شركة الاستثمارات الطاقية

أحدثت شركة الاستثمارات الطاقية، بتاريخ 4 فبراير 2010[1]، وهي شركة مساهمة، ذات مجلس إداري، ويبلغ رأسمالها مليار درهم، موزع بين الدولة بحصة قدرها 71% وصندوق الحسن الثاني بنسبة 29%[2]. وتعتبر هذه الشركة أداة للدولة لتمويل وتنمية المشاريع المتعلقة بالطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية.

إلا أنه، ومنذ إحداثها، لم تسجل شركة الاستثمارات الطاقية أي حصيلة إيجابية. كما لم تتمكن من تطوير سوى مشروع واحد، من أصل أربعين مشروعا تم افتحاصها، .

وإلى حدود نهاية سنة 2015، بلغ عدد العاملين بالشركة 16 مستخدما.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أسفرت مهمة مراقبة تسيير هذه الشركة، المنجزة من طرف المجلس الأعلى للحسابات، عن تسجيل الملاحظات الآتية:

أولا. استراتيجية الشركة

1. تموقع غير واضح يستوجب إعادة تحديده

1.1. يعتبرالغرض الاجتماعي للشركة ذو طبيعة واسعة

أثارت دراسة النصوص التي تم بموجبها إحداث هذه الشركة[3]، والمحددة لدورها ومهامها الملاحظات التالية:

- اتسام النظام الأساسي للشركة بطابع عام حيث تبقى المهام الموكولة إليها واسعة وتهدف إلى إنجاز مزيج طاقي بالمغرب. غير أن الغرض الأساسي من إحداث الشركة يتجلى في ضمان استدامة صندوق التنمية الطاقية كرافعة لتمويل الاستثمارات والمشاريع ذات المردودية، والتي تروم تطوير وتنمية الطاقات المتجددة وتحقيق النجاعة الطاقية.
- وقد كانت لهذه الوضعية تداعيات سلبية على تطور أداء الشركة، إذ لم تتمكن طيلة ست سنوات على إحداثها من إبراز مكانتها ودورها الاستراتيجيين على نحو يضمن استمرارية دورها التمويلي وتحقيق الأهداف المسطرة في مجال تنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية.

2.1. مراجعة استراتيجية الشركة قبل استنفاذ أهدافها

تهم استراتيجية شركة الاستثمارات الطاقية سياستها الاستثمارية، ومجالات تدخلها، بالإضافة إلى خطتها في البحث عن القطاعات الطاقية المزمع تطويرها وتتبعها. وتخضع المبادرات والأنشطة التي تقوم بها هذه الأخيرة للدراسة من طرف مجلسها الإداري الذي يتولى المصادقة عليها وتكون موضوع التقارير السنوية التي ترصد أنشطتها.

ومن أجل بلورة ووضع هذه الاستراتيجية، لجأت الشركة إلى مكتبين للاستشارة (سنة 2010 و2012 طبقا لتوصيات مجلسها الإداري المنعقد تباعا بتاريخ 3 فبراير 2010 و10غشت 2012). في هذا الإطار، أسفرت دراسة هذه الاستراتيجية، كما حددها وصادق عليها المجلس الاداري، عن تسجيل الملاحظات التالية:

أ. بشأن الاستراتيجية المحددة سنة 2010

➢ **تفاوت بين محاور استراتيجية الشركة ومتطلبات الظرفية الوطنية**

لا تستجيب سياسة تنمية قطاعات الطاقة المتجددة المتبعة من طرف الشركة (لا سيما فيما يخص الطاقة الشمسية والريحية) لمنطق التنمية المندمجة، وذلك بالرغم من عدم خضوع الأهداف والخيارات التكنولوجية، وكذا الشركاء المؤسساتيين أو الخواص، لأي تغيير في غالب الأحيان.

كما لم يتم اعتماد المردودية على المستوى التجاري، والتي تعتبر من أهم العناصر في اختيار السلسلات الطاقية، ضمن معايير تحليل المصادر الرئيسية للطاقة. وبالتالي، فإن الدراسات المستقبلية (الاستشرافية) المنجزة لم تكن معللة بما فيه الكفاية.

---

[1] طبقا للمرسوم رقم 2.09.410 وللفصل 8 من القانون 89-39 المأذون بموجبه بنقل منشآت عامة إلى القطاع الخاص .

[2] يتعلق الأمر باتفاقية تطوير قطاع الطاقة، الموقعة بين الدولة وصندوق الحسن الثاني للتنمية بتاريخ فاتح يونيو 2009.

[3] يتعلق الأمر باتفاقية تطوير قطاع الطاقة، الموقعة بين الدولة وصندوق الحسن الثاني للتنمية بتاريخ فاتح يونيو 2009 و بالمرسوم رقم 2.09.410 بتاريخ 30يونيو 2009، و بملحق الاتفاقية سالفة الذكر بتاريخ 24 شتنبر 2012.

وترتكز الخلاصات الواردة في الوثائق المتعلقة بالتوجهات الاستراتيجية للشركة على معطيات ذات طابع عام لا تأخذ بعين الاعتبار واقع السوق الوطني. فعلى سبيل المثال، خلصت الاستراتيجية، بشأن سلسلة قطاع الطاقة، إلى أن وضعية المغرب لا تعترضها مشاكل على مستوى المجال الترابي المخصص لإنتاج الطاقة الريحية وتدبير الآثار البيئية الناجمة عن تطويرها. في حين أن إنتاج هذا النوع من الطاقة لا يزال متعثرا بسبب المشاكل العالقة المرتبطة بالعقار.

وقد تمت المبالغة في تقدير حجم الإمكانيات التي يمكن أن توفرها الطاقة الريحية دون الأخذ بعين الاعتبار تنامي حجم الطلب. وإذا كان من المؤكد أن هذا النوع من الطاقة يبقى من أكثر القطاعات مردودية، فإن الفرص المتاحة لزيادة الإنتاج سواء من حيث الأراضي المستعملة أو من حيث توفر الطاقة (ذو طبيعة متقطعة) ستتقلص مع الشروع في استغلال المواقع المخصصة لإنتاجها.

ومن أجل تحليل الآثار الاقتصادية المترتبة عن استغلال وصيانة وإنشاء محطات إنتاج الطاقة الريحية، لا تقدم الاستراتيجية المذكورة مقترحات ملموسة. فبالمقارنة مع الطاقة الأحفورية، لا تكمن السلامة الطاقية في مراقبة المادة الأولية، وإنما في تطوير خبرة ونسيج صناعي قادرين على تلبية الطلب المتزايد على التجهيزات وعلى الكفاءات المتخصصة الكفيلة بتطوير سلسلات الطاقة المتجددة.

أما على صعيد الخبرات التكنولوجية المكتسبة، يسجل المجلس غياب معطيات دقيقة حول التكنولوجيات وآفاق تطويرها سواء على مستوى التكلفة أو البنيات الأساسية أو المتطلبات التقنية، أو تلك المتعلقة بقدراتها التنافسية والمخاطر المحيطة بها، وكل ما يتعلق بالربط بالشبكة الحالية، وهو ما لا يساهم في انتقاء وتطوير السلسلات التكنولوجية الملائمة للسياق الوطني، كما يحد من إمكانية تطويرها.

ويتطلب ايلاء شركة الاستثمارات الطاقية لسلسلة الطاقة الشمسية مكانة متميزة في استراتيجيتها تحسين مستوى خبراتها التكنولوجية، التي ماتزال في طور النمو.

وبشأن الطاقة الكهرومائية، اعتمدت استراتيجية الشركة على دراسة، أنجزت سنة 1988 من طرف المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب، همت 40 منشأة تفوق قدرتها الإنتاجية 5.200 كيلو واط (KW) وبإمكانها انتاج حوالي12 جيغا واط ساعة (GWh). وحسب هذه الدراسة، فإن العديد من المواقع الانتاجية تنافس مجال الري بطريقة مباشرة أو جزئية في حين تشهد مواقع أخرى فترات طويلة منعدمة أو ضعيفة الصبيب. كما تواجه بعض المواقع عدة إكراهات جيولوجية أو صعوبات في الولوج إليها. بيد أن المعطيات المضمنة في الدراسة المذكورة تبقى متجاوزة وغير موثوقة كما أنها غير محينة، وبالتالي لا يمكنها أن تسهم في انتقاء وتطوير السلسلات التكنولوجية الأكثر ملائمة للواقع الوطني.

➢ مخطط نموذج المخطط التنموي

من خلال دراسة نموذج الأعمال والمخطط التنموي، تم تسجيل الملاحظات التالية:

- لم تحدد استراتيجية الشركة عند بلورة مهام هذه الأخيرة سبل وآليات تدخلها، إذ لم توضح فيما إذا كانت ستلجأ إلى الاستثمار المباشر أو إلى آليات مالية أخرى، علما أن هدفها الأصلي يتجلى في ضمان توفير الأموال والعمل على تحسين مردوديتها من أجل إعادة استثمارها.
- لم يراع في تحديد مهام الشركة دور الفاعلين الآخرين في نفس القطاع، وهو ما جعل التموقع الاستراتيجي للشركة يتسم بعدم الوضوح، كما أن قدرتها على خلق قيمة داخل كل نشاط من الأنشطة التي تساهم في سلسلة القيمة الإجمالية لا تزال غير واضحة.
- وبشأن مراجعة التوقعات، يتخذ المخطط التنموي شكل وثيقة جامدة لا يراعي متطلبات قطاع الطاقة ولا يواكب تطورها على الصعيد الوطني. وعليه، تنحصر فائدة هذا المخطط في التأكد من تجانس المعطيات الإحصائية بشكل عام دون إدماج العناصر المتعلقة بالتموقع الاستراتيجي للشركة وتحليل أوجه المخاطر المحيطة بإنجاز المشاريع في شتى مراحلها.
- عدم تحديد لمعايير المردودية، إذ ينحصر مخطط العمل التجاري التنموي في نفقات التسيير والاستثمار دون مراعاة تكلفة الكيلوواط ومؤشر المردودية الداخلية.

➢ خطة العمل

تم وضع تصور لخطة عمل شركة الاستثمارات الطاقية على شكل بيان يقوم بجرد أنشطة الشركة المبرمجة في كل سلسلة طاقية دون تحديد للأولويات. وترتكز خطة العمل هذه على المشاريع دون مراعاة الأهداف، إذ تم وضعها بناء على جرد لمجموع المشاريع دون أي دراسة أو معرفة مسبقة بها، ليتم بعد ذلك توزيعها بين مختلف السلسلات. إلا أن هذه المقاربة أغفلت وجاهة ونجاعة المشاريع ومدى ملاءمتها مع الأهداف الاستراتيجية لكل سلسلة وكذا كيفية تدخل شركة الاستثمارات الطاقية.

وإضافة إلى ما سبق، أفرزت هذه العملية مخططا طموحا يروم إلى تجميع أكبر عدد من المشاريع وتوجيهها نحو مواضيع مشتركة. وكنتيجة لهذه المقاربة، ونظرا لكثرة الأنشطة المبرمجة، كان من الصعب تقليص مجال تدخل الشركة للحصول على نتائج ملموسة داخل الآجال المتفق عليها.

كما شاب خطة العمل هذه غياب مؤشرات للتتبع، الأمر الذي جعل من عملية التقييم مهمة تتسم بالصعوبة.

ب. استراتيجية الشركة التي تمت مراجعتها سنة 2012

لم تؤد مراجعة استراتيجية الشركة خلال سنة 2012 إلى تصحيح تموقعها ضمن النسيج المؤسساتي. كما لم يترتب عنها تسطير الأهداف الاستراتيجية المتوخاة من القطاع الطاقي، إذ تم إعادة اعتماد نفس أهداف استراتيجية سنة 2010. وفي هذا الصدد، لوحظ ما يلي:

- غياب تقييم شامل من شأنه تحديد الحاجيات وتقييم التحولات المتسارعة التي شهدها ميدان الطاقة بالمغرب إضافة إلى تطور الاستراتيجية الوطنية الطاقية منذ سنة 2010. فقد اتجهت اهتمامات شركة الاستثمارات الطاقية صوب مشاريع صغرى عوض الانخراط في البرامج الوطنية الكبرى، كما امتد مجال عملها نحو قطاعات أخرى ونحو النجاعة الطاقية. لذلك، وبالرغم من خضوع استراتيجيتها للمراجعة، لم تنجح الشركة في تكريس تموقعها بشكل يمكنها من إحداث تكامل بين كل الفاعلين في قطاع الطاقة؛
- منح الأولوية لسلسلة الطاقة الشمسية. في حين يلاحظ بخصوص هذا القطاع أن جل الفاعلين تمكنوا من ترسيخ تموضعهم، سواء كانوا عموميين أو خواص. فمثلا، أحدثت الوكالة المغربية للطاقة المستدامة (Masen) وحدة استثمارية خاصة بها (Masen capital) بهدف المساهمة بنسبة 25% في رأسمال مشاريع الشركات التي سيتم إنشاؤها بناء على طلب عروض جاري. وجدير بالذكر أن إحداث هذه الشركة من شأنه أن يعيد النظر في التوجه الاستراتيجي الذي اعتمدته شركة الاستثمارات الطاقية عند انشائها والذي جعل مهمة الاستثمار في مجال الطاقات المتجددة حكرا عليها.
- عدم ملاءمة استراتيجية الشركة لإمكانياتها المادية، إذ تستأثر المشاريع المتعلقة بالطاقة الريحية والشمسية لوحدها بنسبة 80% من مجموع رأسمالها، فيما يظل ما تبقى أي ما مجموعه 760 مليون درهم، غير كاف لاستثماره في المشاريع الأخرى المرتبطة بسخانات الماء بالطاقة الشمسية والتجهيزات المتعلقة بالنجاعة الطاقية؛
- عدم وضع أولويات لبرمجة شاملة ومسبقة: يتطلب إنجاز مشاريع طموحة، تحديد جدول زمني للشروع في إنجازها، يعتمد على درجة نضجها، وعلى توفر الموارد والكفاءات اللازمة؛
- تتفرع السياسة العامة للشركة في مجال الاستثمار إلى عدة سياسات خاصة تتعلق بميادين عمل الشركة. في هذا الصدد، بادرت الشركة إلى وضع مبادئ وقواعد تنظيمية لنشاطها في شتى ميادين تدخلها، كما حددت معدلا لخروج رأس المال المستثمر في أجل يزيد على ثلاث (3) سنوات ابتداء من تاريخ انطلاق المشروع. غير أنه تبين أن الأجل المذكور غير واقعي بالنظر إلى البرنامج الزمني المرتبط ببلورة وتطوير المشاريع، لكون مرحلة البلورة هي التي تنطوي أكثر على مخاطر.

3.1. غياب عقد برنامج بين الدولة وشركة الاستثمارات الطاقية

لاحظ المجلس غياب إطار تعاقدي بين الدولة وشركة الاستثمارات الطاقية، كما يقتضي ذلك القانون رقم 69.00، إذ كان من المفترض أن يشكل التعاقد المذكور إطارا مرجعيا واضحا يحدد التزامات مختلف الفاعلين المعنيين على أساس تشخيص واستراتيجية وأهداف واضحة ووسائل وإمكانيات محددة.

4.1. ضرورة إعادة تحديد الرفع المالي

تعتمد منهجية شركة الاستثمارات الطاقية على آليات تمويلية موضوعاتية لم تمكنها بعد من جلب المستثمرين المحليين أو الأجانب. ولكونها في مراحلها الأولى، لا زالت تفتقر إلى الوضوح وإلى دراسة معمقة، كما تعكس ذلك مخططات إعادة هيكلة مشاريع الشركة، لاسيما مشروعي صندوق الطاقات المتجددة وصندوق "كلوبال نكسيس" اللذين اتسما بعدم ملائمتهما للأولويات المسطرة.

5.1. انعدام التنسيق مع الفاعلين الاستراتيجيين الآخرين على المستوى الوطني

تتم تدخلات شركة الاستثمارات الطاقية في غياب تنسيق مع مختلف الفاعلين الاستراتيجيين على المستوى الوطني، كالوكالة الوطنية لتنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية والوكالة المغربية للطاقة المستدامة والمكتب الوطني للكهرباء.

أ. فيما يخص الوكالة الوطنية لتنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية[1]

أحدثت الوكالة الوطنية للنجاعة الطاقية (الوكالة الوطنية لتنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية سابقا (ADREE)) بموجب القانون رقم 39.16 القاضي بتغيير القانون رقم 16.09 المتعلق بالوكالة الوطنية لتنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية. وتعتبر هذه الوكالة قوة اقتراحية بالنسبة للمشاريع التي تتولى تتبعها أو تمويلها.

غير أن العلاقة بين هذين الشريكين لم ترق إلى المستوى المطلوب، إذ اتسمت بعدم الوضوح، الشيء الذي كرس نوعا من التنافسية بينهما أدت في بعض الحالات إلى تداخل في المهام والاختصاصات، وكذا إلى غياب تنسيق وتعاون بينهما.

ومن أجل تجاوز هذه الوضعية، أوصى مجلس الشركة المنعقد بتاريخ 20 يونيو 2014 بإحداث لجنة خاصة تحت إشراف وزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة، تتكون من ممثلين عن هيئة الاستثمار التابعة لشركة الاستثمارات الطاقية، من أجل وضع تصور للاستراتيجية الجديدة للشركة وإعادة تحديد تموقعها الاستراتيجي بغية تجنب أي تداخل بين نشاطها وبين عمل الفاعلين الآخرين في ميدان الطاقة.

وقد حثت اللجنة كل من شركة الاستثمارات الطاقية والوكالة الوطنية لتنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية على إقامة حوار من أجل توضيح مهامهما وعقد اتفاقية تعاون وتشارك بينهما بهدف وضع إطار عمل شامل وتشاوري مشترك غير أن هذا الخيار لم يحقق نتائج ملموسة.

ب. فيما يتعلق بالوكالة المغربية للطاقة المستدامة

أنشأت شركة الاستثمارات الطاقية من أجل الاستثمار في ميدان الطاقات المتجددة. غير أن التحول السريع الذي شهده القطاع أدى إلى إعادة النظر في تموقعها الاستراتيجي وترسيخ دور الوكالة المغربية للطاقة المستدامة، مما جعل من الرؤية الاستراتيجية والمعتمدة من طرف شركة الاستثمارات الطاقية لدى انطلاقها أقل وضوحا.

ومع مرور الوقت، اتسمت علاقة شركة الاستثمارات الطاقية بالوكالة المغربية للطاقة المستدامة بعدم الوضوح. وهكذا، تم تكليف الوكالة المغربية للطاقة المستدامة بإنجاز برنامج للطاقة الشمسية، التي وضعت تحقيقا لهذه الغاية، إطارا مؤسساتيا وخطة للتمويل بهدف الحصول على قروض بشروط تفضيلية/ ميسرة، كما أنشأت وحدة استثمارية تابعة لها باسم (Masen capital) من أجل تدبير العمليات المتعلقة بالتمويل وبالمساهمات المالية في مشاريع الطاقة الشمسية. لكن في الواقع لم تساهم شركة الاستثمارات الطاقية في إنجاز برنامج الطاقة الشمسية، إذ كانت مشاركتها في اجتماعات مجلس مراقبة الوكالة المغربية للطاقة المستدامة سلبية.

ج. بخصوص المكتب الوطني للماء والكهرباء

تتجلى علاقة شركة الاستثمارات الطاقية بالمكتب الوطني للماء والكهرباء من خلال مساهمة الشركة في إنجاز البرنامج المندمج للطاقة الريحية البالغ سعته 1000 ميغاواط، وبشكل غير مباشر من خلال مساهمتها إلى جانب فاعلين خواص في تمويل مشاريع للطاقة الريحية.

بيد أنه لوحظ عدم إشراك شركة الاستثمارات الطاقية في إنجاز البرنامج المندمج للطاقة الريحية البالغ سعته 1000 ميغاواط، بالرغم من أنه كان موضوع اتفاقية إطار تتعلق بتطوير برنامج الطاقة الريحية.

أما بالنسبة لاستثمار الخواص في البرنامج سالف الذكر، فإنه مازال يشهد تأخيرا مهما حيث لم يتم، إلى يومنا هذا، الترخيص بإنجاز أي مشروع في هذا المجال. وفي هذا الصدد، لوحظ غياب أي تنسيق بين شركة الاستثمارات الطاقية وبين المكتب الوطني للماء والكهرباء من أجل تحديد الحاجيات المتعلقة باستهلاك الكهرباء التي سيتم انتاجها بواسطة الطاقة الريحية. كما لم يتم وضع المخطط الرامي إلى تحديد كيفية تلبية الطلب على الكهرباء المنتجة أو طرق تطويرها.

2. محفظة المشاريع في حاجة إلى التجانس

لم تتمكن شركة الاستثمارات الطاقية منذ إنشائها سوى من تطوير مشروع واحد فقط، يتعلق الأمر بمشروع سلا نور. ويعزى هذا الأمر إلى كون مشاريع الشركة تتسم بكثرة وتنوع مجالات تدخلها، مما أدى إلى صعوبة في إنجازها.

وقد أسفر افتحاص الوضعية الخاصة بأنشطة الشركة في أبرز مجالات عملها عن وجود صعوبات من أجل وضع محفظة مشاريع متجانسة تخدم أهداف واضحة، ومن جهة أخرى قصد تصنيفها في إطار رؤية شاملة وموحدة حسب حجمها ودرجة أهميتها.

كما مكن افتحاص مجموع مشاريع شركة الاستثمارات الطاقية من تسجيل ملاحظات عامة وأخرى خاصة بكل مشروع على حدة.

---

[1] حلت تسمية الوكالة الوطنية للنجاعة الطاقية محل الوكالة الوطنية لتنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية ابتداء من 22 شتنبر 2016 بموجب القانون رقم 39.16 المغير للقانون 09-16 المتعلق بالوكالة الوطنية لتنمية الطاقات المتجددة.

1.2. ملاحظات عامة

➢ عدم بلوغ المشاريع مرحلة النضج

يرجع عدم بلوغ مشاريع شركة الاستثمارات الطاقية مرحلة النضج إلى وجود نقائص على مستوى التصور المرتبط بنجاعة المشاريع، وكذا بملائمتها.

فعلى صعيد نجاعة المشاريع، سجل المجلس عدم مطابقة العديد منها للغرض الاجتماعي للشركة ولأولوياتها الاستراتيجية، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

المشروع	المبلغ	الموضوع
إنشاء شركة للخدمات	63 مليون درهم	بيع الخدمات الطاقية
إنشاء مقاولة صاعدة وذات قدرات عالية على التجديد	5 ملايين درهم	تثمين براءة اختراع وطني في مجال الطاقة الشمسية
الغاز الحيوي	غير محدد	شراء محركات للتوليد المشترك

وعلى مستوى النجاعة العملياتية، لا يرتكز اختيار المشاريع على تقييم شامل أو على معايير تستند على أسس علمية متينة، إذ لم تتم مراعاة المخاطر بكيفية مباشرة. فعلى سبيل المثال، لم تقم إدارة شركة الاستثمارات الطاقية بوضع سيناريوهات ودراسات تحليلية للوقوف على مدى سرعة تأثر هذه المشاريع بالمخاطر التي تواجهها، كما هو الشأن بالنسبة لمشروع مطرح "الولجة" ومشروع إنشاء وحدة صناعية للوحات الشمسية بشراكة مع أحد الفاعلين الخواص والذي لم يتم بصدده دراسة المخاطر المرتبطة بالسوق.

وعلى غرار ذلك، لم تحدد المعايير المتعلقة باتخاذ قرارات خارج النطاق الاقتصادي بشكل واضح، كتأمين التموينات بشكل كافي والعمل على الحفاظ على البيئة وتنمية الاقتصاد الجهوي...

كما تجدر الإشارة إلى أن شركة الاستثمارات الطاقية نادرا ما تقوم بمقارنة بين كل المشاريع المزمع إنشاؤها عبر تحديد التكاليف الملائمة.

➢ نقائص على مستوى تدبير المشاريع

أحدث مجلس إدارة الشركة لجنة للاستثمار، منذ سنة 2011، تتولى طبقا للمهام والاختصاصات المحددة في ميثاق الاستثمار، إنجاز دراسة تحليلية للمشاريع المقترحة والتي تتم دراستها من طرف الشركة قبل إحالتها على مجلس الإدارة من أجل المصادقة عليها. في هذا الإطار، لوحظ أن إطلاق المشاريع من طرف إدارة الشركة لا يتم وفق مسطرة محددة. كما أن المنهجية المتبعة في تقييم المشاريع تختلف من حالة إلى أخرى. وغالبا، ما يتم إطلاق المشاريع بشكل مباشر من طرف إدارة الشركة.

وقد تبين من خلال الاطلاع على الوثائق، وبعد إجراء عدة لقاءات مع مسؤولي الشركة، أن الدراسات التحليلية للمشاريع لا يتم تبليغها بشكل منتظم إلى الأطراف المعنية، ثم إن هذه الدراسات المنجزة من طرف الفريق المكلف بالمشروع لا تتم دائما بالشكل المطلوب. فمثلا، لم يخضع مشروع "الولجة" لأي دراسة استشرافية مالية أو تقنية قبل عملية التعاقد، مما كان سيمكن من الوقوف على الصعوبات المرتبطة بإنجازه بشكل قبلي.

وبالإضافة إلى ذلك، لا تتوفر شركة الاستثمارات الطاقية على بطاقات المشاريع أو على قوائم تدقيق تقنية مكتوبة. ومن شأن الافتقار إلى مراقبة جيدة للملفات أن تكون له تداعيات سلبية على آجال معالجة تلك المشاريع، إذ يمكن أن تصل المدة الفاصلة بين إطلاق المشروع وبداية إنجازه إلى عدة شهور وفي بعض الأحيان إلى عدة سنوات. وكنتيجة لما سبق، تم التخلي عن عدة مشاريع بعد الالتزام بمبالغ مالية هامة.

ويرجع فشل المشاريع بالأساس إلى الضعف الخطير في وضع تصور لها، إذ أن محفظة المشاريع لم تخضع لدراسات تحليلية مسبقة. كما أن مسلسل الانتقاء الأولي للمشاريع لم يكن مجديا، ولم يسهم في تكثيف الجهود لانتقاء أفضل المشاريع بناء على أسس اقتصادية ومالية وتقنية سليمة.

2.2. الملاحظات الخاصة

أ. مشروع تثمين الغاز الحيوي للولجة

أسفر افتحاص هذا المشروع عن الملاحظات التالية:

- غياب دراسة مسبقة جيدة للمشروع: اشترط مجلس إدارة الشركة من أجل الموافقة على المشروع تقديم خطة عمل دقيقة ومفصلة تتضمن جميع مراحل إنجاز الاستثمارات بناء على جدواها ومردوديتها وسيناريوهات إخراجها إلى الوجود. غير أن الخطة التي تم عرضها كانت ناقصة.

- لم تقم شركة الاستثمارات الطاقية قبل إطلاق المشروع باعتماد استراتيجية قبلية تمكنها من الخروج من هذا المشروع بعد تثمين تجربتها فيه ومن تحديد فرص تحويل مساهمتها إلى صندوق متخصص في تدبير هذه العملية في حال واجهت صعوبات للقيام بذلك.
- تشير اتفاقية الشراكة بين كل من شركة الاستثمارات الطاقية ووكالة تهييئ ضفتي أبي رقراق والجماعة الحضرية لمدينة سلا، أن الشركة ملزمة بتقديم مساعدة تقنية للمشروع، وهو ما ينافي سياستها الاستثمارية التي صادق عليها مجلسها الإداري بتاريخ 20 دجنبر 2012، والتي تحدد مبادئ وقواعد وطرق تدخل الشركة في كل مجال من ميادين عملها. وقد بلغ مجموع مصاريف الدراسة المنجزة من طرف مكتب الدراسات ما يعادل 1.295.028 درهم.

ب. مشروع الإنارة العمومية لمدينة سلا (س.ن)

أسفر افتحاص هذا المشروع عن الملاحظات التالية:

➢ عدم احترام مقتضيات القانون رقم 39.89

قامت شركة الاستثمارات الطاقية بالمساهمة في رأسمال شركة "س.ن" دون مصادقة مجلسها الإداري ودون الترخيص لها بواسطة مرسوم، وفقا لما يقتضيه الفصلان 8 و9 من القانون رقم 39.89 المأذون بموجبه بنقل منشآت عامة إلى القطاع الخاص، كما تم تعديله وتتميمه بمقتضى القانون 34.98.

فهذا المشروع لم يكن موضوع ترخيص صريح من طرف مجلس إدارة الشركة، الذي اقتصر خلال اجتماعه بتاريخ 10 دجنبر 2012 على الموافقة من حيث المبدأ على مساهمة شركة الاستثمارات الطاقية في مشروع تدبير الإنارة العمومية لمدينة سلا. وقد حدد سقف هذه المساهمة في رأسمال الشركة الجديدة في 10% أي ما مجموعه 4,6 مليون درهم.

كما اشترط المجلس، في نفس الاجتماع، ضرورة تأطير وتنظيم عملية الأداءات من الناحية القانونية، وضع بنود تنص على إجراءات الفسخ قبل عملية الالتزام.

في نفس الإطار، ذكر وزير المالية بأن المشاركة المحدودة في الرأسمال لا تخول للشركة أي سلطة في اتخاذ القرار على مستوى الأجهزة التداولية لشركة التنمية المحلية، علما بأن إحداث هذا النوع من الشركات يخضع لتأطير دقيق بواسطة القانون رقم 17.08 المتعلق بالميثاق الجماعي لا سيما فيما يتعلق بهيكلة رأسمالها أو تحديد غرضها.

وتبعا لذلك، حث وزير المالية شركة الاستثمارات الطاقية على تعليق مساهمتها ودراسة إمكانية الحصول على حصة مهمة في رأسمال إدارة شركة التنمية المحلية بغية الحصول على سلطة تمثيلية أكبر في مجلس إدارتها، عبر دفع حصة المساهمة على شكل تسبيق في الحساب الجاري للمساهمين بمبلغ قابل للاسترداد قدره 560.000,00 درهم، مع إبرام اتفاقية تحدد كيفية وأجل تسديد المبلغ المذكور.

وبالرغم من تحفظات مجلس الإدارة والرفض الصريح لوزير المالية، قررت شركة الاستثمارات الطاقية المضي قدما في مخطط المساهمة في رأسمال الشركة بحصة 1%، ودفع ما قيمته 11,7 مليون درهم.

➢ المخاطر المرتبطة بعدم استرجاع حصة المساهمة في رأس المال

بصفتها شريكا، قامت شركة الاستثمارات الطاقية بتاريخ 2 يناير 2015 بدفع مبلغ11,7 مليون درهم المساوي لقيمة مساهمتها في رأسمال شركة "س.ن"، حيث تعهدت هذه الأخيرة بإرجاعه دفعة واحدة.

وقد كان من المفروض، وانطلاقا من تاريخ تحرير مبلغ المساهمة وإدراجه في الحساب الجاري للمساهمين، أن ينتج هذا المبلغ فوائد تعادل نسبتها فوائد سندات الخزينة التي تصل مدتها إلى 52 أسبوعا، طبقا لما نشره بنك المغرب في المنحنى الثانوي لمؤشراته بالإضافة إلى مبلغ 2,6% دون احتساب الرسوم. ويتم احتساب الفوائد كل ثلاثة أشهر تبتدأ من تاريخ دفع مبلغ المساهمة.

غير أنه لم يتم تسديد أي مبلغ بقيمة الفوائد المذكورة من طرف شركة س.ن.

ج. البرنامج التصنيعي المتعلق بسخانات الماء بالطاقة الشمسية

بشأن إنجاز هذا المشروع، لوحظ ما يلي:

- لم يتم تطوير الجانب التصنيعي للمشروع بالكيفية اللازمة، إذ تبدو طبيعة الوحدة الصناعية المزمع إنشاؤها غير واضحة حيث لم يحدد المشروع ما إذا كان الأمر سيتعلق بتجميع المكونات المستوردة أو بتصنيع محلي؛
- يقتصر الجانب المتعلق بالتسويق على التركيز على هيكلة السوق الوطنية دون تبني استراتيجية لتسويق

الوحدات المنتجة، حيث يهدف المشروع إلى إنتاج 50.000 وحدة ذات تكلفة منخفضة في أفق سنة 2020 دون تقديم أي معلومة تتعلق بمراحل بلوغ هذا الهدف؛

- تم التوقيع على اتفاقية ثلاثية الأطراف مع أحد الشركاء الخواص بتاريخ 23 نونبر 2015 بالرغم من أن مجلس إدارة الشركة في اجتماعه بتاريخ 15 نونبر 2015 أوقف النظر في مشروع مساهمة شركة الاستثمارات الطاقية في رأسمال شركة سخانات الماء بالطاقة الشمسية.

د. مشروع الوحدة الصناعية المتعلق بإنتاج الألواح الشمسية

أسفر افتحاص هذا المشروع عن الملاحظات التالية:

- لا يتضمن الملف القانوني لحامل المشروع معلومات كافية عن الطرف المتعاقد معه ولا عن محل تواجد المشروع؛
- رغم أن السوق المستهدفة هي السوق الجهوية والدولية، إلا أن المشروع لا يتضمن أي دراسة لسوق التصدير، ولا للدول المستهدفة من قبل المقاول ولا لحصة السوق المستهدفة عند التصدير؛
- لم يرتكز الجانب التصنيعي للمشروع على دراسة معمقة، ولا يتوفر على معلومات تخص طبيعة الألواح المزمع تصنيعها؛
- تصل القدرة الإنتاجية الأولية التي حددها المقاول إلى 50 ميغا واط في السنة الأولى ثم بعد ذلك يتم الرفع تدريجيا من الطاقة الانتاجية ب 50 ميغاواط سنويا لتصل إلى 150 ميغاواط خلال مدة ثلاث سنوات. لكن، وفي غياب دراسة للسوق ولمخطط للأعمال، يبدو أن بلوغ هذا الهدف يبقى نظريا؛
- قامت إدارة الشركة بالالتزام بنفقات بغية إنجاز المشروع المذكور دون موافقة مجلس إدارة الشركة.

ه. مشروع الغاز الطبيعي المسال

خلال اجتماعه المنعقد بتاريخ 20 يوليوز 2012، كلف مجلس الإدارة شركة الاستثمارات الطاقية بإنجاز دراسة حول برنامج الغاز الطبيعي المسال على الصعيد الوطني، ووافق، لهذا الغرض، على إحداث أول خلية داخل الشركة (قطب الغاز). وتبلغ تكلفة المشروع 10 مليون درهم.
غير أن مجلس الإدارة قرر في اجتماع له في سنة 2013 إيقاف الدراسة المذكورة.

ثانيا. الحكامة

1. دور الوصاية التقنية

لوحظ بعد الرجوع إلى محاضر المجلس الاداري أن الوصاية التي تمارسها وزارة الطاقة بواسطة رئيس المجلس الاداري تتم بشكل فعلي وفق اختصاصاتها المنصوص عليها في المرسوم رقم 541. 14. 2 بتاريخ 8 غشت 2014 المتعلق بتدبير أنشطة شركة الاستثمارات الطاقية.

لم تتمكن الوزارة من تحديد تموقع شركة الاستثمارات الطاقية في إطار الاستراتيجية الطاقية الوطنية. وكان لواقع هذا الحال انعكاسات على تنمية هذه الشركة، إذ لم تنجح خلال السنوات الست من تواجدها في اعتماد استراتيجية واضحة في مجال الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية وتمويل المشاريع الطاقية.

2. تشكيلة المجلس الاداري وغياب المتصرفين

يضم المجلس الاداري ضمن أعضائه بعض المتصرفين الذين يحضرون في اجتماعاته بصفتهم مسيري المؤسسات العمومية التي قد تكون أنشطتها متداخلة مع تلك المتعلقة بشركة الاستثمارات الطاقية. ويتعلق الأمر بمدير وكالة تنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية، وكذا المدير العام للمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب الذي له سلطة التأشير (الرأي التقني) المنصوص عليها في القانون رقم 13.09 المتعلق بالطاقات المتجددة.

ومن جهة أخرى، لوحظ عدم مشاركة بعض المتصرفين بشكل منتظم في اجتماعات المجلس الاداري، ويتعلق الأمر خاصة بوزير الاقتصاد والمالية ووزير التجارة والصناعة ومدير الميزانية، إذ من أصل 15 اجتماع للمجلس الاداري، لم يحضر الأول قط، في حين حضر الثاني اجتماعا واحدا، أما الثالث، فلم يحضر سوى ثلاثة اجتماعات.

وقد تفاقمت هذه الوضعية بالنظر إلى كون المجلس الاداري لشركة الاستثمارات الطاقية لا يتضمن متصرفين مستقلين، الأمر الذي يزيد من مخاطر عدم مراعاة مصالح هذه الشركة بالشكل المطلوب عند اتخاذ القرارات.

3. تقصير المجلس الاداري في تتبع نشاط شركة الاستثمارات الطاقية

لم يقم المجلس الاداري بدوره المتعلق بتتبع نشاط الشركة المخول له بموجب المادة 16 من النظام الأساسي الذي يحدد توجهات نشاط الشركة وكيفيات السهر على تطبيقها.

وفي هذا الصدد، تبين من خلال محاضر المجلس الاداري أن هذا الأخير لم يتمكن من الحسم في مسألة تموقع شركة الاستثمارات الطاقية، إذ تمت إثارة هذه المسألة مرارا خلال مداولات المجالس الادارية.

كما لم تنبثق عن هذه المناقشات رؤية واضحة بشأن مهمة شركة الاستثمارات الطاقية، واتسمت القرارات المتعاقبة بغياب استراتيجية واضحة وموحدة حول مهمة ودور هذه الشركة. وتكشف حصيلة إنجازات الشركة منذ إنشائها عن عدم تمكنها من ممارسة دورها في ظروف مثلى.

وهكذا، وخلال جلسة المجلس الاداري المنعقدة في دجنبر 2012، تمت مناقشة سبعة (7) مشاريع دون الحسم فيها بقرارات نهائية.

وعلاوة على ذلك، وأثناء انعقاد المجلس الاداري في فبراير 2015، لم يتم اتخاذ أي قرار نهائي قابل للتنفيذ من طرف مسؤولي شركة الاستثمارات الطاقية. كما أن اعتماد الحلول كان يتم بتحفظ وبعد الرجوع إلى لجنة الاستثمارات قصد الموافقة عليها.

ويعكس الاجتماع المنعقد في 20 و25 دجنبر 2012 غياب التنسيق، إذ صادق المجلس على إستراتيجية الاستثمار المتعلقة بشركة الاستثمارات الطاقية، وذلك بمبلغ قدره 4،2 مليار درهم، بشرط إيجاد التمويلات الضرورية لإطلاق المشاريع. وبالتالي فإن المجلس لم يحسم في الأمر بقرارات نهائية وملموسة، مما جعل الشركة تعيش حالة جمود وانتظار.

وخلاصة لما سبق، فإن عملية تتبع نشاط شركة الاستثمارات الطاقية، الموكولة إلى مجلسها الإداري، لم تتم وفق الطريقة المطلوبة مادام أن هذا الأخير لم يتدخل في كل مراحل العملية، بل ولم يتدخل حتى في تغيير المستندات المقترحة من طرف الادارة.

تبعا لما سلف، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- **القيام بدراسة تهدف إلى تحديد التموقع الاستراتيجي للشركة مما سيساهم في تحديد أهدافها الإجرائية وتوضيح دورها وقيمتها المضافة في سلسلة القيم المتعلقة بقطاع الطاقات المتجددة.**
- **تحسين حكامة الشركة بشكل يؤدي إلى تنفيذ مهامها على أحسن ما يرام. لذلك يتعين:**
  - **توطيد هيئات الحكامة لكي تتمكن من القيام بدورها في التوجيه والمتابعة والمراقبة بالشكل المطلوب؛**
  - **إعادة النظر في تشكيل مجلس الإدارة لتجنب مخاطر تضارب المصالح؛**
  - **السهر على الانعقاد المنتظم لاجتماعات مجلس الإدارة لتمكين هذا الأخير من القيام بمهامه؛**
  - **تحديد إطار عام لتدخل الشركة يشمل جميع المكونات التقنية والاقتصادية والبيئية؛**
- **وضع مسطرة لدراسة وانتقاء مشاريع تنسجم مع الأهداف الاستراتيجية المنوطة بالشركة.**

II. جواب المدير العام لشركة الاستثمارات الطاقية

(نص مقتضب)

قبل نهاية تحقيقات، قضاة المجلس الأعلى للحسابات تم إنجاز ثلاث مشاريع: مشروع محطة الفولطوضوئية القنيطرة بطاقة سعة 2 ميغاواط، مشروع النجاعة الطاقية للإنارة العمومية لمدينة سلا، ومشروع النجاعة الطاقية لمسجد السنة (بناية عمومية) بمدينة الرباط. هذه المشاريع النموذجية أعطت الانطلاقة لمشاريع توليد الطاقة المتوسطة، ومشاريع النجاعة الطاقية بمدن مراكش، برشيد، طنجة، القنيطرة، أكادير، تزنيت، مارتيل، وجدة، الداخلة العركوب.

وتجدر الإشارة بهذا الصدد، إلى أن شركة الاستثمارات الطاقية أنجزت، أو في طور إنجاز مشاريع أخرى، لا يستوجب لإطلاقها سوى قرار مجلس الإدارة وإصدار مرسوم تنفيذي للاستثمار، وكمثال على هذه المشاريع:

- **مشاريع توليد الطاقة المتوسطة: برنامج الحقول الفولطوضوئية لكوباك** (طاقة سعة 4 ميغاواط) والعركوب الداخلة (محطات ذات سعة إجمالية ل 14 ميغاواط)، غير موصولة بالشبكة الوطنية. وكذا برنامج محطات توليد الطاقة الهيدرومائية بسعة طاقية صغيرة لا تفوق 19 ميغاواط مع شركة "ENERGIE TERRE". هذا بالإضافة إلى مشاريع التثمين الطاقي للنفايات بمدن: مراكش، طنجة، وبرشيد،
- المشاريع المتعلقة بالنجاعة الطاقية، في البنايات العمومية، الذي سينجز منه قبل نهاية 2016 كدفعة أولى 100 مسجد موزعة في 7 جهات و9 مدن. ومشاريع النجاعة الطاقية للإنارة العمومية بمدن مراكش، تزنيت، برشيد، وجدة، مرتيل،
- المشاريع المتعلقة بالنقل الحضري النظيف، حيث أن الوزارة المكلفة بالبيئة، كلفت شركة الاستثمارات الطاقية-بشراكة مع جماعة مراكش، وتتبع إنجاز تثبيت ألواح فولطوضوئية، تنتج ما يناهز 1 ميغاواط، من أجل شحن خمسة عشر حافلة كهربائية (التي ستصنع مستقبلا بالمغرب) بالطاقة النظيفة، خصصت كوسيلة للنقل النظيف خلال قمة المناخ بمراكش "كوب 22".
- مشروع إنجاز ثلاث وحدات صناعية تمت المصادقة عليها أمام صاحب الجلالة في "بكين".
- مشاريع الرفع المالي (على الأقل 5 مرات) فإن شركة الاستثمارات الطاقية ستستثمر في كل من: صندوق النجاعة الطاقية -الذي استقطب مستثمرين أجانب ومغاربة: التجاري وفا بنك، الصندوق المهني المغربي للتقاعد، أكسا للتأمين، وتأمين الوفاء- وصندوق الطاقات المتجددة (نكسوس العالمي)، الذي استقطب المستثمر البريطاني "تومبوريس" الذي أقر باستثمار 50 مليون أورو.
- ويجدر القول، بأن مجلس الإدارة قد رفض عشرة (10) من مشاريع السنتين الأولتين لتأسيس شركة الاستثمارات الطاقية، فقد طلب التركيز على البرامج الوطنية، إلا أنه اثنان من المشاريع العشر المرفوضة قد ثمت الموافقة عليها في مجلس إدارة آخر لمؤسسة عمومية أخرى بالرغم من أن جل نظراء مجلس إدارة شركة الاستثمارات الطاقية أعضاء مشتركون في مجلس إدارتها، وإدارة هذه المؤسسة العمومية.

أما فيما يخص مشاريع الطاقة الريحية الخاصة فجلها في انتظار موافقة الوزارة الوصية.

ونحيطكم علما انه، مع تغير الحكومة في2012 وتغير الوزراء أعضاء مجلس الإدارة، تم توسيع صلاحيات شركة الاستثمارات الطاقية من قبل مجلس الإدارة وكذلك كلفوا الشركة بإعداد دراسة حول برنامج الغاز الطبيعي المسال (دراسة أنجزت قبل نهاية السنة مع إنجاز le code gazier). مع تغير الحكومة في أواخر 2013، وتغير بعض الوزراء أعضاء مجلس الإدارة، طلب من الشركة التخلي عن مشروع الغاز المسال.

(...).

أولا. استراتيجية الشركة

1. تموقع غير واضح يستوجب إعادة تحديده

1.1. الغرض الاجتماعي للشركة ذو طبيعة واسعة

- **إتسام النظام الأساسي للشركة بطابع عام حيث تبقى المهام الموكلة إلى الشركة واسعة وتهدف إلى إنجاز مزيج طاقي بالمغرب**

بالنسبة للطابع العام للنظام الأساسي للشركة، والمهام الواسعة الموكلة إليها، فإن شركة الاستثمارات الطاقية بموجب عقد تأسيسها، والمهام المعهودة لها، وكذا الإنجازات التي حققتها إلى تاريخ سنة 2016، في نطاق كامل وشامل لما أنجزته منذ تأسيسها. فإن هذه المعطيات تدخل في نطاق الغرض الأساسي المذكور من طرف جناب القضاة الموقرين

(الغرض الأساسي من إحداث الشركة يتجلى في ضمان استدامة صندوق التنمية الطاقية كرافعة لتمويل الاستثمارات والمشاريع ذات المردودية، والتي تروم تطوير وتنمية الطاقات المتجددة وتحقيق النجاعة الطاقية).

وفي هذا الصدد لا يمكن للشركة ضمان استمرارية صندوق التنمية الطاقية بحوالي 8 مليار درهم بما أن رأس مال الشركة لم يتم رفعه من مليار إلى 5 كما كان متوقعا. أضف إلى ذلك أن 57% من رأس مال الشركة والذي يقدر بـ 562,5 مليون درهم قد تم استثمارها في رأس مال الوكالة المغربية للطاقة الشمسية الذي لم ينتج أي حصة ليومنا هذا.

وتجدر الإشارة إلى أن الإنجازات المحققة من طرف شركة الاستثمارات الطاقية تكمن في ترتيب وتثمين كل المشاريع المذكورة أعلاه بالاستثمار فيها.

ويتجلى ذلك بالتدخل في كل المهام الهندسية والمالية والقانونية واللوجستيكية، لإنجاحها ومحاولة الدخول كشريك في رؤوس أموالها والربح من خلال مردوديتها وبذلك ضمان استدامة صندوقها لتنمية الطاقات المتجددة وتحقيق النجاعة الطاقية. فإن شركة الاستثمارات الطاقية تشكل رابطة وصل بين الجماعات الحضارية والقروية والشركات الخاصة المتخصصة في مجال النجاعة الطاقية.

ولكن بعد كل هذه الاعمال، الخطوات والمساعي لا يستجيب مجلس الإدارة إلى مجهودات وطموحات هذه المشاريع فإنه لا يعطيها فرصتها للربح أو الخسارة. ومن المهم ذكره أيضا أن قبل تأسيس شركة الاستثمارات الطاقية لم تكن أية مراجع أو تجارب لميدان استدامة صندوق التنمية الطاقية بالمغرب.

أما فيما يخص ما سمي بالمزيج الطاقي فإنه بموجب عقد تأسيس شركة الاستثمارات الطاقية وبموجب المسؤوليات المتاحة لها، وأيضا الصلاحيات المخصصة لها في إطار استراتيجيتها، فإن شركة الاستثمارات الطاقية ليست مكلفة بتحقيق المزيج الطاقي بل بالمساهمة فيه فقط.

2.1. مراجعة استرتيجية الشركة قبل استنفاذ أهدافها

أ. بشأن الإستراتجية المحددة سنة 2010

- **تفاوت بين المحاور الإستراتيجية للشركة ومتطلبات الظرفية الوطنية**

في ميدان الطاقة وفي أوائله سنة 2010، تلبية لخطاب صاحب الجلالة في 2008، للتمحور في قطاع الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية، كل المساهمين في الأمر كانوا في طور البحث عن الأدوات اللازمة للنجاح في الأمر، وذلك إلى حد اليوم والساعة، رغم نجاحات وتحقيقات، حدث وكتب عنها إلى ما لا نهاية في وسائل الإعلام. كان ميدان الطاقات المتجددة حديثا في المغرب، كان من اللازم تهييئه وإيتاءه انطلاقة بمنطق الفرصة الاقتصادية لوطن المغرب وشعبه.

لم تكن بذلك أية خلفية كمرجع للتحليل، أو وقتا حقيقيا للإنجاز، وما كان ممكنا وموجودا في ذلك الوقت هو الرغبة والعزيمة في رسم خطة نجاح ملموسة لأهم التوجهات اللإستراتيجية للطاقة الوطنية. ولقد سمح هذا النهج من القبض خصوصا، وبصفة محكمة على التشكيلة التكنولوجية للميدان والساحة والسوق.

-الطاقة الريحية هي بالتأكيد الأكثر ربحا- إن هذا الترسيخ قابل للمناقشة اليوم، خصوصا وإذا لاحظنا التقدم الثابت والمدرك لإنجازات لوحات الطاقة الفوطوضوئية، التي ثم تخفيض أثمنتها بطريقة ملحوظة ويومية. وباعتبار هذه المعايير ثم تجاهل باقي مصادر الطاقة المتجددة: لإن المصدر المتوفر الحقيقي للطاقة في المغرب والقارة الإفريقية، هي الطاقة الشمسية ولإن بؤر التركيز اليوم، موجهة إلى كلفة تنمية اللوحات الفوطوضوئية، والتي اجتمعت في مساواة ملاحظة منذ سنتين تقريبا (2014)، اليوم.

- **مخطط نموذج المخطط التنموي**

يتعلق الأمر بميدان، في درجة النشأة والتكون بالنسبة للطاقات المتجددة. فالوضعية لم تكن واضحة بالنسبة للجميع، عند تأسيس شركة الاستثمارات الطاقية. كان من اللازم خلق كل ما يستوجب خلقه، والآراء ثم الطموحات كانت عديدة. كذلك مجلس الإدارة لم يساند دائما، نظير موقف الربحية هذا. كما كان من الصعب من وجهة أخرى، تصور أي كان من السيناريوهات، المستندة والمرتكزة على مشاريع لم نعهدها، ذات مرجعية قانونية في طور البلورة، وذات سلوك مجهول تماما، في السوق الجديد للطاقات المتجددة. وبعد ذلك، فإن التجربة قد أثبتت، على أنه لم ترى النور إلا القليل من المشاريع بالمغرب، وسيما المشاريع للشركات الخاصة. المشاريع المنجزة والمنطلقة الوحيدة، هي مشاريع للمكتب الوطني للكهرباء و-لمازين-، مسجلة بعض التأخير، أما بالنسبة للبرنامج الوطني للطاقة الريحية الذي يسهر عليه المكتب الوطني للكهرباء لم يجسد إلى حد الآن على أرض الواقع.

ب. إستراتجية الشركة التي تمت مراجعتها سنة 2012

إن مراجعة استراتيجية شركة الاستثمارات الطاقية قد تمكنت من تأطير تموضعها حسب ثلاث محاور. هذه الثلاث محاور موثوقة إلى اليوم في مشاريع ذات الحجم الصغير وفي الميدان الخاص. فهي مشاريع غير مفترضة من طرف

كبار السوق ومشاريع يستوجب تثمينها بالمغرب، مع أن الميدان بالنسبة للمقاولات الصغرى والمتوسطة الوطنية يدعو إلى مساعدة الدولة للنهوض بهذا المجال.
اما بشأن أعمال شركة الاستثمارات الطاقية، كان من اللازم توضيح الأمور، تبعا للنتائج المتوالية ما بين التموضع الأولي المقرر من طرف المجلس الإداري، والتموضع الموالي لشركة -مازن- (برنامج الطاقة الشمسية) ثم تموضع المكتب الوطني للماء والكهرباء (برنامج الطاقة الرياحية). ولقد كان هناك خيارين في هذا الشأن: غلق شركة الاستثمارات الطاقية أو توسيع فائدتها العمومية، لكن في ميادين أخرى لا تهم البرامج الوطنية المودعة للمؤسسات مازن والمكتب الوطني للماء والكهرباء. ولقد دفعت هذه الحقائق إلى ما حالت إليه شركة الاستثمارات الطاقية بالنسبة لتموضعها في المشاريع الصغرى مع مهمة، وهي الانفتاح على السوق الخاص، وبالأحرى على المقاولات الصغرى والمتوسطة: الهدف من ذلك هو جعل شركة الاستثمارات الطاقية أداة حقيقية للتطور الاقتصادي في المجال.

3.1. غياب عقد برنامج بين الدولة وشركة الاستثمارات الطاقية

لقد كانت شركة الاستثمارات الطاقية أول شركة ومؤسسة عمومية، تمتثل للعمل بالميثاق الجديد للممارسات الجيدة لحكامة المؤسسات والمقاولات العمومية. إذ أنه في غشت2012: أقر مجلس الإدارة بخطة العمل للملائمة مع هذا الميثاق. وفي هذا الصدد قرر المجلس الإدارة على أن وثيقة الاستراتيجية الخاصة بالشركة مع سياستها الاستثمارية تحل محل البرنامج التعاقدي بين الدولة وشركة الاستثمارات الطاقية.

4.1. ضرورة إعادة تحديد الرفع المالي

استطاعت شركة الاستثمارات الطاقية بتعاون مع فرقاء مغاربة وأجانب من الاتفاق على تفعيل صندوقين، سيمكنان من الرفع المالي للشركة على الأقل بخمس مرات.
- صندوق الطاقات المتجددة " كلوبال نكسوس" الذي يواكب نشاط واستراتيجية شركة الاستثمارات الطاقية، ولقد استقطب هذا الصندوق المستثمر البريطاني "تمبوريس"، الذي أقر باستثمار 50 مليون أورو في هذا الصندوق.
- صندوق النجاعة الطاقية، يساهم الرفع من القدرة الإنتاجية الطاقية، بمساهمة مستثمرين مغاربة وأجانب مع شركة الاستثمارات الطاقية: التجاري وافاء بنك، الصندوق المهني المغربي للتقاعد، تأمين الوفاء، وأكسا للتأمين.

5.1. سوء التنسيق مع الفاعلين الاستراتيجيين الآخرين على المستوى الوطني

أ. السعي للعمل سويا وتداخل صلاحيات شركة الاستثمارات الطاقية مع صلاحيات الوكالة المغربية لتطوير الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية

في بداية 2015، أصدر كل من تقرير مجلس الاستثمار، ومحضر اجتماع مجلس الإدارة، بعدم وجود تداخل في الاختصاص بين الشركة، والوكالة المغربية للطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية. وفي هذا الصدد، فإن الشركة قامت بإعداد اتفاقية شراكة تم إرسالها شهور قبل سرد رأي مجلس الاستثمار بشأن التداخل ومرة بعده إلى الوكالة المغربية للطاقة المتجددة، لكن هذه الأخيرة لم يصدر منها أي جواب. إذ تجدر الإشارة، إلى أن هناك تعاون بين الطرفين يتعلق ببرنامج المساجد الخضراء، الذي تم بمبادرة من شركة الاستثمارات الطاقية، حيث تتولى الوكالة مهمة التوعية والتحسيس والتقييم، في حين تتولى الشركة مهمة إدارة المشروع والهندسة المالية.

ب. الوكالة المغربية للطاقة المستدامة

يتعين التذكير، بأن شركة الاستثمارات الطاقية، تعد أداة الدولة الرئيسية لتمويل المشاريع المتعلقة بالطاقة، ولهذا الغرض تم تخصيص رأسمال أولي بقيمة مليار درهم قابل للزيادة إلى خمسة ملايير درهم. حيث تم تأسيس شركة الاستثمارات الطاقية لمساهمة الدولة في رأسمال الشركات الراغبة في تنفيذ مشاريع لها علاقة بالطاقة الشمسية والريحية وفقا للاستراتيجية الوطنية في مجال الطاقة. وبخصوص المشاركة في رأسمال شركات مشاريع الحقول الشمسية الخاضعة للبرنامج الوطني، فإن مؤسسة مازن قد أسست شركة مازن كابيطال لهذا الغرض (قرار تمت الموافقة عليه بأغلبية أعضاء مجلس الرقابة)، مع أن هذا الأمر يدخل في اختصاص شركة الاستثمارات الطاقية. بعد تأسيس مازن كابيطال أصبحت العلاقة محدودة بين المؤسستين.

ج. المكتب الوطني للماء والكهرباء

بعد اجتماع مجلس إدارة الشركة في دجنبر 2012 تم إرسال اتفاقية شراكة إلى المكتب الوطني للماء والكهرباء، من طرف شركة الاستثمارات الطاقية للعمل سويا على برنامج "خمسة" للحقول الفولتوضوئية "طرف آخر الشبكة " والغير موصولة بالشبكة الوطنية للكهرباء.
لكن الشركة لم تتوصل بأي جواب من طرف المكتب الوطني للماء والكهرباء، وزيادة على ذلك، قام هذا الأخير بالإعلان على برنامج مماثل بدون شركة الاستثمارات الطاقية تحت اسم "أطلس فولتوضوئية".

ومما يستحب ذكره، أن الوكالة المغربية لتطوير الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية (ADEREE)، والمكتب الوطني للماء والكهرباء (ONEE) يعدان من بين أعضاء مجلس إدارة شركة الاستثمارات الطاقية، بالإضافة إلى أن المكتب الوطني للماء والكهرباء عضو في لجنة الاستثمارات. كما أن شركة الاستثمارات الطاقية تمتلك 25 % من رأسمال الوكالة المغربية للطاقة الشمسية (MASEN)، كما تحسب شركة الاستثمارات الطاقية عضوا في مجلس رقابتها.

2. محفظة المشاريع في حاجة إلى التجانس

1.2. ملاحظات عامة

➢ عدم بلوغ المشاريع مرحلة النضج

الملاحظة التي جاءت في تقريركم الموقر بكون أن مشاريع شركة الاستثمارات الطاقية لم تبلغ مرحلة النضج خصوصا أن غرض الشركة واسع، غير صائبة. شركة الخدمة المشار إليها، تتوقف على إنشاء شركة لخدمات النجاعة الطاقية، من أجل تعزيز انفتاح، ودينامية، قطاع النجاعة الطاقية في جميع أنحاء المملكة. وذلك خصوصا، لهيكلة وفتح القطاع أمام المقاولات الخاصة الوطنية، الصغيرة منها والمتوسطة، أي جعلها مفتوحة للاستثمار الخاص.

ومن جانب آخر، فإن مشروع دعم الشركات في بدء التشغيل، الذي جذب الاهتمام، كان قد تم عرضه أمام مجلس الإدارة، إلا أنه لم يتم اعتماده، حيث سبق وتم تقديمه عند بداية تأسيس شركة الاستثمارات الطاقية، وذلك في الوقت الذي كان فيه جميع المساهمين في طور البحث عن تكوين موقف أفضل.

فكرة الاحتفاظ بنسبة صغيرة من رأس مال الشركة، من أجل تقديم الدعم الرمزي للابتكار المغربي في القطاع، لا تبدو غير مجانبة للصواب. رغم ذلك فإنه لحد اليوم، هذه الرغبة لم تتم تلبيتها داخل التراب الوطني.

من جهة أخرى، فإن المشاريع تخضع لتطبيقات تأخذ بعين الاعتبار، جميع المقترحات داخل الشركة. وجميع الإجراءات والتدابير، تكتسي وبكل وضوح طابعا رسميا وكتابيا، ويجري إدراجها ضمن ملفات.

مشروع مكب النفايات بالولجة المشار إليه، تم إطلاقه مع بداية عمل الشركة سنة 2010، ضمن نطاق زمني قصير، موافقتنا كانت لتقديم مشروع مبتكر خلال رسم احتفالي ترأسه صاحب السمو الأمير مولاي رشيد. المخاطر الناجمة عن الصفقة لم تطرح لكونها ذات علاقة بإنشاء محرك مشترك لتوليد الطاقة يستهلك بشكل تام على المستوى المحلي. فيما يتعلق، بمشروع إنشاء وحدة صناعية، ذات ألواح شمسية بشراكة مع متعهد من القطاع الخاص-مشروع تمت المصادقة عليه أمام أنظار جلالة الملك محمد السادس أثناء زيارته الأخيرة لمدينة "بكين" – فقد جرى القيام بتدقيق جيد للصفقة على الصعيد الدولي. كما أن الشريك الصيني، المدرج في البورصة، يعد من بين أفضل صناع الميدان عالميا. الموضوع المطروح بين الأطراف للموافقة عليه يتعلق بتوجيه سوق للتصدير انطلاقا من المغرب، فالسوق المغربية جد صغيرة. وبذلك فإن ملف الاستثمار في المراحل الأخيرة من انجازه بهدف عرضه خلال اجتماع مجلس الإدارة المقبل من أجل الموافقة.

➢ نقائص على مستوى تدبير المشارع

تقييم المشاريع، يتم وفقا لمسعى واضح، مضمن في وثيقة رسمية، تعرف بمحتوى ملف المشروع، بالإضافة للمراحل المتبعة. فجميع المشاريع تتم وفق نفس النهج. تقوم الإدارة بلعب دورها في الدفع بنشاط الشركة للأمام، والعمل على تشجيع الفرقاء على تطوير مجال اختصاصهم. المشاريع التي تطلقها الإدارة اليوم، تتسم بالاستثنائية، لذلك فإن تفعيلها يتطلب وقتا. والتحليلات الدقيقة للمشاريع، تبلغ فقط إلى علم الأشخاص المكلفين. فشركة الاستثمارات الطاقية لديها اتفاقات الالتزام بالسرية مع شركائها.

مشروع "الولجة" الذي كان محط الأنظار، تم تنفيذه في ظرف مدة وجيزة، في نفس سنة انشاء شركة الاستثمارات الطاقية. إن إجراءات المسطرة الأولية، تمكن من تجاوز الصعوبات التي تواجه تفعيل المشاريع.

جميع مشاريع الشركة، يتم حفظها ضمن مجلدات ورقية، وإلكترونية، وفقا للمسطرة المعمول بها. ومن المؤكد على أن تنفيذ رقابة الجودة على المستوى الداخلي بهذا الخصوص، لا يمكن إلا أن تعمل على تحسين توافق المجلدات مع العمليات. فبالنظر لحجم الشركة، وخصوصا عدد المشاريع التي تمت الموافقة عليها لحد اليوم، يتبين أن وسائل تنفيذ رقابة الجودة لا زال لم يتم تفعيلها بعد. ومن جهة أخرى، ليس هناك سوى مشروعين تم التخلي عنهما، بعد دفع ميزانيات مهمة:

مشروع "الولجة"، تبعا لنتيجة القدرة على التفريغ التي تم الوصول إليها بعد أول مرحلة من التطوير (قدرة صغيرة). ولكن المبلغ المستثمر من طرف الشركة تم ارجاعه بالكامل.

مشروع الغاز الطبيعي المسال (بقيمة عشرة ملايين درهم) الذي تم العمل عليه لمدة سنة داخل الشركة، كان القرار الصادر من مجلس الإدارة -باقتراح من رئيسه- واضحا.

وللتذكير فإن اجتماع مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ فبراير 2015، جمد الكثير من المشاريع، بالرغم من أن الشركة قد طلبت زيادة في رأس مالها لمواكبة انجاز المشاريع (700 مليون درهم لازالت محجوزة في صندوق استثمار الطاقة).

2.2. الملاحظات الخاصة

أ. مشروع تثمين الغاز الحيوي للولجة

- **كان هناك تقييم سيء للمشروع**

تم إعداد دراسة تقنية أولية، ومخطط عمل من طرف مكتب مختص (Biotermica) لصالح وكالة واد أبي رقراق، وقد قدمت أمام مجلس إدارة الشركة في مارس 2011. كانت بمثابة عمل مبدئي. بعد ذلك طلبت شركة الاستثمارات الطاقية انجاز أشغال للتأكد من المستوى الحقيقي للغاز (مصاريف تم دفعها من طرف الشركة)،
وتبين أن إمكانات الغاز الطبيعي أقل من 40 في المئة الشيء الذي جعل المشروع غير مربح بالنظر إلى الثمن المرتفع للمحرك المتطلب اقتنائه واستثمارات أخرى. وبعد المشاورات تم تقرير بقاء المشروع لصالح وكالة واد أبي رقراق وتعويض شركة الاستثمارات الطاقية عن مصاريف الأشغال التي بلغت 1,29 مليون درهم.

- **شركة الاستثمارات الطاقية لم تقم بأي مجهود لاسترداد النفقات المصروفة التي كلفت مبلغ 1,29 مليون درهم**

هذا الأمر غير صحيح، إذ تم في أواخر سنة 2014 عقد اتفاق مع وكالة واد أبي رقراق من أجل تسديد نفقات شركة الاستثمارات الطاقية كما أن مجلس الوكالة صادق ووافق على هذا الأمر، وقد تم تسليم نسخة من هذا القرار للمجلس الأعلى للحسابات. في سنة 2016، تم التوصل بحوالة بقيمة 1,29 مليون درهم، إذن مبالغ النفقات التي تكبدتها الشركة، قد تم إرجاعها كاملة.

ب. مشروع الإنارة العمومية لمدينة سلا (س.ن)

➢ **عدم احترام الأحكام المتعلقة بالقانون رقم 39.89**

الشركة غير متفقة مع ملاحظة المجلس الأعلى، بأن مجلس إدارة الشركة لم يرخص لها بالاستثمار في رأسمال شركة سلا نور: أقر مجلس الإدارة في دورة دجنبر 2012، بالاستثمار في رأسمال شركة سلا نور بحصة 10 بالمئة. حينما تم إيداع طلب الموافقة على مرسوم الاستثمار بتاريخ 25 يونيو،2014 إلى وزير الاقتصاد والمالية، للمشاركة في رأسمال شركة التنمية المحلية "سلا نور"، (قرار المجلس الإداري ل 25 دجنبر2012) تم قبوله من طرف مديرية المنشآت العامة والخوصصة، ووزارة الاقتصاد والمالية.
والدليل على ذلك، جواب وزارة المالية بتاريخ 19 نونبر 2014 على طلب الشركة، في هذا الجواب رفضت إصدارر المرسوم واقترحت استبداله بمساهمة رمزية، يلزم ايداعها ضمن حساب جاري مشترك. وبذلك امتثلت شركة الاستثمارات الطاقية في هذا الملف للحكامة والقانون رقم 39.89، وارتكزت على قراران يسمحان لها بالاشتراك في رأسمال شركة سلا نور: قرار المجلس الإداري ل 25 دجنبر 2012، وجواب وزارة المالية بتاريخ 19 نونبر 2014 الذي رفض إعطاء المرسوم التنفيذي للاستثمار وطلب من الشركة إيداع مساهمة في الحساب الجاري المشترك. مع الإشارة على أن وزير المالية، ومدير مديرية المنشآت العامة والخوصصة عضوان في مجلس إدارة الشركة.

➢ **المخاطر المرتبطة بعدم استرجاع حصة المساهمة في رأس المال**

اتفاقية الحساب الجاري المشترك واضحة، ومبلغ 11,7 مليون درهم من اللازم تسديده دفعة واحدة، إما:
- عند توقيع اتفاقية قرض، مع مؤسسة أو عدة مؤسسات مالية، من شأنها التغطية الإجمالية للمساهمة في الحساب الجاري المشترك، الذي قدمته شركة الاستثمارات الطاقية لشركة "سلا نور".
- عند تاريخ تنازل شركة الاستثمارات عن حصصها في رأسمال "سلا نور"، الأمر الذي لا يمكن أن يتم إلا بعد خمس سنوات من تاريخ مساهمة شركة الاستثمارات الطاقية في رأسمال "سلا نور".
- في 31 دجنبر 2020.
فيما يخص ملاحظتكم بأن الشركة لم تتوصل بأي فائدة من شركة سلا نور نوفيكم علما بأنه قبل انتهاء مهام المجلس الأعلى للحسابات، توصلت شركة الاستثمارات الطاقية بحوالة قدرها 328.314,10 درهم كفائدة للحساب الجاري المشترك بتاريخ: 2015/11/2، وقد وافيناكم بنسخة من الحوالة. في سنة 2016 تم التوصل بحوالات أخرى يبلغ قدرها 482.850,55 درهم.

ج. البرنامج التصنيعي المتعلق بسخانات الماء بالطاقة الشمسية

- **العنصر الصناعي بالمشروع لم يتم تطوير بما فيه الكفاية والعنصر المتعلق بجوانب السوق يبقى محدودا**

تعقيبا على ملاحظتكم، نحيطكم علما بأن الشركة غير متفقة معكم بخصوص هذه النقطة، وذلك لكون ملف المشروع قد أنجز من طرف البنكين التجاريين العالميين: "التجاري فينانس" و"البنك الصيني"، اللذان قد أعدا جميع مكونات

ملفات الاستثمار. شركاء المشروع، الكامنين في "لينيو براديكما" مصنع صيني و"كاب هولدينغ" فاعل مغربي، في انتظار قرار مجلس إدارة شركة الاستثمارات الطاقية لإطلاق الوحدة الصناعية بالمغرب.

- **عقدت اتفاقية شراكة مع الأطراف المذكورة وشركة الاستثمارات الطاقية، مع أن مجلس الإدارة قد أحال ملف مشروع الاستثمار -الشراكة المغربية الصينية لصناعة السخان المائي عبر الطاقة الشمسية-**

قبل زيارة صاحب الجلالة الملك محمد السادس للصين في ماي 2016 طلبت الوزارة المغربية للشؤون الخارجية من شركة الاستثمارات الطاقية، تقديم عقود شراكة مع مستثمرين صينيين، وقد تم التوقيع على ثلاث اتفاقيات تطوير وحدات صناعية بالمغرب أمام صاحب الجلالة الملك محمد السادس، بين الشركاء المغاربة والصينيين. هذه الاتفاقيات المقدمة من طرف الشركة، تتعلق بالسخانات المائية عبر الطاقة الشمسية، اللوحات الفولتوضوئية، ثم الحافلات الكهربائية. وتجدر الإشارة إلى ان هذه الحافلات الكهربائية للشريك "يانكتسي"، قد استعملوا كوسيلة نظيفة للمواصلات طيلة الحدث العالمي كوب 22 المقام بمراكش، خلال نونبر 2016، (حدث لأول مرة بالقارة الإفريقية).

➢ **مشروع الوحدة الصناعية المتعلق بإنتاج الألواح الشمسية**

إدارة الشركة قد دفعت والتزمت بمصاريف تحقيق المشروع بدون موافقة وترخيص المجلس الإداري.

استنادا للبند الثالث من ميثاق الشركة فإنه لشركة الاستثمارات الطاقية كل القابلية والصلاحية للتصرف كمستثمر أو محفز لكل عملية أو نشاط متعلق بالنجاعة الطاقية والطاقات المتجددة وكذلك الصناعة، إضافة إلى أن التموضع الجديد المصادق عليه من طرف دورة المجلس الإداري لدجنبر 2012، يخول لشركة الاستثمارات الطاقية من بين مهامها مسؤولية تحفيز الإنتاج الصناعي. ومن ثم فإن دفع المصاريف المذكورة أعلاه، من صلاحيات شركة الاستثمارات الطاقية. ويجدر كذلك القول أن الهدف الأساسي هو إيلاج الشركات الصناعية المغربية في مجال صناعة اللوحات الشمسية عبر شركة الاستثمارات الطاقية وربطها بأكبر ممثلي صناعة الطاقة بالصين. والهدف الأساسي هو بلورة تكنولوجية مغربية تهدف إلى تصنيع اللوحات الشمسية وتصديرها للخارج بعلامة مغربية -صنع بالمغرب-.

د. مشروع الغاز الطبيعي المسال

خلال حصة 20 دجنبر 2012، كلف مجلس الإدارة، شركة الاستثمارات الطاقية، بإحداث دراسة للبرنامج الوطني للغاز الطبيعي المسال. وبهذا الخصوص أقر المجلس بإحداث أول نواة -قطب الغاز- بشركة الاستثمارات الطاقية. لقد كلف المشروع حوالي 10 مليون درهم.

ولقد اشتغلت الشركة على هذا المشروع طيلة سنة 2013 ولقد كان المشروع ذو أولوية للمجلس الإداري، مع التذكير على أن من كان يترأس اللجنة التوجيهية للمشروع هو وزير الطاقة، مع وزارة المالية والمكتب الوطني للكهرباء. في أكتوبر 2013، شركة الاستثمارات الطاقية قد عرضت نتائج الدراسة على الوزارة الوصية. ومع تغيير الحكومة -نهاية سنة 2013- طلب الرئيس الجديد للمجلس الإداري من شركة الاستثمارات الطاقية أن تستغني عن المشروع. وبذلك قد تم إلغاء المشروع بصفة رسمية بعد قرار أعضاء مجلس إدارة شركة الاستثمارات الطاقية في دورة يونيو 2014.

ثانيا. الحكامة

2. تشكيلة المجلس الإداري وغياب المتصرفين

إن شركة الاستثمارات الطاقية تؤيد ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات بخصوص الغياب المتكرر لبعض المدراء، ولتدقيق المعلومة فأن مدير الميزانية لم يحضر نهائيا لأي دورة من دورات مجلس الإدارة الخمسة عشرة، على عكس ما جاء في تقريركم بكونه حضر ثلاث مرات.

ومواكبة للميثاق الجديد للممارسات الجيدة لحكامة المؤسسات والمقاولات العمومية، اقترحت شركة الاستثمارات الطاقية، لمجلسها الإداري ميثاق عمل أعضاء المجلس الإداري. لكن هذا الاقتراح لم يأخذ بعين الاعتبار.

3. تقصير المجلس الإداري في تتبع نشاط شركة الاستثمارات الطاقية

- **مجلس إدارة شركة الاستثمارات الطاقية ليس مكونا من أعضاء أحرار، مما يرفع من حدة المجازفة في أخذ القرارات، الصائبة، والجائزة، لصالح شركة الاستثمارات الطاقية**

فيما يخص تمثيلية أعضاء مجلس الإدارة الذي لا يحتوي على أعضاء أحرار، نحيطكم علما أن شركة الاستثمارات الطاقية على توافق كامل مع المجلس الأعلى للحسابات بخصوص هذا الأمر، ونخبركم أيضا بأن شركة الاستثمارات الطاقية. وامتثالا للميثاق الجديد للممارسات الجيدة لحكامة المؤسسات والمقاولات العمومية، اقترحت الشركة إضافة ثلاث أعضاء أحرار لمجلس الإدارة، إضافة إلى تسعة منهم غير أحرار بما يناهز مجموعا نظاميا ب 12 فردا كحد

أقصى، لكن مجلس شهر غشت 2012 رفض هذا الاقتراح. زيادتا على تقوية مجلس الإدارة، إن الثلاث أعضاء الأحرار، كان بمقدرتهم تقوية مختلف اللجان وتحديدا لجنة الاستثمار والاستراتيجية.

يجدر التذكير على أنه لجنة التدقيق، لم تمارس مهامها بصفتها لجنة حكامة، طبقا لما خصص لها من طرف مجلس الإدارة، لأن أعضائها المكونين من أطر الدولة، يجدون على أنه من الصعب اقتراح، أو إصدار رأي ملزم، على الوزراء وكبار مسؤولي الدولة.

III. جواب وزير الطاقة والمعادن والماء والبيئة

(نص الجواب كما ورد)

1. تموقع غير واضح يستوجب إعادة تحديده

1.1. الغرض الاجتماعي للشركة ذو طبيعة واسعة

طبقا لمقتضيات المرسوم رقم 410-09-2 بتاريخ 30 يونيو 2009 القاضي بإحداث شركة الاستثمارات الطاقية، فإن هذه الشركة ليست مكلفة بإنجاز المزيج الطاقي بالمغرب.

يحدد هذا المرسوم بوضوح المهام الموكولة للشركة وهي تتجلى في الاستثمار بالأساس في المشاريع التي تهدف إلى الرفع من قدرات الإنتاج الطاقي، وتثمين الموارد الطاقية المحلية ولاسيما الموارد المتجددة وتقوية النجاعة الطاقية.

2.1. مراجعة استراتيجية الشركة قبل استنفاد أهدافها

أ. بشأن الاستراتيجية المحددة سنة 2010

- **مخطط نموذج المخطط التنموي**

لقد تم بوضوح تحديد المهام الموكولة لكل الفاعلين، إلا أن قطاع الطاقة الوطني يتسم بصفة مستمرة بتطورات وتغيرات عميقة نتيجة التحولات التي يعرفها هذا القطاع على الصعيد العالمي وكذا الدينامية التي يعرفها الاقتصاد الوطني.

واعتبارا لذلك، تعمل السلطات العمومية بملاءمة الإطار التشريعي والمؤسساتي والتنظيمي للأخذ بعين الاعتبار هذه التحولات، حيث يمكن أن ينظر إليها أحيانا كأنها تداخل في المهام بين الفاعلين وخاصة في المرحلة الانتقالية لتفعيل الإصلاحات، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بنقل المهام من فاعل لآخر، كما هو الأمر في مرحلة تحويل مهام الطاقات المتجددة إلى الوكالة المغربية للطاقة المستدامة في إطار الإصلاح المؤسساتي الجديد الذي يوجد في طور التنزيل، والذي مكن من إعادة تأطير مهام الفاعلين الوطنيين الأساسيين في قطاع الطاقات المتجددة وملاءمتها مع الرؤية الجديدة للمملكة.

إن الإشكالية لا تكمن في تحديد دور ومهام الوكالة الوطنية للطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية ولا في تحديد الأهداف الإستراتيجية للنجاعة الطاقية، وإنما يَكمن الإشكال في ترجمتهما من قبل الوكالة الوطنية لتنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية إلى برامج ومشاريع ملموسة مندرجة ضمن الاستراتيجية الوطنية الطاقية.

ب. استراتيجية الشركة التي تمت مراجعتها سنة 2012

يتعلق الأمر بتموقع الشركة وليس بامتداد مهامها. ولا يحدد المرسوم المحدث لها حجم المشاريع التي يمكن تطويرها من طرف الشركة.

ومن جهة أخرى، فإن المرسوم السالف الذكر لا يحصر مهام الشركة في المشاريع الكبرى والبرامج الوطنية.

وليس هناك علاقة بين مهام الشركة وإحداث تكامل بين الفاعلين في القطاع.

إذ تكمن الاشكالية في ترجمة الشركة لمهامها على شكل برامج ملموسة للرفع من قدرة الانتاج مع ضمان التكامل بين البرامج الوطنية الموكولة إلى الوكالة المغربية للطاقة المستدامة والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب، وتفادي أي تداخل مع الفاعلين الوطنيين.

5.1. سوء التنسيق مع الفاعلين الاستراتيجيين الآخرين على المستوى الوطني

ج. بخصوص المكتب الوطني للماء والكهرباء

تجدر الإشارة إلى أن من بين أهداف النموذج الطاقي الوطني هو الرفع من مساهمة القطاع الخاص في تفعيل أهداف الاستراتيجية الطاقية الوطنية، وقد تم إلى حدود اليوم، تطوير قدرة كهربائية متجددة من طرف مستثمرين خواص الذين ازداد اهتمامهم بالفرص الاستثمارية التي يتيحها قطاع الطاقة بالنظر كذلك إلى جاذبية الإطار التشريعي والتنظيمي المعتمد.

وتهم المشاريع التي تم إنجازها من طرف الخواص الحقل الريحي الحومة (50,6 ميغاواط) والحقل الريحي أخفنير (101,87 ميغاواط) والحقل الريحي فم الواد (50,6 ميغاواط). كما توجد مشاريع أخرى في طور الإنجاز من طرف الخواص وأهمها الحقل الريحي خلادي بطنجة (120 ميغاواط) وتوسيع الحقل الريحي لأخفنير (101,87 ميغاواط) والحقل الريحي ولد غانم (الواليدية 1: 18 ميغاواط والواليدية 2: 18 ميغاواط) والحقل الريحي أفتيسات (20 ميغاواط).

ولابد من الإشارة هنا إلى الإكراه التقني المرتبط بحجم الطاقة الكهربائية الريحية التي يمكن ضخها في الشبكة الكهربائية.

ثانيا. الحكامة

1. دور الوصاية التقنية

لقد تم تحديد أهداف ومهام شركة الاستثمارات الطاقية بمقتضى المرسوم المحدث لها وإطارها القانوني الموضوعين من طرف وزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة ووزارة الاقتصاد والمالية. وعلى هذا الأساس، فإن دور الشركة يتسم بالوضوح.

ويجب التذكير، أن إحداث هذه الشركة جاء قبل إحداث الوكالة المغربية للطاقة الشمسية. كما أن مهام ودور كل من هذه الوكالة بصفتها فاعل وطني في قطاع الطاقة الشمسية (قبل 2016) والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب كفاعل تاريخي في قطاع الكهرباء (بما في ذلك الطاقات المتجددة)، دفع مجلس الإدارة خلال اجتماعه يوم 23 ماي 2014 إلى طلب إعادة تموقع الشركة لتفادي أي تداخل مع مهام الفاعلين الوطنيين.

ويتسم قطاع الطاقة الوطني، بصفة مستمرة، بتطورات وتغيرات عميقة نتيجة التحولات التي يعرفها هذا القطاع على الصعيد العالمي وكذا الدينامية التي يعرفها الاقتصاد الوطني. واعتبارا لذلك، تعمل السلطات العمومية بملاءمة الإطار التشريعي والمؤسساتي والتنظيمي للأخذ بعين الاعتبار هذه التحولات، حيث يمكن أن ينظر إليها أحيانا كأنها تداخل في المهام بين الفاعلين وخاصة في المرحلة الانتقالية لتفعيل الإصلاحات، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بنقل المهام من فاعل لآخر، كما هو الأمر في مرحلة تحويل مهام الطاقات المتجددة إلى الوكالة المغربية للطاقة المستدامة في إطار الإصلاح المؤسساتي الجديد الذي يوجد في طور التنزيل، والذي مكن من إعادة تأطير مهام الفاعلين الوطنيين الأساسيين في قطاع الطاقات المتجددة وملاءمتها مع الرؤية الجديدة للمملكة.

ولهذا فإن الاشكالية لا تكمن في تحديد دور الشركة في إطار الاستراتيجية الوطنية الطاقية، بل في تموقع الشركة عبر إنجاز البرامج التي تندرج في تفعيل الاستراتيجية الوطنية الطاقية مع التركيز على التنسيق بين الفاعلين الآخرين في مجال الطاقة.

3. تقصير المجلس الاداري في تتبع نشاط شركة الاستثمارات الطاقية

يتولى مجلس الإدارة الدراسة والمصادقة على مشاريع وبرامج الشركة ويسهر على تتبع تفعيلها، وعلى ضوء تقدمها والإكراهات التي قد تواجهها، أو وجود معطيات جديدة من شأنها أن تأثر على هذه المشاريع والبرامج، يقوم المجلس الإداري باعتماد القرارات اللازمة في شأنها.

وهكذا، فإن الإشكالية لا تكمن في تتبع المجلس الإداري لنشاط الشركة، وإنما في عدم اقتناع أعضاءه بجدوى المشاريع المقدمة، وهو ما دفع المجلس باتخاذ قرار دراسة إعادة تموقع الشركة في ظل الإصلاحات التي يعرفها قطاع الطاقة.