

L'expérience du «**RESOVERT**» au Maroc



La mise en réseau d'installateurs

Guide pratique

spécialisés
dans l'énergie solaire

Septembre 2009

Improving the Business Climate in Morocco

Amélioration du Climat des Affaires au Maroc

Guide

Les opinions exprimées par l'auteur de cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de USAID ni du Gouvernement des Etats-Unis.

Remerciements

La publication de ce rapport a été rendue possible grâce au soutien apporté par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) au titre du contrat No. GEG-I-00-04-00001, ordre No. GEG-I-02-04-00001. Hélène Kirémidjian est l'auteur principal de ce rapport, avec des contributions de Rachid El Amrani. Nous remercions également le Centre Régional d'Investissement de Meknès-Tafilalet et le Centre de Développement des Energies Renouvelables pour leur collaboration.

Table des matières

LISTE DES ABBREVIATIONS ET ACRONYMES.....	I
RÉSUMÉ.....	I
INTRODUCTION	2
CHAPITRE UN – LE DÉMARRAGE.....	5
A. Réfléchir	5
B. Animer.....	7
C. Consolider	8
D. Se lancer.....	9
CHAPITRE DEUX – LE RESOVERT EN ACTION.....	12
A. De l'amateurisme à la professionnalisation.....	12
B. A la conquête des marchés.....	14
C. Se former	15
D. Mutualiser les moyens.....	16
CHAPITRE TROIS – L'AVENIR DU RESOVERT	17
A. Pérennisation.....	17
B. Facteurs de réussite.....	17
C. Quel avenir pour le RESOVERT?.....	18
ANNEXE 1 – MODÈLE DE FICHES POUR VISITE DE TERRAIN.....	20
ANNEXE 2 – LA CHARTE QUALITÉ RESOVERT	22
ANNEXE 3 – ARTICLE SUR LE RESOVERT	23

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ADEME	Agence française de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
CCIS	Chambre de Commerce, d'Industrie et de Service
CDER	Centre de Développement des Energies Renouvelables
CRI	Centre Régional d'Investissement
EDF	Electricité de France
FPME	Fédération des Petites et Moyennes Entreprises
HT	Hors Taxe
INSEA	Institut National de Statistique des Economie Appliquées
ME	Maison-Energie
NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
ONE	Office National d'Electricité
PERG	Programme d'Electrification Rurale Globale
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PPER	Programme Pilote d'Electrification Rurale
SAV	Service après Vente
TPE	Très Petite Entreprise
USAID	Agence Américaine pour le Développement International

RESUME

Ce guide pratique est à destination de toute administration publique, Centre Régional d'Investissement (CRI), acteur privé, organisme international ou praticien en développement, désireux de développer un réseau d'installateurs spécialisé dans l'énergie solaire au Maroc ou ailleurs. Tout en offrant une réflexion théorique sur les caractéristiques, les avantages et les défis de la mise en réseau, ce guide relate la création du premier réseau du genre au Maroc, le RESOVERT, mis en œuvre par le programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc » de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) de février à juillet 2009 dans la région de Meknès-Tafilalet, en collaboration avec le Centre Régional d'Investissement (CRI) de Meknès-Tafilalet et le Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER).

Facile à lire et illustré d'exemples de terrain, ce guide servira de référence pour tous ceux désirant répliquer cette expérience, et est téléchargeable sur les sites suivants :

<http://www.meknesinvest.ma/fr/index.asp>

<http://www.cder.org.ma/>

http://www.climatdesaffaires.ma/rubrique.php3?id_rubrique=55&lang=

INTRODUCTION

Ce guide relate la mise en place progressive du RESOVERT, le premier réseau d'installateurs spécialisé dans l'énergie solaire au Maroc. Ce réseau a été mis en œuvre par le programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc » de l'USAID de février à juillet 2009 dans la région de Meknès-Tafilalet, en collaboration avec le Centre Régional d'Investissement (CRI) de Meknès-Tafilalet et le Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER), suite à la réalisation d'une étude sur les filières liées à l'énergie solaire dans la région.

Cette étude des filières solaires (photovoltaïque et solaire thermique), menée par le programme de l'USAID et publiée en juin 2009, avait pour but de caractériser ces filières et d'en identifier les opportunités afin d'attirer d'investissement privé dans la région, tout en améliorant la compétitivité des filières solaires et permettant au Maroc (et à la région de Meknès-Tafilalet, en particulier) d'être outillée pour recevoir des investissements dans le secteur de l'énergie solaire. Elle a permis de mettre en lumière les prestataires de services¹ comme l'un des maillons les plus faibles de la chaîne (manque d'intégration dans la chaîne de valeur, de professionnalisme, faiblesse de l'offre de services, etc.), mais aussi comme l'un des plus stratégiques. En effet, la réorganisation d'un maillon peut souvent améliorer la compétitivité d'une chaîne de valeur tout entière.

"Un réseau a pour but de fédérer un groupe d'entreprises indépendantes autour d'un objectif commun"

Ainsi, le réseau, forme organisationnelle permettant de fédérer un groupe d'entreprises indépendantes autour d'un objectif commun, est apparue comme une grande opportunité d'affaires non seulement pour les entreprises de services énergétiques, mais aussi pour les autres acteurs de la chaîne. En effet, celui-ci peut:

1. *Attirer les investisseurs* : acteurs de proximité, les entreprises de services énergétiques sont souvent les mieux placées pour prendre en charge des fonctions de prospection et de sensibilisation des clients, parfois trop coûteuse pour des acteurs plus en amont dans la chaîne de valeur, comme les fournisseurs de produits internationaux ou locaux. Un réseau bien organisé peut devenir un partenaire de choix pour les investisseurs désireux de s'implanter dans une nouvelle région et toucher de nouveaux marchés à un moindre coût.
2. *Stimuler la demande*: en l'absence de services de qualité, les consommateurs de technologies solaires développent des réserves par rapport aux technologies proposées ; et le marché stagne ou recule. Un réseau offre un espace privilégié de partage et d'apprentissage afin que chaque membre puisse enrichir son savoir-faire et satisfaire au mieux la demande du client;

¹ Les prestataires de services incluent les revendeurs, installateurs et Maisons Energies de la région.

3. *Structurer une filière* : les entreprises de services énergétiques exercent souvent dans le domaine semi-formel, voire informel, et, étant en contact direct avec les consommateurs, elles peuvent avoir une influence directe et négative sur le développement d'une filière si leurs produits et services ne sont pas de bonne qualité. Un réseau peut non seulement permettre de lutter contre l'informalité d'un secteur en créant de la confiance et développant des partenariats commerciaux entre acteurs à différents niveaux de la chaîne de valeur mais aussi permettre d'améliorer la compétitivité de la filière toute entière.

Du point de vue de l'entreprise individuelle, la constitution en réseau peut également bénéficier à l'entrepreneur en lui permettant de²:

1. *Rompre son isolement* : par leur manque de moyens et de ressources, les entreprises de services énergétiques peuvent facilement se retrouver dans une situation d'isolement en terme géographique (mobilité limitée), d'information (veille économique, NTIC, etc.) et relationnel (manque de contact) ; le réseau peut devenir une plateforme de partage d'information et d'expérience, et développer des moyens de communication adaptés à leur réalité ;
2. *Améliorer sa capacité de négociation* : situés le plus souvent au bout de la chaîne de valeur, les entreprises de services énergétiques peinent à s'imposer sur le marché ; le réseau permettra de leur donner par exemple plus de poids vis-à-vis de leur fournisseurs et autres acteurs plus en amont dans la chaîne de valeur ;
3. *Saisir de nouvelles opportunités* : le réseau permettra à ses membres de mettre en place une culture de collaboration plutôt que de concurrence permettant d'étendre leurs champs d'activités (géographique, produits, base clientèle, etc.) ;
4. *Mutualiser les coûts* : certains frais peuvent être partagés, voire même donner suite à des promotions, cf. commandes groupées, stockage collectif, etc.

Le RESOVERT de Meknès Tafilalet compte aujourd'hui une douzaine d'installateurs repartis sur l'ensemble des provinces de la région offrant des services allant de la vente des produits, à leur installation et services après-vente dans les filières du solaire thermique, photovoltaïque et pompage solaire. Précurseur au Maroc, le RESOVERT a pour vocation d'être répliqué dans d'autres régions du Maroc et offre un modèle également pour d'autres secteurs d'activité.

Le CDER, un des partenaires principaux dans la mise en place du RESOVERT dans la région de Meknès-Tafilalet, prévoit d'intégrer le RESOVERT dans son programme régional de promotion de l'énergie renouvelable et de l'efficacité énergétique, en

² Cette section s'est inspirée du Guide de la mise en réseau des PME marocaines, édité par la FPME en 2005.

répliquant cette expérience dans les régions du Grand Casablanca, Rabat Salé Zemmour Zaer, Souss Massa Drâa et l'Oriental.

Le RESOVERT s'insère parfaitement dans le cadre de la mise en place de l'approche régionale du CDER et surtout la création de pôles de compétences régionaux dans le domaine des énergies renouvelables.

Les chapitres qui suivent relatent, étape par étape, les actions menées afin de mettre en place ce réseau et offre des exemples d'outils développés et des conseils afin que tout entrepreneur, administration publique ou praticien en développement puisse répliquer cette expérience le plus efficacement possible.

CHAPITRE UN – LE DEMARRAGE

Ce chapitre décrit en détails les étapes de démarrage à suivre avant la création effective d'un réseau: les questions stratégiques à aborder, les critères de choix d'un animateur pour le réseau, la nécessité de collaborer sur un premier projet afin de tester la volonté collective, et la définition finale des objectifs et du mode de fonctionnement du réseau.

A. Réfléchir

Avant de se lancer dans la création d'un réseau, l'entrepreneur doit amorcer un certain nombre de réflexions stratégiques lui permettant de définir ses objectifs, les avantages, mais aussi les limites d'un réseau, et de s'interroger sur ce à quoi ressemblera ce réseau d'ici quelques années. L'encadré ci-dessous propose une série de questions à se poser.

Encadré 1 – Se poser les bonnes questions

- Quel principal objectif assignez-vous à votre réseau ?
- Quels sont les métiers, les activités concernés par le futur réseau ?
- Quels sont les moyens qui font défaut et sont recherchés dans le réseau ?
- Quelles sont les évolutions probables de l'activité et du réseau qui pourraient, à moyen terme, générer un déséquilibre grandissant (favorable ou défavorable) ?

Source : Guide de la mise en réseau des PME marocaines, édité par la FPME en 2005.

Un réseau peut en effet prendre différentes formes, et ce choix dépendra de l'intensité choisie de la relation entre entreprises. Plusieurs formes collaboratives existent³ :

1. *Partage des coûts* : il s'agit de la transmission d'informations limitées et de façon ponctuelle (coûts, unités de vente, etc.). Il s'agit des rapports avec son fournisseur ou un sous-traitant.
2. *Partage des savoir-faire* : il consiste en le partage d'information plus large et de façon régulière (description des commandes, prix, disponibilités des produits, etc.), et se concrétise souvent à travers la co-traitance ou des accords de coopération.
3. *Coordination d'activités* : celle-ci peut passer par la co-conception de nouveaux produits, ou d'activités ponctuelles servant les intérêts de chacune des entreprises du réseau ; il peut alors s'agir d'une alliance, d'un consortium ou d'un accord de licence.
4. *Réalisation conjointes d'opérations* : ce niveau de collaboration peut passer par la définition de stratégies communes.

³ Cette section s'est inspirée du Guide de la mise en réseau des PME marocaines, édité par la FPME en 2005.

Après avoir répondu à ces questions, l'entrepreneur pourra alors mobiliser les partenaires envisagés afin de leur proposer l'idée de constituer un réseau, et de s'accorder sur ces mêmes questions essentielles.

Un des facteurs clé de la réussite du RESOVERT est le fait que, avant même d'approcher les installateurs de la région travaillant dans le domaine de l'énergie solaire, la structure de la chaîne de valeur et les contraintes rencontrées par le secteur des services ont été analysées à travers une étude des filières liées à l'énergie solaire. Ainsi, cette étude a non seulement permis d'identifier les points faibles des prestataires de services (voir encadré 2), mais aussi à mettre en lumière une aspiration de ces entreprises à collaborer. En effet, une entreprise de la province d'Errachidia a déjà émis une impulsion du genre en créant une association visant la promotion des énergies renouvelables dans la région. Bien que cette initiative n'ait pas abouti, elle témoigne d'un terrain propice à la collaboration pour peu que les étapes à la création d'un réseau soient respectées.

La mobilisation pour le RESOVERT a été basée sur le porte feuille régional des micro entreprises « maisons énergie » mises en place dans le cadre du programme « Maison Energie » réalisé par le CDER et qui a pour objectif l'appui à la création de micro entreprises de services énergétiques de proximité en milieu urbain et rural, intervenant dans le domaine des énergies renouvelables et durables. L'encadré 3 décrit ce programme.

Ainsi afin de proposer l'idée de créer le premier réseau d'installateurs spécialisé dans l'énergie solaire au Maroc, une réunion a été organisée en février 2009 à la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Meknès (CCIS) rassemblant une quinzaine d'entrepreneurs. La première réunion est décisive car c'est à ce moment que la notion de réseau doit être introduite. Il est important de débattre des avantages et des différentes formes qu'un réseau peut offrir. Afin de rendre cette notion plus abordable, il peut être envisagé de présenter une expérience similaire provenant soit de l'étranger ou d'un autre secteur au Maroc. A ce stade, chaque membre potentiel devra réfléchir aux objectifs qu'il se fixe au niveau non seulement de son entreprise mais aussi au niveau du réseau, ainsi qu'à la nature de ses besoins. Cette réflexion peut se faire à partir de la tenue de petits groupes. Restituer un résumé des discussions pour chacun des groupes permettra de fédérer les liens et de ne pas exclure certains membres de la réflexion.

Encadré 2 – Les prestataires de service comme maillon faible de la chaîne.

Les prestataires de services¹, ces petites entreprises de moins de cinq salariés, travaillent souvent sans contrats commerciaux, ni factures, et n'exercent pas certaines fonctions qui leur permettrait de développer le marché (prospection, conseil, sensibilisation, service après-vente, etc.). Ces micro entreprises ne disposent ni de fonds suffisants pour faire tourner leur commerce, ni de formations adéquates pour étendre leur activité solaire. En effet, le solaire ne représente qu'une faible part de leur activité totale. Ce constat peut avoir un impact sur le marché: les clients n'ont pas confiance dans les technologies et ne savent pas à qui s'adresser en cas de problème; le prix final et la qualité des produits varient d'un revendeur-installateur à un autre; les importateurs ont peur de voir leur image de marque se diluer par des installateurs, qui d'une part observe un manque de fidélité *vis-à-vis* de leurs fournisseurs et qui d'autre part ont un manque de professionnalisme *vis-à-vis* de leurs clients.

Source: « Etude des filières liées à l'énergie solaire dans la région de Meknès-Tafilalet » de l'USAID

Il est important pendant cette réunion de faire en sorte de ressortir avec un nombre suffisant de personnes désirant se mettre en réseau et de formaliser cet engagement à l'oral. L'atelier servant à recueillir les objectifs de chacun en termes de leurs entreprises et du réseau est crucial car cet exercice va permettre de sonder si les entreprises ont un intérêt commun à se mettre en réseau ou non, et voir si leurs intérêts individuels peuvent également être retranscrits à travers ceux du réseau. Il est également important de faire ressortir ces intérêts communs de façon précise afin de poser la raison d'être du réseau avant d'aller à la phase suivante de choix d'un animateur.

Encadré 3 – Le Programme « Maison-Energie » du CDER

Le programme « Maison Energie », réalisé par le CDER, a pour objectif l'appui à la création de micro entreprises de services énergétiques de proximité en milieu urbain et rural, intervenant dans le domaine des énergies renouvelables et durables. L'une des grandes différences entre les installateurs issus des Maisons-Energie et les autres, est la nécessité d'obtenir du CDER un agrément installateur dans les technologies commercialisées pour accéder au statut de Maison-Energie. Pour cela, le CDER a fourni à ces jeunes promoteurs un certain nombre de formations techniques – plus de 20 sessions de formation et 20 tests d'agréments d'installateurs relatifs au chauffe-eau solaire et au photovoltaïque ont été organisés pour environ quatre cent jeunes promoteurs au Maroc, dont deux cent cinquante sont « opérationnels » sur tout le Royaume.

Source : Entretiens avec les Maisons-Energie et visites de terrain, ainsi qu'un rapport de suivi « Programme ME, consultant suivi – accompagnement » du CDER.

B. Animer

La réussite d'un réseau tient en grande partie à l'existence d'une personne désignée prenant la fonction d'animation du réseau. En effet, certains sujets peuvent générer très vite des débats interminables, surtout dans la phase de constitution du réseau ; avoir une personne en charge de la bonne gestion du réseau, de l'animation des réunions, gardant l'objectif commun défini par les membres permettra d'avancer de façon constructive et organisée dans la mise en place d'un réseau. L'animateur peut être un membre du réseau, souvent son initiateur. Il est, toutefois, recommandé qu'une personne extérieure s'en charge afin qu'elle n'ait pas de conflit d'intérêt entre les objectifs de son entreprise et ceux du réseau. Le choix de recourir à un animateur extérieur ou non au réseau dépend en définitive de la maturité et capacité technique des entreprises individuelles, et de l'objectif premier du réseau.

Dans le cas du RESOVERT, étant donné les lacunes des entreprises de service énergétiques, le réseau s'est doté d'un animateur extérieur. Présélectionné par le programme de l'USAID, cet animateur a ensuite été validé à l'unanimité par les membres du réseau. L'encadré ci-dessus décrit les qualités nécessaires ayant contribué à l'animation réussie du RESOVERT.

Le fait de recourir à un animateur extérieur doit s'accompagner d'une démarche d'autonomisation de la fonction. En effet, l'animateur peut ne pas être toujours disposé à tenir cette fonction, et il est important que dans la tâche même de l'animateur soit inclut la sélection d'une autre personne du réseau pouvant assumer ce rôle, et la formation au rôle d'animateur.

L'animateur du RESOVERT de Meknès Tafilalet est M. Rachid El Amrani, Directeur Général du cabinet de conseil ORIGINAL INVEST qui intervient dans l'accompagnement des Très Petites Entreprises (TPE) et des projets de développement durable.

C. Consolider

Une fois les membres convaincus à l'idée de se constituer en réseau et l'animateur choisi, le réseau doit identifier un premier projet de collaboration, permettant ainsi de tester la capacité de chacun à travailler ensemble, ainsi que leurs motivations dans la pratique.

Un projet facile à mettre en œuvre et ne demandant qu'un peu de créativité de chacun est le choix d'un nom pour le réseau. La difficulté de ce genre de projet est de réussir à débattre du nom tout en prenant une décision assez rapidement afin de ne pas se perdre dans des discussions/conflits interminables. Ainsi, cet exercice permettra également de tester la capacité de l'animateur à gérer ce genre de situation.

Encadré 4 – Comment choisir l'animateur

Voici quelques critères permettant de choisir un bon animateur pour la création d'un réseau d'installateurs spécialisé dans l'énergie solaire :

Connaissance dans le domaine de l'énergie solaire : avoir une connaissance approfondie du domaine de l'énergie solaire, bien que recommandée, n'est pas un pré-requis obligatoire, tant que l'animateur a une capacité à apprendre rapidement et à s'adapter à son environnement ; ce qui lui est demandé n'est pas forcément de trancher sur des questions techniques, mais de posséder de véritables compétences d'animation, organisationnelles et de gestion ;

Neutralité d'intérêt : l'animateur ne doit pas posséder d'intérêt privé pouvant influencer l'évolution du réseau ; si l'animateur est un membre du réseau, celui-ci devra clairement s'interroger sur sa capacité à mettre les intérêts du réseau avant ceux de sa propre entreprise ;

Compétences requises : formation, animation, coordination, communication ; savoir utiliser les ressources de la technologie (planification, gestion de documents et partage d'applications, etc.) ;

Leadership : bien que le « guide » du réseau, l'animateur ne doit pas être trop directif et se soustraire à l'aspect démocratique et participatif des méthodes de prise de décision établies par les membres du réseau ; il doit pouvoir déléguer et faire participer tous les membres du réseau tout en sachant à quel moment inciter à la prise de décision ;

Qualités personnelles : à l'aise à l'oral, dynamique et créatif, l'animateur doit avoir la capacité de mobiliser et motiver chaque membre, tout en restant à l'écoute de chacun sans dominer ou aplanir les commentaires.

Trois considérations doivent être prises en compte dans le choix d'un nom ; celui-ci doit être :

- facilement mémorisable et utilisable ;
- traduisible en d'autres langues (arabe, anglais) ;
- ne pas comporter d'acronymes incompréhensibles.

Cet atelier a suscité beaucoup d'inspiration et de dynamisme de la part des installateurs, chacun se sentant concerné et investi. Cet exercice a également été l'occasion de définir le champ d'activité des installateurs : énergie solaire ou énergies renouvelables ? Le choix du mot « vert » a été fait en considérant l'évolution possible dans le temps du réseau vers d'autres domaines de spécialité. Une fois cette étape réussie, le réseau peut dès lors se tourner vers la définition des objectifs précis du réseau et de son mode de fonctionnement.

D. Se lancer

Une fois arrivé à ce stade, il ne reste plus qu'à définir les objectifs et le mode de fonctionnement du réseau.

Les objectifs. Dans le premier atelier, tous les installateurs ont déjà réfléchi de façon individuelle aux objectifs de leur entreprise et ceux que le réseau doit poursuivre. L'heure est maintenant à la mise en commun de ces objectifs afin de définir précisément les buts du réseau.



Une façon de pouvoir amorcer la discussion est de présenter un autre exemple de réseau dans une autre région ou pays. Afin de projeter les installateurs dans ce que pourrait être leur réseau, l'animateur a ainsi présenté un exemple de réseau regroupant des installateurs spécialisés dans les énergies renouvelables en France, baptisé « Technosolar ».

Le but de ce réseau est formulé comme suit : « *faire des énergies renouvelables la plus grosse part d'activité des membres du réseau, voire la seule part* ». L'encadré ci-dessous reprend les objectifs fixés par les membres de ce réseau. Ceux-ci peuvent en effet être multiples.

Créée en 1993 en France, ce réseau est une association regroupant « *des installateurs photovoltaïques et thermiciens solaires* ». Leur premier projet a été le développement d'une charte de qualité et la mise en place de méthodes pour l'électrification des sites isolés avec l'ADEME, des bureaux d'études et l'EDF (l'agence de distribution de l'électricité

Objectifs

Echange permanent des **informations** techniques et commerciales

Formations professionnelles (conférences techniques)

Soutien à la **qualité** des prestations

Reconnaissance professionnelle envers d'autres organismes publics et décisionnels

française). Le réseau s'est ensuite ouvert en 1999 aux installateurs du solaire thermique, et compte aujourd'hui une trentaine de membres. Financièrement, le réseau fonctionne à partir d'un système de cotisations s'élevant à 300 € H.T (droit d'entrée) puis 250 € H.T par an. La cotisation, en plus de permettre un fonctionnement autonome du réseau, permet également de mobiliser et responsabiliser encore davantage les membres afin que ceux-ci n'hésitent pas à investir dans le réseau au profit de chacun.

Ainsi les objectifs du RESOVERT ressortis de l'atelier sont :

- ✓ Devenir un espace d'**échange et d'information**;
- ✓ Développer une force de conquête de **nouveaux marchés**;
- ✓ Un **espace crédibilisant** l'installateur;
- ✓ Acquérir un **pouvoir de négociation**;
- ✓ Faciliter des **partenariats commerciaux**;
- ✓ **Mutualiser des moyens** : s'entraider quant à l'échange de matériel et de savoir-faire;
- ✓ Bénéficier de **formations**.

Ces objectifs, par leur variété et leur nombre, nécessitent une bonne connaissance de chacun des membres afin d'être atteints. A cette fin, l'animateur du réseau a entrepris des **visites de terrain personnalisées** à chacun des membres afin de constituer une base de donnée servant (i) à connaître les besoins de chaque membre, (ii) de *baseline* afin de pouvoir mesurer les progrès des membres du réseau dans l'avenir. Un modèle de fiche est joint en Annexe 1 de ce guide. Ces visites ont été un facteur de succès : elles ont permis d'instaurer un climat de confiance non seulement entre l'animateur et les membres du réseau, mais aussi entre les membres.

En effet, les résultats de ces visites ont été restitués lors d'un troisième atelier sous forme de moyenne et en respectant l'anonymat des installateurs. Cette restitution a permis aux membres d'instaurer une culture de partage d'information plutôt que de compétition, chacun ayant dû faire confiance à l'animateur dans la récolte d'information pouvant être sensible par rapport à l'entreprise. Décisive, cette étape est également la plus délicate, et constituera un second élément de test de la capacité de l'animateur à représenter le réseau.

Le mode de fonctionnement. Avant l'entrée proprement dite dans les actions du réseau, une dernière étape est nécessaire : définir son mode de fonctionnement. Ceci comprend :

- (i) *la formalisation des conditions d'entrée et de sortie du réseau* : le respect des critères de qualité, la part de l'activité solaire dans l'activité générale, ou encore la possession d'agrément ou de certificats installateurs selon les pays, peuvent être des critères d'entrée ou de sortie du réseau ;
- (ii) *les méthodes de prises de décision* : celle-ci peuvent se faire à l'unanimité, ou au tiers majoritaire selon les questions à trancher ; il est important de définir cela relativement tôt dans le processus de création du réseau de manière à limiter les obstacles et les débats sans issue ;
- (iii) *les modalités de rencontres* : selon les besoins de chacun, des groupes de travail peuvent être organisés de façon hebdomadaire sur une période donnée ou de façon mensuelle ; le RESOVERT a par exemple décidé de se réunir toute les deux semaines pendant trois mois avant d'espacer les réunions à une fois par mois ;
- (iv) *définir son statut juridique* : n'étant pas basé sur des liens financiers, le statut du réseau reste secondaire par rapport à la définition de ses objectifs et la connaissance des besoins de chacun ; le statut juridique peut venir dans un second temps, et peut également être amené à évoluer. En ce qui concerne le RESOVERT, celui-ci a pris le statut de club, car facile à former, et a pour objectif de se transformer en association dès qu'il aura acquis un meilleur savoir-faire et plus de maturité.

CHAPITRE DEUX – LE RESOVERT EN ACTION

Une fois l'architecture du réseau mise en place, tout le travail reste à faire et les premiers mois de vie du réseau peuvent être les plus intenses selon les objectifs définis du réseau. Ainsi, les domaines d'actions du RESOVERT permettant d'atteindre ses objectifs ont été regroupés en quatre axes principaux, à savoir :

1. *La professionnalisation* : le réseau s'est doté de moyens et outils pour plus de professionnalisme et de crédibilité vis-à-vis des investisseurs :
 - Une charte de qualité qui définit les engagements des membres sur l'exercice d'un métier transparent, professionnel et de qualité ;
 - Des modèles de contrats : sous-traitance, vente produits et SAV ;
 - Des modèles types de devis et factures ;
 - Des moyens appropriés de communication interne : cartes de visites, papiers en tête.
2. *L'accès au marché* : des partenariats avec des fournisseurs locaux ont été créés afin de renforcer l'intégration des prestataires de services dans la chaîne de valeur et leur donner un meilleur accès aux marchés.
3. *La formation* : des actions de formation afin d'améliorer le niveau technique et entrepreneurial des membres ont été menées en partenariat avec le CDER.
4. *La mutualisation des moyens et services* dont dispose le réseau : espaces de stockage, moyens de transport, espaces commerciaux, matériel technique ; ceci a pour but de diminuer les coûts fixes et variables de chacun des membres afin d'améliorer leur compétitivité ;

Ainsi, la mission principale de l'animateur du RESOVERT est l'animation, la professionnalisation du réseau, la formation des membres et la mobilisation de partenariats autour du réseau (formation, appui, marchés). La suite de ce guide reprend chacun de ces éléments en explicitant la démarche et en donnant des illustrations du travail fait lorsque nécessaire.

A. De l'amateurisme à la professionnalisation

L'étude des filières liées à l'énergie solaire et les visites de terrain ont révélé des pratiques non professionnelles des installateurs : ces derniers travaillent sans contrats commerciaux avec leurs fournisseurs, ni contrat de service après-vente avec leurs clients, ni facture ; leurs outils de communication et de marketing restent bien souvent dans l'amateurisme ; et la qualité de leurs prestations varie fortement d'un installateur à l'autre. Dû à ces lacunes entrepreneuriales, le réseau est devenu un espace de professionnalisation des

installateurs à travers lequel l'animateur a pu développer, en partenariat avec le programme de l'USAID, un arsenal d'outils.

Les contrats commerciaux. Trois contrats type ont été mis en place : un contrat de vente produits, de sous-traitance et de service après-vente (SAV). Le contrat de vente se fait entre le prestataire de service et le client. Le contrat de sous-traitance peut se faire entre un fournisseur et un prestataire de services, ou entre deux prestataires de services, l'un déléguant à l'autre l'installation du matériel. Il est recommandé que ces contrats comportent les rubriques suivantes :

- *Généralités* : spécifier l'objet du contrat ; mettre le nom de la société et non le nom de l'entrepreneur afin que celui-ci ne puisse pas être poursuivi personnellement en justice si malentendu;
- *Les conditions de livraison* : y spécifier les délais de livraison ;
- *Frais de transport* : il est important de définir qui prend en charge les risques au chargement du matériel dans les transports jusqu'au moment de la livraison ;
- *Paiement* : détailler les délais de paiement, et le montant de l'acompte si offert par l'installateur ;
- *Garantie* : spécifier l'étendue et la durée de la garantie ;
- *Notifications des défauts* : préciser qu'il incombe aux clients de signaler tout défaut à la livraison, sans oublier de définir le délai de notification, ainsi que ce qui peut être pris en charge par l'installateur ;
- *Droit applicable* : préciser le droit applicable en cas de litige;
- *Compétences professionnelles et techniques* : pour le contrat de sous-traitance, il est envisageable d'y inclure des références de chantier pour crédibiliser le sous-traitant.

Un contrat de maintenance se fait entre le prestataire de service et le client. Certaines des rubriques ci-dessus s'appliquent à ce type de contrat. Il est également recommandé d'y ajouter les rubriques suivantes :

- *Prestations de maintenance* : il est recommandé de lister l'ensemble des prestations de maintenance pouvant être effectués dans le cadre du contrat ; certains installateurs offrent également une maintenance préventive ;
- *Tarif de la prestation*: il peut être sous forme forfaitaire ou par heure de travail selon le chantier et est à préciser ;
- *Délais spécifiques* : la maintenance peut être offerte pendant une certaine période ou être délivrée à un tarif promotionnel; tout tarif progressif nécessite d'inscrire les délais accompagnant la grille tarifaire.

La charte de qualité. Afin de lutter contre la disparité de qualité des services fournis par les installateurs et de créer une identité professionnelle et commerciale pour le réseau, les membres ont décidé de mettre en place une « charte de qualité » basée sur dix critères à respecter. Le respect de cette charte est devenu une condition d'entrée dans le réseau, comme son non-respect une raison d'en être exclu. Certains critères ont le potentiel de renforcer l'approche qualité au Maroc en s'appuyant sur les outils déjà mis en place par le CDER; en effet, les installateurs s'engagent non seulement à vendre du matériel certifié par le CDER, mais également à posséder au moins un agrément installation dispensé par le CDER. La charte se trouve en Annexe 2 de ce document.



Les outils de communication. Afin de donner au réseau une identité professionnelle, un logo a été créé portant le nom du réseau. Les deux lignes, constituant un cercle formant un mouvement de bas en haut, indiquent le passage de l'eau froide à l'eau chaude selon le principe du solaire thermique ; les points reliés au centre indiquent la distance qui sépare chaque prestataire et que le réseau permet de combler. Symbolique, ce logo a vite été approprié par les membres du RESOVERT, qui ont proposé des modifications. Ci-contre se trouve le logo final.

A cela s'ajoute la confection de cartes de visite individuelles pour chaque entreprise membre portant le logo RESOVERT. Ces cartes permettent de mettre à niveau chaque membre afin qu'aucun d'eux ne puisse ternir l'image du réseau. Enfin, une brochure commerciale a été développée incluant les coordonnées de chaque membre du réseau et sa charte de qualité, téléchargeable sur le site : www.meknes-invest.ma.

B. A la conquête des marchés

Afin de renforcer l'intégration des prestataires de services dans la chaîne de valeur et de leur donner un meilleur accès au marché, l'idée de mobiliser les grands fournisseurs de solaire thermique et photovoltaïque a été émise. Ainsi, un atelier a été organisé à la CCIS rassemblant trois fournisseurs haut de gamme. Ces derniers ont présenté au RESOVERT leurs produits, ainsi que ce qu'ils ont à offrir au RESOVERT. En effet, l'idée étant de créer des partenariats privilégiés avec le RESOVERT, les fournisseurs ont proposé des avantages en termes de (i) tarif, (ii) délai de paiement (60 jours au lieu de 30 jours), (iii) possibilité de stockage, et (iv) formation et visite de chantier.

Ainsi, l'approche groupée, c'est-à-dire, à travers le réseau, a permis aux installateurs d'augmenter leur pouvoir de négociation avec les fournisseurs. En effet, pour un fournisseur désireux d'entrer dans la région de Meknès-Tafilalet, collaborer avec le RESOVERT est une opportunité rêvée de le faire à un moindre coût en sous-traitant à

des installateurs travaillant dans le respect de la profession, avec des contrats commerciaux en vigueur, un matériel et des prestations certifiées par le CDER.

C. Se former

Afin de répondre aux lacunes des membres, un planning de formation a été mis en place pour une année, dont un certain nombre ont déjà été mises en œuvre au cours des premiers mois. Deux types de formations spécifiques sont visées : (i) les formations sur l'environnement de l'entreprise, et (ii) les formations techniques dans le domaine de l'énergie renouvelable et efficacité énergétique. Le tableau ci-dessous montre un exemple de planning possible dans ce domaine.

Tableau I : Formation sur l'environnement de l'entreprise prévue par le RESOVERT

Séminaires	Durée de formation	Montant de la formation	Organisme
Elaboration du Business Plan			
Elaboration d'un plan Marketing			
Communication et publicité			
Soumission aux appels d'offres			
Reporting et tableaux de bord			
Banque & Moyens de paiement			

Tableau 2 – Formation techniques prévues par le RESOVERT

Séminaires	Durée de formation	Montant de la formation	Organisme
Cycle sur l'audit énergétique			
Efficacité énergétique dans le bâtiment			
Installations collectives de chauffe-eau solaire			

D. Mutualiser les moyens

Un des avantages du réseau est de pouvoir permettre à chacun de bénéficier des moyens que possèdent les autres, moyennant une participation financière, le but du réseau s'inscrivant dans une logique de marché et non de solidarité bénévole. Ainsi, le réseau devient une plateforme permettant la mutualisation des coûts ; celle-ci peut se faire au niveau suivant :

- *Espace de stockage* : tous les membres du réseau ne possèdent pas un espace de stockage suffisant, ce qui les empêche de pouvoir augmenter leur activité ; en effet, beaucoup travaille sur commande à cause de cette contrainte. De plus, l'espace de stockage est particulièrement cher au Maroc. A travers les conventions de partenariats avec les fournisseurs, le réseau pourra bénéficier de facilités de stockage avec certains fournisseurs;
- *Espace d'exposition* : le local des installateurs est souvent trop étroit pour pouvoir exposer du matériel. Là aussi, à travers les conventions avec les fournisseurs, la participation des membres aux expositions du fournisseur sera possible ;
- *Commandes groupées* : le réseau souhaiterait créer un mécanisme similaire à une centrale d'achat pour le regroupement des commandes en chauffe-eau solaires et la négociation de meilleurs prix avec les fournisseurs : dans un premier temps, ce mécanisme offrira une collecte des demandes des membres afin de négocier les prix en prévision de la mise en place éventuelle d'une vraie centrale d'achat dans l'avenir.

CHAPITRE TROIS – L’AVENIR DU RESOVERT

Le RESOVERT a été officiellement lancé le 1^{er} juillet 2009 à Errachidia lors d’une journée de concertation entre le CDER et les acteurs locaux dans le cadre d’une convention cadre de partenariat signée entre le CDER et la région visant la promotion des énergies renouvelables et de l’efficacité énergétique. Ce dernier chapitre présente les actions à mettre en œuvre afin de pérenniser le réseau, les facteurs ayant contribué à sa réussite au Maroc, et propose plusieurs façons de capitaliser sur cette expérience.

A. Pérennisation

L’implication de tout bailleur de fond, ou autre source de financement extérieur (cf. administrations publiques comme le CDER), impliqué dans la création d’un réseau doit s’interroger sur sa pérennisation. Ainsi, afin de pouvoir fonctionner de façon indépendante et pérenne, le RESOVERT devra dans l’avenir assumer en interne son animation. Dans le court terme, toutefois, le rôle d’animation sera assuré par le même animateur jusqu’à décembre 2010. Afin de préparer le réseau à pouvoir prendre la relève, l’animateur devra mettre en place les actions suivantes:

- La rédaction d’un règlement intérieur et la définition d’un statut pour le RESOVERT et l’assistance juridique et administrative pour l’accomplissement des formalités de création du nouveau statut ;
- L’organisation de l’Assemblée Générale Constitutive du RESOVERT ;
- La formation du futur Président, Secrétaire et Trésorier du RESOVERT ; le Président étant susceptible d’assumer le rôle d’animateur pour assurer la relève de l’animation actuelle ;
- La consolidation et la formalisation de partenariats élargis autour du RESOVERT pour une meilleure notoriété et pour créer plus de synergies avec son environnement : administrations, organismes académiques et de recherche technique, opérateurs privés, investisseurs, réseaux similaires à l’étranger, etc.

Une fois le statut du RESOVERT mis en place et le rôle d’animateur pris en charge de façon interne, le réseau pourra mettre en place un système de cotisation permettant au réseau de fonctionner en toute autonomie financière.

B. Facteurs de réussite

Le RESOVERT est aujourd’hui fort d’une notoriété naissante, grâce à sa participation à divers événements et sa médiatisation dans la presse (voir article en Annexe 3). De nombreux facteurs ont contribué à sa réussite, à savoir :

- Le soutien de diverses administrations publiques : la Wilaya et le CRI de Meknès Tafilalet, le CDER, et la CCIS de Meknès ;

- Un contexte régional porteur pour le secteur des énergies renouvelables: la région est signataire d'une convention cadre avec le CDER visant la promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique ;
- L'existence du programme Maison Energie ayant déjà contribué à la création et formation de certaines entreprises de services énergétiques – ayant servi à la création du portefeuille RESOVERT;
- L'existence d'une première expérience de collaboration entre entreprises de services énergétiques à travers la création d'une association visant la promotion du secteur des énergies renouvelables ; bien qu'infructueuse, celle-ci a permis une première mobilisation et sensibilisation des futures membres du réseau au besoin de collaboration ;
- L'enthousiasme et les compétences de l'animateur du RESOVERT a joué dans la création de liens forts et durables entre les membres ;
- La mise en place rapide de projets à court terme de collaboration entre membres du réseau, comme celui de la recherche d'un nom pour le réseau ou encore la visites de chantier en groupe à travers les conventions de partenariats avec les fournisseurs.

Encadré 5 – Exemples de collaboration réussies du RESOVERT

Accès aux marchés : environ soixante-dix chauffe-eau solaires et une centaine de panneaux photovoltaïques et quelques pompes solaires ont été installés pendant l'été 2009 par les membres du réseau.

Marketing : un membre du réseau a organisé une exposition dédiée aux énergies renouvelables en marge d'un festival local traditionnel, dit « des fiançailles d'IMILCHIL ». Un stand collectif du RESOVERT a été réalisé avec la possibilité de stands individuels par membre participant.

Prospection : un membre a fait une étude de faisabilité pour l'équipement en solaire thermique d'un internat en milieu rural et l'a soumis à l'administration locale concernée.

Formation : cinq membres ont été associés à un chantier d'installation collective de chauffe-eau solaires à l'école d'ingénieurs INSEA à RABAT en septembre 2009. Ce chantier, un des plus grands jamais réalisé au Maroc, consiste en l'installation de soixante quatre chauffe-eau solaires.

L'encadré ci-contre donne quelques exemples de réalisations communes du RESOVERT depuis sa création.

C. Quel avenir pour le RESOVERT?

Cette expérience pilote dans la région de Meknès-Tafilalet a vocation à être répliquée dans d'autres régions du Maroc. Certains installateurs d'autres régions ont assisté en auditeur libre à des ateliers du RESOVERT, voulant ainsi reproduire cette expérience dans leur région. La Wilaya d'Oujda a également manifesté son intérêt à mettre en place un réseau du genre dans la région de l'Oriental. Ce document servira de guide à tout entrepreneur, administration publique ou CRI désireux de répliquer cette expérience.

Si porté à l'échelle nationale, le RESOVERT pourrait alors devenir un levier permettant de renforcer la structure des filières liées aux énergies renouvelables en y adonnant, par exemple, des mécanismes incitatifs : comme c'est le cas dans certains pays, le client pourrait bénéficier par exemple de primes à l'achat si celui-ci fait recourt à un installateur certifié par le CDER au lieu d'un non certifié. Ainsi, au plus le RESOVERT prendra du poids, au plus il influencera la structure qualité de la filière, permettant ainsi d'homogénéiser le niveau de qualité des produits et services commercialisés, ce qui manque tant au pays en voie de développement.

Finalement, de façon plus générale, ce concept d'organisation entrepreneuriale et la démarche utilisée ici peuvent également être adaptés à d'autres secteurs d'activités. Le manque d'organisation dont souffrent certains éléments du secteur des services énergétiques au Maroc existe aussi dans d'autres filières, et certains outils développés pour le RESOVERT, tout comme la démarche de mobilisation et de collaboration décrite dans ce document peuvent être appliqués ailleurs.

ANNEXE I – MODELE DE FICHES POUR VISITE DE TERRAIN

A. PROMOTEUR

Nom & Prénom	
CIN	
Date de naissance	
Adresse	
E-mail	
GSM	
Tél. fixe	

B. FORMATION

	Diplôme & Spécialité	Année d'obtention
Formation 1		
Formation 2		
Formation 3		

C. EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

	Période	Employeur	Fonction
Expérience 1			
Expérience 2			
Expérience 3			

D. AGREMENTS ET SPECIALITE(S)

Agrément photovoltaïque	Agrément solaire thermique	Pompage solaire	Autres

E. Entreprise

Dénomination ou raison sociale	
Forme juridique	
Date de création	
Registre Commerce	
Adresse entreprise	
Tél. fixe	
Fax	

F. INVESTISSEMENT

LOCAL	<input type="checkbox"/> Location Loyer :..... <input type="checkbox"/> Achat Prix d'acquisition..... <input type="checkbox"/> Propriété personnelle superficie :
Principal matériel Y compris mobilier de bureau et matériel informatique	1. 2. 3. Montant :
Véhicule de transport	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Si non, utilisez-vous un sous-traitant (expliquez)
Espace de stockage	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Si non, en auriez-vous besoin ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Location Loyer..... <input type="checkbox"/> Achat Prix d'acquisition..... <input type="checkbox"/> Propriété personnelle Superficie :.....

ANNEXE 2 – LA CHARTE QUALITE RESOVERT



ResoVert, le label qualité pour les installateurs et prestataires en énergies renouvelables

Les installateurs et prestataires en énergies renouvelables, membres du réseau RESOVERT ont signé et se sont engagés à respecter les 10 points de cette charte

- 1** Disposer de la formation technique et de l'expérience professionnelle nécessaire pour l'accomplissement des services d'installation et de maintenance dans le domaine des énergies renouvelables


- 2** Avoir réalisé une formation technique au sein du Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER)


- 3** Disposer d'au moins un agrément en énergies renouvelables délivré par le CDER


- 4** Réaliser les prestations au nom de leurs sociétés

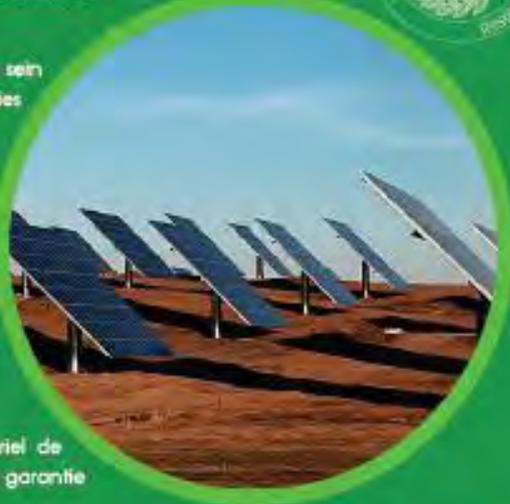

- 5** Commercialiser exclusivement un matériel de qualité, certifié par le CDER et assorti d'une garantie


- 6** Apporter un conseil adapté aux besoins des clients et offrir des produits et solutions en accord avec les conditions d'installation


- 7** Proposer au client un devis détaillé et un planning d'exécution


- 8** Etablir une facture détaillée au client et une attestation de travaux en cas de demande


- 9** Réaliser au moins une fois durant la première année une visite de vérification du bon fonctionnement de l'installation


- 10** Offrir dans le cas d'utilisation respectant la fiche produit, un Service Après Vente (S.A.V) gratuit d'une année



ANNEXE 3 – ARTICLE SUR LE RESOVERT

PUBLI RÉDACTIONNEL

RESOVERT,

la clé des investisseurs
dans les énergies renouvelables

Ne cherchez plus ! Si vous voulez investir dans les énergies renouvelables au Maroc, la région Meknès-Tafilalet est prête à vous accueillir à bras ouverts. Elle vient de se doter d'un réseau d'installateurs spécialisé dans les énergies renouvelables baptisé RESOVERT.

C'est le premier réseau marocain d'installateurs solaires qui voit le jour au niveau national. La région prouve ainsi sa volonté de mettre en service son vaste capital solaire, éolien et biomasse. Normal ! Rien que pour l'énergie solaire, avec un potentiel national s'élevant à 5,5 kwh/m2/ soit 3000 h/an d'ensoleillement, un m² de capteur solaire thermique peut produire au Maroc jusqu'à 800 kWh par an. Pourtant, ce potentiel est encore largement sous-exploité dans la région. De là est donc née l'idée d'implanter le RESOVERT en tant que partenaire idéal, fiable et réactif de tout investisseur, qu'il soit local ou international.

Le RESOVERT connecte une douzaine d'installateurs, bénéficiaires du Programme « Maison Energie » du Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER), mais jusqu'à présent dispersés dans les cinq provinces de la région. Il offre enfin l'opportunité tant attendue de stimuler les marchés du secteur des énergies renouvelables dans la région. Il répond ainsi au double souci de développer le marché régional, mais aussi de le professionnaliser en améliorant au profit des investisseurs et des consommateurs, la qualité des services et du matériel commercialisés. Vous ne rêvez pas, la réalité du terrain est bien là. Les membres du réseau, qui travaillaient jusqu'à hier de façon non organisée, disposent, aujourd'hui de tous les outils commerciaux nécessaires pour démarcher les



Membres du RESOVERT, animateur et partenaires

grands fournisseurs et filiales étrangères implantées au Maroc.

Plusieurs d'entre eux, surtout des fournisseurs de technologies, ont déjà exprimé leur intérêt. D'autres ne tarderont pas à succomber au RESOVERT qui s'est aussi doté de sa propre charte de qualité, fixant les règles en termes de certification des produits, agréments, service après vente, maintenance préventive, etc.

Avec ce RESOVERT, le Centre Régional d'Investissement (CRI) de Meknès-Tafilalet met à profit un contexte institutionnel régional très favorable. Après avoir développé, en collaboration avec le programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc » de l'USAID, une stratégie de communication axée sur le développement durable, le CRI concrétise, à présent, le développement durable en faisant des énergies renouvelables un axe prioritaire d'investissement pour la région.

Finalement, la création du RESOVERT est une première initiative concrète envers la mise en œuvre de la Convention Cadre relative à la promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité

énergétique signée lors des Assises de l'Energie en mars 2009, entre le Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, le Conseil Régional et la Wilaya.

Vous l'avez compris, ce n'est pas un projet comme les autres, mais un véritable modèle qui prend forme petit à petit en matière de développement pour les petites entreprises marocaines quel que soit son domaine.

C'est une véritable passerelle qui se met en place vers les marchés intérieurs du pays à travers la région de Meknès-Tafilalet. Bientôt, les grandes métropoles de Casablanca et Rabat auront de quoi envier la capitale ismaélienne.

Hassan BAH
Directeur du Centre Régional
d'Investissement de
Meknès-Tafilalet

