

République du Cameroun
Paix - Travail - Patrie

Republic of Cameroon
Peace - Work - Fatherland

Agence de Régulation du Secteur de l'Électricité



Electricity Sector Regulatory Agency

**ÉTUDES DE FAISABILITÉ SUR LA FILIALISATION
DES SERVICES DE COMPTAGE DE L'ÉLECTRICITÉ AU CAMEROUN**

RAPPORT FINAL

Synthèse des études de faisabilité
sur la filialisation du comptage de l'électricité

Septembre 2021



Dev2E
INTERNATIONAL
7087225 Canada Inc.

Projet 110CM085



Références du contrat Projet BAD ID N° P-CM-FA0-009
 Contrat No. 001 – ARSEL du 29/01/2021

Client ARSEL - Agence de Régulation du Secteur de l'Électricité
 Yaoundé, Cameroun.

Consultant



888, Rue De Villers - Bureau 302
 Québec, QC Canada G1V 5B5
 Tel : +1 418 614 2225
 Email: dev2e@dev2e-international.org
 Web: www.dev2e-international.org

Jeanne-Adèle NGAN Vice-Présidente Finances & Développement Durable
 Directrice du Projet

Aristide Dibongue KOOU Chef d'équipe, Économiste Principal de l'Énergie
Jean-Calvin BALENG Expert en Services Publics - Commercial & Services à la clientèle
Pierre-Achille KINGUE ELESSA Expert Ingénieur Électricien
Jacques LEPAGE Expert Économiste-Financier
Bérenger Yves MEUKE Avocat, Expert Juriste de l'énergie
Nestor SINKO Expert en Services Publics - Comptage
Emmanuel Olivier ZENGUE Expert Analyse & Modélisation financière

Rédaction du document

	VERSION 1	VERSION 2
Date	Septembre 2021	
Rédaction	JCB / NS / AKE / JL / BYM / EOZ / DK	
Relecture	DK	
Validation	NJA	

Ce rapport a été rédigé par Dev2E International dans le cadre du mandat relatif aux Études de faisabilité pour la filialisation du comptage de l'Électricité au Cameroun et des entretiens et échanges avec les personnes rencontrées. Il ne peut en aucun cas être considéré comme le reflet des opinions de l'Agence de Régulation du Secteur de l'Électricité et/ou de la Banque Africaine de Développement.

Table des matières

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	9
1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	11
1.1 CONTEXTE DU MANDAT	11
1.2 PRÉSENTATION SUCCINCTE DU PROJET	12
1.3 CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL	13
1.4 PRINCIPAUX RÉSULTATS DU PROJET	14
2. DESCRIPTION DU MANDAT : IMA ET FSCS	17
2.1 LES CONTOURS DU MANDAT : L'IMA	17
2.1.1 DESCRIPTION TECHNIQUE SUCCINCTE	17
2.1.2 CONSIDÉRATIONS SUR LA COUVERTURE TERRITORIALE DE L'IMA	18
2.1.3 IMA : INFRASTRUCTURE DE MESURE AVANCÉE	19
2.2 LES FSC : FOURNISSEURS DE SERVICES DE COMPTAGE	21
2.2.1 FSCS ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	22
2.2.2 FSCS ET IMMOBILISATIONS CORPORELLES	23
3. CADRE JURIDIQUE DE LA FILIALISATION DU SYSTÈME DU COMPTAGE	26
A. RÉGIME JURIDIQUE DU DISPOSITIF DE COMPTAGE	26
I. LA PROPRIÉTÉ DE L'APPAREILLAGE/INSTALLATION DE COMPTAGE	27
II. LA PROPRIÉTÉ DES DONNÉES DES USAGERS	28
B. FORME JURIDIQUE DE LA FILIALISATION	32
I. LA CONSTITUTION DE LA SA	37
1. LES RÈGLES COMMUNES	37
2. LES RÈGLES PARTICULIÈRES	38
3. ORGANISATION DE LA SA	39
4. ORGANES D'ADMINISTRATION	40
A. SA AVEC CONSEIL D'ADMINISTRATION	40
B. SA AVEC ADMINISTRATEUR GÉNÉRAL	43
5. ORGANES DE DÉLIBÉRATION	44
A. LES ASSEMBLÉES D'ACTIONNAIRES	44
B. LES ASSEMBLÉES D'OBLIGATAIRES	47
6. ORGANES DE CONTRÔLE	48
A. LE CONTRÔLE INTERNE	48
B. LE CONTRÔLE EXTERNE	50
II. FONCTIONNEMENT DE LA SA	51
1. LES VARIATIONS DU CAPITAL SOCIAL	51
2. LA RESTRUCTURATION DE LA SA	53
3. LA RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS SOCIAUX	54
4. LES INFRACTIONS	55
C. LE SORT DES CONTRATS EN COURS POST FILIALISATION	56
I. LA TRANSMISSION AUTOMATIQUE DES CONTRATS EN COURS À LA FILIALE	57
II. L'OPPOSABILITÉ DU TRANSFERT DES CONTRATS EN COURS AUX COCONTRACTANTS DU CONCESSIONNAIRE	58
III. CARACTÈRE SIMPLIFICATEUR DE LA TRANSMISSION UNIVERSELLE	60
D. PROPOSITION D'AMÉLIORATION DU MÉCANISME DE RÈGLEMENT DES LITIGES POST-FILIALISATION	60
I. PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION DU RÉGIME DE RÈGLEMENT DES LITIGES ENTRE LES OPÉRATEURS ET LES	
CONSOUMMATEURS	61
1. LE RÈGLEMENT PAR LE RÉGULATEUR	61
A. DE LA SAISINE OBLIGATOIRE DU RÉGULATEUR	61
B. DE L'OBLIGATION DE RÉDACTION DU PROCÈS-VERBAL DE NON-CONCILIATION	62
2. LE RÈGLEMENT APRÈS LE RÉGULATEUR	62

A.	ÉTAT DES LIEUX SUR LA QUESTION	62
B.	LA DÉCISION DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS DE L'ARSEL POURRAIT ÊTRE RENDUE SOUS LA FORME D'UN ACTE ADMINISTRATIF UNILATÉRAL (AAU)	63
II.	PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION DU RÉGIME DE RÈGLEMENT DES LITIGES ENTRE LES OPÉRATEURS	63
1.	LE RÈGLEMENT PAR LE RÉGULATEUR	63
A.	DE LA SAISINE OBLIGATOIRE DE L'ARSEL POUR LE RÈGLEMENT PRÉALABLE DU LITIGE ENTRE OPÉRATEURS	63
B.	DE L'INDIFFÉRENCE DU CRITÈRE D'ARBITRABILITÉ DES LITIGES.....	64
2.	LE RÈGLEMENT APRÈS LE RÉGULATEUR	64
A.	DE L'ANNULATION DES RECOURS CONTRE UNE SENTENCE ARBITRALE	64
B.	DE L'ANNULATION DE LA PROCÉDURE D'EXÉQUATUR.....	65
E.	PROPOSITIONS DE RÉFORMES LÉGISLATIVES INDISPENSABLES À LA FILIALISATION	66
F.	PROPOSITION DE CADRE JURIDIQUE POUR LES ACCORDS SUR LE NIVEAU DE SERVICES (ANS)	67
4.	ANALYSE FFOM, KPIS ET RÔLE DES PARTIES PRENANTES	75
4.1	ANALYSE FFOM.....	75
4.2	KPIS	76
4.2.1	INDICATEURS DE QUALITÉ DE LA POSE PAR TYPE DE COMPTEURS	76
•	SUIVI-ÉVALUATION DES RÉINTERVENTIONS APRÈS POSE DE COMPTEURS : TX-RÉI.....	76
•	SUIVI-ÉVALUATION DES RÉCLAMATIONS LIÉES AU DÉPLOIEMENT : TX-RECLAM	77
4.2.2	INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'IMA	77
•	TAUX DE TÉLÉ-PRESTATIONS RÉALISÉES LE JOUR J DEMANDÉ PAR LE FSC : TÉLÉPREST	77
•	NOMBRE DE POINTS DE LIVRAISON (PL) ÉQUIPÉS D'UN COMPTEUR ÉVOLUÉ : CONNEXIONS.....	77
•	DÉLAI MOYEN ENTRE LA POSE D'UN COMPTEUR ÉVOLUÉ (PRE / INT) ET SON INTÉGRATION DANS LE SYSTÈME D'INFORMATION : DÉLAI-SI	78
•	TAUX DE TRANSMISSION QUOTIDIENNE DES DONNÉES DE CONSOMMATION AU FSC: DATA-FSC	78
•	TAUX DE RÉCLAMATIONS DE CLIENTS FINALS LIÉES AUX DONNÉES DE CONSOMMATION : DATA-CONS	78
4.3	IDENTIFICATION ET CARACTÉRISATION DES ACTEURS	78
4.3.1	MATRICE D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES.....	79
4.4	BILANS ET EFFETS ATTENDUS.....	81
4.4.1	EFFETS ATTENDUS POUR LE GRD ET LES AUTORITÉS (ARSEL, MINEE).....	81
4.4.2	EFFETS ATTENDUS POUR LE CLIENT FINAL	82
5.	ORIENTATIONS TECHNICO-ÉCONOMIQUES ET MODÉLISATION FINANCIÈRE	83
5.1	DESCRIPTION DU PROJET D'ICA : SOLUTION TECHNIQUE	83
5.2	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE TECHNICO-ÉCONOMIQUE.....	84
5.3	CARACTÉRISTIQUES DE LA MODÉLISATION FINANCIÈRE	88
5.3.1	CADRAGE DE LA MODÉLISATION FINANCIÈRE	88
5.3.2	DESCRIPTION (TUTORIEL) DE L'OUTIL ARSEL - MISSONGUI.....	89
1.	PRINCIPALES DONNÉES DE BASE.....	90
2.	PRINCIPALES HYPOTHÈSES	91
3.	AUTRES HYPOTHÈSES.....	93
4.	CALCULS ET RÉSULTATS.....	94
	BIBLIOGRAPHIE & RÉFÉRENCES	101

Table des Illustrations

Figure 2 : Actifs corporels et Incorporels avec intégration de l'activité recyclage	22
Figure 3 : Immobilisations incorporelles et FSCs.....	23
Figure 4 : Immobilisations corporelles et FSCs.....	24
Figure 5 : Chaîne de valeur du comptage : actifs corporels et actifs incorporels.....	33
Figure 7 : Coûts et bénéfices pour l'ensemble des acteurs – Scénario « BAU ».....	84
Figure 8 : Coûts et bénéfices pour l'ensemble des acteurs – Scénario « OPT ».....	85
Figure 9 : Chronique d'investissements en Millions FCFA courant sur la période de déploiement	86
Figure 10 : Le cadre analytique de planification de la viabilité financière d'ARSEL - MISSONGUI.....	88
Figure 11 : ARSEL MISSONGUI - Schéma des flux physiques et financiers de la commercialisation	89
Figure 12 : Légende du flowchart ARSEL- MISSONGUI.....	95
Figure 13 : Flowchart ARSEL MISSONGUI – Revenus d'exploitation	96
Figure 14 : Flowchart ARSEL MISSONGUI - Immobilisations	97
Figure 15 : Flowchart ARSEL MISSONGUI - OPEX.....	98
Figure 16 : Flowchart ARSEL MISSONGUI – Subventions d'exploitation	99
Figure 17 : Flowchart ARSEL MISSONGUI – États Financiers.....	100
Tableau 1 : Coûts et bénéfices d'investissement pour le GRD - VAN en millions FCFA.....	13
Tableau 3 : Coûts et bénéfices totaux du projet dans le scénario de référence « BAU »	15
Tableau 2 : Caractéristiques des compteurs électroniques du parc camerounais actuel.	20
Tableau 4 : Analyse FFOM.....	75
Tableau 7 : Contours du taux de ré-interventions	76
Tableau 8 : Contours du taux de réclamations.....	77
Tableau 9 : Contours du taux de télé-prestations.....	77
Tableau 10 : Estimation du nombre de points de connexion PRE / INT	77
Tableau 11 : Délai moyen entre la pose d'un compteur et son intégration dans le Système d'information	78
Tableau 12 : Taux de transmission quotidienne de données au FSC	78
Tableau 13 : Taux de réclamations de clients finals.....	78
Tableau 5 : Matrice d'analyse des parties prenantes.....	80
Tableau 6 : caractéristiques des compteurs électroniques du parc d'ENEO.....	83

Abréviations et Acronymes

AER	-	Agence d'Électrification Rurale
ANOR	-	Agence des Normes et de la Qualité
ANS	-	Accord sur les Niveaux de Service
APA	-	Apport Partiel d'Actifs
ARSEL	-	Agence de Régulation du Secteur de l'Électricité
AUSCGIE	-	Acte Uniforme OHADA sur les Sociétés Commerciales et le Groupement d'Intérêt Économique
BAfD / AfDB	-	Banque Africaine de Développement / African Development Bank
BT	-	Basse Tension
CAPEX	-	Capital Expenditure / Dépenses d'Investissement de Capital
WACC / CMPC	-	Weighted Average Capital Cost / Coût Moyen Pondéré du Capital
ERD	-	Électrification Rurale Décentralisée
FSC	-	Fournisseur de Services de Comptage
GRD	-	Gestionnaire de Réseau de Distribution d'électricité
IMA / ICA	-	Infrastructure de Mesure Avancée / Infrastructure de Comptage Avancé
IS	-	Impôt sur les Sociétés
IPC	-	Indice des Prix à la Consommation
KPDC	-	Kribi Power Development Company
KPI	-	Key Performance Indicators / Indicateurs de performance Clé
MINCOM	-	Ministère du Commerce
MINEE	-	Ministère de l'Énergie et de l'Eau
MINEPAT	-	Ministère de l'Économie, du Plan et de l'Aménagement du Territoire
MINMIDT	-	Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique
MINPMEESA	-	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat
PIE / IPP	-	Producteur Indépendant d'Électricité / Independent Power Producer
OHADA	-	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OPEX	-	Operating Expenses / Dépenses ou charges d'Exploitation
QSE	-	Qualité, Sécurité & Environnement
RCCM	-	Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
RSE	-	Responsabilité Sociale des Entreprises
SAIDI	-	Indice de durée moyenne d'interruption du réseau
	-	System Average Interruption Duration Index
SAIFI	-	Indice de fréquence moyenne d'interruption du réseau
	-	System Average Interruption Frequency Index
SAP	-	Systems, Applications and Products for data processing
SAS	-	Société par Actions Simplifiées
SONATREL	-	Société Nationale de Transport d'Électricité
VAN	-	Valeur Actuelle Nette
Wh - kWh	-	Watheure – kilowatt-heure

1. Résumé exécutif

Ce rapport final présente la synthèse des résultats du mandat des études de faisabilité pour la filialisation du comptage confié par l'ARSEL au Cabinet Dev2E International. Il fait des constats et énonce un certain nombre de recommandations relativement au déploiement d'une Infrastructure de Mesure Avancée (IMA), ainsi que des recommandations de création de filiales potentielles, Fournisseurs de Services de Comptage (FSC); pour le système de comptage au Cameroun.

ENEO Cameroon est ici le GRD contractuellement en charge, du territoire géographique sous concession au Cameroun. Cet opérateur ne couvre pas la zone non interconnectée aux réseaux existants¹ et au sein de laquelle se développe l'Électrification Rurale Décentralisée (ERD) avec promotion des Énergies renouvelables en général, et du solaire photovoltaïque en particulier. Laquelle zone ne dispose pas à l'heure actuelle de GRD au sens juridique du terme².

Le business plan qui est à la base des calculs technico-économiques de notre étude de faisabilité repose exclusivement sur les données et informations fournies conjointement par l'ARSEL et le GRD ENEO. Il concerne donc le déploiement d'un système de comptage évolué sur le seul territoire sous concession³.

1.1 Contexte du mandat

L'Agence de Régulation du Secteur de l'Électricité (ARSEL), en réponse aux problèmes critiques de recouvrement des recettes, doublés du constat de fraudes massives qui caractérisent actuellement le secteur électrique camerounais; a décidé d'évaluer la meilleure manière de répondre aux attentes dynamiques des consommateurs d'électricité. La voie qui est explorée ici se focalise sur la capacité à moderniser le segment de la commercialisation de l'électricité, en tirant parti des progrès technologiques qui permettent de moderniser le système de comptage de l'énergie.

Cela passe par la systématisation de la mise en place d'une Infrastructure de Comptage Avancée⁴ (IMA) qui va permettre au Gestionnaire des Réseaux de Distribution (GRD) d'améliorer son service à la clientèle, en aidant les consommateurs à mieux comprendre leur consommation d'électricité et partant, à leur offrir des fonctionnalités améliorées leur permettant de contrôler à la fois le niveau et le moment de la consommation. Parallèlement, l'IMA aidera le GRD à mieux gérer la demande future, croissante; d'électricité tout en étant en position de proposer de nouveaux avantages aux clients.

Dans le cas du Cameroun, le déploiement de l'IMA repose sur l'installation de compteurs électroniques (prépayés / intelligents) en lieu et place des compteurs électromécaniques qui sont systématiquement remplacés et qui auront de ce fait complètement disparus du parc actuel de compteurs, à l'horizon 2026. Les compteurs électroniques installés vont permettre principalement la lecture / relève à distance (télélecture / télérelève), et servir dans le cas des compteurs intelligents, de passerelles d'échanges d'informations avec le client.

L'IMA qui est capitale à l'amélioration de la Distribution / Commercialisation de l'électricité repose sur trois volets qui se complètent mutuellement et qui constituent la pierre angulaire du programme global de modernisation :

¹ RIS : Réseau Interconnecté Sud. RIN : Réseau Interconnecté Nord. RIE : Réseau Interconnecté Est

² Les textes (Loi 2011/022 du 14 Décembre 2011 et décret 99-193 du 8 septembre 1999) désignent l'Agence d'Électrification Rurale (AER) comme l'institution potentielle qui en serait en charge, mais il n'existe pas à l'heure actuelle de contrat de concession qui entérine cela.

³ L'extension de l'IMA à la zone hors concession se fera aisément dès lors que les données sont disponibles, avec les outils de modélisation économique et financière disponibles.

⁴ Dans ce rapport nous parlons indifféremment d'Infrastructure de Mesure Avancée (IMA) ou d'Infrastructure de Comptage Avancée (ICA).

- i. Les compteurs avancés (prépayés / intelligents),
- ii. Le système d'administration du processus de comptage,
- iii. Le système de gestion des données issu du processus de comptage.

C'est ce modèle économique novateur qui va permettre de faire des recommandations sur la mise sur pied les nouvelles entités que sont les Fournisseurs de Services de Comptage (FSC), en précisant leur objet social et partant, le(s) rôle(s) que ces entités peuvent assurer en matière de prestations de services, de même que leurs relations transactionnelles avec le GRD.

De ce fait et dans un premier temps, l'IMA constitue la première étape de concrétisation de la prise en compte de l'évolution des attentes des clients⁵, mais également des demandes des FSCs. Dans un second temps, l'IMA introduit une ouverture capitale en ce sens qu'elle permet aux clients de disposer d'informations améliorées sur leur consommation d'électricité et de fonctionnalités améliorées leur permettant de contrôler à la fois le niveau et le moment de la consommation.

Grâce à l'IMA, les consommateurs d'électricité recevront plus d'informations sur leurs habitudes et sur leurs montants de consommation. Laquelle information leur permettra de prendre des décisions sur la manière dont ils consomment l'électricité. In fine, les réductions de consommation produiront des économies réalisées sur les coûts des combustibles et des achats d'énergie qui contribueront de ce fait à différer quelque peu dans le temps les investissements dans de nouvelles centrales. Les calculs économiques et financiers présentés plus loin montreront clairement les bénéfices de l'IMA en termes de coûts en capital évités.

L'IMA va aider le GRD et/ou les FSCs à maîtriser leurs charges et optimiser leurs gains grâce à

- La réduction du nombre de lectures de compteurs dans les points de livraison (en personne),
- La réduction du nombre de remplacements de compteurs sur site,
- La réduction du nombre d'appels de service à la clientèle, ou encore
- La plus grande fiabilité du service, du fait de la possibilité d'identification quasi-immédiate des pannes et partant, de la plus grande efficacité et célérité d'intervention des équipes en charge des dépannages.

1.2 Présentation succincte du projet

Le projet de comptage évolué objet des présentes études, concerne exclusivement la clientèle Basse Tension (BT) avec une répartition des compteurs selon que l'intensité est inférieure ou égale à cinq (5) ampères, ou supérieure à cette valeur. Sur la base des hypothèses retenues, l'objectif de déploiement est fixé à 3 682 092 unités exclusivement électroniques sur le parc du territoire sous concession à l'horizon 2031. Ce volume tient compte du taux de défaillance historique constaté sur les compteurs actuels, et également de la répartition entre les différents types de compteurs : Prépayés, Post payés et intelligents.

Grâce à l'IMA en général et aux compteurs électroniques prépayés et intelligents en particulier, les clients recevront plus d'information, sur leur consommation d'électricité. L'information, livrée plus fréquemment et en temps réel permettra aux clients de prendre des décisions éclairées sur la manière dont ils consomment leur électricité. L'IMA va aider le GRD à fonctionner plus efficacement, en générant des économies de coûts pour les clients. Le GRD lui-même affichera des gains substantiels du fait de la réduction

⁵ Un des avantages notables de cette modernisation du réseau tient à la possibilité pour les clients de produire leur propre électricité à partir de ressources renouvelables (énergie solaire photovoltaïque, énergie éolienne, biomasse énergie ...) avec la possibilité d'en écoulé les surplus auprès du GRD. Cette option reste toutefois potentielle dans le cas du Cameroun dans la mesure où la communication bidirectionnelle de l'IMA constitue l'exception pour le moment et non la règle.

considérable du nombre de lectures de compteurs manuelles, de la réduction du nombre d'essais et de remplacements de compteurs sur site, à la réduction du nombre d'appels de service de la clientèle. Lesquels gains de productivité pourront être répercutés sur les clients par le biais de tarifs en accord avec la réduction induite des besoins globaux en revenus une fois le déploiement achevé. L'Agence de Régulation du Secteur de l'Électricité (ARSEL), grâce à l'IMA va avoir une bien meilleure connaissance des coûts et des gains du système de comptage et sera de ce fait même en mesure d'en apprécier le niveau et l'efficacité et de déterminer les impacts éventuels sur le Revenu Maximum Autorisé (RMA) et partant, de l'impact à en attendre dans le cadre de l'exercice récurrent de régulation des tarifs.

Les bénéfices de l'IMA consistent in fine, en des coûts de capital évités comme il ressort de l'étude technico-économique et l'analyse coûts-bénéfices. La mise en place de cette IMA va en effet permettre de disposer d'un programme de « mesurage » de qualité nettement améliorée pour les clients finals, et pour le GRD de gains substantiels découlant de la réduction significative des charges d'exploitation, d'entretien et d'administration dans le segment de la commercialisation de l'électricité. Les calculs effectués démontrent en effet que les gains opérationnels bénéfiques chiffrés de l'IMA dépassent largement les coûts, du fait principalement des gains prodigieux associés à la réduction drastique des pertes non techniques et de la fraude comme indiqué dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Coûts et bénéfices d'investissement pour le GRD - VAN en millions FCFA

Postes de coûts et Bénéfices	Coûts	Bénéfices
Gestion opérationnelle de la clientèle	49 337	
Exploitation Banques de données	529	
Autres Commercial (Agences / Centres d'Appels)	15 660	
Télécommunications	1 323	
Admin (Effectifs)	11 011	
Gains suite à la baisse des coûts d'intervention		13 240
Gains découlant de la baisse des PNT / Fraude		345 529
Total coûts	77 861	
Total Bénéfices		358 769

Pour être en mesure d'assurer un Suivi-Évaluation aussi bien

- de la qualité de la pose des compteurs évolués, avec
 - Le taux de ré-interventions à la suite de la pose d'un compteur évolué lors du déploiement de l'IMA,
 - Le taux de réclamations liées au déploiement de l'IMA.
- que de la performance du système de comptage évolué, avec
 - Le taux de télé-prestations réalisées le jour J demandé par le FSC,
 - Le nombre de points de livraisons équipés d'un compteur évolué
 - Le délai moyen entre la pose d'un compteur et sa déclaration dans le système d'information
 - Le taux de transmission quotidienne des données de consommation au FSC
 - Le nombre de réclamations des clients finals liées aux données de consommation.

1.3 Cadre juridique et institutionnel

Le dispositif juridique qui encadre le système de comptage au Cameroun et qui traite des contours spécifiques de la filialisation du système de comptage ayant déjà été abordé dans le rapport de l'Étude 2, le

présent document aborde les différents volets relatifs à la détermination de la structuration contractuelle des Fournisseurs de Service de Comptage (FSC) et du dispositif juridique de filialisation tant pour ce qui est de sa structuration que de sa mise en œuvre.

Le présent document s'attache à décrire avec précision le cadre juridique de la filialisation du système de comptage en en précisant les contours, et avec comme objectif de :

1. définir le régime juridique du dispositif de comptage (propriété de l'appareillage/compteur et données électroniques) au Cameroun, parce qu'il serait incorrect d'étudier la faisabilité d'une filialisation des activités et du système de comptage électrique au Cameroun, sans au préalable déterminer qui des différents acteurs intervenant dans le processus de distribution/comptage électrique est le véritable propriétaire du bien constitué du dispositif de comptage,
2. déterminer les formes juridiques envisageables pour la filialisation, pour être en mesure de retenir ceux des scénarios qui vont se révéler les plus appropriés à porter le projet de filialisation en tenant compte des différentes fonctions qui composent l'activité de comptage d'électricité et partant, en analysant la distinction entre les immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles,
3. préciser le sort des contrats en cours (responsabilité des acteurs intervenant déjà dans le processus de comptage après la filialisation), par le biais de l'opération par laquelle une société fait apport d'une branche autonome d'activité à une société préexistante ou à créer [...] », considéré comme un Apport Partiel d'Actifs (article 195 de l'AUSCGIE) et en s'interrogeant sur le sort des contrats en cours entre les différents acteurs dès que l'apport partiel d'actif devient effectif,
4. proposer un mécanisme de règlement des litiges post-filialisation, pour tenir compte du fait que la loi 2011/022 du 14 Décembre 2011 qui régit le secteur de l'électricité, a consacré l'ouverture du secteur aux opérateurs privés et de droit public, qui sont de ce fait soumis au régime de la concession, de la licence, de la déclaration, de l'autorisation ou de la liberté en fonction de la nature de l'activité envisagée. La pluralité d'acteurs en présence impose de disposer d'un régime de résolution des différends tiendra ainsi compte des parties à tout litige.
5. lever un coin du voile sur les réformes législatives nécessaires à la filialisation, et enfin
6. proposer un cadre juridique succinct pour les Accords sur le Niveau de Service (ANS). Les ANS étant compris comme une entente structurée et formelle entre deux ou plusieurs parties visant à fournir un ou plusieurs services, et acceptée à un niveau de performance qu'elles approuvent et garantissent mutuellement. L'ANS sera ainsi passé entre le GRD et chacun des FSC avec comme objet de garantir la qualité et la performance des prestations attendues en définissant entre autres choses, les délais d'intervention et de résolution d'éventuels difficultés techniques rencontrés par l'infrastructure du système de comptage.

1.4 Principaux résultats du projet

Le déploiement d'une ICA composée entièrement de compteurs électroniques, avec une prépondérance de compteurs électroniques prépayés pour le comptage de l'électricité au Cameroun, présente un intérêt économique à long terme dans les deux scénarios testés ici, c'est-à-dire le scénario Business as Usual « BAU » et le scénario Optimiste « OPT ».

L'étude technico-économique menée dans le cadre du présent mandat met en évidence une VAN du projet qui est largement positive dans le scénario de référence « Business as Usual (BAU) » à hauteur de 59 632,59 millions FCFA au périmètre du seul GRD ENEO.

De plus, à l'échelle de la collectivité, le projet apparaît pertinent au regard des gains attendus pour les clients finals, avec une VAN de 38 874,96 millions FCFA et également de la collectivité dans son ensemble au travers des fournisseurs (activité Recyclage) qui dégagent une VAN de 257,28 millions FCFA.

Tableau 2 : Coûts et bénéfices totaux du projet dans le scénario de référence « BAU »

VAN - millions FCFA 2021		
GRD	CAPEX	-248 364,54
	OPEX	-77 860,72
	Économies	385 857,86
	Solde	59 632,59
CLIENTS	CAPEX	0,00
	Économies	38 874,96
	Solde	38 874,96
FOURNISSEUR (Collectivité)	CAPEX	-904,88
	Économies	1 162,17
	Solde	257,28
TOTAL	Solde	98 764,83

Le GRD ENEO propose une trajectoire de déploiement du projet d'ICA sur la période 2021-2031 sur le territoire des réseaux concédés par l'État du Cameroun sur la base d'un plan d'affaires qui supprime complètement les compteurs électromécaniques à l'horizon 2026, et qui équipe entièrement le parc en compteurs électroniques avec une prépondérance marquée de compteurs prépayés à l'horizon 2031 :

- 76% de compteurs électroniques « prépayés »;
- 19% de compteurs électroniques « post-payés »;
- 5% de compteurs électroniques « intelligents / communicants »

Les conclusions positives de l'étude technico-économique, mettent en évidence l'équilibre économique de ce projet de comptage évolué à l'échelle de la collectivité, avec des choix technologiques affirmés, faits par le GRD ENEO pour son déploiement de compteurs.

L'option technologique faite par le GRD camerounais pour le déploiement de l'IMA repose sur le recours à des compteurs d'énergie avec transformateurs de courant et interface sérielle, au détriment de l'utilisation de concentrateurs CPL/GPRS pour la totalité des compteurs évolués qui sont installés en aval des transformateurs HTA/BT des postes de distribution publique.

Cette option tient compte du réseau de télécommunications actuel au Cameroun qui présente une couverture non encore totalement complète du territoire et une qualité de transmission qui se révèle

aujourd'hui à parfaire et qui est en cours d'amélioration par les opérateurs de ce secteur. Il est en préférable de laisser aux dits opérateurs les coûts de développement de cette amélioration pour accompagner le projet des compteurs évolués. Cette option présente l'avantage de réduire considérablement le montant des investissements en matière de télécommunications destinés à accompagner le déploiement des compteurs de l'IMA dans la mesure où ces investissements de développement des réseaux de télécommunications incombent aux opérateurs locaux de télécommunications.

La prise en compte de ces éléments permet d'énoncer que les conditions semblent réunies pour garantir, d'une part, le bon déploiement du système de comptage évolué au sein du territoire concédé et, d'autre part, que le système mis en place permette d'obtenir l'intégralité des gains associés au projet.

2. Description du mandat : IMA et FSCs

2.1 Les contours du mandat : l'IMA

2.1.1 Description technique succincte

Les fonctionnalités que propose les compteurs électroniques évolués de l'IMA visent à fiabiliser le réseau national et fournir un service de meilleure qualité aux clients finals tout en réduisant drastiquement le niveau très important des pertes non techniques et de la fraude.

- Fonctionnalités des nouveaux compteurs offerts aux clients :
 - Fonctionnalités visibles des clients dans le cas des compteurs Intelligents :
 - Enregistrement : Ils enregistrent dans leur mémoire, selon un protocole défini, la puissance électrique prélevée et les quantités consommées à différents moments de la journée chaque jour de la semaine;
 - Communication : Ils transmettent de manière automatique ces données au gestionnaire du réseau de distribution (GRD) ou au client;
 - Pilotage à distance : Ils peuvent être contrôlés et vérifiés à distance par le gestionnaire de réseau et ils sont capables d'envoyer une alarme au GRD en cas d'ouverture du capot et donc, de suspicion de fraude.
 - Fonctionnalités visibles des clients dans le cas des compteurs prépayés :
 - Fourniture : Ils ont une fonction classique d'alimentation du client en énergie ;
 - Contrôle partiel à distance : ils sont capables d'envoyer une alarme au GRD en cas d'ouverture du capot et donc, de suspicion de fraude
 - Décomptage : A l'opposé du comptage ou de la mesure dans les autres types de compteurs, la fonction de décomptage s'exerce à partir de l'achat de crédit qui est immédiatement converti en énergie (kWh). A l'expiration du crédit, le compteur du client est déconnecté, et il ne sera reconnecté qu'après un nouvel achat de crédit et l'insertion qui s'ensuivra d'un nouveau code d'accès.
 - Fonctionnalités masquées des nouveaux compteurs offerts aux clients :
 - Téléchargement des nouveaux tarifs à distance
 - Téléchargement de mise à jour du logiciel
 - Courbes de charge pour énergie active et réactive avec une période d'intégration déterminée (compteurs intelligents uniquement)
 - Changement à distance des paramètres contractuels
 - Fonctionnalités indisponibles à l'heure actuelle :
 - Changement à distance de la puissance souscrite: le client doit le notifier au GRD en vue d'une intervention humaine (compteurs intelligents uniquement)
 - Suivi de la consommation: les clients n'ont pas accès aux données sur leur courbe de charge
- Caractéristiques techniques des compteurs
 - Hypothèse d'une durée de vie de 15 ans,

- Hypothèse de taux de défaillance de 1,35%
- Architecture technique du système: compteur avec transformateurs de courant et interface série, modem et système central.
 - Les compteurs électroniques intègrent le système de mesure, le disjoncteur et les fonctions de communication de Courant Porteur en Lignes (CPL),
 - Les transformateurs de courant (interfaces série) sont les points de communication entre le système central et les compteurs électroniques. Ils interrogent les compteurs selon une communication Client - Serveur, la communication entre les transformateurs de courant et les compteurs se fait par CPL,
 - Les modems installés dans les postes de transformation, transfèrent les données collectées au système central à travers un réseau de télécommunication (GSM, ISDN, etc.) par le protocole TCP/IP (réseau public). Connexion réalisée par le réseau GSM grâce à la couverture réseau immédiatement disponible,
 - Le Système central (AMM) est intégré avec le système d'information existant au sein du GRD : toutes les opérations sont faites automatiquement par interconnexion.

2.1.2 Considérations sur la couverture territoriale de l'IMA

Le gestionnaire de réseaux de distribution (GRD) ENEO, a la charge de déployer les compteurs évolués dans l'ensemble du territoire qui lui a été concédé, comme le stipulent explicitement les articles 26 et 28 de la loi N°2011/022 du 14 décembre 2011 qui régit le secteur de l'électricité au Cameroun.

- Article 26 : « Les concessions de distribution définissent les conditions d'exclusivité dans le territoire pour lequel elles sont octroyées. Elles définissent, en outre, les droits et obligations du distributeur dans le cadre de son activité. »
- Article 28 : « Les gestionnaires des réseaux de distribution sont soumis à des obligations particulières qui leur sont imposées dans le cadre du service public, notamment celle de fournir de l'électricité à toute personne physique ou morale établie sur le territoire de leur concession, suivant les conditions fixées dans les cahiers de charges. »

Lesquels articles sont bien entendu complétés par les dispositions du Contrat de Concession de distribution et vente d'électricité basse tension entre la République du Cameroun et la SONEL en date du 18 juillet 2001, et particulièrement, le cahier des charges dans ses articles 8.1 et 8.2 qui abordent le système de comptage et son contrôle, de même que l'article 9.2.4 relatif aux normes de vérification des compteurs.

À l'heure actuelle et à la lumière du cadre réglementaire et institutionnel, le déploiement de l'IMA au Cameroun va concerner uniquement le territoire concédé au sein duquel il est possible de démontrer que les bénéfices chiffrés de cette modernisation du système et des processus de comptage excèdent largement les coûts occasionnés.

La prise en considération du territoire hors concession qui se focalise sur l'électrification rurale en général, et l'électrification rurale décentralisée en particulier reste pour le moment difficilement réalisable, principalement du fait que le seul GRD qui existe pour l'heure est l'entité ENEO.

En effet, bien que le décret No. 99-193 du 8 septembre 1999 portant organisation de l'Agence d'Électrification Rurale (AER) attribue clairement à cette institution d'assurer les missions de promotion de l'électrification rurale; il n'en reste pas moins que le cadre législatif et réglementaire n'apporte pas encore de concrétisation de cet état de fait.

L'AER est ainsi, par décret; la structure unique autonome de l'État du Cameroun, chargée de promouvoir l'électrification rurale à travers un soutien à toutes les initiatives au niveau national, en particulier pour développer les programmes d'électrification arrêtés sur la base du plan Directeur d'Électrification Rurale. À ce titre, elle est responsable du développement, du financement et de la gestion des projets d'énergies solaire, éolienne et hydraulique, et de toute autre énergie renouvelable susceptible d'être développée au Cameroun. Toutefois, elle n'a pas à proprement parlé de statut de gestionnaire de réseaux de distribution (GRD) sur la base d'un arrangement contractuel avec l'État du Cameroun. Un tel arrangement justifierait le modèle singulier d'intervention de l'AER en tant qu'« Opérateur de Réseau », et lui permettrait d'offrir la palette de compétences et d'expertises pluridisciplinaires, en ce qui comprend l'ensemble des fonctions supports, essentiels à la bonne réalisation des projets intégrés d'ERD, en tant qu'acteur central des énergies renouvelables au Cameroun.

Le déploiement d'une IMA serait d'autant plus intéressant que l'aspect bidirectionnel des compteurs intelligents permettrait de mieux maîtriser la commercialisation de l'électricité, et surtout d'encourager le développement des énergies renouvelables. L'intégration de ces sources d'approvisionnement sur les mini réseaux des zones rurales inciterait les initiatives privées et/ou les PPP, en autorisant le comptage et partant, la cession de leurs surplus éventuels au sein de leurs zones de production.

De tels développements dans les mini réseaux des zones rurales isolées, restent toutefois conditionnels à l'émergence d'un second GRD. La zone d'action de ce dernier couvrirait contractuellement, l'espace géographique complémentaire de celle du GRD ENEO, avec un cadre de régulation qui s'inspirerait des mêmes mécanismes que ceux qui s'appliquent au système de comptage du GRD ENEO.

Ces développements permettraient alors de se caler sur une période de déploiement d'une IMA, et de se pencher concrètement sur une analyse de rentabilisation permettant alors de démontrer si les bénéfices chiffrés de cette infrastructure excèdent les coûts des investissements à consentir : gestion des mini-réseaux et du système électrique connexe, réduction des pertes non techniques, gains sur la relève et les petites interventions etc.

2.1.3 IMA : Infrastructure de Mesure Avancée

Le mandat d'IMA camerounais repose la suppression de 2021 à 2026, de la totalité des 362 265 compteurs électromécaniques du parc et leur remplacement par des compteurs électroniques, dont une majorité sont des compteurs prépayés, ainsi que l'infrastructure connexe. La mise en œuvre de cette IMA est prévue sur la période 2021 - 2031.

Les compteurs électromécaniques encore installés actuellement ne sont généralement pas en bon état et ne répondent plus aux caractéristiques techniques qui permettent de mesurer adéquatement la consommation dans le cadre du schéma actuel de fourniture de services d'électricité. Ils ne présentent donc pas le bon fonctionnement requis pour mesurer la consommation une fois considérées, en particulier les pertes techniques et non techniques. De plus, dans une optique de modernisation du système de comptage et d'installation d'une IMA, ces compteurs se révèlent inadéquats dans un régime de prestation de services dans lequel l'utilisateur serait activement impliqué dans :

- La livraison des surplus éventuels de production d'énergie de sources renouvelables au réseau, avec le droit de négocier ou de monétiser des crédits d'énergie;
- La réponse à la demande, à travers des changements dans la consommation d'électricité par le consommateur en réponse à des signaux de prix horaires ou à des incitations destinées à induire une faible consommation; et en général;

- Dans la gestion efficace de l'énergie.

Tout au long de la période considérée, l'IMA est supposée fournir plus des $\frac{3}{4}$ des compteurs au Cameroun et son utilisation sera de ce fait en augmentation. Cela exercera une influence marquée sur la réduction des coûts de lecture des compteurs, ainsi que sur la réduction significative des pertes non techniques et de la fraude. Et cela quel que soit le nombre de FSCs qui seront in fine retenus dans le sous segment de la commercialisation de l'électricité.

Bien que les compteurs électroniques qui composent l'IMA du parc actuel se caractérisent par un sens bidirectionnel d'enregistrement des énergies consommées; leur capacité d'enregistrement et d'analyse des données métrologiques se révèle plutôt limitée pour les deux types de compteurs qui représentent près de 95% du parc résidentiel, comme le montre clairement le tableau ci-après, avec :

- Les compteurs électroniques Post-payés (CEL) qui ne permettent AUCUN enregistrement NI analyse des données métrologiques, et
- Les compteurs électroniques Prépayés (PRE) qui, bien que capables d'identifier de manière précise la consommation d'électricité des clients et de la transmettre par téléphone (GPRS) et/au ou courant porteur de ligne (CPL) au gestionnaire de données de comptage, NE SONT PAS CAPABLES au-delà de la simple consommation globale en kWh, de récupérer et de gérer la masse d'informations et de données privées des clients finals (courbe de charge, microcoupures etc.).

Tableau 3 : Caractéristiques des compteurs électroniques du parc camerounais actuel.

Compteurs	Sens d'enregistrement des énergies consommées	Communication à distance avec plateforme de lecture et analyse des données	Enregistrement et analyse des données métrologiques	Dispositif de coupure à distance
Electroniques Prépayés (PRE)	2 sens	non	oui	non
Electroniques Intelligents (INT)	2 sens	oui	oui	oui
Electroniques Post-payés (CEL)	2 sens	non	non	non

L'IMA qui est à la base du nouveau schéma de fourniture de services reposant sur la disparition à terme des compteurs électromécaniques, va reposer sur des compteurs électroniques dont le fonctionnement et la précision doivent permettre :

- La prévention et la détection des fraudes et partant, la réduction drastique des pertes non techniques,
- Le stockage des données, la communication bidirectionnelle avec l'utilisateur et les éléments de l'IMA
- La mise à jour et la configuration locale et à distance du compteur avancé concernant le logiciel, les intervalles de lecture, et les schémas d'options de tarifs horaires,
- La connexion, la déconnexion et la limitation locale ou distante de l'alimentation en électricité,
- Le suivi et l'amélioration de la qualité de service au travers des indicateurs de mesures sur la durée d'indisponibilité du service de l'électricité,
- Le prépaiement des consommations d'électricité.

L'IMA consiste dans le cas camerounais, en un mesurage novateur par rapport au système de comptage des compteurs électromécaniques traditionnels, avec les caractéristiques suivantes :

- Les compteurs électroniques intelligents à mesurage bidirectionnel, avec des capacités de mesure avancées et des modules de communications à même de collecter et de

transmettre une gamme étendue de données de mesure, plusieurs fois quotidiennement;

- Les compteurs électroniques prépayés, qui dans le cas du Cameroun ne sont pas bidirectionnels, et possèdent des dispositifs de transmission de certaines données au système d'administration;
- Un système de gestion des données des compteurs, pour les emmagasiner, les valider et les formater en vue, principalement de la facturation⁶.

En se focalisant sur les compteurs prépayés, qui composent à l'heure actuelle l'essentiel des compteurs installés sur la période 2021 - 2031, les éléments descriptifs suivants peuvent être énoncés : les compteurs envoient des informations sur l'état du réseau telles que

- des alarmes d'inviolabilité : détection des branchements frauduleux, détection d'inversion du sens de l'énergie ...
- des alarmes de haute tension : protection anti-foudre ...

Ces informations sont envoyées électroniquement à des collecteurs de données situés dans les transformateurs de courant équipés d'interfaces sérieuses situés dans le voisinage. Ce sont ensuite ces collecteurs qui transmettent les données à l'ordinateur de contrôle du comptage, appelé système d'administration. Le système d'administration envoie les données au système d'information sur la clientèle et de facturation pour préparer les factures.

2.2 Les FSC : Fournisseurs de Services de comptage

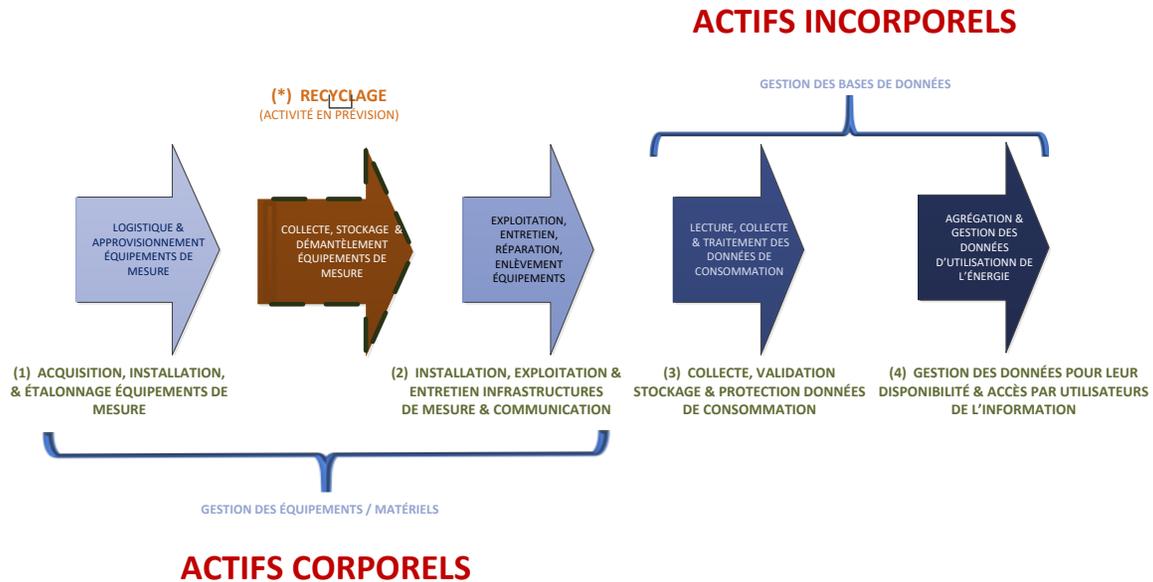
L'IMA englobe deux (2) types d'actifs :

- i. Des actifs corporels qui se composent de stocks de matériels et d'équipements de mesure et de communication qui vont permettre l'exploitation, la maintenance et le remplacement de l'infrastructure de mesure avancée, c'est-à-dire l'étalonnage, la certification de conformité, l'installation, la vérification du fonctionnement, la maintenance et le remplacement des compteurs avancés;
- ii. Des actifs incorporels, qui englobent la gestion des données qu'elles soient disponibles et qu'elles puissent être mises à la disposition des utilisateurs pour leurs besoins divers.

Les propositions de création ex nihilo d'entités en charge de fournir des services de comptage (FSC) vont se faire en accord avec une séparation fonctionnelle au sein du sous-segment de la commercialisation, de manière à préciser l'objet social de ces sociétés.

⁶ Avec le développement de la proportion de compteurs intelligents au détriment des seuls compteurs prépayés, il sera possible de procéder à des analyses spécifiques des données des compteurs, et à leur formatage en vue d'activités de planification, régulation de même que l'intégration de ces données dans un Système d'Information Géographique ou encore un système de gestion des pannes.

Figure 1 : Actifs corporels et Incorporels avec intégration de l'activité recyclage



Si les immobilisations corporelles qui sont matérielles, ne nécessitent pas de développements spécifiques autres que ceux liés à leur gestion quotidienne et au cash-flow qu'elles génèrent à leurs propriétaires, il n'en est pas de même des immobilisations incorporelles qui elles en revanche, soulèvent un certain nombre de questions.

2.2.1 FSCs et immobilisations incorporelles

Dans le principe, l'adoption d'une IMA entraîne des fonctionnalités de gestion des actifs incorporels qui soulèvent un certain nombre de problèmes. En effet, les responsables de ces immobilisations incorporelles deviennent de facto, des gestionnaires de méga-données énergétiques et partant, il y a lieu de se s'interroger sur les types de modèles de gestion de ces données avec :

1. La lecture des données du compteur, c'est-à-dire le processus par lequel des données sont enregistrées pour donner suite à une consommation d'énergie électrique,
2. Le transport de données, c'est-à-dire, le processus par lequel les données sont transférées du compteur vers un support de stockage physique,
3. La validation des données, c'est-à-dire, le processus dans lequel il est vérifié que les informations de lecture des données sont correctes,
4. Le stockage et la protection des données ; qui est le processus par lequel la sauvegarde des données sera conservée et sécurisée,
5. L'utilisation des données pour les processus de facturation, qui est le processus par lequel les données sont utilisées à des fins de règlement et/ou de facturation d'une consommation d'énergie
6. L'utilisation des données pour la planification et les processus opérationnels, qui est le processus par lequel certaines des données sont utilisées pour optimiser les processus associés à l'exploitation et à la planification d'un système électrique.
7. La disponibilité des données pour un tiers, qui est le processus par lequel la consultation d'une donnée est activée par le biais d'informations d'identification d'accès permettant à un tiers d'effectuer des processus de surveillance, conception des politiques publiques, ou la conception de nouveaux modèles d'affaires (business model).

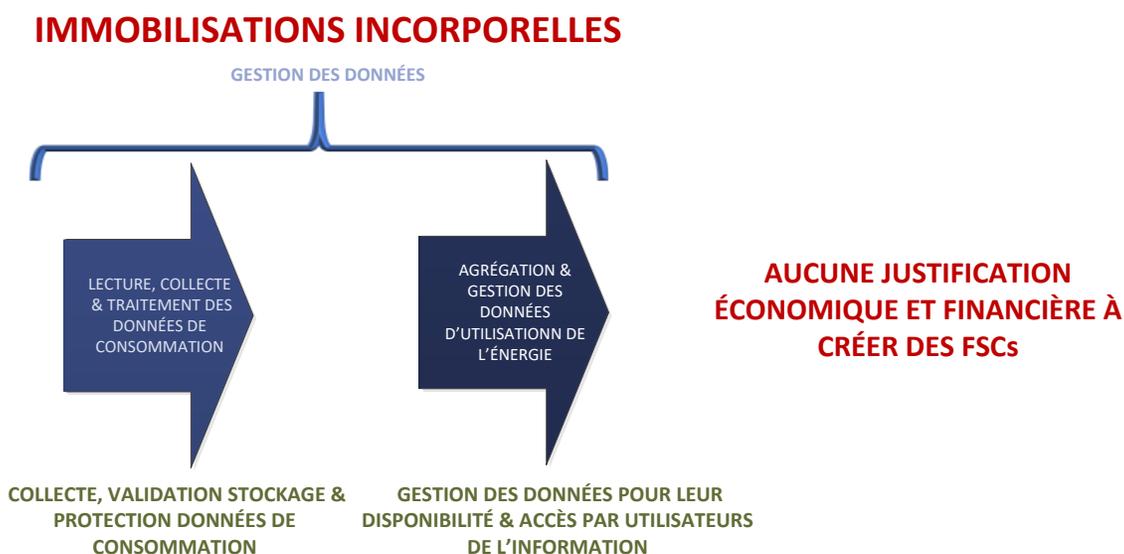
Dans le cas présent toutefois, le parc prévu à l'horizon 2031⁷ se compose dans sa grande majorité de compteurs électroniques à prépaiement et de façon marginale, de compteurs électroniques intelligents :

- 76% de compteurs électroniques « prépayés »;
- 19% de compteurs électroniques « post-payés »;
- 5% de compteurs électroniques « intelligents / communicants »

La composition du parc, et les choix technologiques retenus par le GRD actuel ne génèrent finalement qu'une quantité restreinte de données du fait que la majeure partie des compteurs du parc sont des compteurs prépayés qui, par essence, n'ont pas vocation à collecter et stocker un maximum de données sur le comportement des consommateurs.

Il ne nous apparaît donc pas utile de recommander la création ex nihilo d'entités nouvelles (FSCs) basées sur les actifs incorporels parce que cela reviendrait à rajouter sans justification économique-financière des charges qui viendraient in fine, renchérir les tarifs.

Figure 2 : Immobilisations incorporelles et FSCs



2.2.2 FSCs et immobilisations corporelles

Dans le cas des immobilisations corporelles, la séparation fonctionnelle du segment de la commercialisation va déboucher sur des recommandations justifiées de création d'entités avec différents objets sociaux :

- « **Fonction** » Approvisionnement (opération logistique qui a pour but de commander et fournir les compteurs afin d'assurer le bon développement de la distribution et de la commercialisation de l'électricité produite)
- « **Fonction** » Services physiques (stockage des compteurs, respect des normes, étalonnage, pose, entretien, contrôle, relève, coupure d'électricité, dépôt ...)

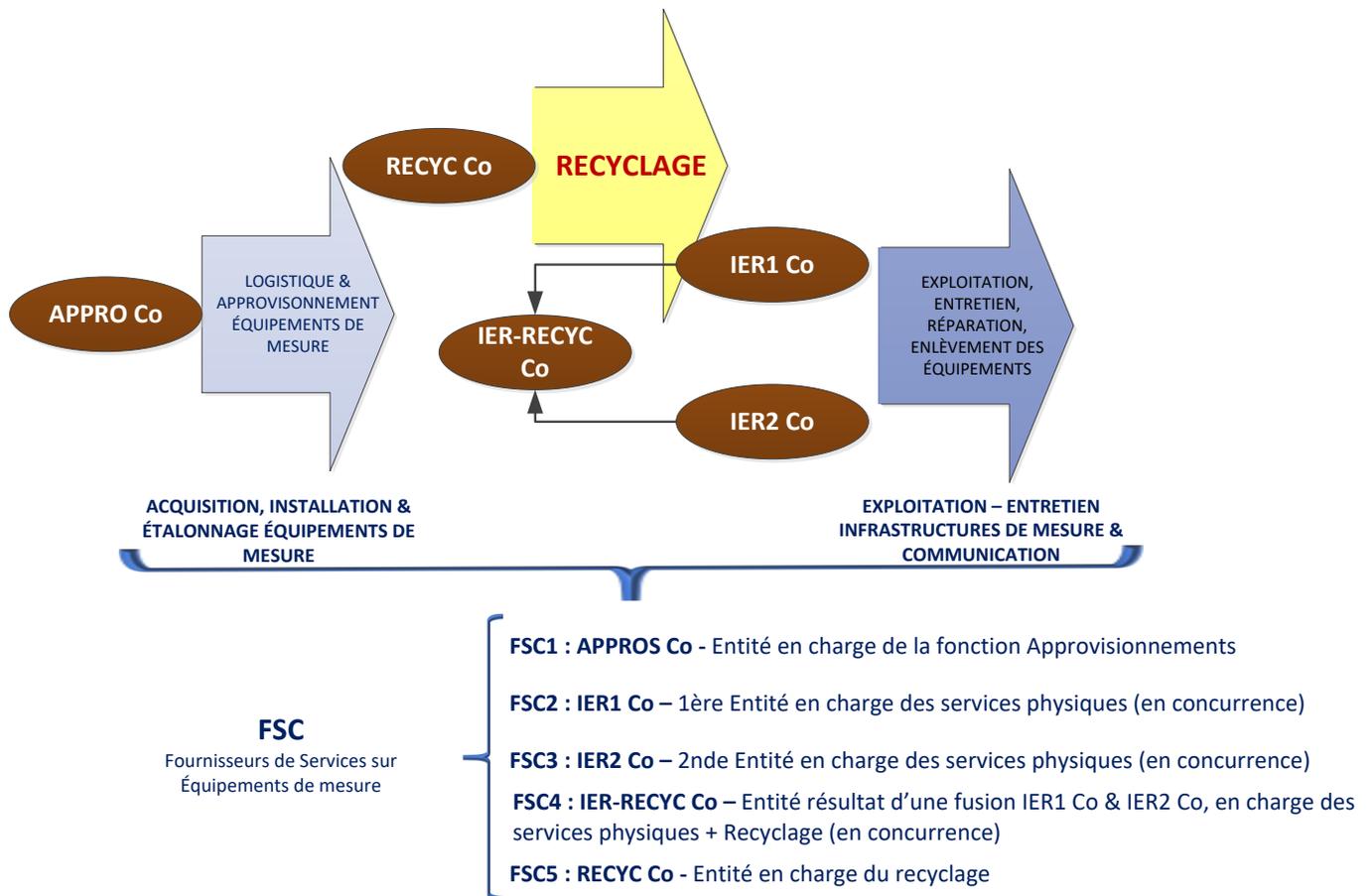
⁷ Scénario RÉALISTE

- « **Fonction** » Activité de Recyclage⁸ (Dans le cadre de la transition engagée pour remplacer tous les compteurs électromécaniques par des compteurs électroniques, il faut envisager : le dépôt des compteurs, le ramassage, le stockage, le démantèlement, ...)

Figure 3 : Immobilisations corporelles et FSCs

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

SÉPARATION FONCTIONNELLE DE LA GESTION DES ÉQUIPEMENTS & DES MATÉRIELS



Scénario proposé pour créer cinq (5) FSC ex nihilo⁹ : APPROS Co, IER1 Co, IER2 Co, IER-RECYC Co et RECYC Co.

1. Créer une société APPROS Co dont le capital sera détenu à 100% par le GRD ENEO. Cette proposition repose sur l’objectif que APPROS Co, grâce à la prise de participation majoritaire du GRD ENEO comme actionnaire, va prendre appui sur le partage de l’expérience avérée du GRD pour améliorer l’accès au crédit de APPROS Co

⁸ Cette activité n’existe pas à l’heure actuelle, mais l’étude technico-économique a démontré qu’elle ne peut être que bénéficiaire et aurait donc être intérêt à être créée ex nihilo.

⁹ Les détails sur la séparation fonctionnelle, la séparation juridique et les prises de participation sont donnés au chapitre 2 : Cadre juridique de la filialisation du système du comptage

et avoir ainsi plus aisément accès aux prêts aux meilleurs taux pour l'acquisition des compteurs, financement, développement, marketing, etc.).

2. Confier dans un premier temps la fonction Recyclage à une entité nouvelle RECYC Co,
3. Agréer 2 entités déjà existantes (les deux sous-traitants actuels d'ENEO pour la relève / distribution, et les coupures / remises / démantèlement) pour en faire IER1 Co et IER2 Co,
4. Confier la fonction Approvisionnement à APPROS Co mais en concurrence avec une Joint-Venture constituée de IER1 Co et IER2 Co qui seront accompagnés par un partenaire technique et/ou financier extérieur capable d'apporter une réelle plus-value,
5. Confier la fonction Service Physique à IER1 Co et IER2 Co, et à moyen terme permettre à ces 2 entités de créer IER-RECYC Co, qui sera en concurrence avec RECYC Co pour cheminer vers la fabrication locale de compteurs en Joint-Venture avec un partenaire extérieur

3. Cadre juridique de la filialisation du système du comptage

Le présent chapitre s'attache à décrire avec précision le cadre juridique de la filialisation du système de comptage en précisant les contours¹⁰. L'objectif visé ici est de :

1. définir le régime juridique du dispositif de comptage (propriété de l'appareillage/compteur et données électroniques) au Cameroun,
2. déterminer les formes juridiques envisageables pour la filialisation,
3. préciser le sort des contrats en cours (responsabilité des acteurs intervenant déjà dans le processus de comptage après la filialisation),
4. proposer un mécanisme de règlement des litiges post-filialisation,
5. lever un coin du voile sur les réformes législatives nécessaires à la filialisation, et enfin
6. proposer un cadre juridique succinct pour les Accords sur le Niveau de Service (ANS).

a. Régime juridique du dispositif de comptage

Il serait hasardeux d'étudier la faisabilité d'une filialisation des activités et du système de comptage électrique au Cameroun, sans au préalable déterminer qui des différents acteurs intervenant dans le processus de distribution/comptage électrique est le véritable propriétaire du bien constitué du dispositif de comptage.

Le dispositif de comptage ou encore système de comptage pour être en conformité avec les dispositions de l'article 1er du Cahier des Charges du Contrat Cadre de Concession et de Licence du 18 juillet 2001, comprend, notamment, les appareils suivants:

- un compteur d'énergie active et un disjoncteur ou jeu de fusibles calibrés et plombés limitant la puissance mise à la disposition de l'Usager,
- des horloges pour certains types de tarifications,
- éventuellement pour les Usagers dont la puissance est supérieure ou égale à 10 kVA:
 - des compteurs d'énergie active, réactive et apparente,
 - des indicateurs ou enregistreurs de puissance active, réactive, ou apparente et leurs accessoires (horloges ou relais, etc.)

À ces appareils, il faut sans doute rajouter, s'agissant spécifiquement des compteurs électroniques intelligents ; l'ensemble des données à caractère personnel ou non qui sera collecté et traité à partir des index et courbes de charge qui seront télé-relevés.

Pour mieux aborder la problématique de la propriété du système de comptage, il se révèle pertinent de faire une distinction entre les éléments composants l'appareillage proprement dit et ceux issus de la collecte et du traitement des données. En effet, si les premiers éléments constituent des biens corporels, les seconds sont des biens incorporels (c'est l'application de la « suma divisio »).

Les biens sont l'assemblage d'une chose corporelle ou incorporelle et d'un droit qui constitue le bien au sens juridique du terme. Juridiquement, il s'agit de choses qui ont une valeur pécuniaire et qui font partie du patrimoine d'une personne.

¹⁰ Le dispositif juridique qui encadre le système de comptage au Cameroun est circonscrit dans l'Étude 2 qui traite des contours spécifiques de la filialisation du système de comptage. Les différents volets abordés concernent la détermination de la structuration contractuelle des Fournisseurs de Service de Comptage (FSC) et du dispositif juridique de filialisation tant pour ce qui est de sa structuration que de sa mise en œuvre.

Le « bien » désigne donc autant l'objet d'un droit (propriété du dispositif de comptage) que le droit lui-même (droit d'usufruit sur la chose par exemple). C'est la raison pour laquelle, il est indispensable de distinguer la propriété des choses corporelles (appareillage/compteur), de la propriété des choses incorporelles (données collectées et stockées).

i. La propriété de l'appareillage/installation de comptage

L'appareillage est composé entre autres, des éléments visés à l'article 1er du Cahier des Charges du Contrat Cadre de Concession et de Licence du 18 juillet 2001.

Conformément aux dispositions de l'article 528 du Code Civil, il s'agit de biens meubles, c'est à dire de choses tangibles, palpables, qui ont une existence concrète, qui ont un corps, que l'on peut toucher et qui donnent prise à la possession.

C'est le Contrat Cadre de Concession et de Licence de 2001 qui régit le régime des biens de la concession d'électricité au Cameroun. Des dispositions de l'article 3.2, il est prévu que pour l'exploitation des activités de distribution, le Concessionnaire aura le droit d'utiliser à titre exclusifs les biens suivants :

- (i) les Biens Concédés par l'État,
- (ii) les Biens Propres du Concessionnaire (constitués des Installations de Production et des Installations de Transport rattachées à l'activité de Gestion du Réseau de Transport, dont il est propriétaire ou dont il a la jouissance (à l'exception des biens correspondant à des Biens Concédés), et qui feront l'objet d'une obligation de reprise par les Nouveaux Exploitants ou à défaut de l'État à la fin du contrat,
- (iii) les Biens Accessoires du Concessionnaire, constitués des actifs dont il a la propriété ou la jouissance mais ne rentrant pas dans la catégorie des Installations de Production, des Installations de Transport et des Installations de Distribution qui feront l'objet d'une obligation de reprise par les Nouveaux Exploitants ou à défaut par l'État à la fin du contrat.

L'article 3 du Contrat de Concession de Distribution et Vente d'Électricité Basse Tension du 18 juillet 2001 apporte toutes les précisions s'agissant des installations de distribution.

Il est prévu par ce texte que :

- (i) Les Installations de Distribution utilisées par le Concessionnaire dans le cadre de la concession des activités de Distribution et de Vente d'électricité Basse Tension, qui seront comprises dans l'Inventaire de Distribution, y compris toutes les nouvelles Installations de Distribution, constituent des Biens Concédés mis à la disposition du Concessionnaire par l'État,
- (ii) À la Date de la signature et pendant la durée de la concession, l'État met à la disposition du Concessionnaire, qui l'accepte, l'ensemble des installations nécessaires à la Distribution et à la Vente d'électricité Basse Tension, à l'exclusion des biens déclassés qui restent à la charge de l'État, existant dans le Périmètre de Distribution et qui sont la propriété de l'État à la Date de Signature. **Les Installations de Distribution et de Vente d'électricité Basse Tension constitueront des Biens Concédés,**
- (iii) Le Concessionnaire sera responsable à ses frais de la protection, de l'entretien, du renforcement et, si nécessaire, de la réhabilitation ou du renouvellement des Installations de Distribution nécessaires pour satisfaire aux obligations quantitatives et qualitatives à sa charge.

L'article 8 du Cahier des Charges du Contrat de Concession de Distribution et Vente d'Électricité Basse Tension du 18 juillet 2001 ajoute que le système de comptage est fourni, posé, réglé, plombé, vérifié et entretenu par le Concessionnaire.

L'article 9.1 du Règlement de Service de Distribution de l'Électricité pose également que l'énergie électrique consommée est mesurée par un compteur fourni exclusivement par le Concessionnaire.

L'analyse combinée de ces différentes dispositions permet d'énoncer que :

- (i) Le dispositif de comptage y compris l'appareillage/compteur fait partie des Installation de Distribution,
- (ii) Les Installations de Distribution sont des biens concédés,
- (iii) Les biens concédés sont mis à la disposition du Concessionnaire par l'État (le Concédant),
- (iv) Les biens concédés ne sont pas la propriété du Concessionnaire
- (v) Le dispositif de comptage est donc la propriété de l'État, même s'il est fourni par le Concessionnaire¹¹.

Observation n°1 :

La propriété des biens concédés est attachée à la qualité d'autorité organisatrice de la distribution de l'électricité qui incombe à l'État ; Il s'agit de biens de retour.

Les installations de comptage sont des biens Concédés et des Biens de retour de la Concession de distribution publique de l'électricité.

Nos recherches n'ont pas toujours permis d'identifier quelque texte de loi que ce soit, ayant retiré à l'État ce droit de propriété sur les biens Concédés ou encore ayant transféré à une autre autorité ledit droit.

En qualité d'Autorité Concédante, l'État est fondé à exercer un droit de regard sur la qualité de l'exploitation de ses ouvrages et à suivre la mise en place de nouveaux équipements (tel les compteurs prépayés/intelligents) afin de s'assurer que ceux-ci ne mettent pas en péril la sécurité et la qualité de vie des Usagers du service publique de l'électricité.

Observation n°2 :

Dans tous les cas, même en cas de transfert, il faut relever et souligner que le transfert de compétence ne signifie pas transfert de propriété.

Dès lors, même si on suppose que l'État a transféré ses compétences au Concessionnaire, il n'en reste pas moins propriétaire de l'installation de comptage avec toutes les responsabilités qui sont attachées à ce statut conformément à l'article 1384 du Code Civil. Le Concessionnaire se doit en revanche, de garantir l'efficience de la technologie mise en œuvre en particulier pour ce qui concerne les compteurs prépayés/intelligents.

ii. La propriété des données des Usagers

Le droit de propriété se définit comme le droit d'user (*usus*), de profiter (*fructus*) et de disposer (*abusus*) d'un bien de la manière la plus absolue.

¹¹ Cela nous amène donc à nuancer l'observation faite dans notre rapport provisoire et consistant à déduire des dispositions de l'article 9.1 du Règlement de Service, que ENEO est le propriétaire des compteurs.

Si le droit de propriété peut sans difficulté porter sur des biens corporels, il en va autrement des biens incorporels/immatériels tels que les données.

En effet, pour fonctionner, le compteur prépayé/intelligent collectera et traitera des informations multiples et variées au titre desquelles des données à caractère personnel des Usagers. Ces données font donc partie des éléments composant le dispositif de comptage.

Or, comme cela a déjà été relevé, avec l'installation de ces compteurs prépayés/intelligents, l'adoption urgente d'une législation spécifique sur la protection des données à caractère personnel se révèle indispensable.

Dès lors, la difficulté à laquelle les acteurs seront confrontés sera celle de la propriété desdites données, mais également de la responsabilité de leur traitement.

Les notions de « Responsable de traitement » et de « Sous-traitant » jouent un rôle primordial, dans la détermination de la personne qui dispose du contrôle de la donnée, dans la propriété des bases de données mises en œuvre et, a fortiori, dans l'accès aux revenus générés par les traitements et services mis en œuvre.

Selon la Convention de l'Union africaine (UA) sur la cybersécurité et la protection des données à caractère personnel, appelée aussi « Convention de Malabo », adoptée le 27 juin 2014 :

- (i) le Responsable du traitement des données est toute personne physique ou morale, publique ou privée, tout autre organisme ou association qui, seul ou conjointement avec d'autres, prend la décision de collecter et de traiter des données à caractère personnel et en détermine les finalités.
- (ii) le Sous-traitant est toute personne physique ou morale, publique ou privée, tout autre organisme ou association qui traite des données pour le compte du responsable du traitement.

Cette définition s'articule autour de trois points :

- a. L'aspect individuel : « la personne physique ou morale, l'autorité publique, le service ou un autre organisme » ;
- b. Les éléments essentiels qui permettent de distinguer le responsable de traitement du sous-traitant : « *détermine les finalités et les moyens du traitement* » ;
- c. La possibilité d'une responsabilité partagée entre plusieurs responsables de traitement, alors considérés comme co-responsables de traitement : « *seul ou conjointement avec d'autres* ».

S'agissant de la détermination des finalités et des moyens en vue d'attribuer le rôle de responsable de traitement, la question principale qui se pose est celle du degré de précision de cette détermination dans le traitement. Les notions de « finalité » et de « moyen » renvoient respectivement au « pourquoi » et au « comment » de l'activité de traitement. Ces notions peuvent varier en fonction de l'environnement particulier dans lequel intervient le traitement, et seule une approche pragmatique permet de contextualiser ces éléments.

En réalité, il n'existe pas de « propriété de la donnée » en tant que tel. Personne n'est véritablement propriétaire des données, car la donnée elle-même est le support d'une simple « information » non protégeable par le droit de propriété intellectuelle issu de l'OAPI¹².

Cependant certaines données échappent à la qualification d'information et seront de ce fait protégeables dès lors qu'elles contiennent une œuvre de l'esprit (un tableau, un texte d'un écrivain...). La protection des

¹² Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle

données, personnelles ou non, fait donc appel à diverses branches du droit (droit des biens, protection des systèmes d'information, propriété intellectuelle, droit des données personnelles, secret des affaires, ...)

Les données à caractère personnel sont de véritables émanations de la personnalité, faisant donc partie de la famille des droits de la personnalités (incluant notamment le respect de la vie privée). C'est la raison pour laquelle la collecte de données à caractère personnel nécessite le consentement de la personne concernée. Là encore il n'y a pas de « propriétaire » de cette donnée, mais la personne concernée dispose de nombreux droits sur celle-ci en application du principe d'autodétermination informationnelle (accès, rectification, limitation, opposition). Toutefois, après anonymisation, les données pourront être considérées et utilisées comme n'importe quelle autre donnée brute.

En revanche, sans être propriétaire d'une donnée personnelle, il est possible d'être propriétaire d'une base de données. Sous couvert de remplir le critère d'originalité, une personne peut en effet disposer d'un droit de propriété sur une « compilation de données ».

Ceci résulte du principe suivant lequel l'auteur d'une œuvre de l'esprit jouit sur cette œuvre, du seul fait de sa création, d'un droit de propriété incorporelle exclusif et opposable à tous.

Le producteur de la base de données dispose d'un droit sui generis sur celle-ci.

Toutefois, bien que « producteur », ce dernier ne possède cependant pas de droit de « propriété » sur la base en question. Il pourra simplement interdire des extractions qualitativement ou quantitativement substantielles au sein de celle-ci.

Toutes les compilations ne sont pas protégeables par le droit d'auteur, seules le sont celles qui, par le choix ou la disposition des matières, constituent des créations intellectuelles. Les données doivent être structurées. On parle alors de compilation « caractérisée », différente de la simple compilation « mécanique ». De même, pour bénéficier de la protection du droit sui generis du producteur de base de données, il faut être capable de démontrer un investissement financier, matériel et humain substantiel hors coûts liés à la « création » de la base sauf exception.

Par ailleurs, dans le cadre d'un traitement de données à caractère personnel, il est fréquent qu'en pratique les co-responsables de traitement se partagent une base de données commune pendant la durée de la relation contractuelle qui les unit. Ceci sera notamment le cas post-filialisation du système de comptage.

Or, une fois la relation contractuelle entre les différents acteurs (GRD et FSC) éteinte, va se poser la question de la propriété de la base de données.

- (i) La personne qui a mis à disposition sa base de données conserve-t-elle tous les droits sur celle-ci ?
- (ii) Le co-responsable de traitement peut-il revendiquer un droit sur la base de données ?
- (iii) Peut-on se retrouver devant une situation de « co-propriété » de la base de données ?

Il ne sera pas aisé de se placer sous les régimes prévus par les dispositions des textes issus de l'OAPI en matière d'œuvre de collaboration ou encore d'œuvre dérivée pour fixer les principes de propriété sur la base de données.

Il semble alors qu'il faille trouver un début de solution en se fondant sur deux principes issus du droit des biens :

- (i) Le **principe de l'acquisition de la propriété par spécification** (articles 570 à 572 du Code Civil),

Article 570 : « Si un artisan ou une personne quelconque a employé une matière qui ne lui appartenait pas, à former une chose d'une nouvelle espèce, soit que la matière puisse ou non reprendre sa première forme, celui qui en était le propriétaire a le droit de réclamer la chose qui en a été formée, en remboursant le prix de la main-d'œuvre. »

Article 571 : « Si cependant la main-d'œuvre était tellement importante qu'elle surpassât de beaucoup la valeur de la matière employée, l'industrie serait alors réputée la partie principale, et l'ouvrier aurait le droit de retenir la chose travaillée, en remboursant le prix de la matière au propriétaire. »

Article 572 : « Lorsqu'une personne a employé en partie la matière qui lui appartenait, et en partie celle qui ne lui appartenait pas, à former une chose d'une espèce nouvelle, sans que ni l'une ni l'autre des deux matières soit entièrement détruite mais de manière qu'elles ne puissent pas se séparer sans inconvénient, la chose est commune aux deux propriétaires, en raison, quant à l'un, de la matière qui lui appartenait, quant à l'autre, en raison à la fois et de la matière qui lui appartenait, et du prix de sa main-d'œuvre. »

L'illustration de ce principe est relativement simple : il s'agit du bûcheron qui fournit du bois à un ébéniste. Cet ébéniste construit une table à partir des planches. Dans ce cas, avec l'acquisition de la propriété par spécification, c'est l'ébéniste qui sera propriétaire de la table. En effet celui-ci aura apporté son savoir-faire, transformé la matière première pour en faire un objet nouveau. On considère alors que la main-d'œuvre est tellement importante qu'elle surpasse de beaucoup la valeur de la matière première.

On peut dès lors facilement imaginer qu'une base de données, qui est un bien meuble incorporel, puisse être utilisée et améliorée d'une façon telle par le co-responsable de traitement que cette amélioration surpasse de beaucoup la valeur de la base de données originelle. Alors celui-ci pourrait revendiquer des droits sur la « nouvelle » base de données.

Dans le même ordre d'idée, il arrive fréquemment que deux co-responsables de traitement mettent en commun leurs bases de données respectives et que l'un des co-responsables de traitement la transforme en apportant son savoir-faire afin de pouvoir répondre à la finalité du traitement. Il utilisera alors sa propre base de données, mais aussi celle du second co-responsable de traitement. Dans cette situation, on pourra considérer que la base de données nouvelle qui en résulte sera commune aux deux propriétaires.

(ii) **Le principe de l'acquisition de la propriété par mélange (article 573 du Code Civil).**

Article 573 : « Lorsqu'une chose a été formée par le mélange de plusieurs matières appartenant à différents propriétaires, mais dont aucune ne peut être regardée comme la matière principale, si les matières peuvent être séparées, celui à l'insu duquel les matières ont été mélangées peut en demander la division. »

Si les matières ne peuvent plus être séparées sans inconvénient, ils en acquièrent en commun la propriété dans la proportion de la quantité, de la qualité et de la valeur des matières appartenant à chacun d'eux. »

La situation ici est celle où plusieurs co-responsables de traitement ont mis en commun leurs bases de données respectives pour réaliser les finalités d'un traitement, sans pour autant que l'un d'entre eux ait apporté son savoir-faire en vue d'améliorer le traitement.

La nouvelle base constituée pourra être, selon les cas, séparable ou non des bases de chacun des co-responsables.

Dans l'hypothèse où cette base ne peut être séparée sans inconvénient, alors encore une fois les différents co-responsables vont en acquérir en commun la propriété.

Observation n°1 :

Pour déterminer la propriété de la base de données qui sera issue des informations collectées et traitées via le compteur prépayé/intelligent, on peut donc suggérer que celle-ci soit régie directement par la convention qui sera passée entre les acteurs (GRD, FSC), co-responsables de traitement.

Observation n°2 :

Les deux cas d'acquisition de la propriété de la base de données que nous avons évoqués, par spécification et par mélange, sont supplétifs de volonté.

En effet, l'on peut y déroger contractuellement. Il faudra alors saisir cette occasion pour introduire dans cet accord une clause prévoyant l'aménagement de la propriété des bases de données afin de clarifier la situation et d'anticiper les risques en matière de propriété.

Observation n°3 :

Définir contractuellement le rôle de chaque acteur dans la constitution de la base de données sera indispensable pour réussir le déploiement des compteurs prépayés/intelligents.

Observation n°4 :

La question de l'utilisation et de la protection des données est un enjeu majeur en raison de l'augmentation exponentielle de ces données et de leur accessibilité à une multitude d'acteurs (Gestionnaire de Réseaux de Distribution, Fournisseurs de Service de Comptage, Bailleurs de fonds, ...)

Il est important que le consentement explicite de l'utilisateur soit obtenu si les acteurs souhaitent transmettre les données à des tiers et ce, à des fins commerciales par exemple.

Dans tous les cas, l'émergence et le déploiement de cette nouvelle génération de compteurs « communicants » oblige le secteur de l'énergie en général, et celui de la distribution d'électricité en particulier, à se doter d'un cadre juridique spécifique relatif aux données personnelles.

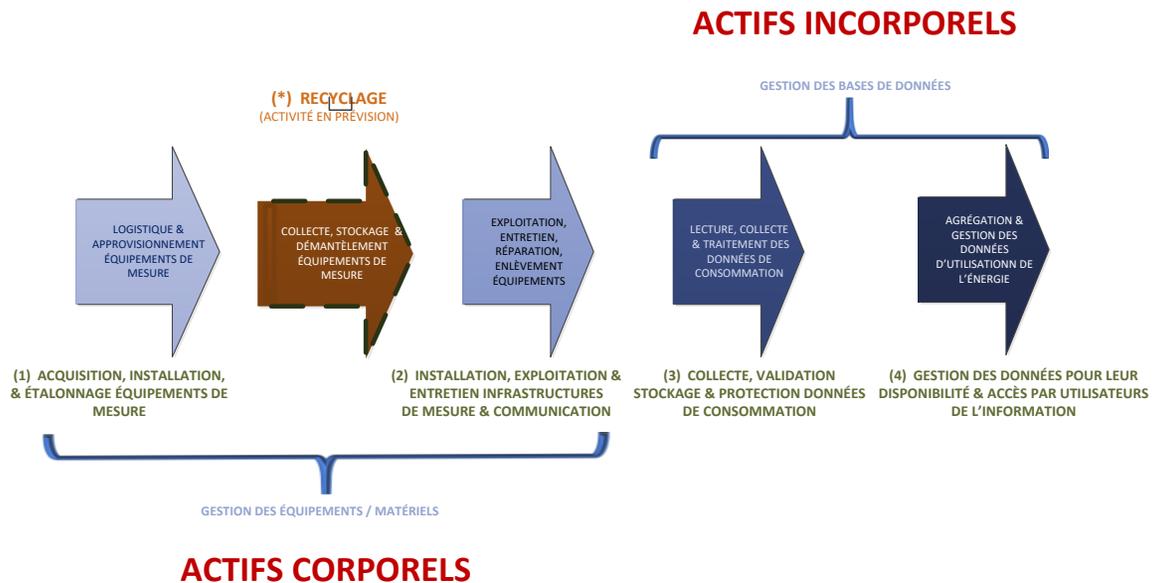
b. Forme juridique de la filialisation

Dans les précédents rapports, le dispositif de filialisation de l'activité de comptage d'électricité a été analysé. S'agissant de la mise en œuvre de ce dispositif de filialisation, plusieurs scénarios avaient été envisagés. Reste alors à retenir celui ou ceux des scénarios qui vont se révéler les plus appropriés à porter le projet de filialisation.

Le choix d'un scénario se fait en tenant compte des différentes fonctions qui composent l'activité de comptage d'électricité.

Pour déterminer ces fonctions, il faut distinguer les actifs incorporels des actifs corporels.

Figure 4 : Chaîne de valeur du comptage : actifs corporels et actifs incorporels



- Les actifs incorporels sont constitués des fonctions suivantes :

- Collecte des données par les compteurs
- Traitement des données collectées
- Gestion des Bases de données et prestations de services pour le traitement des données aux fins de facturation, de planification, de tarification ...

Observation N° 1 :

L'option technologique retenue actuellement par le Concessionnaire ne génère finalement que peu de données du fait que la majeure partie des compteurs du parc, les compteurs prépayés ; n'ont pas vocation à collecter et stocker un maximum de données sur le comportement des consommateurs

- Les actifs corporels sont constitués des fonctions ci-après :

- Approvisionnement (opération logistique qui a pour but de commander et fournir les compteurs afin d'assurer le bon développement de la distribution et de la commercialisation de l'électricité produite)
- Services physiques (stockage des compteurs, respect des normes, étalonnage, pose, entretien, contrôle, relève, coupure d'électricité, dépôt ...)
- Activité de Recyclage¹³ (Dans le cadre de la transition engagée pour remplacer tous les compteurs électromécaniques en compteurs électroniques, il faut envisager : le dépôt des compteurs, le ramassage, le stockage, le démantèlement, ...)

¹³ Cette activité n'existe pas à l'heure actuelle, mais l'étude technico-économique a démontré qu'elle ne peut être que bénéficiaire et aurait donc être intérêt à être créée ex nihilo.

Observation N°2 :

Il faut souligner qu'à moyen ou long termes, l'activité liée au recyclage pourrait évoluer vers la fabrication locale de compteurs, si possible en Joint-Venture avec un partenaire extérieur ; sous réserve que le prix de vente des compteurs soit concurrentiel.

- Création d'une société dont le capital est détenu en totalité par ENEO et qui sera considérée comme la APPROS CO

Cette société présente la caractéristique d'être une filiale d'ENEO qui détient 100% de son capital social. Cette filiale reprendrait alors la totalité de l'activité « approvisionnement » actuelle d'ENEO.

Cette proposition repose sur l'objectif que APPROS Co qui est une entité nouvellement créée puisse aisément avoir accès aux prêts aux meilleurs taux pour l'acquisition des compteurs. La prise de participation majoritaire du GRD ENEO comme actionnaire implique le partage de son expérience avérée (gestion, financement, développement, marketing, etc.). La conséquence directe de cet état de fait sera d'améliorer l'accès au crédit de APPROS CO.

Observation N° 3 :

- Agréer les entités déjà existantes qui ont la charge :
 1. De la relève des compteurs et la distribution des factures & autres documents
 2. Des coupures / remises / démantèlement & lutte contre les PNT, ainsi que de la pose des compteurs dans les kits Postpaid et Prepaid.

Observation N° 4 :

Il peut être plus aisé de maintenir dans le dispositif en qualité d'acteur, les sous-traitants actuels d'ENEO qui seront alors agréés aux fins de jouer les rôles dévolus à IER1 Co et IER2 CO

- Confier la fonction Approvisionnement à APPROS Co d'une part, mais il pourrait être judicieux de mettre APPROS Co en concurrence avec une Joint-Venture constituée de IER1 Co et IER2 Co qui seront accompagnés par un partenaire technique et financier extérieur

Observation N°5 :

En effet, on peut considérer que APPROS CO, filiale de ENEO disposera aisément, de par la position actuelle de sa société-mère/Concessionnaire ; de toute l'expertise nécessaire y compris la capacité financière requise pour gérer mieux que toutes les autres structures, les difficultés relatives à l'approvisionnement.

Il faut toutefois reconnaître qu'il sera bien moins aisé aux entités IER1 Co et IER2 CO, même associées en Joint-Venture ; de posséder par elles-mêmes la technicité nécessaire et la surface financière requise pour absorber les contraintes liées à l'approvisionnement.

La solution serait alors de leur permettre de s'appuyer sur un partenaire technique et financier extérieur pour être compétitif, et pour que la saine concurrence souhaitée se fasse à l'avantage des consommateurs.

- Pour la fonction Services Physiques, créer une nouvelle société IER-RECYC CO, dont le capital sera détenu à 51% par APPROS Co et les 49% restant devant appartenir à IER1 Co et IER2 CO.

Cette société qui est donc, de facto ; une filiale d'ENEO va également reprendre toutes les activités actuellement confiées aux sous-traitants de ENEO.

Observation N° 6 :

Prévoir un pacte d'actionnaire entre APPROS Co, IER1 Co et IER2 Co. Cette convention extra-statutaire viendra fixer certaines règles relatives au fonctionnement, au contrôle, à la gouvernance de la société et aux relations entre actionnaires. En précisant les règles relatives à l'organisation et au fonctionnement de la société, le pacte d'actionnaires va permettre de régler certaines questions afin d'éviter les mésententes et d'anticiper les conflits. Le pacte va également garantir plus de sécurité pour les actionnaires en assainissant leurs relations et permettre de ce fait, d'assurer un certain équilibre entre des intérêts divergents de APPROS CO, IER1 CO, IER2 CO, ou parfois de simplement renforcer la protection de leur intérêts communs dans le sens d'une bien meilleure sauvegarde de l'intérêt social.

- Agréer 1 entité déjà existante pour en faire RECYC CO

Observations N°7:

Il serait judicieux que l'entreprise qui recevra cet agrément soit une entreprise reconnue dans le domaine de la gestion et du traitement des déchets y compris industriels et électroniques, de tri, de transport, de recyclage et de commercialisation.

- Confier dans un premier temps la fonction Recyclage à RECYC Co

Observations N°8 :

La fonction recyclage, même si elle est confiée dans un 1^{er} temps à la seule entité RECYC CO, gagnerait à moyen terme à être exécutée par 2 entités distinctes qui seraient mises en concurrence.

- À moyen terme, agréer IER-RECYC Co qui viendra en concurrence avec RECYC Co pour cheminer vers la fabrication locale de compteurs en Joint-Venture avec un partenaire extérieur
- Scénario envisagé :
- Créer une société dont le capital sera détenu à 100% par ENEO, pour en faire APPROS CO
 - Agréer 2 entités déjà existantes (notamment les sous-traitants actuels) pour en faire IER1 Co et IER2 CO
 - Confier la fonction Approvisionnement à APPROS Co mais en concurrence avec une Joint-Venture constituée de IER1 Co et IER2 Co qui seront accompagnés par un partenaire technique et financier extérieur
 - Confier la fonction Service Physique à IER1 Co et IER2 CO
 - Agréer 1 entité déjà existante pour en faire IER-RECYC Co
 - Confier dans un premier temps la fonction Recyclage à IER-RECYC CO
 - À moyen terme, prévoir que APPROS Co viendra en concurrence avec IER-RECYC Co pour cheminer vers la fabrication locale de compteurs en Joint-Venture avec un partenaire extérieur

En résumé, il va falloir créer une société APPROS Co qui sera une filiale du GRD ENEO, pour tirer parti de son expérience et arriver à mobiliser des financements aisément.

Le choix du statut juridique de la filiale à constituer pour porter les activités de comptage, constitue l'une des étapes les plus importantes dans le projet car il doit être effectué en tenant compte de plusieurs paramètres :

- Compatibilité avec le régime fiscal le plus approprié,
- Compatibilité avec le statut social le plus approprié pour le dirigeant et les organes de gouvernance,
- Compatibilité avec les caractéristiques inhérentes au projet : nombre d'associés, nature de l'activité...
- Compatibilité avec les perspectives prévues (entrée de nouveaux associés ou d'investisseurs par exemple).

Il s'agit donc d'un choix important et conditionné par plusieurs facteurs.

Cependant, on peut considérer comme acquis qu'il s'agira:

- d'une société commerciale,
- d'une société de capitaux,
- d'une société pouvant être constituée par un associé unique,
- d'une société dont l'anonymisation des associés est possible,
- d'une société disposant d'un mode de fonctionnement et de gouvernance transparent et ouvert au contrôle,
- d'une société dont les associés pourront entrer et quitter le capital aisément,
- d'une société à risque limité,
- d'une société crédible aux yeux des tiers,

De ces indications, on pourrait suggérer un statut de Société Anonyme (SA) de type OHADA.

Observations N°9:

Pour le scénario N°1

- L'APPROS Co pourrait être une SA unipersonnelle avec Administrateur Général. Puisque la société sera constituée par un seul actionnaire (ENEO), elle ne pourra se constituer que sans conseil d'administration.

Dans ce cas, il sera nommé un administrateur général qui exercera les fonctions d'administration et de direction de la société.

- Le FSC 4 pourrait être une SA avec Conseil d'Administration avec un mode de gouvernance dual (Président du Conseil d'Administration et Directeur Général), même si le législateur permet lorsqu'il y a 3 actionnaires de pouvoir également opter pour la constitution d'une société sans Conseil d'administration.

L'exigence de transparence et d'équilibre justifie que le IER-RECYC Co soit dotée d'un conseil d'administration.

Le Conseil d'Administration pourrait alors être présidé par l'administrateur choisi par APPROPS Co et la Direction Générale étant confiée aux bons soins de IER1 Co et IER2 CO.

Observations N°10:

Pour le scénario N°2

- Le APPROS Co sera une SA unipersonnelle avec Administrateur Général. Puisque la société sera constituée par l'actionnaire unique ENEO.

Dans ce cas, il sera nommé un administrateur général qui exercera les fonctions d'administration et de direction de la société.

Les sociétés commerciales sont régies au Cameroun par l'Acte Uniforme de l'OHADA¹⁴ relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement Économique (AUSC).

Adopté le 17 avril 1997, l'AUSC a été révisé le 30 janvier 2014 à Ouagadougou au Burkina Faso.

Pour exercer une activité commerciale en société dans l'espace OHADA, il faut impérativement choisir parmi les formes de société prévues par l'AUDSC à savoir, la société en nom collectif (SNC), la société en commandite simple (SCS), la société à responsabilité limitée (SARL), la société anonyme (SA) ou encore la société par actions simplifiées (SAS).

Parmi ces différentes formes de société, la SA est celle qui est généralement réservée aux entreprises à très fort potentiel en ce qu'elle rassure les investisseurs et permet de lever des fonds même si elle reste soumise à des règles de fonctionnement lourdes voire même contraignantes.

L'article 385 de l'AUSC définit la SA comme une société dans laquelle les actionnaires ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits des actionnaires sont représentés par des actions.

La vie de la SA est réglementée tant pour ce qui est de sa constitution, que de son organisation et de son fonctionnement.

i. La constitution de la SA

La constitution de la SA, nécessite des éléments généraux de validité du contrat¹⁵.

Aux côtés de ces éléments généraux, les autres règles sont spécifiques à la constitution de la SA et sont soit communes, soit particulières.

1. Les règles communes

Ces règles communes s'appliquent aux SA qui se constituent sans appel public à l'épargne ou sans apport en nature et/ou sans stipulation d'avantages particuliers.

Hormis les règles relatives à l'actionnariat¹⁶ et au capital social¹⁷, pour l'essentiel, ces règles communes

¹⁴ Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

¹⁵ Quatre conditions essentielles sont requises pour la validité du contrat : le consentement, la capacité, l'objet et la cause.

¹⁶ S'agissant de l'actionnariat, l'AUSC a prévu la possibilité qu'une SA ne comprenne qu'un seul actionnaire. Ce caractère unipersonnel de la SA peut intervenir lors de la constitution « ab initio », la société n'étant créée que par un seul actionnaire ou même à postériori.

¹⁷ Concernant le capital social, l'AUSC fixe le minimum à dix millions (10.000.000) de francs CFA divisé en actions dont le montant nominal est librement fixé par les statuts. Toutefois, le capital de la société anonyme doit être entièrement souscrit avant la date de la signature des statuts. Les actions représentant des apports en numéraire sont libérées, lors de la souscription du capital, d'un quart au moins de leur valeur nominale.

La libération du surplus peut intervenir dans un délai qui ne peut excéder trois (03) ans à compter de l'immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM), selon les modalités définies par les statuts ou par une décision du conseil d'administration ou de l'administrateur général. Les actions représentant des apports en numéraire non intégralement libérées doivent rester sous la forme nominative. Tant que le capital n'est pas entièrement libéré, la société ne peut ni augmenter son capital sauf si cette augmentation de capital

reposent sur cinq phases :

- 1) L'établissement des bulletins de souscription par les fondateurs qui doivent contacter individuellement chacun des potentiels actionnaires. En cas d'agrément, ceux-ci datent et signent le bulletin en mentionnant en toutes lettres le nombre d'actions souscrites.

L'AUSC précise à son article 391 que le bulletin est établi en deux exemplaires (l'un pour la société en formation et le second pour le Notaire qui dressera la déclaration de souscription et de versement).

- 2) Le dépôt des fonds et la déclaration notariée de souscription et de versement - Les fonds provenant de la souscription des actions de numéraire sont déposés par les personnes qui les ont reçus, pour le compte de la société en formation, soit chez un notaire, soit dans un établissement de crédit ou de micro finance dûment agréé domicilié dans l'État partie du siège de la société en formation, sur un compte spécial ouvert au nom de cette société.

Sur présentation des bulletins de souscription et, le cas échéant, d'un certificat du dépositaire attestant le dépôt des fonds, le notaire affirme dans un acte dénommé « déclaration notariée de souscription et de versement », que le montant des souscriptions déclarées est conforme au montant figurant sur les bulletins de souscription et que celui du versement est conforme au montant des sommes déposées en son étude. Le certificat du dépositaire est alors annexé à la déclaration notariée de souscription et de versement.

- 3) La SA est constituée obligatoirement par un acte écrit conformément aux dispositions de l'article 5 de l'AUSC, les statuts devant obligatoirement être établis par acte notarié comme le prévoit l'article 10 du même texte.
- 4) Les statuts peuvent être signés par tous les souscripteurs, en personne ou par mandataire spécialement habilité à cet effet, après l'établissement du certificat du dépositaire.
- 5) Le retrait des fonds qui ne peut avoir lieu qu'après l'immatriculation de la société au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier est effectué, selon le cas, par le président directeur général, le directeur général ou l'administrateur général, sur présentation au dépositaire du certificat du greffier attestant l'immatriculation de la société au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier.
- 6) Toutefois, conformément à l'article 398 de l'AUSC, tout souscripteur, peut six (6) mois après le versement des fonds, demander en référé au Tribunal de commerce, la nomination d'un administrateur chargé de retirer les fonds pour les restituer aux souscripteurs, sous déduction de ses frais de répartition si, à cette date, la société n'est pas immatriculée.

2. Les règles particulières

La constitution de la SA diffère du schéma précédent lorsque d'une part il existe des apports en nature ou des stipulations d'avantages particuliers et d'autre part lorsqu'il est fait appel public à l'épargne.

- 1) Constitution de la SA avec apport en nature ou stipulations d'avantage particuliers

est réalisée par des apports en nature, ni émettre des obligations, les actions ne pouvant représenter des apports en industrie, ce conformément aux dispositions de l'article 389 de l'AUSC.

En cas de constitution avec apport en nature ou stipulations d'avantages particuliers, les statuts doivent nécessairement contenir l'évaluation de chaque apport en nature et la description des avantages particuliers stipulés ainsi que, le cas échéant leur évaluation.

La valeur des apports en nature et/ou les avantages particuliers doivent être contrôlés par un commissaire aux apports qui est choisi sur la liste des commissaires aux comptes et désigné à l'unanimité par les futurs associés ou, à défaut, par le Tribunal de commerce, à la demande des fondateurs de la société ou de l'un d'entre eux.

Le commissaire aux apports élabore conformément à l'article 401 de l'AUSC, sous sa responsabilité, un rapport qui décrit chacun des apports et/ou des avantages particuliers, en indique la valeur, précise le mode d'évaluation retenu et les raisons de ce choix, établit que la valeur des apports et/ou des avantages particuliers correspond au moins à la valeur du nominal des actions à émettre.

Le rapport du commissaire aux apports est alors ensuite annexé aux statuts en vue de l'assemblée générale constitutive qui sera en outre chargée de :

- constater que le capital social est entièrement souscrit et que les actions de numéraire sont libérées au moins du quart,
- adopter les statuts de la société,
- nommer les premiers dirigeants sociaux y compris le ou les commissaires aux comptes,
- reprendre éventuellement pour le compte de la société en formation les engagements souscrits par les fondateurs,
- donner le cas échéant, aux premiers administrateurs mandat de prendre des engagements pour le compte de la société avant l'immatriculation au RCCM.

2) Constitution en cas d'appel public à l'épargne

Pour la constitution de la SA faisant appel public à l'épargne, l'AUSC pose des règles plus spécifiques (articles 825 à 827). Les fondateurs doivent publier avant le début des opérations de souscription des actions une notice dans les journaux habilités à recevoir les annonces légales de l'État partie du siège social et, le cas échéant, des États parties dont l'épargne est sollicitée.

Pour l'information du public sur l'émission d'actions projetée, les fondateurs établissent des circulaires qui reproduisent les énonciations de la notice.

Les affiches et les annonces dans les journaux reproduisent les mêmes énonciations ou au moins un extrait de ces énonciations, avec référence à la notice et indication du numéro des journaux habilités à recevoir les annonces légales dans lesquels elle a été publiée.

En revanche, Le capital minimum de la société dont les titres sont inscrits à la bourse des valeurs d'un ou plusieurs États parties ou faisant publiquement appel à l'épargne pour le placement de leurs titres dans un ou plusieurs États parties est de cent millions (100.000.000) de francs CFA.

3. Organisation de la SA

Conformément à l'article 2-1 de l'AUSC, sous réserve du respect des dispositions de l'Acte Uniforme auxquelles il ne peut être dérogé et des clauses statutaires, les associés peuvent conclure des conventions extra-statutaires (pacte d'actionnaires notamment) en vue notamment

d'organiser, selon les modalités qu'ils ont librement arrêtées, a°) les relations entre associés, b°) la composition des organes sociaux, c°) la conduite des affaires de la société, d°) l'accès au capital social et e°) la transmission des titres sociaux.

Trois types d'organes interviennent dans le fonctionnement de la SA : les organes d'administration, les organes de délibération et les organes de contrôle.

4. Organes d'administration

Conformément aux dispositions de l'article 414 de l'AUSC, la SA est administré soit par un conseil d'administration, soit par administrateur général.

a. SA avec conseil d'administration

La SA avec conseil d'administration est dirigée soit par un président-directeur général, soit par un président du conseil d'administration et un directeur général.

L'AUSC distingue donc l'administration de la société par le conseil d'administration de sa direction.

1) Le Conseil d'administration de la SA

La société anonyme peut être administrée par un conseil d'administration composé de trois (3) membres au moins et de douze (12) membres au plus, actionnaires ou non.

Une personne morale peut être nommée administrateur. Cependant, lors de sa nomination, elle est tenue de désigner, pour la durée de son mandat, un représentant permanent qui peut ou non être actionnaire de la société.

Le nombre des administrateurs peut être provisoirement dépassé, en cas de fusion avec une ou plusieurs sociétés, jusqu'à concurrence du nombre total des administrateurs en fonction depuis plus de six (6) mois dans les sociétés fusionnées, sans pouvoir être supérieur à vingt-quatre (24).

La durée du mandat des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder six (6) ans en cas de nomination en cours de vie sociale et deux (2) ans, en cas de désignation statutaire ou par l'assemblée générale constitutive.

Les modalités de l'élection des administrateurs sont librement fixées par les statuts qui peuvent prévoir une répartition des sièges en fonction des catégories d'actions. Toutefois, cette répartition ne peut priver les actionnaires de leur éligibilité au conseil, ni priver une catégorie d'actions de sa représentation au conseil.

Sauf si les statuts l'interdisent, un salarié de la société peut être nommé administrateur si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. De même, un administrateur peut conclure un contrat de travail avec la société si ce contrat correspond à un emploi effectif.

Hors les sommes perçues dans le cadre d'un contrat de travail, les administrateurs ne peuvent recevoir, au titre de leurs fonctions, aucune autre rémunération, permanente ou non. L'assemblée générale ordinaire peut leur allouer, en rémunération de leurs activités, à titre d'indemnité de fonction une somme fixe annuelle qu'elle détermine souverainement. Le conseil d'administration peut également leur allouer, des rémunérations exceptionnelles pour les missions et mandats qui leurs sont confiés, ou

autoriser le remboursement des frais de voyage, déplacements et dépenses engagées dans l'intérêt social.

Les fonctions des administrateurs se terminent en principe à la fin de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat. toutefois, ils peuvent être révoqués ad nutum par l'assemblée générale ordinaire.

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède également aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et ce conformément aux dispositions de l'article 435 de l'AUSC. Par ailleurs, toutes clauses des statuts ou délibérations de l'assemblée générale limitant les pouvoirs ses sont inopposables aux tiers de bonne foi. Dans tous les cas, dans ses rapports avec les tiers, la société est engagée, y compris par les décisions du conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social. Il peut créer des comités composés d'administrateurs qui auront la charge d'étudier des questions qu'il soumet à leur avis et peut même recueillir l'avis d'experts non administrateurs.

Le conseil d'administration a notamment compétence pour :

- Préciser les objectifs de la société,
- Exercer un contrôle permanent de la gestion,
- Arrêter les comptes de chaque exercice (article 452 de l'AUSC),
- Déplacer le siège social dans les limites du territoire du Mali, conformément à l'article 451 de l'AUSC,
- Autoriser la conclusion de certaines conventions dites réglementées.

C'est ainsi que doivent être soumises à l'autorisation préalable du conseil d'administration :

- toute convention entre une société anonyme et l'un de ses administrateurs, directeurs généraux ou directeurs généraux adjoints,
- toute convention entre une société et un actionnaire détenant une participation supérieure ou égale à dix pour cent (10%) du capital de la société,
- toute convention à laquelle un administrateur, un directeur général, un directeur général adjoint ou un actionnaire détenant une participation supérieure ou égale à dix pour cent (10%) du capital de la société est indirectement intéressé ou dans laquelle il traite avec la société par personne interposée,
- toute convention intervenant entre une société et une entreprise ou une personne morale, si l'un des administrateurs, le directeur général, le directeur général adjoint ou un actionnaire détenant une participation supérieure ou égale à dix pour cent (10%) du capital de la société est propriétaire de l'entreprise ou associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, administrateur général,

administrateur général adjoint, directeur général, directeur général adjoint ou autre dirigeant social de la personne morale contractante.

- Les cautionnements, avals, garanties autonomes, contre-garanties autonomes et autres garanties souscrits par des sociétés autres que celles exploitant des établissements de crédit, de microfinance ou d'assurance caution dûment agréés et pour des engagements pris par des tiers (article 449 de l'AUSC).

Le conseil d'administration doit pouvoir se réunir aussi souvent de l'exige l'intérêt social. Il ne peut valablement délibérer que si la moitié au moins de ses membres est présente et ses décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, à moins que les statuts ne prévoient une majorité plus forte. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante sauf clauses contraires des statuts.

Conformément aux dispositions de l'article 454-1 de l'AUSC, les statuts peuvent prévoir que les administrateurs participent au conseil par visioconférence ou par d'autres moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective peuvent voter oralement. Afin de garantir l'identification et la participation effective à la réunion du conseil des administrateurs y participant par des moyens de télécommunication, ces moyens doivent transmettre au moins la voix des participants et satisfaire à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations. En cas de participation d'administrateur(s) par visioconférence ou par d'autres moyens de télécommunication, le conseil ne peut valablement délibérer que si au moins un tiers des administrateurs est physiquement présent.

Les statuts peuvent limiter la nature des décisions pouvant être prises lors d'une réunion tenue dans ces conditions. En cas de participation au conseil d'administration par visioconférence ou autre moyen de télécommunication, il est fait mention dans le procès-verbal des incidents techniques éventuellement survenus au cours de la séance et ayant perturbé son déroulement.

2) La direction de la SA

La SA avec Conseil peut opter entre deux modes de direction: la formule avec Président Directeur Général (mode moniste), ou la dissociation des fonctions de Directeur Général et de ceux de Président du Conseil d'administration (mode dual).

Dans le premier mode de direction, le Président du Conseil d'Administration cumule ses fonctions avec celles de Directeur Général : c'est « la gouvernance réunie ». Il détient donc, à côté de ses fonctions de Président du Conseil d'administration, les pouvoirs et les responsabilités du Directeur Général. C'est la raison pour laquelle l'AUSC aurait d'ailleurs conservé l'appellation de « Président Directeur Général ».

Dans le second mode de direction, la direction générale de la société (la gestion quotidienne) est confiée au Directeur Général, tout en conservant un contrepoids dans la personne du Président du Conseil d'Administration qui représente les actionnaires : c'est « la gouvernance dissociée ».

Contrairement au premier mode de direction, dans le second, le Directeur Général est le véritable chef d'entreprise. A ce titre, il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir

en toute circonstance au nom de la société en même temps qu'il dispose du pouvoir de décision et d'action pour le compte de la société, dans la limite de son objet social. Il représente la société notamment dans ses rapports avec les tiers et en est donc le représentant légal. D'un point de vue pratique, la société peut même être engagée par ses actes qui ne relèvent pas de l'objet social conformément aux dispositions de l'article 488 de l'AUSC.

Dans le même temps, les pouvoirs du Président du Conseil d'Administration sont limités en ce qu'il représente le Conseil d'Administration, organise et dirige les travaux de celui-ci. Il a donc simplement un rôle de représentation et d'organisation du Conseil d'Administration, et ne représente pas la société dans ses rapports avec les tiers.

Le Président du Conseil d'Administration préside les réunions du conseil d'administration et les assemblées générales. Il doit veiller à ce que le conseil d'administration assume le contrôle de la gestion de la société confiée au directeur général. À toute époque de l'année, le président du conseil d'administration opère les vérifications qu'il juge opportunes et peut se faire communiquer par le directeur général, qui y est tenu, tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le président du conseil d'administration est tenu de communiquer à chaque administrateur ces documents et informations (article 480 de l'AUSC).

Le Président Directeur Général préside quant à lui le conseil d'administration et les assemblées générales, mais assure également la direction générale de la société et représente celle-ci dans ses rapports avec les tiers. Il peut même être lié à la société par un contrat de travail et peut être révoqué à tout moment par le conseil d'administration et ce, conformément aux dispositions de l'article 469 de l'AUSC. Sur sa proposition, le conseil d'administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes physiques d'assister l'assister en qualité de directeur général adjoint.

En accord avec le président-directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue des pouvoirs qui sont délégués au directeur général adjoint. Dans ses rapports avec les tiers, le directeur général adjoint a les mêmes pouvoirs que ceux du président-directeur général. Il engage la société par ses actes, y compris ceux qui ne relèvent pas de l'objet social et les clauses des statuts, les décisions du conseil d'administration ou des assemblées générales qui limitent ses pouvoirs du ne sont pas opposables aux tiers de bonne foi (article 472 de l'AUSC). Sur proposition du président-directeur général, le conseil d'administration peut le révoquer à tout moment. Toute révocation du directeur général adjoint intervenue en violation du présent alinéa est nulle. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts.

b. SA avec Administrateur Général

Les SA comprenant un nombre d'actionnaires égal ou inférieur à trois (3) ont la faculté de ne pas constituer un conseil d'administration et peuvent désigner un administrateur général qui assume, sous sa responsabilité, les fonctions d'administration et de direction de la société tel qu'il est prévu à l'article 494 de l'AUSC.

L'administrateur général est choisi parmi les actionnaires ou en dehors d'eux. La durée de son mandat est fixée librement par les statuts sans pouvoir excéder six (06) ans en cas de nomination en cours de vie sociale et deux (02) ans en cas de nomination par les statuts. Ce mandat est renouvelable.

Il assume, sous sa responsabilité, l'administration et la direction générale de la société. Il la représente dans ses rapports avec les tiers. Il convoque et préside les assemblées générales d'actionnaires. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués aux assemblées d'actionnaires par le présent Acte uniforme et, le cas échéant, par les statuts. Dans ses rapports avec les tiers, la société est engagée par les actes de l'administrateur général qui ne relèvent pas de l'objet social. Toute clauses statutaires ou les résolutions de l'assemblée générale des actionnaires limitant les pouvoirs de l'administrateur général ne sont pas opposables aux tiers de bonne foi.

Il peut être lié à la société par un contrat de travail à la condition que celui-ci corresponde à un emploi effectif. Dans ce cas, le contrat doit être soumis à l'autorisation préalable de l'assemblée générale, à défaut, il est nul.

Il présente à l'assemblée générale ordinaire statuant sur les états financiers de synthèse de l'exercice écoulé, un rapport sur les conventions qu'il a conclues avec la société, directement ou indirectement, ou par personne interposée et sur les conventions passées avec une personne morale dont il est propriétaire, associé indéfiniment responsable ou, d'une manière générale, dirigeant social.

En cas d'empêchement temporaire, ses fonctions sont provisoirement exercées par l'administrateur général adjoint lorsqu'il en a été nommé un. À défaut, ses fonctions sont provisoirement exercées par toute personne que l'assemblée générale ordinaire des actionnaires juge bon de désigner. Il peut être révoqué à tout moment par l'assemblée générale. Toutefois, si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts.

5. Organes de délibération

L'AUSC a réglementé les assemblées d'actionnaires et celles des obligataires.

a. Les assemblées d'actionnaires

L'AUSC distingue les assemblées générales ordinaires, les assemblées générales extraordinaires et les assemblées spéciales.

1) Les règles communes aux assemblées d'actionnaires

Celles-ci ont essentiellement trait à leur convocation et à leur tenue.

- L'assemblée des actionnaires est convoquée par le conseil d'administration ou par l'administrateur général, selon le cas. A défaut, elle peut être convoquée: a°) par le commissaire aux comptes, après que celui-ci a vainement requis la convocation du conseil d'administration ou de l'administrateur général selon le cas, par lettre au porteur contre récépissé ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. Lorsque le commissaire aux comptes procède à cette convocation, il

fixe l'ordre du jour et peut, pour des motifs déterminants, choisir un lieu de réunion autre que celui éventuellement prévu par les statuts. Il expose les motifs de la convocation dans un rapport lu à l'assemblée, b°) par un mandataire désigné par la juridiction compétente, statuant à bref délai, à la demande soit de tout intéressé en cas d'urgence, soit d'un ou de plusieurs actionnaires représentant au moins le dixième du capital social s'il s'agit d'une assemblée générale ou le dixième des actions de la catégorie intéressée s'il s'agit d'une assemblée spéciale, c°) par le liquidateur.

Les statuts de la société fixent les règles de convocation des assemblées d'actionnaires. La convocation des assemblées est faite par avis de convocation inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales. Si toutes les actions sont nominatives, cette insertion peut être remplacée par une convocation faite aux frais de la société par lettre au porteur contre récépissé ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, télécopie ou courrier électronique. Les convocations par télécopie et courrier électronique ne sont valables que si l'associé a préalablement donné son accord écrit et communiqué son numéro de télécopie ou son adresse électronique, selon le cas. Il peut à tout moment demander expressément à la société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception que le moyen de communication susmentionné soit remplacé à l'avenir par un envoi postal.

Des dispositions pertinentes des alinéas 3 et 4 de l'article 518 de l'AUSC, la convocation doit indiquer la date, le lieu de la réunion et l'ordre du jour. L'avis de convocation doit par ailleurs parvenir ou être porté à la connaissance des actionnaires quinze (15) jours au moins avant la date de l'assemblée sur première convocation et, le cas échéant, six (6) jours au moins pour les convocations suivantes.

L'acte portant convocation indique un certain nombre de mentions énuméré à l'article 519 de l'AUSC (la dénomination de la société, suivie, le cas échéant, de son sigle, la forme de la société, le montant du capital social, l'adresse du siège social, le numéro d'immatriculation au registre du commerce et du crédit mobilier, les jour, heure et lieu de l'assemblée, ainsi que sa nature ordinaire, extraordinaire ou spéciale et son ordre du jour).

L'assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à son ordre du jour.

- Peuvent participer aux assemblées générales: a°) les actionnaires ou leur représentant, b°) toute personne habilitée à cet effet par une disposition légale ou par une clause des statuts de la société.

Il en est de même des personnes étrangères à la société lorsqu'elles y ont été autorisées soit par le Tribunal de commerce, soit par décision du bureau de l'assemblée, soit par l'assemblée elle-même (article 537 de l'AUSC).

Tout actionnaire peut se faire représenter par un mandataire de son choix.

L'AUSC accorde également un droit de participation uniquement avec voix consultatives aux personnes suivantes : a°) les commissaires aux comptes (article 711 de l'AUSC), b°) les représentants des groupements des obligataires (article 791 de l'AUSC), c°) les administrateurs non actionnaires, d°) tout expert, créanciers ou débiteurs de la société, e°) le Directeur Général ou alors l'administrateur général.

L'assemblée est dirigée par un bureau composé d'un président, de deux scrutateurs et d'un secrétaire. Le Président est selon les cas le président du conseil d'administration, le président directeur général ou l'administrateur général. Le bureau est chargé d'établir la fiche de présence et de rédiger le procès-verbal de délibération qui doit contenir la date et le lieu de réunion, la nature de l'assemblée, le mode de convocation, l'ordre du jour, la composition du bureau, le quorum, le texte des résolutions soumises au vote de l'assemblée et le résultat des votes pour chaque résolution, les documents et rapports présentés à l'assemblée et un résumé des débats (article 535 de l'AUSC).

2) Les règles spéciales

Elles concernent chaque catégorie d'assemblées d'actionnaires.

- L'assemblée générale ordinaire prend toutes les décisions autres que celles qui sont expressément aux assemblées générales extraordinaires et aux assemblées spéciales.

Elle prend connaissance des différents rapports et projets de résolutions.

Conformément aux dispositions de l'article 546 de l'AUSC, elle est notamment compétente pour : a°) statuer sur les états financiers de synthèse de l'exercice, b°) décider de l'affectation du résultat, c°) nommer les membres du conseil d'administration ou l'administrateur général et, le cas échéant, l'administrateur général adjoint, ainsi que le commissaire aux comptes, d°) statuer sur le rapport du commissaire aux comptes et approuver ou refuser d'approuver les conventions conclues entre les dirigeants sociaux ou un actionnaire détenant une participation supérieure à dix pour cent (10%) du capital de la société et la société, e°) émettre des obligations, f°) approuver le rapport du commissaire aux comptes.

Elle est réunie au moins une (01) fois par an, dans les six (6) mois de la clôture de l'exercice, sous réserve de la prorogation de ce délai par décision de justice. Si elle n'a pas été réunie dans ce délai, le ministère public ou tout actionnaire peut saisir le Tribunal de commerce afin d'enjoindre, aux dirigeants de la convoquer ou de désigner un mandataire pour y procéder.

Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote, aucun quorum n'étant requis sur deuxième convocation.

Elle statue à la majorité des voix exprimées. Il n'est pas tenu compte des bulletins ou votes blancs.

- L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions.

Elle est également compétente pour: a°) autoriser les fusions, scissions, transformations et apports partiels d'actif, b°) transférer le siège social en toute autre ville de l'État partie où il est situé, ou sur le territoire d'un autre État, c°) dissoudre par anticipation la société ou en proroger la durée. Toutefois, elle ne peut augmenter les engagements des actionnaires au-delà de leurs apports qu'avec l'accord de chaque actionnaire (article 551 de l'AUSC).

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins la moitié des actions, sur première convocation, et le quart des actions, sur deuxième convocation. Lorsque le quorum n'est pas réuni, elle peut être une troisième fois convoquée dans un délai qui ne peut excéder deux (02) mois à compter de la date fixée par la deuxième convocation, le quorum restant fixé au quart des actions.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix exprimées.

En cas de transfert du siège de la société sur le territoire d'un État autre que le Mali, la décision est prise à l'unanimité des membres présents ou représentés.

- L'assemblée spéciale réunit les titulaires d'actions d'une catégorie déterminée.

Elle approuve ou désapprouve les décisions des assemblées générales lorsque ces décisions modifient les droits de ses membres. La décision d'une assemblée générale de modifier les droits relatifs à une catégorie d'actions, n'est définitive qu'après approbation par elle des actionnaires de cette catégorie.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins la moitié des actions, sur première convocation, et le quart des actions, sur deuxième convocation. À défaut de ce dernier quorum, elle doit se tenir dans un délai de deux (02) mois à compter de la date fixée par la deuxième convocation. Le quorum reste fixé au quart des actionnaires présents ou représentés possédant au moins le quart des actions.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix exprimées.

b. Les assemblées d'obligataires

Les porteurs d'obligations d'une même émission sont groupés de plein droit pour la défense de leurs intérêts dans une masse qui jouit de la personnalité juridique. Toutefois, en cas d'émissions successives d'obligations, la société peut, lorsqu'une clause de chaque contrat d'émission le prévoit, réunir en un groupement unique les porteurs d'obligations ayant des droits identiques. Le groupement est alors représenté selon la volonté de l'assemblée générale des obligataires qui les élit, par un (1) à trois (3) mandataires.

Il faut tout de même distinguer l'assemblée générale ordinaire des obligataires de leur assemblée générale extraordinaire.

L'assemblée générale ordinaire a compétence pour délibérer sur la nomination des représentants de la masse, la durée de leurs fonctions, la fixation s'il y a lieu de leur

rémunération, de leur suppléance, leur convocation ainsi que toute mesure ayant pour objet d'assurer la défense des obligataires et l'exécution du contrat d'emprunt, sur les dépenses de gestion que ces mesures peuvent entraîner, et en général toutes mesures ayant un caractère conservatoire ou d'administration.

L'assemblée générale extraordinaire délibère sur toute proposition tendant à la modification du contrat d'emprunt telle que notamment : a°) le changement de l'objet ou de la forme de la société, b°) sa fusion ou sa scission, c°) toute proposition de compromis ou de transaction sur les droits litigieux ou ayant fait l'objet de décision judiciaire, d°) la modification totale ou partielle des garanties ou report d'échéance, e°) le changement de siège social, f°) la dissolution de la société.

Hormis ces divergences entre ces deux types d'assemblée, ce sont les mêmes règles qui guident leur fonctionnement et les décisions qu'elles prennent.

L'assemblée générale des obligataires peut être réunie à toute époque (article 795 de l'AUSC).

Elle est convoquée par les représentants du groupement des obligataires ou, le cas échéant, par le conseil d'administration ou l'administrateur général selon le cas, ou par le liquidateur en période de liquidation. Elle peut également être convoquée à la demande des obligataires représentant au moins le trentième des titres soit par les représentants du groupement, soit par un mandataire ad hoc désigné par la juridiction compétente.

La convocation est faite dans les mêmes conditions de forme et de délai que celle des assemblées d'actionnaires. Il en est de même pour la communication aux obligataires des projets de résolution qui sont proposés et des rapports qui sont présentés à l'assemblée.

Tout obligataire a le droit de participer à l'assemblée ou de s'y faire représenter par une personne de son choix.

Les règles de tenue des assemblées d'actionnaires s'appliquent en tant que de besoin aux assemblées d'obligataires.

Le droit de vote attaché aux obligations est proportionnel à la quotité du montant de l'emprunt qu'elles représentent. Chaque obligation donne droit à une voix au moins. Les obligataires peuvent voter par correspondance ou à distance dans les mêmes conditions et formes que les actionnaires aux assemblées d'actionnaires (article 805 de l'AUSC).

6. Organes de contrôle

L'AUSC met en place un dispositif de contrôle interne et externe de la SA.

a. Le contrôle interne

Les associés ont un droit d'information sur la gestion sociale qui décline alors en un véritable pouvoir de vérification et de contrôle de la gestion de la société.

Le contrôle interne est assuré par les actionnaires eux-mêmes par le biais de l'alerte, du droit de communication des documents sociaux, de l'expertise de gestion et même de la désignation d'un administrateur provisoire.

1) L'alerte

Le droit d'alerte est le droit d'interpeller le chef d'entreprise sur un événement donné, inquiétant, et corollairement l'obligation pour lui de répondre aux demandes d'explication. Il s'agit de provoquer un dialogue avec la direction.

La procédure d'alerte est prévue par les articles 158 de l'AUSC.

Dans la SA, tout actionnaire peut, deux (02) fois par exercice, poser des questions au président du conseil d'administration, au président-directeur général ou à l'administrateur général, selon le cas, sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.

Le président du conseil d'administration, le président-directeur général ou l'administrateur général, selon le cas, répond par écrit, dans un délai de quinze (15) jours, aux questions posées en application de l'alinéa précédent. Dans le même délai, il adresse copie de la question et de sa réponse au commissaire aux comptes.

2) Le droit permanent à l'information des minoritaires dans les SA

Le droit à l'information des associés est présent à différentes étapes de la vie de la SA. L'AUSC fait prendre à l'information des formes différentes, notamment pour ce sur quoi elle porte et en termes de fréquence. De façon générale, le législateur a énoncé des règles a minima que les statuts peuvent adapter pour consolider les droits réservés aux minoritaires.

Dans tous les cas, les dispositions relatives à l'information des associés dans l'AUSC sont d'ordre public, de sorte qu'il est impossible d'y déroger.

Chaque actionnaire d'une SA (y compris les copropriétaires d'actions indivises, le nu-propriétaire et l'usufruitier d'actions) doit pouvoir, à tout moment, accéder à certains documents se rapportant à la situation de la société.

Conformément aux dispositions de l'article 525 de l'AUSC, tout actionnaire a le droit de prendre connaissance au siège de la société, des documents sociaux avant l'Assemblée Générale. C'est notamment le cas a°) de l'inventaire, des états financiers de synthèse et de la liste des administrateurs lorsqu'un conseil d'administration a été constitué, b°) des rapports du commissaire aux comptes et du conseil d'administration ou de l'administrateur général qui sont soumis à l'assemblée, c°) le cas échéant, du texte de l'exposé des motifs, des résolutions proposées, ainsi que des renseignements concernant les candidats au conseil d'administration ou au poste d'administrateur général, d°) de la liste des actionnaires, e°) du montant global certifié par les commissaires aux comptes des rémunérations versées aux dix (10) ou cinq (5) dirigeants sociaux et salariés les mieux rémunérés selon que l'effectif de la société excède ou non deux cents salariés.

L'article 526 de l'AUSC ajoute d'ailleurs que les actionnaires peuvent, en outre, à toute époque prendre connaissance et copie des documents sociaux concernant les trois derniers exercices, des procès-verbaux et des feuilles de présence des assemblées tenues au cours de ces trois derniers exercices et même de tous autres documents, si les statuts le prévoient.

Ils peuvent également, deux fois par exercice, poser des questions écrites au Président-Directeur Général, au Directeur Général ou à l'Administrateur Général sur tous faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.

La réponse étant alors communiquée au Commissaire aux Comptes.

Si la société refuse de communiquer tout ou partie des documents sociaux sollicités, il est statué sur ce refus, à la demande de l'actionnaire, par le président de la juridiction compétente statuant à bref délai qui peut alors ordonner à la société, sous astreinte, de communiquer lesdits documents à l'actionnaire.

3) L'expertise de gestion

Si l'AUSC a opté pour la proportionnalité des droits au montant des apports, il vole au secours des actionnaires minoritaires en leur donnant la possibilité de participer et de contrôler réellement la gestion sociale au moyen de droits d'information.

L'AUSC donne la possibilité d'intervenir dans la gestion sociale par le biais de l'expertise de gestion.

Des dispositions de l'article 159 de l'AUSC, « un ou plusieurs associés représentant au moins le cinquième du capital social peuvent, soit individuellement, soit en se groupant sous quelque forme que soit, demander au président de la juridiction compétente du siège social la désignation d'un ou plusieurs experts chargés de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion ».

Les minoritaires qui s'estiment peu éclairés sur la gestion sociale, en dépit de l'ensemble des informations qu'ils auraient reçus, peuvent donc demander au tribunal une expertise de gestion afin que la lumière soit faite sur les opérations de gestion qu'ils estiment obscures.

Cette procédure qui se veut être une source d'information et un moyen de contrôle de la gestion sociale pour les actionnaires minoritaires.

4) La désignation d'un administrateur provisoire

Lorsque le fonctionnement normal de la société est rendu impossible, soit du fait des organes de gestion, de direction ou d'administration, soit du fait des associés, la juridiction compétente statuant à bref délai, peut décider de nommer un administrateur provisoire aux fins d'assurer momentanément la gestion des affaires sociales (article 160-1 de l'AUSC).

L'administrateur provisoire va alors représenter la société dans le cadre de sa mission et dans la limite de ses pouvoirs et présenter à la juridiction compétente, au moins une (01) fois tous les trois (03) mois, un rapport sur les opérations qu'il a accomplies ainsi que sur l'évolution de sa mission.

Il peut être révoqué et remplacé selon les formes prévues pour sa nomination et tout associé peut obtenir en justice sa révocation si cette demande est fondée sur un motif légitime.

b. Le contrôle externe

Le contrôle externe est principalement effectué par le commissaire aux comptes.

Des dispositions de l'article 694 de l'AUSC, Le contrôle est exercé, dans chaque société anonyme, par un ou plusieurs commissaires aux comptes.

Les SA ne faisant pas publiquement appel à l'épargne sont tenues de désigner un commissaire aux comptes et un suppléant alors que les SA faisant publiquement appel à l'épargne sont tenues de désigner au moins deux (02) commissaires aux comptes et deux (02) suppléants.

La durée des fonctions du commissaire aux comptes désigné dans les statuts ou par l'assemblée générale constitutive est de deux (02) exercices sociaux. Lorsqu'il est désigné par l'assemblée générale ordinaire, le commissaire aux comptes exerce ses fonctions durant six (06) exercices sociaux.

Les fonctions du commissaire aux comptes expirent à l'issue de l'assemblée générale qui statue soit sur les comptes du deuxième exercice, lorsqu'il est désigné dans les statuts ou par l'assemblée générale constitutive, soit sur les comptes du sixième exercice, lorsqu'il est nommé par l'assemblée générale ordinaire.

Le commissaire aux comptes émet une opinion indiquant que les états financiers de synthèse sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Il a pour mission permanente, à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion, de vérifier les valeurs et les documents comptables de la société et de contrôler la conformité de sa comptabilité aux règles en vigueur.

Il vérifie la sincérité et la concordance avec les états financiers de synthèse, des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration ou de l'administrateur général, selon le cas, et dans les documents sur la situation financière et les états financiers de synthèse de la société adressés aux actionnaires. Il fait état de ces observations dans son rapport à l'assemblée générale annuelle.

Il s'assure enfin que l'égalité entre les associés est respectée, notamment que toutes les actions d'une même catégorie bénéficient des mêmes droits.

ii. Fonctionnement de la SA

La vitalité de la SA trouve son origine dans l'émission de titres négociables (valeurs mobilières) qui donne lieu à diverses transactions s'intégrant dans le capital social qui est appelé lui-même à varier selon les besoins qui conduisent parfois à une restructuration.

Dans le cadre du fonctionnement de la SA, les dirigeants sociaux doivent tout de même éviter d'engager leur responsabilité civile y compris de commettre des infractions pénales.

1. Les variations du capital social

Les opérations de modification du capital peuvent conduire à réduire ou augmenter la composition du capital social.

1) L'augmentation du capital social

Le capital social est augmenté, soit par émission d'actions ordinaires ou d'actions de préférence, soit par majoration du montant nominal des actions existantes.

Dans le premier cas, les actions nouvelles seront libérées soit en espèce, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles sur la société, soit même par apport en nature. Dans le second cas, la décision d'augmentation n'est recevable qu'avec le consentement unanime des actionnaires, à moins qu'elle ne soit réalisée par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission.

L'augmentation de capital par majoration du montant nominal des actions n'est décidée qu'avec le consentement unanime des actionnaires, à moins qu'elle ne soit réalisée par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission (article 562 alinéa 3 de l'AUSC).

L'assemblée générale extraordinaire est seule compétente pour décider ou, le cas échéant, autoriser une augmentation de capital, sur le rapport du conseil d'administration ou de l'administrateur général, selon le cas, et sur le rapport du commissaire aux comptes (article 564 de l'AUSC).

De même, lorsque l'augmentation de capital est réalisée par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, l'assemblée générale statue aux conditions de quorum et de majorité c'est-à-dire que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote, l'assemblée ne statue qu'à la majorité des voix exprimées ; et s'il a été procédé à un scrutin, il n'est pas tenu compte des bulletins blancs dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

Il est toutefois prévu à l'article 568 de l'AUSC que l'assemblée générale peut déléguer au conseil d'administration ou à l'administrateur général, selon le cas, les pouvoirs nécessaires à l'effet de réaliser l'augmentation de capital en une ou plusieurs fois, d'en fixer tout ou partie des modalités, d'en constater la réalisation et de procéder à la modification corrélative des statuts.

Dans tous les cas, les actions nouvelles sont libérées, soit en espèces, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles sur la société, soit par incorporation de réserves, bénéfices ou de primes d'apports, d'émission ou de fusion, soit par apport en nature.

2) La réduction du capital social

La réduction du capital intervient soit lorsque la société subit des pertes, soit lorsque le capital apparaît trop important pour les besoins de la société.

La réduction des capitaux propres à plus de la moitié du capital social, est susceptible d'entraîner la dissolution de la société. En effet, l'article 664 de l'AUSC pose que « si, du fait de pertes constatées dans les états financiers de synthèse, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le conseil d'administration ou l'administrateur général, selon le cas, est tenu, dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider si la dissolution anticipée de la société a lieu ».

Le fait de procéder à la réduction du capital social apparaît alors comme une mesure de prévention de la dissolution de la société.

L'article 627 de l'AUSC prévoit que le capital social est réduit, soit par la diminution de la valeur nominale des actions, soit par la diminution du nombre des actions.

La réduction de capital ne peut en aucun cas porter atteinte à l'égalité des associés, sauf consentement express de ceux-ci.

La décision de procéder à la réduction est en principe dévolue à l'assemblée extraordinaire. Cependant, tout comme pour l'augmentation, elle pourra être autorisée sur rapport du conseil d'administration ou de l'administrateur général qui peut se voir déléguer cette compétence (article 631 de l'AUSC).

2. La restructuration de la SA

L'AUSC traite des fusion, scission, apport partiel d'actif et transformation.

1) Les fusions, scission et apport partiel d'actif

Des dispositions de l'article 189 de l'AUSC, la fusion est l'opération par laquelle deux sociétés se réunissent pour n'en former qu'une seule soit par création d'une société nouvelle soit par absorption de l'une par l'autre.

Cette définition donnée par le législateur permet de retenir deux modes de fusion : la fusion absorption et la fusion par création d'une nouvelle société.

L'article 190 de l'AUSC précise que la scission est l'opération par laquelle le patrimoine d'une société est partagé entre plusieurs sociétés existantes ou nouvelles. Une société peut alors transmettre son patrimoine par voie de scission à des sociétés existantes ou nouvelles.

L'apport partiel d'actif est l'opération par laquelle une société fait apport d'une branche autonome d'activité à une société préexistante ou à créer. La société apporteuse ne disparaît pas du fait de cet apport. L'apport partiel d'actif est soumis au régime de la scission (article 195 de l'AUSC)

Les opérations de fusion, de scission et d'apport partiel d'actif sont décidées, dans les conditions requises pour la modification des statuts et selon les procédures suivies en matière d'augmentation du capital et de dissolution de la société. La nullité des délibérations y relatives est soumise aux mêmes règles. Toutefois, si l'opération projetée a pour effet d'augmenter les engagements des actionnaires, de l'une ou plusieurs sociétés en cause, elle ne peut être décidée qu'à l'unanimité desdits actionnaires.

2) La transformation de la SA

Au sens de l'article 181 de l'AUSC, la transformation de la société est l'opération par laquelle une société change de forme juridique par décision des associés. La transformation peut également parfois englober la fusion et la scission de sociétés.

La transformation prend effet à compter du jour où la décision la constatant est prise. Cependant, elle ne devient opposable aux tiers qu'après achèvement des formalités de publicité prévues à l'article 265 de l'AUSC.

A l'égard de la société, la transformation de la société n'entraîne pas un arrêté des comptes si elle survient en cours d'exercice, sauf si les associés en décident autrement. Les états financiers de synthèse de l'exercice au cours duquel la transformation est

intervenue sont arrêtés et approuvés suivant les règles régissant la nouvelle forme juridique de la société et il en est de même de la répartition des bénéfices.

A l'égard des dirigeants sociaux, La décision de transformation met fin aux pouvoirs des organes d'administration ou de gestion de la société. Les personnes membres de ces organes ne peuvent demander des dommages et intérêts du fait de la transformation ou de l'annulation de la transformation que si celle-ci a été décidée dans le seul but de porter atteinte à leurs droits. Un rapport de gestion doit être établi par les anciens et les nouveaux organes de gestion, chacun de ses organes pour sa période de gestion.

A l'égard des actionnaires, En cas de transformation d'une société, dans laquelle la responsabilité des associés est illimitée, en une forme sociale caractérisée par une limitation de la responsabilité des associés à leurs apports, les créanciers dont la dette est antérieure à la transformation conservent leurs droits contre la société et les associés. Toutefois, la transformation d'une société dans laquelle la responsabilité des associés est limitée à leurs apports en une société dans laquelle la responsabilité des associés est illimitée est décidée à l'unanimité des associés et toute clause contraire est réputée non écrite.

A l'égard du commissaire aux comptes, La transformation de la société ne met pas fin aux fonctions du commissaire aux comptes si la nouvelle forme sociale requiert la nomination d'un commissaire aux comptes. Toutefois, lorsque cette nomination n'est pas requise, la mission du commissaire aux comptes cesse par la transformation, sauf si les associés en décident autrement. Dans ce dernier cas, le commissaire aux comptes dont la mission a cessé rend néanmoins, compte de sa mission pour la période comprise entre le début de l'exercice et la date de cessation de cette mission à l'assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel la transformation est intervenue.

A l'égard des créanciers, les droits des créanciers sont conservés en cas de transformation. Les droits et obligations contractés par la société sous son ancienne forme subsistent sous la nouvelle forme. Il en est de même pour les sûretés, sauf clause contraire dans l'acte constitutif de ces sûretés.

A l'égard du bailleur, la signification de la transformation au bailleur n'est pas obligatoire, sauf si c'est stipulé dans le bail, sous peine de résiliation.

A l'égard des salariés, la transformation ne remet pas en cause l'ancienneté des salariés, ni les relations de travail.

Toutefois, la SA ne peut être transformée en une autre forme de société que si au moment de cette transformation elle a été constituée depuis au moins deux (02) ans et a fait établir et approuver par les actionnaires les bilans des deux premiers exercices (articles 690 et suivants de l'AUSC).

3. La responsabilité des dirigeants sociaux

L'article 740 de l'AUSC dispose quant à lui que, « les administrateurs ou l'administrateur général selon le cas, sont responsables individuellement ou solidairement envers la société ou envers les tiers, soit des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés anonymes, soit des violations des dispositions des statuts, soit des fautes commises dans leur gestion ».

Le mandataire social risque de voir sa responsabilité engagée en cas d'inobservation des dispositions législatives ou réglementaires, en cas de violation des dispositions du pacte social et en cas de faute gestion.

Les dirigeants peuvent donc engager leur responsabilité en cas de non-respect des dispositions de l'AUSC concernant les assemblées générales, le conseil d'administration, les conventions réglementées, l'annulation de la société ou les délibérations intervenant après sa constitution. Ce sera aussi le cas si des irrégularités sont constatées dans l'établissement des comptes sociaux, si des dividendes fictifs sont distribués ou si l'actif social est utilisé à des fins illicites.

4. Les infractions

Les infractions qui sont directement en rapport avec la vie de la société et parmi lesquelles on peut citer l'abus de biens sociaux et la distribution de dividendes fictifs.

1) L'abus de biens sociaux

D'après les dispositions pertinentes de l'article 891 de l'AUSC, « encourent une sanction pénale le gérant de la société à responsabilité limitée, les administrateurs, le président directeur général, le directeur général, l'administrateur général ou l'administrateur général adjoint qui, de mauvaise foi, font des biens ou du crédit de la société, un usage qu'ils savaient contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles, matérielles ou morales, ou pour favoriser une autre personne morale dans laquelle ils étaient intéressés, directement ou indirectement. »

L'abus de biens sociaux suppose donc la réunion de quatre éléments : a°) L'usage d'un bien social ou du crédit de la société, b°) cet usage doit être contraire à l'intérêt social, c°) il faut qu'il y ait poursuite d'un intérêt personnel direct ou indirect. Celui-ci peut être d'ordre pécuniaire, professionnel ou même moral, d°) le dirigeant doit avoir agi de mauvaise foi, c'est-à-dire avoir eu conscience que ce qu'il faisait était contraire à l'intérêt de la société.

2) La distribution de dividendes fictifs

Le bénéfice distribuable est le résultat de l'exercice, augmenté du report bénéficiaire et diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes portées en réserve en application de la loi ou des statuts. Aux termes de l'article 889 de l'AUSC « encourent une sanction pénale, les dirigeants sociaux qui, en l'absence d'inventaire ou au moyen d'inventaire frauduleux, auront, sciemment, opéré entre les actionnaires ou les associés la répartition de dividendes fictifs.»

Tout dividende distribué en violation des règles de l'article 144 de l'AUSC (approbation préalable des états financiers de synthèse et constatation de l'existence de sommes distribuables) constitue un dividende fictif.

Enfin, la SA est dissoute pour les causes communes à toutes les sociétés dans les conditions et sous les effets prévus aux articles 200 à 202 de l'AUSC.

Observations n°1 :

La SA prend donc fin : a°) par l'expiration du temps pour lequel elle a été constituée, b°) par la réalisation ou l'extinction de son objet, c°) par l'annulation du contrat de société, d°) par

décision des associés aux conditions prévues pour modifier les statuts, e°) par la dissolution anticipée prononcée par la juridiction compétente, à la demande d'un associé pour justes motifs, notamment en cas d'inexécution de ses obligations par un associé ou de mésentente entre associés empêchant le fonctionnement normal de la société, f°) par l'effet d'un jugement ordonnant la liquidation des biens de la société, g°) pour toute autre cause prévue par les statuts.

Observations n°2 :

Elle est également dissoute, en cas de perte partielle d'actifs et l'article 737 de l'AUSC ajoute que les associés peuvent prononcer sa dissolution anticipée. Dans ce dernier cas, la décision est prise en assemblée générale extraordinaire.

c. Le sort des contrats en cours post filialisation

L'opération par laquelle une société fait apport d'une branche autonome d'activité à une société préexistante ou à créer [...] » est un Apport Partiel d'Actifs (article 195 de l'AUSCGIE).

La réalisation de l'apport partiel d'actifs par le Concessionnaire suppose que soient en principe transférés les actifs et passifs de l'activité de comptage pour que celle-ci se poursuive de façon autonome.

Conformément aux dispositions de l'article 195 susvisé, l'apport partiel d'actifs **est** soumis au régime de la scission.

L'opération va donc entraîner une transmission universelle du patrimoine (article 190 de l'AUSCGIE), c'est-à-dire la transmission de plein droit des biens, droits et obligations se rattachant à l'activité de comptage.

En effet, la scission constitue l'opération par laquelle une société se divise et apporte son patrimoine à deux ou plusieurs autres sociétés existantes ou à créer comme dans le cas de l'espèce.

Il est alors judicieux de s'interroger sur le sort des contrats en cours entre les différents acteurs, et ce dès que l'apport partiel d'actif sera effectif.

Quel sera l'impact de cette opération sur l'ensemble des contrats conclu par le Concessionnaire relativement à l'activité de comptage ?

Les cocontractants actuels du Concessionnaire peuvent-ils refuser de poursuivre l'exécution des contrats avec la filiale qui sera créé ?

Si les contrats doivent être repris par la filiale, dans quelle condition cette transmission s'opèrera -t-elle ?

En d'autres termes, quels sont les critères de la continuation de ces contrats ? Tous les contrats sont-ils concernés ?

L'effet majeur sinon unique de l'opération envisagée de cession partiel d'actifs, lorsqu'elle s'opèrera est la transmission universelle du patrimoine issu des activités de comptage à la filiale.

Il peut sembler paradoxal et contraire à la perception classique du contrat, que des conventions, conclues par une société déterminée puissent passer dans le patrimoine d'une autre société, considérée comme bénéficiaire du patrimoine en cas d'apport partiel d'actifs.

i. La transmission automatique des contrats en cours à la filiale

D'une manière générale, les institutions ou les situations juridiques se distinguent par la spécificité de leur fondement respectif, en d'autres termes par tout ce qui procède de leur raison d'être et qui, par conséquent, justifie leur existence ou leur identité. Aussi, est-ce pourquoi il est nécessaire de mettre en lumière ce qui fonde la poursuite des contrats conclus par le Concessionnaire.

La détermination de ce fondement permet, de plus, de dégager le lien direct qui existe entre le bénéficiaire de la transmission universelle et le cocontractant du Concessionnaire.

Il est admis que les dispositions légales issues des textes de l'OHADA, régissant l'apport partiel d'actifs, n'ont pas, d'une manière spécifique, prévu la transmission des contrats. Elles ont simplement déterminé que lesdites opérations impliquent un transfert universel du patrimoine de la société apporteuse à la société bénéficiaire.

C'est la jurisprudence qui, face à cette carence législative, a posé qu'il y a transfert de contrats et donc continuation, lorsqu'il y a apport partiel d'actifs.

Pour la doctrine¹⁸ également, en cas d'apport partiel d'actifs, les contrats conclus par la société apporteuse sont transférés au même titre que les autres éléments du patrimoine à la société bénéficiaire.

On peut, à cet effet, constater que l'analyse tant de la jurisprudence que celle de la doctrine reposent sur un fondement spécifique, légal et unique, en l'occurrence le principe de la transmission universelle de patrimoine, prévu par l'article 190 de l'AUSC.

La transmission universelle aura donc pour conséquence principale et originale d'entraîner le transfert de l'ensemble des droits et obligations, contractuels ou extra-contractuels, du Concessionnaire au profit de la filiale, et cela, sans que ce transfert emporte novation ou déchéance du terme des droits et obligations ainsi transmis.

Cette règle de transmission universelle du patrimoine fait, qu'au même titre que les autres éléments composant le patrimoine social, les contrats en cours du Concessionnaire vont tous être transmis, de plein droit, à la filiale.

La poursuite des contrats traduit l'un des aspects de la transmission universelle du patrimoine consécutive à une opération d'apport partiel d'actifs.

Ce principe conforte d'une certaine manière la nouvelle perception du contrat qui n'est plus, aujourd'hui, considéré comme uniquement une relation entre deux personnes. Cette vision du contrat est remplacée par celle qui voit en lui une valeur patrimoniale, un outil précieux au service des besoins de l'entreprise.

Aussi, la continuation des contrats apparaît-elle essentielle puisqu'elle contribue à la pérennité de la poursuite de l'activité de comptage ainsi que de la sauvegarde de l'emploi.

Observation n°1 :

¹⁸ V. M. JEANTION, La transmission universelle de patrimoine d'une société, *Mlges Derrupé*, 1991, n°6 ; B. PICHAD, Le transfert de contrats conclu intuitu personae, note ss Aix-en-Provence, 12 juin 1997, P. A. du 18 février 1998.

Les contrats, étant de véritables supports juridiques au service de l'entreprise dans ses rapports avec ses nombreux et divers partenaires, il est tout à fait logique, lorsqu'elle transmet son patrimoine ou une partie de ses activités à une autre société, que celle-ci recueille également l'ensemble des contrats en cours figurant dans ce patrimoine.

Observation n°2 :

Cette continuation de plein droit s'impose d'autant plus que l'opération d'apport partiel d'actifs n'est pas constitutive de causes ni de caducité, ni de résolution, entraînant, de facto, la rupture du contrat, sous réserve que cela n'ait été expressément spécifié par les parties.

ii. L'opposabilité du transfert des contrats en cours aux cocontractants du Concessionnaire

Le transfert résultant de l'opération envisagée n'étant pas un cas de cession, il n'y aura pas, par principe, à observer quelques formalités particulières que ce soit pour que la filiale recueille et continue les contrats en cours figurant dans le patrimoine du Concessionnaire.

Il faut, en effet, insister sur le fait que la transmission, en l'espèce, est d'abord « universelle » et, ensuite, « automatique », et cela, de l'avis même du législateur OHADA.

Ce qui suppose, par conséquent, que le transfert des contrats du Concessionnaire au profit de la filiale, s'impose, par principe, à ses cocontractants.

Cette opposabilité de principe de la poursuite des contrats aux cocontractants, tiers à l'opération d'apport partiel d'actifs, se justifie par « la combinaison des règles du transfert universel de patrimoine, qui dispensent de l'accomplissement des formalités d'opposabilité propre à chaque catégorie de biens et de celles de la publicité légale de la de l'opération par mention au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM). »

Exception faite de certains biens¹⁹ dont des textes particuliers écartent leur transfert automatique, la règle de la transmission universelle emporte naturellement, par principe et de plein droit, la continuation de l'ensemble des contrats de la société au profit de la société bénéficiaire, et cela, sans qu'aucune formalité particulière soit nécessaire. C'est cela qui fait l'essence même de l'opération d'apport partiel d'actifs soumis au régime de scission.

Cette transmission unique et simplifiée des éléments composant le patrimoine du Concessionnaire, dont les contrats, au-delà d'être conforme à la loi est, en outre, nécessaire à la continuité de l'activité sociale transmise, sans laquelle aucun développement, ni aucune transmission d'activité ne seraient possibles. Cela prouve, à tous égards, l'enjeu d'un tel principe en faveur des opérations de restructuration d'entreprises.

Par ailleurs, on peut relever que, contrairement à la cession, il protégerait mieux les intérêts des cocontractants du Concessionnaire, le patrimoine social, gage des créanciers,

¹⁹ C'est le cas notamment des immeubles, marques et brevets. Ceci vient d'ailleurs d'être rappelé par un récent arrêt de la Cour d'appel de Paris dans une affaire portant sur l'opposabilité des droits portant sur une marque, à l'issue d'une opération de fusion-absorption : V. C.A. Paris, 13 octobre 2004, RJA 3/05 N° 266, p. 222.

étant également transmis. Les cocontractants du Concessionnaire seront, par conséquent, assurés de la continuation de l'exécution des contrats en cours par la filiale, continuatrice des activités de comptage du Concessionnaire.

Observation n°1 :

Le cocontractant du Concessionnaire, ne peut, par principe, interférer dans l'affectation des contrats à la filiale, et cela, pour une raison toute simple. En effet, l'affectation étant faite au moyen de la convention d'apport partiel d'actifs, le cocontractant n'est pas et ne saurait être partie à cette convention.

N'étant pas partie au traité d'apport partiel d'actifs, le cocontractant ne pourrait, dès lors, par voie de conséquence, interférer dans l'affectation qui sera faite des contrats en cours à la filiale.

Observations n°2 :

C'est à travers le traité d'apport partiel d'actifs que sera donc réparti, l'actif et le passif que le Concessionnaire souhaite mettre à la disposition de la filiale.

Ce qui voudrait dire que la règle de continuation est subordonnée à ce traité d'apport. Ainsi, à l'issue de l'opération, la filiale continuera les contrats qui lui auront été « attribués » par le traité d'apport.

Mais, l'affectation des contrats doit, pour être efficace, se faire selon le principe d'« union ». En d'autres termes, le contrat ne devra être transféré qu'à la société bénéficiaire qui recueillera la portion du patrimoine à laquelle est uni le contrat. Il doit donc y avoir une sorte de « lien patrimonial » entre ledit contrat et l'apport transmis. C'est d'ailleurs ce que confirme, d'une certaine manière, la jurisprudence²⁰ lorsqu'elle affirmait qu'en cas de scission de la société créancière, le bénéficiaire du contrat de cautionnement est transféré, de plein droit, à la société bénéficiaire de la branche d'activité à laquelle est rattaché ce contrat.

Observations n°3 :

Conformément donc au principe de la transmission universelle, c'est la filiale qui va recueillir la branche d'activités de comptage du Concessionnaire, qui devrait reprendre et continuer tous les contrats rattachés, dès l'origine, à ce secteur.

Est-il besoin de rappeler que lorsqu'une entreprise conclut un contrat, c'est pour répondre au besoin d'une de ses branches d'activité. Lorsqu'elle conclut, par exemple, un contrat de fournitures de compteurs prépayés/intelligents, c'est eu égard au besoin exprimé par un secteur déterminé.

Aussi, le contrat devra-t-il être transféré, tout naturellement, à la filiale qui aura recueilli la branche d'activités du comptage à laquelle ce contrat était déjà rattaché.

Observation N°4 :

²⁰ V. Paris, 19 mars 1996 : RJDA 1996, n° 790 ? P. 562. Cet arrêt a été confirmé par la juridiction suprême : V. Cass. com., 29 février 2000 : RJDA 2000, n° 661, p. 528 cités dans Lamy sociétés commerciales 2004, p. 766.

Du droit de contestation du cocontractant, il faut observer qu'il n'y a pas de moyen spécifique que le droit des sociétés met à sa disposition pour contester l'affectation faite des contrats.

iii. Caractère simplificateur de la transmission universelle

L'apport essentiel du principe de la transmission universelle de patrimoine réside dans le fait qu'il offre la possibilité aux sociétés participantes à l'opération de faire l'économie de l'application du régime juridique propre à chacun des éléments d'actif et du passif constituant le patrimoine social réservé à l'activité de comptage.

En effet grâce à ce principe, les actifs et le passif des activités de comptage du Concessionnaire va pouvoir être transmis d'une manière à la fois globale et simplifiée à la filiale.

En d'autres termes, aucune formalité particulière n'est, par principe, requise pour que soit efficace la transmission de chaque élément d'actif ou du passif.

Il sera donc, par principe, exclu de requérir l'accord des cocontractants du Concessionnaire pour que s'opère le transfert de ses contrats au bénéfice de la filiale.

Les seules formalités requises pour la réalisation de l'opération d'apport partiel d'actifs suffisent, à elles seules, à rendre efficace la transmission des activités de comptage du Concessionnaire, dont les contrats en font parties.

Observations n°1 :

La règle de continuation des contrats qui est, par principe, aussi bien générale qu'automatique, pourrait cependant être impuissante à permettre la transmission, et donc la continuation, de certains contrats, parce que conclus intuitu personae.

En dépit de l'automatisme et de l'universalité de la transmission universelle de patrimoine, celle-ci ne saurait emporter continuation, de plein droit, des contrats en cours du Concessionnaire, conclus intuitu personae.

Observations n°2 :

S'agissant des conditions d'exécution des contrats continués, deux hypothèses sont à relever. L'influence sur le contrat en cours, d'une clause aux termes de laquelle il est expressément stipulé qu'en cas de changement des circonstances économiques ayant prévalu au moment de la conclusion du contrat, il conviendrait de revoir ses conditions d'exécution et, même en l'absence de toute clause d'adaptation, les conditions d'exécution du contrat en cours recueilli par la filiale.

d. Proposition d'amélioration du mécanisme de règlement des litiges post-filialisation

Le secteur de l'électricité est l'un des services publics au Cameroun dont la libéralisation a été conduite dans tous ses aspects.

En effet, la Loi N°2011/022 du 14 Décembre 2011 qui régit le secteur de l'électricité, a consacré l'ouverture du secteur aux opérateurs privés et de droit public.

Ces opérateurs sont soumis au régime de la concession, de la licence, de la déclaration, de l'autorisation ou de la liberté en fonction de la nature de l'activité envisagée.

La mission de régulation est confiée à l'ARSEL qui assure, en même temps que la régulation, le contrôle et le suivi des activités des exploitants et des opérateurs du secteur de l'électricité. A ce titre, elle est chargée de garantir une concurrence saine et loyale dans le secteur de l'électricité et d'arbitrer les différends entre les opérateurs du secteur sur saisine des parties.

Le régime de résolution des différends tient compte des parties au dit litige. Le législateur pose ainsi que le régulateur peut en être saisi, et la procédure suivie sera la conciliation ou l'arbitrage en fonction des parties :

- Lorsque le différend opposera les opérateurs aux usagers, l'ARSEL sera saisie en conciliation et,
- Lorsque le différend opposera les opérateurs entre eux, l'ARSEL sera saisie comme instance d'arbitrage.

Après le règlement par le régulateur, les parties devront solliciter les juridictions étatiques pour le recours contre la décision rendue par l'ARSEL, ou pour obtenir l'autorisation de l'exécuter.

Or, comme déjà démontré précédemment, cette construction n'est pour autant pas parfaite.

En effet, plusieurs éléments nécessitent des réformes, qu'il s'agisse du régime de règlement des litiges entre les opérateurs et les consommateurs (1) que de celui entre les opérateurs entre eux (2).

i. Propositions d'amélioration du régime de règlement des litiges entre les opérateurs et les consommateurs

Le litige qui survient entre les opérateurs et les consommateurs peut être réglé par le régulateur saisi en conciliation. Lorsqu'une partie à un litige aura choisi de saisir le régulateur, celui-ci devra tenter de concilier les parties. Après cette phase devant le régulateur, les parties devront se tourner vers le juge étatique.

1. Le règlement par le Régulateur

L'ARSEL est une autorité administrative indépendante, chargée d'assurer la régulation du secteur de l'électricité au Cameroun. Pour mener à bien cette mission, le législateur lui a donné le pouvoir de résoudre les litiges qui opposent les acteurs et qui sont en rapport avec le secteur de l'électricité.

Les difficultés que pose le régime actuel imposent des réformes tendant à la saisine obligatoire du régulateur pour le règlement des différends entre les opérateurs et les consommateurs d'une part, et d'autre part l'exigence de la rédaction du procès-verbal mettant fin à la procédure de conciliation, que la tentative de conciliation ait réussi ou non.

a. De la saisine obligatoire du Régulateur

La conciliation est un Mode Alternatif de Règlement de Conflit et en tant que tel, est fondé sur le consentement des parties avant la survenance du différend, ou alors une fois que le litige est né.

Cet élément fait défaut dans le mécanisme de conciliation de l'ARSEL.

En effet, le recours à la conciliation, bien qu'il ne soit qu'une faculté offerte aux parties, ne se fonde pas sur un accord de volonté entre elles. Cet accord de volonté peut se matérialiser dans

un document écrit. Il peut aussi être verbal, mais la preuve de son existence et de sa validité doit pouvoir être rapportée.

Or, le législateur camerounais de l'électricité ne conditionne pas la saisine de la commission de conciliation de l'ARSEL à l'existence d'un tel accord entre les parties. Dans ces conditions, il n'est pas possible d'assimiler à proprement parler la conciliation menée par l'ARSEL à la conciliation telle qu'on la connaît. Une institution qui lui semble similaire est la conciliation menée par l'inspecteur du travail.

Proposition n°1 :

C'est pourquoi il y a lieu de proposer que le législateur de l'électricité s'aligne sur le législateur social pour instituer une conciliation forcée et obligatoire, pour une construction législative plus cohérente.

b. De l'obligation de rédaction du procès-verbal de non-conciliation

Le législateur de l'électricité a gardé silence sur l'établissement du procès-verbal de non-conciliation, contrairement à l'établissement du procès-verbal de conciliation qui a bel et bien été posé comme un impératif pour le Régulateur.

Il est acquis que toute activité qui se veut sérieuse doit être sanctionnée par un rapport. Un document doit être produit qui renseigne les personnes concernées contemporaines et futures sur ce qui s'est passé. Cette exigence est encore plus accrue dans l'administration ou tout doit être consigné.

Dans de telles conditions, le rapport ne servira pas uniquement à saisir une autre instance du même litige le cas échéant, mais à faire état de ce qui s'est vraiment passé.

Proposition n°2 :

En effet, la fin de la procédure de conciliation devant le Régulateur ne marque pas la fin du règlement du litige.

Dans cette optique, il y a lieu de proposer que le législateur complète le dispositif relatif à la conciliation en prescrivant au Régulateur la rédaction d'un procès-verbal de non-conciliation, tel que c'est le cas dans le règlement des différends de travail.

2. Le règlement après le Régulateur

Lorsque la tentative de conciliation a réussi, un Procès-Verbal de conciliation est dressé.

Celui-ci devra être homologué avant que son exécution ne soit envisagée.

L'examen du régime de règlement à ce niveau permet de plaider en faveur d'une réforme principale : que la décision du Régulateur après la première phase soit rendue sous la forme juridique d'un acte administratif unilatéral. La présentation d'un état des lieux semble indispensable pour bien comprendre la portée de cette proposition.

a. État des lieux sur la question

Le législateur camerounais de l'électricité n'a pas prévu de procédure particulière pour l'exécution de force du Procès-Verbal de conciliation.

Par conséquent, les règles de droit commun devront s'appliquer. Or ce régime général d'exécution présente plusieurs inconvénients tant de par son coût, que de sa lourdeur et de sa lenteur.

De plus, il faut remarquer que la loi n'a prévu, dans l'exécution, le recours aux « Procureurs Généraux, Officiers de force publique » que « lorsqu'ils en seront légalement requis », donnant ainsi la possibilité de suivre l'exécution sans leur intervention au cas où la présence de l'huissier de justice seul suffirait.

b. **La décision de règlement des différends de l'ARSEL pourrait être rendue sous la forme d'un Acte Administratif Unilatéral (AAU)**

Pour résorber cette difficulté liée à l'exécution de la décision de l'ARSEL, on peut imaginer la prise par le Régulateur sectoriel, sur la base du Procès-Verbal de conciliation, d'une décision de conciliation qui aura la forme juridique d'un AAU.

Proposition n°3 :

Le PV sera exécutoire d'office et à la diligence du Régulateur. L'avantage vient ici du fait que la partie qui aura bénéficié de la décision ne sera pas dans l'obligation de s'épuiser devant les instances de droit commun pour en obtenir l'exécution, mais pourra rentrer dans ses droits avec l'appui du Régulateur.

ii. **Propositions d'amélioration du régime de règlement des litiges entre les opérateurs**

Dans un souci d'efficacité du régime de règlement, le législateur a institué le règlement par le Régulateur sectoriel. Celui-ci interviendra avant la saisine du juge étatique, mais pas obligatoirement. Une fois la sentence arbitrale rendue par le Régulateur, s'ouvre alors une ultime étape de la procédure.

1. **Le règlement par le Régulateur**

L'analyse du régime actuel conduit à suggérer que soit obligatoire la saisine de l'ARSEL aux fins de règlement des différends entre les opérateurs, ce qui aura pour conséquence l'indifférence du critère d'arbitrabilité des différends.

a. **De la saisine obligatoire de l'ARSEL pour le règlement préalable du litige entre opérateurs**

Dans le secteur de l'électricité, le recours à l'arbitrage pour le règlement des différends entre les opérateurs ne se fonde pas sur l'accord de volonté des parties.

Le législateur est en effet resté silencieux sur cette question, se contentant de poser que le Centre peut être saisi comme instance d'arbitrage pour le règlement des litiges entre les opérateurs.

Cette construction ne semble pas en conformité avec le droit uniforme OHADA de l'arbitrage qui pose l'exigence d'une convention d'arbitrage.

Proposition n°4 :

En effet, le recours à l'arbitrage de l'ARSEL se fait en l'absence de toute convention spécifique entre les opérateurs. C'est la raison pour laquelle il y a lieu de soutenir que le recours au CARSEL

soit rendu obligatoire afin qu'il ne soit plus question de rechercher le fondement du recours à cette justice alternative.

b. De l'indifférence du critère d'arbitrabilité des litiges

Dans la Loi régissant le secteur de l'électricité, aucune précision n'a été faite sur les matières qui peuvent être soumises à cette procédure.

Si la nature arbitrable des différends découlant des rapports contractuels entre les opérateurs ne fait pas de doute, la réalité est tout autre en matière délictuelle, lorsque du fait d'une pratique anti concurrentielle, d'une faute ou d'une négligence de la part d'un opérateur, un autre a subi un préjudice pour lequel il réclame réparation.

La question se pose donc de savoir si l'ARSEL sera compétente pour statuer sur cette question.

Propositions n°5 : Si le recours à l'arbitrage de l'ARSEL est rendu obligatoire, la question de l'arbitrabilité ou non du différend ne se posera plus dès lors qu'il s'agira d'un arbitrage forcé.

2. Le règlement après le Régulateur

Une fois que les parties sont en présence de la sentence arbitrale rendue par l'ARSEL, deux hypothèses sont envisageables.

- Dans un premier temps, une des parties, en principe celle qui a succombé, peut décider de la contester auprès du juge étatique,
- Dans un second temps, en l'absence de recours, la décision peut être portée devant le juge étatique compétent afin qu'elle soit exéquatée.

Dans les deux cas de figure, l'on assiste à un recours au juge étatique, une solution qui présente plusieurs inconvénients pour le secteur régulé.

Il y a lieu alors de suggérer que la décision de l'ARSEL soit rendue sous la forme d'un AAU, ce qui aura pour conséquence d'annuler tous les recours qui sont de nature à rallonger la procédure de même que la procédure d'exéquat requise pour l'exécution de cette décision.

a. De l'annulation des recours contre une sentence arbitrale

La sentence arbitrale peut faire l'objet de plusieurs recours dont le recours en annulation. Cette solution permet de légitimer la sentence arbitrale qui sera finalement exécutée, ceci dans l'intérêt d'une bonne justice.

Cependant, appliquée aux différends qui surviennent dans le secteur de l'électricité, cela porte atteinte à l'efficacité de la procédure de règlement. En effet, l'Acte Uniforme OHADA sur l'Arbitrage a prévu six cas d'ouverture de ce recours dont deux au moins peuvent être appliquées à la sentence arbitrale rendue par l'ARSEL.

Les ramifications de procédure que cela engendre peuvent être évitées, en vue d'une efficacité optimale du règlement des différends entre les opérateurs du secteur de l'électricité.

En effet, la sentence arbitrale peut être rendue sous la forme d'une décision de l'AA qu'est le Régulateur.

Dans ces conditions, elle bénéficiera des privilèges du préalable et de l'exécution d'office propres aux actes administratifs unilatéraux. Ceci aurait le mérite de garantir une exécution rapide de la décision ainsi intervenue.

En termes de recours, ce qui était l'exception deviendra le principe, puisque la décision sera exécutoire d'office et le sursis à exécution ordonné par la juridiction compétente dans des conditions bien précises.

Par ailleurs, les voies de recours extraordinaires ne pourront plus retarder l'issue de la procédure.

Ces voies de recours sont en effet propres à la procédure civile, et ont le dénominateur commun d'engendrer une insécurité juridique, que la procédure ait eu un dénouement heureux ou pas. Elles constituent un mal nécessaire, dans la mesure où elles concourent à une justice plus équitable.

Lorsque les parties concernées sont des personnes privées, l'impact est comme limité à leurs biens. Mais lorsqu'il s'agit des acteurs d'un secteur public, on peut comprendre que cette insécurité juridique puisse plomber tout le secteur et même priver les usagers de leurs droits fondamentaux. La conséquence est une dégradation dans la qualité du service fourni, ce que l'État aura justement voulu éviter en maintenant ce secteur au nombre des services publics.

Propositions n°6 :

Or ces voies de recours sont inexistantes en contentieux administratif. Les décisions prises par les autorités administratives dans le cadre de leurs prérogatives de service public ne pourront faire l'objet de recours en révision ou de tierce opposition. De plus, ces décisions sont exécutoires par principe, l'exécution ne pouvant être suspendue qu'exceptionnellement.

b. De l'annulation de la procédure d'exéquat

L'examen de la procédure d'exéquat d'une sentence arbitrale permet de réaliser qu'elle comporte des facteurs qui font obstacles à son efficacité, au nombre desquels la durée, la complexité et le coût.

C'est la raison pour laquelle il est suggéré d'aller dans le sens de la suppression de la procédure d'exéquat.

Pour ce faire, il faudra que les décisions rendues par l'ARSEL bénéficient d'un régime privilégié d'exécution.

Le Régulateur pourra ainsi rendre la sentence sous la forme d'un AAU afin qu'elle puisse bénéficier du privilège de l'exécution d'office, ce qui allègerait considérablement la procédure d'exécution, cette dernière devant être diligentée par le Régulateur auteur de la décision.

Au demeurant, l'on peut se féliciter de l'existence d'un ensemble de règles particulières dérogatoires au droit commun pour le règlement des litiges qui opposent les acteurs du secteur de l'électricité au Cameroun.

Mais cette réalité ne saurait occulter le fait que ce régime comporte des lacunes qu'il conviendrait de résorber.

Il s'agit dans un premier temps d'instituer un véritable MARC forcée à l'instar de ce qui se passe en matière de règlement des différends individuels de travail devant l'inspecteur du travail.

Dans un second temps, il faudrait éviter le recours systématique aux juridictions de droit commun une fois que la décision du Régulateur est intervenue, afin de favoriser une exécution rapide et efficace de cette décision pour le bien du secteur.

Pour se faire, il est suggéré que la décision du Régulateur en règlement des litiges entre les acteurs soit rendue sous la forme d'un acte administratif unilatéral comme c'est le cas pour les décisions du Régulateur des communications électroniques. Ainsi, les décisions bénéficieront du privilège de l'exécution d'office favorable à une exécution rapide pour le développement du secteur tout entier.

e. Propositions de réformes législatives indispensables à la filialisation

TEXTES	DISPOSITIONS
<p>Loi N°2011/022 du 14 décembre 2011 régissant le secteur de l'électricité</p>	<p>Article 26 : « Les concessions de distribution <u>définissent les conditions d'exclusivité</u> dans le territoire pour lequel elles sont octroyées. <u>Elles définissent, en outre, les droits et obligations du distributeur</u> dans le cadre de son activité. »</p> <p>Article 27 : « La concession de gestion des réseaux de distribution est conclue entre l'État et les gestionnaires des réseaux de distribution sur toute l'étendue du territoire national. <u>Elle définit les droits et les obligations des gestionnaires des réseaux de distribution.</u> »</p> <p>Article 28 : « <u>Les gestionnaires des réseaux de distribution sont soumis à des obligations particulières</u> qui leur sont imposées dans le cadre du service public , notamment celle de fournir de l'électricité à toute personne physique ou morale établie sur le territoire de leur concessionsuivant les conditions fixées dans les cahiers de charges. »</p>
<p>Arrêté N°00000013/MINEE du 26 Janvier 2009 portant approbation du Règlement du service de Distribution Publique d'Électricité de la Société AES SONEL Règlement de Service de Distribution Publique d'Électricité</p>	<p>Articles 1er, 9, 11, 12, 15.5, 15.7, 17 et 18</p>

TEXTES	DISPOSITIONS
Contrat Cadre de Concession et de Licence signé entre l'État du Cameroun et la SONEL en date du 18 juillet 2001	Article 9.1: « l'État prendra toutes les mesures nécessaires pour garantir l'ensemble des droits d'exclusivité dont la SONEL bénéficie au titre des Contrats Dérivés » Article 12.2 relatif à la filialisation d'activités,
Contrat de Concession de distribution et vente d'électricité basse tension entre la République du Cameroun et la SONEL en date du 18 juillet 2001	Article 4 relatifs à l'exclusivité de la distribution Article 8 en rapport avec le Règlement de Service Annexe I qui traite des principes du Règlement du Service, Cahier des Charges et plus spécifiquement les articles 8.1 et 8.2 qui aborde le système de comptage et son contrôle, Cahier des charges en rapport avec l'article 9.2.4 relatif aux normes de vérification des compteurs.
Avenant N° 1 du 04 décembre 2006 au Contrat Cadre de Concession et de Licence entre l'État du Cameroun et la SONEL du 18 juillet 2001	Article 6 relatif à la filialisation
Avenant N° 2 du 07 août 2015 au Contrat Cadre de Concession et de Licence entre l'État du Cameroun et la SONEL du 18 juillet 2001	Article 8.6 sur « les activités de Distribution et de Vente restent à la charge de ENEO » Article 5 sur le transfert des activités, la mise en place d'un Comité de Pilotage, la gestion de la phase transitoire et les conditions suspensives au transfert effectif Article 8.6 sur les normes de vérification des compteurs.
Avenant N° 3 du 1 ^{er} novembre 2018 au Contrat Cadre de Concession et de Licence entre l'État du Cameroun et la SONEL du 18 juillet 2001	Article 10 pour le rajout d'une disposition relative à la filialisation des activités de comptage et la mise en conformité de la seconde disposition en rapport avec « les activités de Distribution et de Vente restent à la charge de ENEO », Article 14.2.4 et 14.2.6-c qui prévoit que ENEO doit installer progressivement des Systèmes de Comptage et de Contrôle permettant un paiement par avance de consommation (Compteurs prépayés) et dotés de technologies permettant de suivre en temps réel sa consommation (Compteurs intelligents) Les modalités de déploiement de ces nouveaux Systèmes de Comptage et de Contrôle sont arrêtées conjointement avec l'ARSEL et sous le contrôle de l'administration en charge de l'électricité

f. Proposition de cadre juridique pour les Accords sur le Niveau de Services (ANS)

Un Accord sur les Niveaux de Service²¹ (ANS) est une entente structurée et formelle entre deux ou plusieurs parties visant à fournir un ou plusieurs services, et acceptée à un niveau de performance qu'elles approuvent et garantissent mutuellement. Si l'une des parties est le client des services, l'autre partie en est le fournisseur.

L'ANS matérialise la formalisation d'une entente négociée entre le GRD et le (les) FSC(s). Il mettra en exergue l'attente des parties sur :

- le contenu des prestations ;
- leurs modalités d'exécution ;
- les responsabilités des parties ;

²¹ Service Level Agreement (SLA)

- les garanties.

Les ressources seront alors annoncées et commercialisées sous forme de services basés sur une entente qui inclurait des spécifications générales et techniques, y compris les politiques de prix et les propriétés des ressources nécessaires à l'exécution du service.

Les spécifications techniques de l'ANS pourront être décrites soit à partir :

- D'une spécification de niveau de service²² (précisant et spécifiant de façon explicite les critères du service à fournir) ;
- D'objectifs de niveau de service²³ (mesurant la qualité des services qui sont décrits dans la spécification de niveau de service

Dans la perspective d'une filialisation du système de comptage d'électricité, des ANS doivent intervenir entre le GRD et chacun des FSC qui sera créé ou agréé selon le cas et le schéma de structuration juridique retenu.

L'ANS qui sera passé entre le GRD et chaque FSC aura pour objet la qualité et la performance des prestations attendues par l'ARSEL. Il définira également entre autres les délais d'intervention et de résolution d'éventuels difficultés techniques rencontrés par l'infrastructure du système de comptage.

Il s'agit donc clairement d'un engagement important pour les acteurs dans la mesure où il va baliser le bon déroulement du déploiement/approvisionnement²⁴, du service physique²⁵ et de l'activité de recyclage²⁶.

Observations n°1 : Fondement légal

Les ANS doivent être conformes aux exigences des articles 1101 et suivants, 1108 et suivants du Code civil camerounais.

Conformément aux dispositions pertinentes de l'article 1134 du même texte, l'ANS tiendra lieu de loi entre les parties et ne pourra être révoqué que sur la base de leur consentement mutuel ou pour toutes autres causes autorisées par la loi.

Observations n°2 : L'ARSEL et l'ANS

Post-filialisation, l'ARSEL doit être en mesure de déterminer le niveau du service établi (où à établir) entre le GRD et les FSC. Cela constitue une boussole qui permet d'arbitrer en cas de difficulté entre les acteurs en ce qu'il devient plus aisé d'identifier les responsabilités et les objectifs non atteints par chacun des intervenants.

L'ANS permettra à l'ARSEL de pouvoir mieux gérer les acteurs (GRD et FSC), en déterminant le niveau de performance attendu de chacun d'eux.

Les niveaux de performances sont donc considérés comme des engagements et permettent à l'ARSEL de se prononcer plus rapidement s'ils ne sont pas atteints, de façon à susciter des correctifs immédiats de la part de l'acteur concerné.

²² Service level specification (SLS)

²³ Service level objectives (SLO)

²⁴ Opération logistique qui a pour but de fournir les compteurs afin d'assurer le bon développement de la distribution et de la commercialisation de l'électricité produite

²⁵ Stockage des compteurs, respect des normes, étalonnage, pose, entretien, contrôle, relève, coupure d'électricité, remise, dépôt, ...

²⁶ Dans le cadre de la transition engagée pour remplacer tous les compteurs électromécaniques (CEM), par des compteurs électroniques, il faut envisager : le dépôt de ces CEM, leur ramassage, leur stockage, leur démantèlement etc.

La bonne pratique pour l'ARSEL consistera à avoir un ANS pour chacun des acteurs (GRD et FSC), qui inclut tous les services assurés par ce fournisseur. Ceci implique la création de l'accord, puisque les critères généraux seront les mêmes et certains FSC auront les mêmes niveaux de service. Toutefois, l'ANS pourra être mis à jour au fur et à mesure de l'évolution des activités sur le terrain et cela, aussi bien dans le sens d'un ajout de nouveaux services que d'une suppression de services.

Dans tous les cas, il n'existe pas de limite au nombre de services qu'un ANS peut contenir. La bonne pratique sera donc de prendre les dispositions pour qu'un ANS existe pour chaque acteur/fournisseur. Cela permet de vérifier que les attentes de l'ARSEL sont clairement énoncées et que les fournisseurs les comprennent, et que le niveau de service qu'on peut s'attendre à recevoir est également connu à l'avance.

Les ANS présentent donc plusieurs avantages et bénéfices pour l'ARSEL.

En effet, des ANS bien développés et mis en œuvre de manière pertinente peuvent bénéficier à l'ARSEL, aux fournisseurs eux-mêmes, mais également au Client/consommateur. Ces bénéfices seront d'autant plus flagrants si la conception est précise, l'implémentation planifiée, l'utilisation active et l'amélioration continue.

Parmi ces avantages on peut citer entre autres le fait que l'ANS:

- Permet de garantir un service optimal et la satisfaction des clients/consommateurs ;
- Offre à l'ARSEL et aux consommateurs une appréciation réaliste de la qualité de service qu'ils sont en droit d'attendre ;
- Permet d'éviter les malentendus ou la confusion concernant ce qui doit être effectué ;
- Fournit une source fiable d'informations au sujet de l'accord intervenu entre les acteurs ;
- Oblige les acteurs à être attentifs aux détails des services ;
- Protège les fournisseurs des critères ambigus, non déclarés et non connus à l'avance.

Observations n°3 : Contenu des ANS

Les composants d'un ANS doivent comprendre entre autres les éléments suivants :

- Le type de service à fournir : il doit spécifier les types de services ainsi que tous les détails de ces derniers ;
- Le niveau de performance souhaité des services, en particulier sa fiabilité et sa réactivité : un service fiable est celui qui n'affiche que des perturbations minimales durant un espace de temps spécifique, mais également celui qui est disponible presque tout le temps. Un service avec une bonne réactivité réalisera les actions rapidement auprès des consommateurs ;
- Les étapes à suivre pour signaler les problèmes du service : cette étape a pour but de spécifier les coordonnées à signaler et l'ordre dans lequel les détails sur le problème doivent être communiqués. Le contrat doit également informer sur l'intervalle de temps au cours duquel le problème sera examiné ;
- Le temps de réponse et les solutions aux problèmes examinés : le temps de réponse est la période de temps au cours duquel le FSC va lancer son enquête sur le problème. Le temps de résolution du problème est la période durant laquelle le problème actuel du service sera résolu et corrigé ;
- Le suivi des processus et les rapports de niveau de service : ce composant décrit comment les niveaux de performance sont supervisés et surveillés. Ce processus implique la collecte de

différents types de statistiques, la fréquence à laquelle ces statistiques seront collectées et la façon dont ces statistiques seront accessibles ;

- Les répercussions pour le FSC qui ne respecte pas son engagement : si le fournisseur n'est pas en mesure de satisfaire aux exigences énoncées dans l'ANS, ce dernier devra faire face aux conséquences pour cet échec. Ces conséquences peuvent inclure le droit pour l'ARSEL de retirer l'agrément ou pour le GRD de demander un remboursement pour les pertes subies en raison de la défaillance du service.

La réalisation de chaque objectif de niveau de service documenté dans l'accord doit faire l'objet d'une surveillance et d'un rapport. La manière dont cette étape est accomplie dépend de la nature précise du niveau de service. La méthode et la fréquence de surveillance doivent être définies et documentées dans l'ANS. De la même manière, la méthode, le format et la fréquence des rapports sur la réalisation du niveau de service devraient être documentés dans l'ANS. Pour les objectifs complexes qui impliquent des pénalités en cas d'échec, une bonne pratique consiste à tester tous les calculs avant la mise en production. Les rapports doivent être automatiquement produits à partir des données saisies pendant la surveillance. Cela donne en effet un aperçu exact du respect de l'ANS. Les rapports doivent être produits à une fréquence suffisante pour mettre en évidence les tendances en termes de respect de l'ANS, avant que des infractions ne se produisent et dans le but de créer la confiance en le processus.

La pratique courante consiste à inclure les pénalités pour les services qui ne sont pas fournis conformément aux niveaux approuvés. La pénalité peut être un montant fixe pour chaque infraction ou un montant variable selon une échelle progressive, en fonction de l'ampleur du dépassement de l'objectif. Il est très important de définir les pénalités à un niveau approprié par rapport à l'impact de l'infraction sur l'activité de comptage. Définir des pénalités trop importantes peut par ailleurs conduire des fournisseurs à refuser de signer l'accord, ou à demander une résiliation anticipée du contrat. Pour la même raison, les parties devraient se mettre d'accord sur une limite maximale des pénalités lorsqu'une échelle progressive est incluse. Lorsque le total des pénalités sur une période donnée atteint ce cap, aucune autre sanction n'est prévue. Néanmoins, cela peut conduire les FSC à perdre tout intérêt dans la réparation d'un problème une fois que la limite est atteinte. Ce dilemme peut être résolu en utilisant un mécanisme où l'on augmenterait la pénalité financière si la limite est atteinte pendant deux périodes consécutives ou plus par exemple.

Observation n°4 : L'implémentation et l'exploitation des ANS

Le contenu d'un ANS va évoluer à partir des exigences de niveau de service qui sont définies durant la conception initiale d'un service. Ce contenu devrait être sans ambiguïté et écrit dans un style facile lisible. Bien qu'ils fassent partie du contrat, ces textes ne doivent utiliser ni un langage ni une terminologie juridique.

1) Objectifs et les capacités

L'ARSEL doit définir ce dont elle a besoin dans un ensemble d'exigences de niveau de service, y compris les utilisateurs du service (consommateurs), l'importance pour l'ARSEL et les consommateurs, les heures de disponibilité du service, les heures de support du service, les périodes critiques, le temps d'indisponibilité maximal, les exigences en matière de sécurité et de

protection des données²⁷, les exigences en matière de reporting, et toute exigence législative, politique ou normative obligatoire.

Le GRD et chaque FSC doit définir ce qu'il peut fournir, notamment les systèmes et mécanismes qu'il a l'intention d'utiliser, ses dispositions en termes de support client, les heures de disponibilité et de support, la manière d'accéder au support, les objectifs en termes de résolution des pannes et autres difficultés, disponibilité et performance, les rapports disponibles, les dispositions en termes d'urgence et de sécurité. Chaque acteur devrait alors présenter un standard d'ANS qu'il souhaite utiliser.

2) Compréhension mutuelle et négociation des ANS

L'ARSEL, le GRD et les FSC peuvent recourir à un facilitateur, tel qu'un gestionnaire de niveau de service, l'objectif étant que les parties se mettent d'accord sur ce qui est requis et ce qu'il est possible de faire avant de commencer à créer l'ANS.

Le facilitateur sera donc dans un rôle d'encouragement des discussions pour trouver une solution.

Les acteurs devront négocier sur tous les éléments et aspects afin d'arriver à un accord mutuel.

Dans tous les cas, un ANS ne doit pas être signé tant que les parties ne sont pas d'accord sur l'ensemble du contenu.

Il n'y a aucun intérêt à se mettre d'accord sur des ANS qui ne seront jamais utilisés et exécutés.

Les parties doivent alors régulièrement revoir les ANS, les exigences de l'ARSEL et les capacités des FSC étant appelées à évoluer et changer.

Les ANS doivent prévoir des indicateurs afin de mesurer la performance des services dans le but de réaliser une comparaison avec le niveau de qualité des services défini.

La disponibilité des compteurs, la fiabilité de l'appareillage, la fonctionnalité²⁸, le temps de réponse aux difficultés posées et la satisfaction des consommateurs permet de mesurer la performance perçue par rapport à celles qui est attendu.

Observations n°5 : Modèle d'ANS

L'élaboration de modèles d'ANS qui sera approuver par l'ARSEL est quelque peu tributaire du choix qui sera opéré pour la forme juridique de la filialisation. Chacun des scénarios qui a été proposé aura un impact propre sur les ANS qui seront mis en place par les acteurs, il est de même des contrats de performances à intervenir entre le GRD et les FSC.

²⁷ Les ANS peuvent permettre la mise en place de dispositifs aptes à donner aux FSC des mécanismes issus des bonnes pratiques permettant de juguler les difficultés liées à l'absence de législation propre à la protection des données des consommateurs. Un simple niveau de service peut suffire à répondre aux demandes d'accès, par exemple lorsque des consommateurs souhaitent connaître les données qui sont stockées à leur sujet.

²⁸ Service ability

Par ailleurs, c'est le Règlement de Service de Distribution Publique d'Électricité qui servira de support légal à la rédaction des dispositions pertinentes des ANS. Or, il a déjà été relevé que la filialisation du service de comptage induira nécessairement la relecture dudit Règlement sur bien des aspects.

Dès lors, il est suggéré d'adopter un modèle standard pour tous les ANS qui interviendront. Cela aura le mérite de faciliter la compréhension mutuelle des acteurs sur les niveaux de service dans le secteur du comptage d'électricité.

Dans tous les cas, un modèle classique d'ANS comprend entre autres et de façon non exhaustive, les éléments suivants :

1) Nom du GRD ou FSC

- Le ou les noms par lesquels les acteurs sont connus,
- Code de référence unique qui associe les acteurs aux services

2) Informations d'approbation

- Les signataires et la date de la signature

3) Informations contractuelles associées

- Numéros et référence de l'agrément
- Durée, date de début, de fin et de révision de l'agrément
- Règles de renouvellement et de résiliation de l'agrément, y compris la résiliation anticipée

4) Glossaire des termes

- Description des termes utilisés dans les protocoles d'ANS
 - * Définitions précises et officielles des termes clés: branchement, compteur, propriété du compteur, comptage, calibrage, certification, étalonnage, compteur plombé, données de comptage, installation, entretien, garde, responsabilité, codages pour l'échange des données de comptage, appareil de contrôle, métrologie, bris de plombage, rotation anormale du compteur, vérification de compteur, dysfonctionnement de compteur, régularisation, stockage de compteur, relève, coupure d'électricité, dépôt de compteurs, ramassage de compteurs, démantèlement de compteur, recyclage de compteur, etc.

5) Description détaillé du/des service(s)

- Informations suffisantes sur les services
 - * Approvisionnement (opération logistique qui a pour but de fournir les compteurs afin d'assurer le bon développement de la distribution et de la commercialisation de l'électricité produite)
 - * Service physique (stockage des compteurs, respect des normes, étalonnage, pose, entretien, contrôle, relève, coupure d'électricité, dépôt, ...)
 - * Recyclage (Dans le cadre de la transition engagée pour remplacer tous les compteurs électromécaniques (CEM) par des compteurs électroniques, il faut envisager : le dépôt des compteurs, le ramassage, le stockage, le démantèlement, ...)

6) Les résultats escomptés

7) Communications

- Point focal du GRD /de chaque FSC et ses coordonnées

8) Reporting sur le service

- Nature et fréquence des rapports, montrant le taux de réalisation par rapport aux niveaux de service de l'ANS

9) Revues de service

- Les procédures pour mener les revues de service

10) Importance

11) Sécurité

- Toutes les exigences de sécurité pour le(s) service(s) et l'ANS

12) Durées de service

- Les périodes pendant lesquelles le ou les services doivent être disponibles
- Toute exception particulière, comme les jours fériés

13) Temps de support

- Heures pendant lesquelles le support est disponible pour le ou les services
- Toute exception particulière, comme les jours fériés

14) Exigences en termes de support

- Lieu de signalement des incidents
- Toute autre exigence particulière

15) Objectifs de niveau de service

- Objectifs de disponibilité
- Objectifs de temps de résolution
- Objectifs de performance
- Objectifs de sécurité
- Objectifs de reporting sur le service
- Tous les autres objectifs

16) Exclusions

- Lister toutes les exclusions possibles et envisageables

17) Continuité de service

- Exigences en termes de continuité de service, notamment le délai de rétablissement du service et le délai de rétablissement des niveaux de service normaux

18) Normes techniques

- Normes techniques autorisées

19) Responsabilités

- Responsabilités du GRD
- Responsabilité du FSC
- Responsabilité du consommateur

20) Modèle tarifaire

- Définition des frais et la façon dont ils sont calculés
- Règles de calcul des pénalités en cas de manquement envers les niveaux de service

21) Documents associés

- Tout document associé
- Protocoles
- Références à des procédures associées non incluses dans l'ANS

4. Analyse FFOM, KPIs et rôle des parties prenantes

4.1 Analyse FFOM

L'analyse situationnelle permet de reconnaître les facteurs externes qui pourraient avoir un impact sur la façon dont est pilotée la préparation, puis la mise en œuvre de l'IMA sur le territoire camerounais. Elle est utilisée comme outil d'aide à la décision au plan stratégique. En auditant son environnement actuel et en évaluant les changements potentiels consécutifs à l'installation exclusive de compteurs évolués dans le parc avec une prépondérance marquée de compteurs prépayés, l'ARSEL sera beaucoup mieux outillée pour réagir aux changements à venir.

Le Consultant a identifié des problèmes dans l'environnement externe de l'ARSEL (c'est-à-dire l'environnement dans lequel l'ARSEL opère, mais sur lequel il n'a pas de contrôle direct) sur la base d'entretiens avec les parties prenantes, et en examinant les rapports et documents réunis au cours de la mission. Il est à noter toutefois, que l'évaluation par le consultant de l'impact de chaque problème est basée sur les expériences sur les marchés régionaux de l'électricité, en Afrique et ailleurs.

L'analyse FFOM du Consultant est présentée ci-dessous sous forme de tableau.

Tableau 4 : Analyse FFOM

FORCES	FAIBLESSES
<p>L'installation d'une IMA / ICA présente les avantages suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élimination des Avances sur Consommation à payer par les consommateurs - Réduction significative voire, élimination du personnel en charge de la distribution des factures / relève des index - La procédure d'abonnement du consommateur est rapide et peu coûteuse - Gestion de la consommation et maîtrise du budget par le client : <p>pas de coupure pour impayés, achat du crédit se fait au gré du client, remise du service immédiatement après la recharge</p> <ul style="list-style-type: none"> - Simplicité d'utilisation - Pas de date limite de paiement et élimination des files d'attente des paiements aux guichets des agences 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarification considérée comme opaque par les consommateurs qui considèrent que les consommations d'énergie sont plus importantes que dans le cas des compteurs classiques - Stratégie de communication Insuffisante par rapport à la pose de compteurs évolués qui sont considérés par les consommateurs comme imposés pour remplacer les compteurs classiques
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Le compteur évolué (prépayé / intelligent) est un produit novateur par lequel le Distributeur (GRD) peut apporter à ses clients rapidité, liberté et simplicité dans la fourniture en énergie électrique et dans la planification du développement des réseaux et partant, l'accroissement de l'accès aux services électriques - Pour le GRD, ce produit constitue une avantage comparatif sans précédent puisqu'il permet de faire des économies considérables en termes de coûts d'exploitation (diminution des coûts de relève / coupure ...) - Pour le GRD, ce produit (en particulier le prépayé) permet de réduire de façon significative les fraudes et les pertes non techniques - Pour le GRD, un développement à grande échelle des compteurs intelligents peut permettre une implication plus forte de partenaires privés, dans la mesure où la fonctionnalité bidirectionnelle de ces compteurs va permettre une cession des surplus éventuels de production à partir de sources d'énergies renouvelables dans les zones rurales et/ou excentrées. - Développement en parallèle au déploiement de l'IMA/ICA d'une réglementation qui permet d'introduire des tarifs rémunérateurs qui encouragent l'implication du secteur privé et des projets en PPP - Développement et renforcement des compétences et de l'expertise pour accompagner le déploiement à grande échelle de l'IMA/ICA 	<ul style="list-style-type: none"> - La principale menace réside dans le fait qu'une proportion non négligeable des clients BT du marché camerounais se caractérisent par un degré de précarité qui peut les amener à chercher de voies parallèles pour contourner les compteurs évolués : nécessité de se pencher impérativement sur les conditions de travail des agents en contact avec la clientèle pour empêcher des collusions néfastes.

Il y aura lieu de pour être en mesure de tirer parti de la stratégie de déploiement de l'IMA, d'insister sur le plan de communication aussi bien de l'ARSEL, que de l'opérateur actuel (ENEO), mais également des entités qui seront créées dans le futur (FSCs).

La communication est en effet le facteur essentiel dans le positionnement de tout produit. C'est pourquoi dans un souci d'améliorer l'acceptation des compteurs évolués (en particulier, les prépayés) par les uns et les autres, les recommandations suivantes nous semblent les mieux indiquées pour être en phase avec les attentes des clients :

- 1- Communiquer de sorte à ne pas imposer le compteur prépayé mais plutôt à susciter le désir chez le consommateur.
- 2- Intensifier la connaissance du produit auprès du personnel de proximité d'ENEO aujourd'hui (et des FSCs dans le futur) pour qu'ils soient de bons prescripteurs pour leur propre produit.
- 3- Renseigner les clients finals sur les potentialités des compteurs évolués qui permettent le tété-relevé et, qui disposent d'une mémoire renseignant sur les coupures, etc.

4.2 KPIs

Pour être en mesure d'assurer un suivi de la qualité et de la performance du déploiement des compteurs évolués, un certain nombre d'indicateurs clé sont à prendre en compte et à en assurer le suivi-évaluation tout au long de la période retenue; 2021 – 2031.

4.2.1 Indicateurs de qualité de la pose par type de compteurs

- **Suivi-Évaluation des réinterventions après pose de compteurs : Tx-RÉI**

Tx-RÉI PRE : Taux de ré-interventions à la suite de la pose d'un compteur évolué Prépayé lors du déploiement

Tx-RÉI CEL : Taux de ré-interventions à la suite de la pose d'un compteur évolué Post-payé lors du déploiement

Tx-RÉI INT : Taux de ré-interventions à la suite de la pose d'un compteur évolué Intelligent lors du déploiement

Tableau 5 : Contours du taux de ré-interventions

Méthodologie de calcul	<p>Numérateur : Nombre de ré-interventions au cours de l'année (PRE / CEL / INT)</p> <p>Dénominateur : Nombre de compteurs évolués posés au cours de l'année (PRE / CEL / INT)</p> <p>Fréquence de calcul : mensuelle</p> <p>Fréquence des incitations : annuelle</p>
Périmètre	Ensemble des consommateurs pour lesquels la pose d'un compteur évolué (PRE / CEL / INT) a été effectuée
Objectifs	À fixer pour chaque année en fonction de la trajectoire d'installation qui aura été retenue pour chaque type de compteurs (PRE / CEL / INT)
Incitations	<p>Adopter un principe de Bonus – Malus</p> <p>Les pénalités seront par exemple de (1 000 FCFA x 1% x P) par point en-dessous de l'objectif de référence, ou P correspond à un douzième de la somme des compteurs évolués posés au cours de l'année</p> <p>De même, les bonus seront de (1 000 FCFA x 1% x B) par point au-dessus de l'objectif de référence, ou B correspond à un douzième de la somme des compteurs évolués posés au cours de l'année.</p>

- **Suivi-Évaluation des réclamations liées au déploiement : Tx-RECLAM**

Tx-RECLAM PRE : Taux de réclamations liées au déploiement / Compteur évolué Prépayé

Tx-RECLAM CEL : Taux de réclamations liées au déploiement / Compteur évolué Post-payé

Tx-RECLAM INT : Taux de réclamations liées au déploiement / Compteur évolué Intelligent

Tableau 6 : Contours du taux de réclamations

Méthodologie de calcul	<p>Numérateur : Nombre de réclamations liées au déploiement des compteurs évolués - (PRE / CEL / INT) ouvertes depuis le début de l'année</p> <p>Dénominateur : Nombre de compteurs évolués posés au cours de l'année (PRE / CEL / INT)</p> <p>Fréquence de calcul : mensuelle</p>
Périmètre	Ensemble des consommateurs pour lesquels la pose d'un compteur évolué (PRE / CEL / INT) a été effectuée

4.2.2 Indicateurs de performance de l'IMA

- **Taux de télé-prestations réalisées le jour J demandé par le FSC : TéléPREST**

TéléPREST : Taux de télé-prestations réalisées le jour J

Tableau 7 : Contours du taux de télé-prestations

Méthodologie de calcul	<p>Numérateur : Nombre de prestations télé-opérables réalisées le jour J demandé par le FSC</p> <p>Dénominateur : Nombre de prestations télé-opérables demandées par le FSC le jour J</p> <p>Fréquence de calcul : mensuelle</p> <p>Fréquence des incitations : annuelle</p>
Périmètre	Compteurs évolués déclarés communicants
Objectifs	À fixer pour chaque année en fonction de la trajectoire d'installation globale retenue
Incitations	<p>Adopter un principe de Bonus – Malus</p> <p>Les pénalités seront par exemple de $(1\ 000\ \text{FCFA} \times 1\% \times P)$ par point en-dessous de l'objectif de référence, ou P correspond à un douzième de la somme des compteurs évolués déclarés communicants à la fin de chaque mois de l'année</p> <p>De même, les bonus seront de $(1\ 000\ \text{FCFA} \times 1\% \times B)$ par point au-dessus de l'objectif de référence, ou B correspond à un douzième de la somme des compteurs évolués déclarés communicants à la fin de chaque mois de l'année.</p>

- **Nombre de Points de Livraison (PL) équipés d'un compteur évolué : CONNEXIONS**

CONNEXIONS PRE : Nombre de PL équipés d'un Compteur évolué Prépayé

CONNEXIONS INT : Nombre de PL équipés d'un Compteur évolué Intelligent

Tableau 8 : Estimation du nombre de points de connexion PRE / INT

Méthodologie de calcul	<p>Nombre de points de livraison équipés d'un compteur évolué PRE / INT</p> <p>Fréquence de calcul : mensuelle</p>
Périmètre	Points de Livraison BT résidentiel

- **Délai moyen entre la pose d'un compteur évolué (PRE / INT) et son intégration dans le système d'information : Délai-SI**

Délai-SI PRE : Délai moyen entre la pose d'un Compteur évolué Prépayé et son intégration dans le système d'information

Délai-SI INT : Délai moyen entre la pose d'un Compteur évolué Intelligent et son intégration dans le système d'information

Tableau 9 : Délai moyen entre la pose d'un compteur et son intégration dans le Système d'information

Méthodologie de calcul	<p>Numérateur : Somme des délais (en jours) entre la pose des compteurs évolués et leur déclaration dans le système - (PRE / INT)</p> <p>Dénominateur : Nombre de compteurs évolués déclarés communicants dans le système d'information</p> <p>Fréquence de calcul : mensuelle</p>
Périmètre	Compteurs évolués déclarés communicants dans le système d'information.

- **Taux de transmission quotidienne des données de consommation au FSC: DATA-FSC**

TxDATA-FSC : Taux de transmission quotidienne des données de consommation

Tableau 10 : Taux de transmission quotidienne de données au FSC

Méthodologie de calcul	<p>Numérateur : Nombre de séries de données de consommation (index ou courbe de charge) publiés par le système d'information dans le mois.</p> <p>Dénominateur : Nombre de séries de consommation à publier dans le mois</p> <p>Fréquence de calcul : mensuelle</p>
Périmètre	Compteurs évolués déclarés communicants dans le système d'information.

- **Taux de réclamations de clients finals liées aux données de consommation : DATA-Cons**

TxDATA-CONS : Taux de réclamations de clients finals liées aux données de consommation

Tableau 11 : Taux de réclamations de clients finals

Méthodologie de calcul	<p>Numérateur : Nombre de réclamations liées aux données de consommation émises par des clients finals par rapport au déploiement des compteurs évolués, ouvertes depuis le début de l'année.</p> <p>Dénominateur : Nombre de compteurs évolués posés depuis le début de l'année.</p> <p>Fréquence de calcul : mensuelle</p>
Périmètre	Ensemble des clients finals pour lesquels la pose d'un compteur évolué était programmée ou a été effectuée.

4.3 Identification et caractérisation des acteurs

Cette analyse des parties prenantes vise à identifier les institutions et les organisations dont les intérêts doivent être pris en compte dans la définition de la stratégie de déploiement de l'IMA. L'exercice cherche à examiner leurs intérêts et leur influence sur la meilleure trajectoire à adopter pour l'IMA.

De quelque côté que l'on se place, le système de comptage et les compteurs sont au centre de l'alimentation en électricité aussi bien pour les activités quotidiennes des consommateurs, que pour les bénéfices ou les pertes du (ou des) distributeurs ou encore des implications sur la réglementation pour être en mesure de contrôler l'impact sur les tarifs.

L'analyse des parties prenantes va se concentrer sur une évaluation :

- a) De la capacité organisationnelle de chaque acteur à influencer sur le déploiement des compteurs évolués du parc à l'horizon 2031,
- b) Des réactions des consommateurs aux choix retenus par le GRD,
- c) Des contours du cadre réglementaire et fiscal qui sont à mettre en œuvre pour accompagner le déploiement de l'IMA / ICA.

Les approches d'analyse de l'appropriation de la stratégie retenue reposent sur une identification des groupes affectés et leur position par rapport aux politiques et stratégies. Une grille d'évaluation de l'appropriation peut être utilisée pour estimer et comparer la façon dont les politiques et les stratégies affectent les parties prenantes, mais aussi à contrario, comment les parties prenantes sont susceptibles d'affecter les stratégies de déploiement de l'IMA.

Idéalement, une vaste collecte de données ainsi que des entretiens avec des informateurs clés sont nécessaires pour être en mesure de mener à bien une analyse exhaustive des parties prenantes. Notre approche dans le présent cas se limite toutefois aux quelques entretiens qui ont été menés au cours de l'étude ainsi qu'à la prise en considération des résultats des différentes enquêtes de satisfaction des consommateurs du GRD²⁹ menées en 2011, 2012 et 2018, ainsi qu'un examen de la documentation et des rapports qui ont été mis à disposition.

4.3.1 Matrice d'analyse des parties prenantes

L'approche suivante de la matrice d'analyse des parties prenantes a été largement utilisée par la Banque mondiale. L'objectif est de décrire les intérêts déclarés ou non des différents acteurs dans le respect des stratégies et politiques énergétiques sectorielles, ainsi que le degré de l'influence ou de la capacité des dits acteurs à se mobiliser derrière un objectif commun.

²⁹ Rapport de contrôle technique et commercial auprès de 10 000 abonnés de la société AES-SONEL. ARSEL & INS, Août 2012. Rapport de l'enquête auprès de 6 000 abonnés de AES-SONEL. ARSEL 2011. Rapport de l'enquête de satisfaction des abonnés de ENEO Cameroon – ARSEL & INS, Novembre 2018.

Tableau 12 : Matrice d'analyse des parties prenantes

CATÉGORIES D'ACTEURS	ACTEURS CLÉS	CARACTÉRISTIQUES (Social, localisation, Organisation, Capacité)	INTÉRÊTS PAR RAPPORT AUX STRATÉGIES (Effets sur / Effets de la stratégie)	INFLUENCE SUR LA STRATÉGIE (Haute, Moyenne, Faible)
PRENEURS DE DÉCISIONS GOUVERNEMENTALES	MINEE, MINCOMMERCE, MINMIDT, MINEPAT, MINPMEESA, MINFI	La capacité organisationnelle des ministères est variable et elle peut être qualifiée de FORTE ou HAUTE dans la mesure où leurs efforts conjugués doivent aboutir à un accroissement de l'accès et des coûts optimaux du kWh.	Chaque Ministère va rechercher le meilleur résultat par rapport aux objectifs spécifiques propres au meilleur déploiement de l'IMA	MINEE : HAUTE ++ MINCOMMERCE : HAUTE + MINMIDT : HAUTE + MINEPAT : HAUTE MINPMEESA : HAUTE MINFI : HAUTE ++
AUTORITÉ DE RÉGULATION	ARSEL	Régulateur mature parce qu'existant depuis 20 ans, bien organisé et qui a un intérêt très fort et la capacité de piloter le déploiement de l'IMA	Pilotage actif en compréhension et en extension de la stratégie de déploiement	HAUTE +++
BÉNÉFICIAIRES ATTENDUS	ENEO (GRD)	ENEO est le GRD du Cameroun et est le participant principal pour l'exploitation de la Distribution / Commercialisation avec la mission explicite de d'assurer la gestion du système de comptage de l'électricité. Entité très bien organisée et disposant des moyens humains, techniques et financiers pour assurer la fourniture du service de l'électricité.	Concepteur de la stratégie globale de déploiement sous la supervision ex-post de l'ARSEL	HAUTE +++
GROUPES D'INTÉRÊT (Associations de consommateurs ...)	ANOR, Asso. Consommateurs	Associations de consommateurs existantes et organisées avec des compétences / expertises à renforcer	Déficit de communication et d'appropriation de la stratégie de déploiement de l'IMA	MOYENNE
SOCIÉTÉ CIVILE (ONGs, Organisations professionnelles ...)	Comité Electrotechnique National , ISO-COPOLCO	Organisations matures mais dont l'influence reste encore marginale au Cameroun	Déficit de communication et d'appropriation de la stratégie de déploiement de l'IMA	FAIBLE
BAILLEURS DE FONDS BI & MULTILATÉRAUX	BAfD, BM, BDEAC, UE, AFD, GIZ ...	Un nombre croissant de donateurs actifs autour de la BAfD qui sont tous très bien organisés et intéressés à l'expansion d'une IMA en vue d'assainir le secteur (réduction drastique PNT et fraude) commerce de l'énergie	Intérêt marqué et orienté pour le financement de projets développement, comme c'est spécifiquement le cas ici de la BAfD	HAUTE +++

Alors que l'accès à l'électricité ainsi que le prix du kWh a un impact certain sur pratiquement tout le monde sur la totalité du territoire, on constate que la plupart des groupes et organisations sont bien éloignés ou ont une perception pour le moins défavorable de cette stratégie de déploiement de compteurs évolués. Un nombre restreint de ces groupes et organisations sont distants des activités quotidiennes aussi bien du régulateur (ARSEL), que de l'opérateur ENEO (GRD) en ce qui a trait aux conséquences possibles de cette IMA.

L'opérateur et le régulateur ont une forte influence sur la stratégie de déploiement envisagée, tandis que les clients qui doivent en être les principaux bénéficiaires auront relativement une influence moyenne. Il y a clairement un impératif de renforcement de la sensibilisation des clients finals à l'appropriation des avantages de l'IMA.

Dans le cadre de leurs plans stratégiques respectifs de communication, ARSEL et ENEO doivent sensibiliser les clients et les autres parties prenantes clés (ANOR, Comité Électrotechnique National ...) et axant leurs efforts en matière de communication et de sensibilisation, sur l'écoute afin de mieux intégrer leurs opinions et s'assurer que l'information fournie répond à leurs besoins. La finalité étant de convaincre les autres parties prenantes et surtout les clients finals de l'importance des avantages des compteurs évolués dans le quotidien de leur alimentation en électricité.

4.4 Bilans et effets attendus

4.4.1 Effets attendus pour le GRD et les autorités (ARSEL, MINEE)

- Meilleure gestion du segment Distribution / Commercialisation du fait :
 - De la diminution du nombre de déplacements ou d'inspections périodiques,
 - De la diminution des relevés puisque le parc est majoritairement équipé de compteurs à prépaiement,
 - Système de diagnostic dans le compteur électronique qui envoie un signal au système central en cas de détection d'un dysfonctionnement,
 - Détection plus rapide des pannes (compteurs intelligents),
 - Amélioration des informations sur les pertes et les calculs de pertes: possibilité de comparer l'énergie à la sortie des transformateurs MT / BT à l'énergie livrée aux consommateurs,
 - Réduction des pertes d'énergie dues à la fraude et au dysfonctionnement des compteurs puisque le compteur évolué dispose d'un système anti-fraude qui s'active quand le client essaye d'ouvrir le boîtier, de reprogrammer le compteur ou de couper l'alimentation,
- Évolution significative de la connaissance du comportement du réseau en exploitation du fait :
 - De l'amélioration de la gestion de la demande en électricité
 - De l'amélioration de la prévision de la charge
 - De l'amélioration de la qualité de service sur le réseau basse tension en contrôlant l'approvisionnement d'énergie et les éventuelles interruptions suivant des indicateurs sur la qualité du réseau.
- Le régulateur (ARSEL) peut désormais s'appuyer sur les données au niveau du consommateur individuel pour vérifier les opérations du GRD (exemple: début de la coupure de courant, durée, date),
- Le régulateur (ARSEL) peut adopter un standard unique permettant l'accès aux données de comptage qui constitue la première étape vers la séparation fonctionnelle puis juridique, préalable à l'introduction de FSCs.

4.4.2 Effets attendus pour le client final

- Diminution de la pointe et de la consommation d'énergie en général du fait :
 - Le client final est conscient du coût de sa consommation en temps réel et va donc s'attacher à mieux gérer sa consommation,
 - Le consommateur est conscient du coût de l'énergie et va être amené à réduire sa consommation d'électricité de quelques points de pourcentage : Maîtrise de la demande d'électricité,
- Élimination de la facturation estimée dans la mesure où chaque facture est établie sur une mesure de la consommation en temps réel,
- Facturation des consommateurs résidentiels et commerciaux selon les courbes de charge (compteurs intelligents) issues des données des compteurs ou suivant le décomptage des compteurs à prépaiement,
- Élimination des relevés de compteurs erronés,
- Traitement plus rapide des réclamations du client (relevé sur demande),
- Amélioration de la qualité de service sur le réseau basse tension en contrôlant l'approvisionnement d'énergie et les éventuelles interruptions.

5. Orientations technico-économiques et modélisation financière

5.1 Description du projet d'ICA : solution technique

Cette section est essentielle pour bien fixer et comprendre les choix technologiques faits par le GRD ENEO pour ce qui est de l'Infrastructure de Comptage avancée (ICA), et des aspects technico-économiques sur lesquels vont reposer les calculs qui en découlent ainsi que l'analyse Coûts - Bénéfices.

Dans le contexte camerounais, l'expérience du GRD camerounais fait explicitement le choix technologique de ne pas utiliser de concentrateurs dans l'exploitation des compteurs intelligents. L'accent est plutôt résolument mis sur l'utilisation de compteurs d'énergie avec transformateurs de courant et interface série qui remplissent également la fonction de concentrateurs CPL/GPRS pour la totalité des compteurs évolués qui sont installés en aval des transformateurs HTA/BT des postes de distribution publique.

Ce choix technologique est à souligner pour ses conséquences concrètes sur les investissements en matière de télécommunications destinés à accompagner le déploiement des compteurs de l'ICA camerounaise. En d'autres termes, cela signifie que les investissements de développement des réseaux de télécommunications ne sont pas du ressort du secteur électrique et donc du GRD, mais sont plutôt effectués par les opérateurs de télécommunications locaux.

En d'autres termes, si les compteurs électroniques qui composent l'ICA du parc ENEO se caractérisent bien un sens bidirectionnel d'enregistrement des énergies consommées, leur capacité d'enregistrement et d'analyse des données métrologiques se révèle plutôt limitée pour les deux types de compteurs qui représentent près de 95% du parc résidentiel, comme le montre clairement le tableau ci-après, avec :

- Les compteurs électroniques Post-payés (CEL) qui ne permettent AUCUN enregistrement NI analyse des données métrologiques, et
- Les compteurs électroniques Prépayés (PRE) qui, bien que capables d'identifier de manière précise la consommation d'électricité des clients et de la transmettre par téléphone (GPRS) et/au ou courant porteur de ligne (CPL) au gestionnaire de données de comptage, NE SONT PAS CAPABLES au-delà de la simple consommation globale en kWh, de récupérer et de gérer la masse d'informations et de données privées des clients finals (courbe de charge, microcoupures etc.).

Tableau 13 : caractéristiques des compteurs électroniques du parc d'ENEO

Compteurs	Sens d'enregistrement des énergies consommées	Communication à distance avec plateforme de lecture et analyse des données	Enregistrement et analyse des données métrologiques	Dispositif de coupure à distance
Electroniques Prépayés (PRE)	2 sens	non	oui	non
Electroniques Intelligents (INT)	2 sens	oui	oui	oui
Electroniques Post-payés (CEL)	2 sens	non	non	non

Il est clair que le problème principal des compteurs est celui de la communication, qui doit pouvoir être fiable et automatique ou sollicitée, dans un réseau communicationnel où circulent en permanence des masses de données considérables affluant vers un ou quelques nœuds centraux. Dans le cas de l'ICA du Cameroun, le choix retenu est celui de l'utilisation des antennes relais des téléphones mobiles, des lignes téléphoniques, ainsi que des solutions Wi-Fi et Internet ou la combinaison de plusieurs de ces solutions. Ce

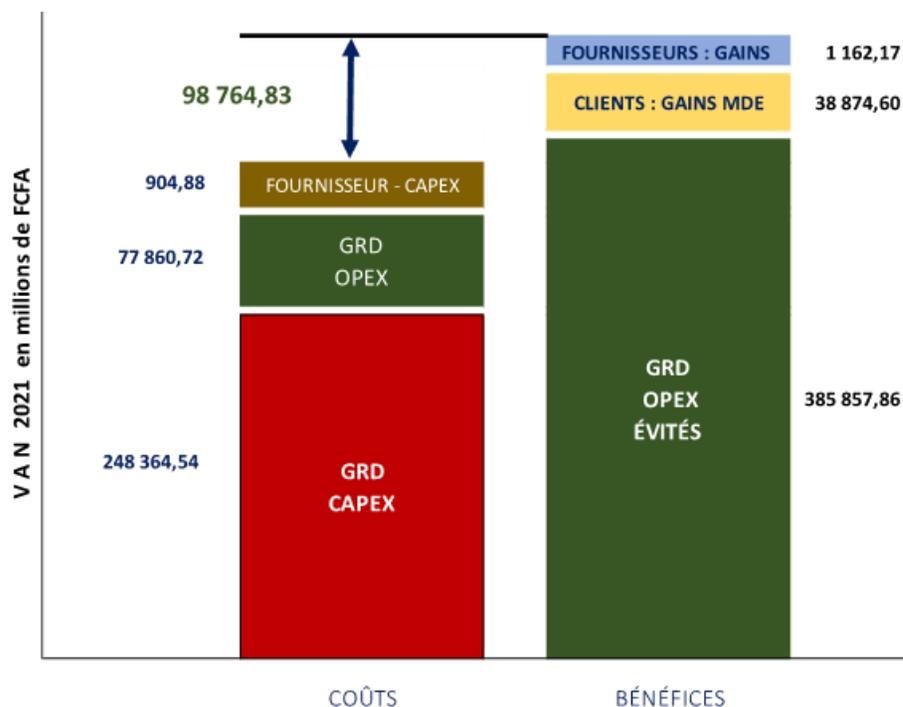
qui signifie qu'un aspect critique de l'architecture pour la surveillance et le contrôle de la consommation d'énergie des clients finals est l'utilisation du compteur d'énergie avec transformateurs de courant et interface série pour assurer la fonction de concentrateurs CPL/GPRS pour la totalité de ces compteurs PRE. Ainsi chacun de ces appareils transporte les données qu'il a enregistrées par courant porteur en ligne vers un détecteur séparé, puis ensuite via le réseau de téléphonie mobile (GPRS) et sans possibilité de stockage, vers le point de contrôle du serveur central du GRD ENEO.

Cette approche technologique est différente de l'approche basée sur les concentrateurs qui sont des relais indispensables des compteurs intelligents équipés d'appareil de coupure à distance. Autant de caractéristiques qui leur permettent de générer des masses de données considérables. Le dispositif adéquat de gestion, de contrôle et de surveillance de toutes ces données repose alors sur des **concentrateurs** installés dans les postes de transformation HTA/BT dont le rôle est d'assurer la communication bi-directionnelle entre le parc des compteurs et le serveur du système central du GRD :

- Du compteur au concentrateur, par courant porteur en ligne (CPL) bas débit sur le réseau BT, en tenant compte du fait que les informations stockées sur le compteur de chaque client sont transmises une ou plusieurs fois par jour au concentrateur, qui collecte les data d'une centaine de compteurs environ dans le cas des quartiers résidentiels d'une ville comme Douala, et ensuite
- Du concentrateur au dispositif central par réseau GPRS propriétaire ou non, puisque ces données sont ensuite stockées directement chez le GRD.

5.2 Principaux résultats de l'étude technico-économique

Figure 5 : Coûts et bénéfices pour l'ensemble des acteurs – Scénario « BAU »



Le déploiement d'une ICA composée entièrement de compteurs électroniques, avec une prépondérance de compteurs électroniques prépayés pour le comptage de l'électricité au Cameroun, présente un intérêt économique à long terme dans les deux scénarios testés ici, c'est-à-dire « BAU » et « OPT ».

Dans l'un et l'autre cas, la VAN totale du projet ICA est positive :

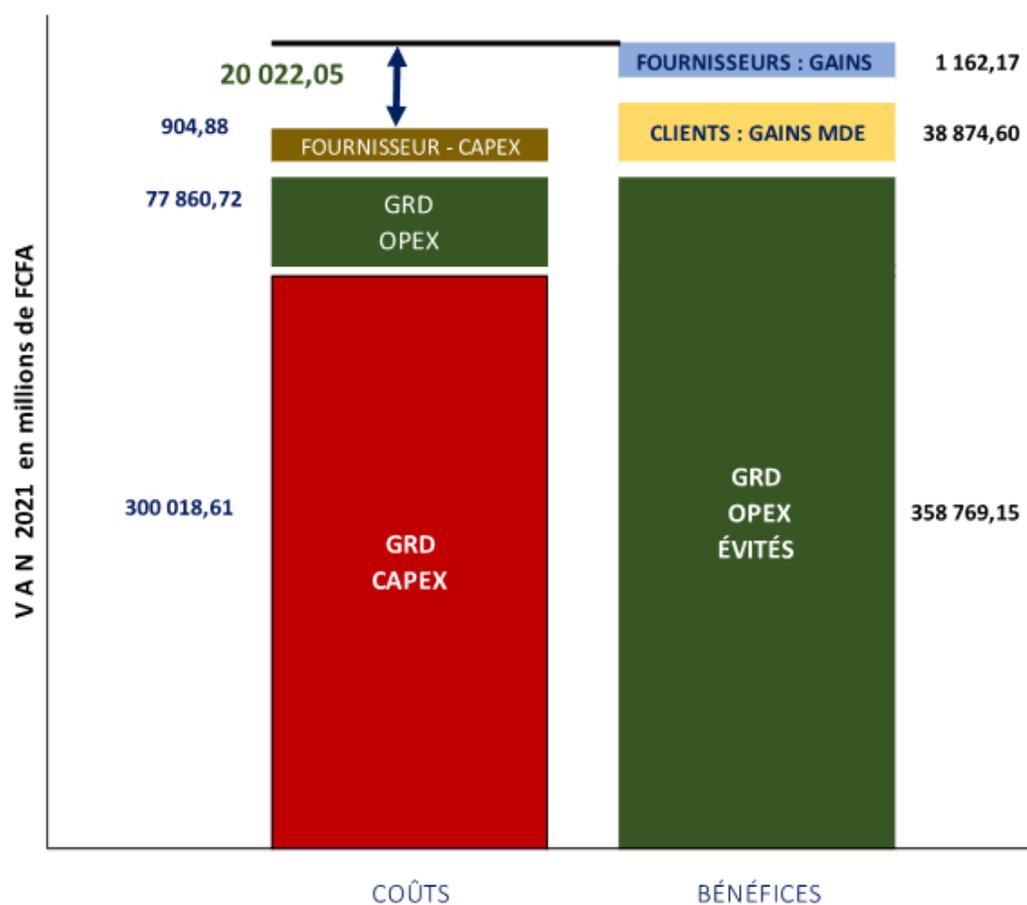
- Très largement, et de plus de 88 milliards FCFA dans le scénario de référence « BAU », et
- Convenablement, de plus de 31 milliards FCFA dans le scénario « OPT ».

Figure 6 : Coûts et bénéfices pour l'ensemble des acteurs – Scénario « OPT »

À l'échelle des activités du segment de la Distribution / Commercialisation du GRD uniquement,

- Le projet se révèle viable économiquement puisque la VAN dans notre scénario de référence « BAU », culmine à 82 699 millions FCFA 2021.
- Il en va toutefois différemment du scénario « OPT » au sein duquel à l'échelle des activités du segment de la Distribution / Commercialisation du GRD uniquement, le projet affiche une VAN négative de - 19 110,19 millions FCFA. Cette valeur résulte principalement du renchérissement du coût des compteurs du fait de la hausse de 5% à 20% de la proportion de compteurs intelligents, toutes choses étant égales par ailleurs.

À l'échelle des autres acteurs que sont les clients finals et la collectivité, le projet ICA montre clairement que ces deux catégories sont bénéficiaires des retombées du projet avec des VAN positives nettes de près de 39 milliards pour les clients finals, et de 257 millions pour la collectivité (les fournisseurs). Ces résultats restent identiques dans les deux scénarios testés.



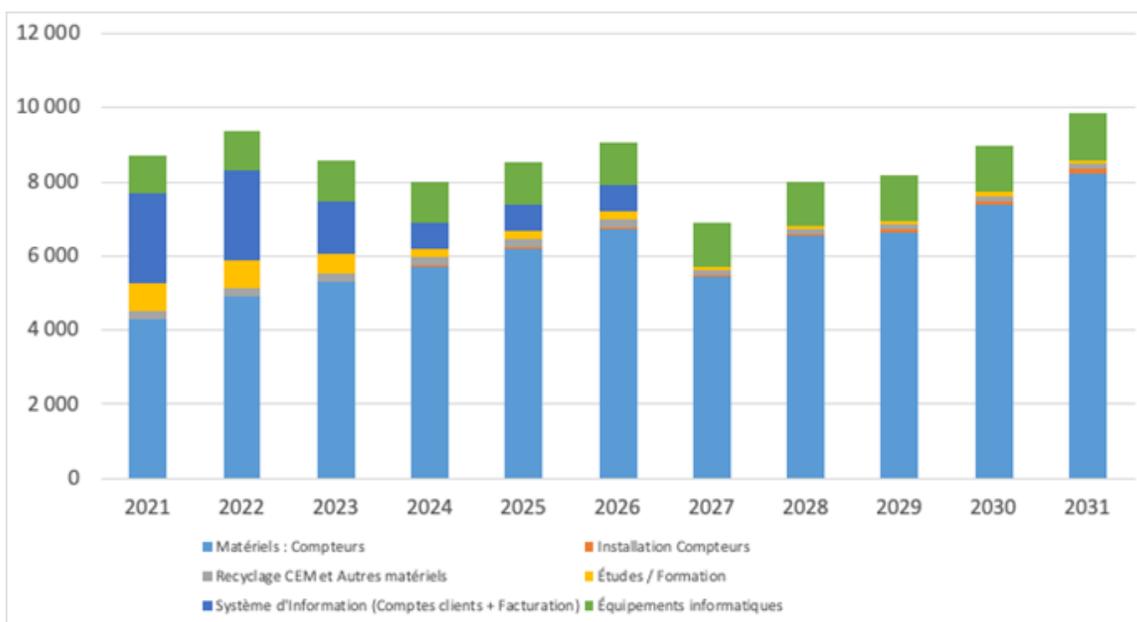
Pour les activités du segment de la Distribution / Commercialisation de l'électricité du GRD ENEO, le projet de déploiement d'une ICA génère des certes des investissements importants, mais il ressort des calculs

exécutés que ces investissements sont plus que compensés sur la période d'analyse 2021 – 2031 par les gains sur les charges d'exploitation :

- Les besoins en investissements sont largement compensés par les gains qui découlent du déploiement des compteurs électroniques prépayés qui génèrent des gains en charges d'exploitation qui découlent directement de la suppression programmée, et parachevée à partir de l'année 2028 des compteurs électromécaniques. Sur toute la période de modélisation (2021 - 2031), la VAN des gains nets d'investissements est positive à 43 567,03 millions FCFA et excédentaire et représente près de 20% des investissements totaux (248 567,03 millions FCFA),
- Les coûts d'exploitation sont plus élevés à court terme à cause principalement des coûts du système d'information et de l'acquisition d'équipements informatiques nécessaires au bon fonctionnement de l'ICA. Toutefois les réductions des coûts d'exploitation vont prendre une part de plus en plus conséquente au fur et à mesure de la pénétration des compteurs évolués en général et des compteurs prépayés en particulier.

Le poste qui participe le plus, et de loin; à la réduction des coûts d'exploitation est celui afférent à la baisse des PNT et de la fraude (VAN de 356 552 millions FCFA), suivi de celui qui concerne la baisse des coûts d'intervention (VAN de 13 240 millions FCFA).

Figure 7 : Chronique d'investissements en Millions FCFA courant sur la période de déploiement



N.B. Dans le graphique ci-dessus, les valeurs des matériels ont été divisées par un facteur 4 pour que tous les postes puissent être visibles aisément.

L'analyse de sensibilité de l'équilibre économique du projet aux hypothèses clé montre que le projet est intéressant financièrement dans le scénario « BAU » aussi bien à l'échelle du GRD qu'au niveau global. Dans le scénario « OPT », le déploiement d'une ICA reste financièrement intéressant au périmètre global mais la VAN au périmètre du GRD est quant à elle négative :

- À l'échelle des activités de Distribution / Commercialisation d'ENEO, l'hypothèse testée la plus sensible est celle des gains sur les pertes non techniques (PNT) et les fraudes puisque la trajectoire

de réduction des PNT de moitié sur la période d'analyse qui est appliquée dans les deux scénarios se révèle extrêmement intéressante, avec des gains opérationnels évalués en VAN à 372 618 millions FCFA.

- L'autre hypothèse importante porte sur les gains qui découlent de la réduction des coûts d'intervention qui est liée à l'introduction des compteurs permettant de faire l'économie de passage systématique de techniciens chez les clients, lesquels gains s'élèvent en VAN à 13 240 millions FCFA.

Ce plan d'affaires a été réalisé à partir de données et informations fournies par l'ARSEL et par le GRD ENEO, que nous avons complété avec des analyses comparatives avec des systèmes électriques d'environnement similaires à celui du Cameroun.

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

- **Durée de vie des compteurs de l'ICA (CEL, PRE, INT) :**

A l'heure actuelle le parc de compteurs est composé pour près du tiers de compteurs résidentiels historiques électromécaniques (CEM), dont la durée de vie est estimée à environ 30 ans. En tout état de cause, cette durée de vie n'aura pas d'incidence particulière pour notre étude dans la mesure où les 2 scénarios envisagés « BAU » et « OPT », procèdent au remplacement systématique et intégral de ces compteurs par des Compteurs électroniques, de manière à ce qu'il n'y ait plus de CEM dès l'année 2028.

Dans le cas des compteurs électroniques (CEL, PRÉ et INT) qui vont complètement équiper le parc à l'horizon 2031, nous allons donc retenir une durée de vie des compteurs électroniques de quinze (15) ans. Cette hypothèse est retenue sur la base de différents retours d'expérience de pays comparables et d'informations récoltées auprès de constructeurs de matériels bien que le GRD ENEO nous ait communiqué une durée de vie de vingt (20) ans.

- **Réduction des Pertes Non Techniques (PNT) et des Fraudes :**

Nous avons adopté dans le scénario de référence « BAU », la trajectoire de gains potentiels sur les PNT pour arriver à 12% en 2031, telle que stipulée dans le PV de l'avenant No. 3 du Contrat Cadre de Concession de Distribution et de Vente de l'Électricité.

Nous avons toutefois aussi testé dans le Scénario alternatif « OPT », l'hypothèse d'une trajectoire de PNT qui aboutit à 10% en 2031.

- **Gain de MDE :**

Nous adoptons dans nos analyses les résultats d'un retour d'expérience du début de déploiement massif de compteurs évolués au Royaume Uni. Cette étude indique notamment une baisse de la consommation imputable aux compteurs évolués de 2,3 %, avec un intervalle de confiance à 95 % de 1,6 % à 2,8 %. De plus, cette étude tend à montrer que les effets sont pérennes et qu'ils ont lieu progressivement.

Nous retenons la valeur basse de l'intervalle de confiance ci-dessus, c'est-à-dire la valeur de 1,6 % de baisse de la consommation liée à l'installation des compteurs évolués. Valeur qui se révèle très proche de l'hypothèse de réduction de la consommation retenue pour les territoires français d'Outre-mer³⁰ dont les conditions climatiques se rapprochent de celles du Cameroun.

→ En guise de synthèse :

³⁰ CRE - « Étude technico-économique du projet de comptage évolué d'EDF SEI », Novembre 2017.

L'analyse de la sensibilité économique du projet aux hypothèses clés montre que dans tous les cas de figures, le projet reste intéressant financièrement aussi bien à l'échelle de chacun des acteurs, qu'à l'échelle globale de l'ensemble du territoire.

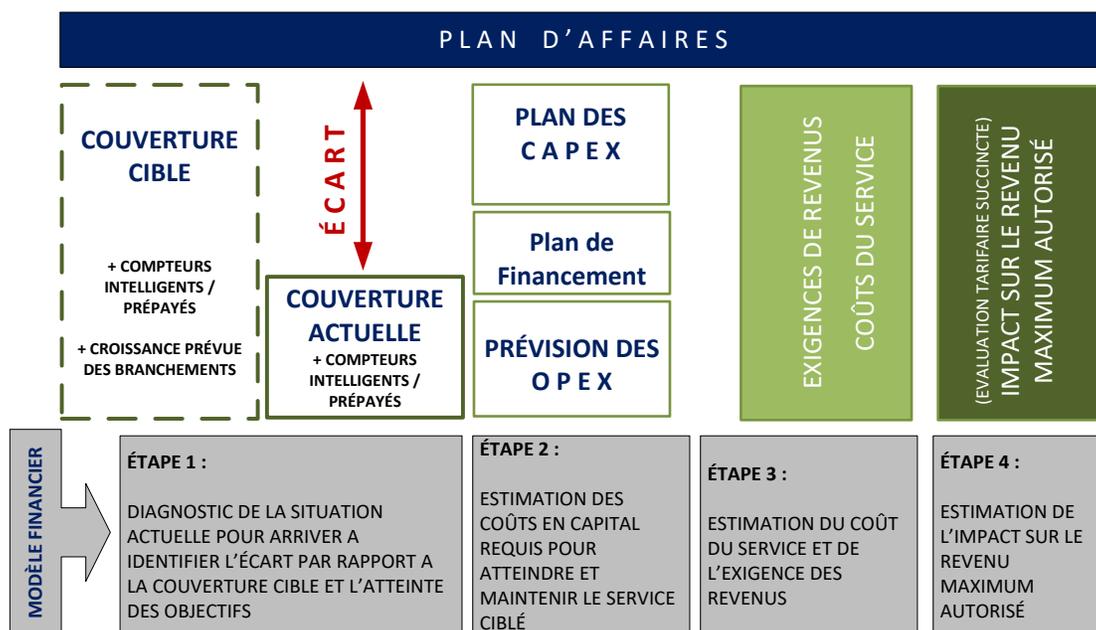
5.3 Caractéristiques de la modélisation financière³¹

5.3.1 Cadrage de la modélisation financière

Le modèle financier ARSEL – MISSONGUI que nous avons élaboré se veut un outil efficace pour une planification vers la viabilité financière. Il va être utilisé pour prévoir le flux de trésorerie du (ou des) FSC(s) en charge des activités de la chaîne de valeur du comptage, et pour être en mesure de prendre des décisions concernant les investissements. Il va donc permettre :

- D'analyser la situation financière actuelle et projetée de la Commercialisation,
- De diagnostiquer le rendement opérationnel,
- D'identifier les principaux éléments déterminants des coûts, et
- D'évaluer l'impact de cette situation financière sur le revenu requis, c'est-à-dire le RMA.

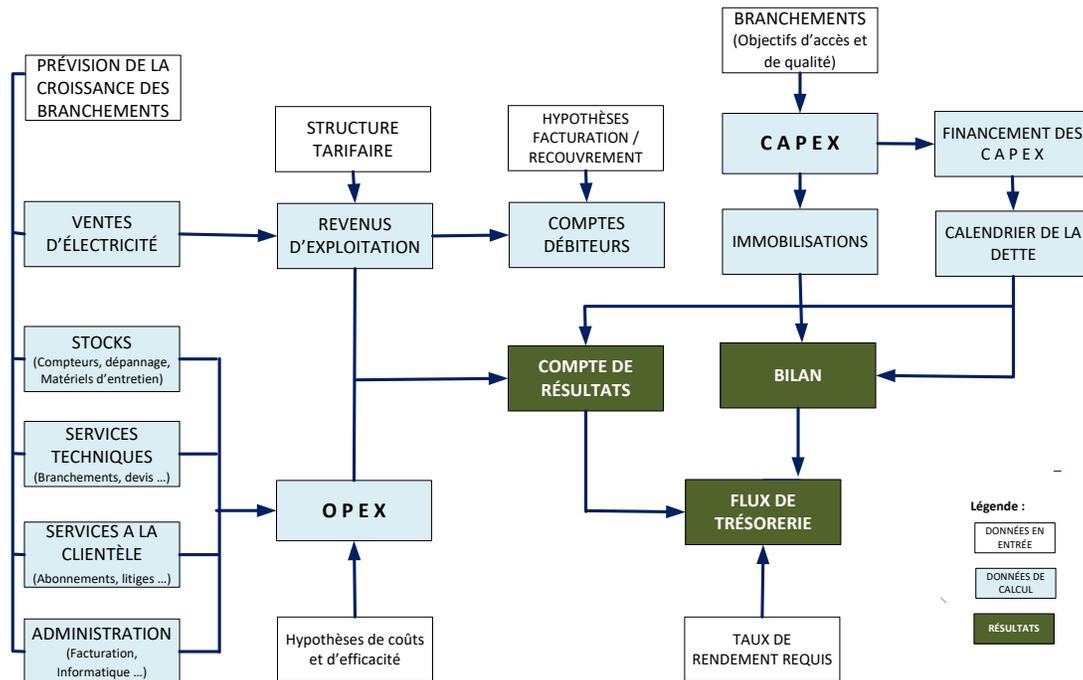
Figure 8 : Le cadre analytique de planification de la viabilité financière d'ARSEL - MISSONGUI



³¹ La description complète du modèle financier ARSEL – MISSONGUI, incluant le processus de sa conception, de même que son utilisation pour quantifier de manière transparente et succincte l'impact des décisions retenues pour le système de comptage, au sein du segment de la commercialisation; sur le Revenu Maximum Autorisé (RMA) par l'ARSEL figure dans le rapport de l'étude 2 : Contours spécifiques et Modélisation Financière - Filialisation des services de comptage.

5.3.2 Description (tutoriel) de l'outil ARSEL - MISSONGUI

Figure 9 : ARSEL MISSONGUI - Schéma des flux physiques et financiers de la commercialisation



Ce modèle élaboré sous MS-EXCEL reflète les conditions existantes du secteur électrique camerounais, ainsi que les modifications anticipées de ces conditions. Les fonctions Excel sont ajustées pour une utilisation plus intuitive du modèle. « MISSONGUI » prend les données quantitatives issues du GRD ENEO Cameroun, et qui évaluent le niveau actuel de la demande de compteurs sur le territoire camerounais; ainsi que les données financières dérivées des projections des besoins en compteurs (type de compteurs et caractéristiques de fonctionnement), en réponse aux prévisions de développement des consommations d'électricité au Cameroun.

La caractéristique de base du modèle tient au fait que toutes les projections financières pour le futur sont fondées sur les facteurs qui viennent renseigner les indicateurs de la performance financière et de la compétitivité. Ces indicateurs identifient les objectifs quantitatifs et qualitatifs du segment de la Distribution / Commercialisation d'électricité. Ils sont de ce fait, considérés comme des paramètres susceptibles de varier en fonction des contraintes exogènes ou endogènes (MODULE 2 HYPOTHÈSES) à desserrer par le GRD. Les relations fonctionnelles établies pour les besoins du calcul sont quant à elles structurelles et constituent une partie intangible du modèle (MODULE 3 CALCULS).

Cet outil de modélisation financière s'inscrit dans le cadre de la filialisation des services de comptage de la consommation d'électricité au Cameroun. Cette filialisation vise notamment à proposer des prestations comprenant l'installation, l'entretien et la structure de paiement en lien avec une Infrastructure de Comptage Avancé (ICA) composée exclusivement de compteurs électroniques. Plus spécifiquement, le modèle financier comprend une analyse de la rentabilité économique et financière du projet d'ICA, y compris une évaluation de ses besoins de financement, notamment l'examen des mécanismes de financement et de la structure de paiement actuels et potentiels.

Il est utile de préciser que cette partie du rapport consacrée à la présentation des articulations du modèle financier a pour objectif d'exposer et d'expliquer les principales hypothèses et option retenues ainsi que les méthodes de calcul utilisées dans notre outil de modélisation financière : ARSEL - MISSONGUI.

L'outil de modélisation financière évalue et projette dans les limites de la période de concession (2021-2031) les impacts des investissements globaux nécessaires (matériels/accessoires de comptages et autres investissements habituels) en présentant l'impact de ces investissements nouveaux sur les performances économique (exploitation) et financière (solvabilité et liquidité) du GRD.

Le modèle est donc une structure numérique qui représente le rôle et la gestion financière du GRD en charge de la Distribution / Commercialisation du service de l'électricité dans la situation présente, et en anticipant ses différentes possibilités d'évolution pour le futur.

Le modèle s'articule autour de quatre modules :

- Module 1 DONNÉES DE BASE
- Module 2 HYPOTHÈSES
- Module 3 CALCULS
- Module 4 RÉSULTATS

1. Principales données de base

Dans la première phase de fonctionnement du modèle, l'opérateur doit faire entrer dans le système les données (financières et opérationnelles) de la période de base. Il s'agit principalement :

a. Compte de Résultat 2015-2020

Les produits et charges historiques permettent notamment la modélisation de la projection du compte de résultat 2021-2031 notamment en ce qui concerne les charges de distribution et les charges administratives. Ils servent également de base de calcul de certains tarifs et coûts unitaires.

b. Bilan 2015 – 2020

La situation patrimoniale du GRD au 31/12/2020 sert de base à la projection de la situation patrimoniale (Fonds propres, dettes et créances) notamment par la prise en compte de ces soldes comme solde initiaux 2021. A ces soldes s'ajoutent la projection des créances, dettes et autofinancement générés par l'activité (Revenus, OPEX, CAPEX) pour aboutir finalement au bilan prévisionnel. Le solde de trésorerie nette affiché par le bilan au 31/12/2020 sert également de point de départ à la projection du cash-flow et du besoin de trésorerie.

c. Nombre d'abonnés initial

Le parc d'abonnés communiqué par le GRD au 31/12/2020 est décliné par type de tension (BT, MT, HT) et par tranche de consommation. Ce parc initial sert de base à la projection du nombre d'abonnés du GRD sur la période d'évaluation.

d. Coûts d'acquisition des compteurs

Les couts unitaires d'acquisition des compteurs (prix d'achat FOB, transport, assurance, droits de douanes, frais SGS et frais d'installation inclus) sont principalement utilisés pour la détermination du coût des investissements et du désinvestissement (démantèlement du matériel de comptage).

e. Taux d'amortissement des immobilisations

Les taux d'amortissement retenus pour le calcul des dotations aux amortissements sont basés sur ceux appliqués par le GRD mais représentent des moyennes de ces taux pour chaque segment d'activité (Production, Transport, Distribution, Commercialisation et Support).

f. Tarifs de vente énergie et services

Ils servent de base à la détermination du chiffre d'affaires prévisionnel. Les tarifs énergie (basés sur ceux en vigueur au 31/12/2020) retenus sont les moyennes tarifaires par tranche de consommation. Les tarifs de services se rapportent aux travaux de branchement, de coupure remise, pose, réparations et vérification compteurs et les avances sur consommation. Ces différents tarifs sont obtenus par un rapport entre les revenus enregistrés en 2020 et le nombre d'abonnés/nouveaux branchements durant la même année. Il convient de noter qu'à l'exception des tarifs énergie, toutes ces données de base sont indexées à l'inflation locale tout au long de l'évaluation.

g. Coûts d'achat de l'énergie

Il s'agit de coûts unitaires complets standards par kWh et par type d'énergie (Hydro, Gaz, Solaire, HFO, LFO, ...). Ces coûts ont été collectés sur le Site de EDF (Hydro et Solaire) et à partir des Tarifs moyens 2019 et 2020 déduits des facturations KPDC et DPDC pour le Gaz et le HFO; par le rapport entre les charges encourues (Capacité et charge variable) et l'énergie générée par les entités KPDC et DPDC.

h. Tarif SONATREL

Il s'agit du coût par kWh de facturation de l'énergie qui transite sur les réseaux de transport. Il permet donc de déterminer la redevance prévisionnelle à reverser à l'entité en charge du transport de l'énergie. Ce tarif bien qu'étant une donnée de base est indexé à l'inflation locale tout au long de l'évaluation.

i. Coût des services commerciaux

Ils servent de base à la détermination des charges commerciales et regroupent entre autres le cout unitaire des travaux de branchement, de coupure/remise, de relève-distribution-encaissement de factures clients et enfin le taux de la provision pour créance douteuses. Les couts unitaires des services facturés au GED par ses prestataires sont obtenus par un rapport entre les charges enregistrées en 2020 et le nombre d'abonnés/nouveaux branchements durant la même année. Il convient de noter que ces données de base sont indexées à l'inflation locale tout au long de l'évaluation.

2. Principales hypothèses

La seconde étape du modèle consiste à formuler un certain nombre d'hypothèse opérationnelles, économiques et financières en cohérence avec l'environnement économique, les performances historiques, le cadre règlementaire et les impératifs et règles économiques et financières. Il faut cependant noter que dans bien des cas, les hypothèses résultent de données de base qui sont fortement imbriquées, pour ne pas dire difficilement dissociables (notamment en ce qui concerne le taux de croissance de la demande, les taux de pertes, certains éléments d'appréhension du risque ...).

a. Le taux de croissance de la demande

L'hypothèse retenue est le taux de croissance de la demande pour chaque exercice est déduit du plan de déploiement des compteurs. Ce taux de croissance est décliné par catégorie client (BT et MT) et par tranche de consommation, ceci dans le but de s'aligner sur le plan tarifaire. La déclinaison est issue de la structure des abonnés au 31/12/2020 (MT-BT-HT, Tranches de consommation).

Ce taux de croissance de la demande permet par la suite, à partir du nombre d'abonnés initial de déduire l'évolution du nombre de nouveaux branchements ainsi que l'évolution du parc d'abonnés.

b. Taux de pertes

Les taux de perte regroupent entre autres les pertes de transport, les pertes techniques de distribution et les pertes commerciales. Le taux de pertes de transport retenu est celui du rapport annuel 2019 du GRD et reste inchangé tout au long de l'évaluation. Le taux de pertes commerciales et techniques de distribution est aussi celui contenu dans le même rapport annuel. En l'absence de dissociation de ce taux entre la distribution et le transport, l'évolution de ce taux est modélisée de manière globale ainsi qu'il suit :

- Minoration annuelle pour tenir compte des investissements de modernisation et de réhabilitation du réseau de distribution
- Prise en compte de la structure du parc des compteurs, en partant de l'hypothèse que les pertes commerciales et même de distribution sont d'autant plus faibles que les compteurs prépayés et intelligents sont relativement importants dans le parc.

Ces différents taux de perte, servent à la détermination de l'énergie gérée (taux de perte globale), l'énergie transportée (taux de perte de transport) ainsi que le taux moyen de recouvrement des créances (pertes commerciales).

c. Prix et paramètres du matériel démantelé

Le matériel démantelé regroupe :

- Les équipements de production qui doivent être sortis du patrimoine du GRD pour être transférés à l'entité en charge de la production pour compter de 2021 (GenCo). Le prix retenu de cession ici est la Valeur Nette Comptable prévisionnelle de ces équipements au 31/12/2021.
- Le parc de compteurs électromécaniques au 31/12/2020 à démanteler sur la période d'évaluation ainsi que les nouveaux compteurs défectueux. Le prix de cession de ces deux éléments sont basés sur le poids moyen d'un compteur ainsi que le taux et prix de vente unitaires par Kg des matériaux constitutifs des compteurs (Fer, Cuivre, Plastique)

d. Appréhension du risque

Les hypothèses d'appréhension du risque portent sur l'évolution des paramètres d'ordre financier dont la combinaison permet de déterminer in fine le coût des fonds propres du GRD, le coût net de sa dette ainsi que son taux d'actualisation, sur la base :

- du taux sans risque (communiqué par le régulateur)
- de son bêta économique (identique à celui de GRD de taille comparable et d'environnements similaires).
- du taux d'Impôt sur les Sociétés (en vigueur au Cameroun)
- du coût marginal des dettes du GRD pour lequel le taux moyen d'intérêt appliqués aux différents financements en cours a été retenu (DLMT, Crédit-bail, Découverts et Spot).
- de la structure financière (Fonds Propres/Ressources Stables) retenue, qui est celle au 31/12/2020.

e. Politique de dividendes

Sous réserve de clauses spécifiques (Covenants) qui figurent dans les conventions de crédit en cours encadrant la distribution de dividendes (conventions dont nous n'avons pas eu de copie). Deux éléments ont été retenus ici :

- Les **conditionnalités** : réalisation en N-1 d'un résultat net bénéficiaire et report à nouveau positif ou nul après distribution la distribution
- Les taux : le coût des fonds propres qui s'applique au capital social ou le taux de distribution des dividendes qui s'applique au résultat net de l'année N-1

f. Paramètres de Financement CAPEX

Ces paramètres regroupent les modes de financement (Autofinancement, Fonds Propres ou Dettes). Nous n'avons pas fait l'hypothèse d'un recours aux subventions d'investissement. Ils regroupent également les conditionnalités d'un financement par l'endettement à savoir :

- La durée du financement en nombre d'années, la durée maximale retenue est de 9 ans car nous posons comme hypothèse qu'aucun financement ne peut être structuré et mise en place avant 2023
- Le taux d'intérêt : Le taux retenu est proche de celui des dettes seniors pratiqués par les bailleurs de fonds ayant précédemment et récemment accompagné le GRD dans des projet d'investissement de grande envergure
- Le montant du financement requis qui prend en compte non pas le coût des investissements stricto sensu mais plutôt l'impasse de trésorerie après prise en compte des investissements et de ses impacts en termes de rentabilité et de BFR

g. Hypothèses de recouvrement des actifs circulants

Ces hypothèses regroupent sur la base du taux de recouvrement moyen de créance et du taux de provision créances douteuses anticipés, les différentes prévisions d'encaissements des factures d'énergie, autres créances liées aux cessions d'immobilisation, et subventions d'exploitation ainsi qu'à l'ensemble des créances en compte au 31/12/2021. Il convient de rappeler que ces hypothèses en termes de taux de recouvrement des créances sur la période d'évaluation sont fortement sous-tendues par l'évolution anticipé du taux des pertes commerciales.

h. Hypothèses de règlement des dettes circulantes

Ces hypothèses regroupent sur la base du taux de recouvrement moyen de créance auquel une légère décote est appliquée, les différentes prévisions de règlement des dettes fournisseurs d'exploitation et d'investissements induites par les OPEX et CAPEX, y compris les dettes en compte au 31/12/2020. Au-delà de la corrélation au taux de recouvrement anticipé des créances, l'autre hypothèse de base est l'ajustement des dettes circulantes à la baisse (comparativement aux créances) en vue de réduire significativement à l'horizon 2031 le financement de l'activité à travers le BFR, tel que pratiqué par le GRD de 2015 à 2020 avec une amplification croissante.

3. Autres hypothèses

Les autres hypothèses regroupent de manière non exhaustive : L'inflation locale et importée (elle est utilisée pour la projection des revenus, OPEX et CAPEX), Cout unitaire pilotage des Compteurs prépayés (pour la détermination des charges commerciales additionnelles), le taux de rémunérations des comptes Crédeurs

et débiteurs (pour la détermination des produits ou charges financiers induits par l'excédent de trésorerie ou le recours au découvert) ...

4. Calculs et résultats

Les données de base sont combinées aux hypothèses par le biais de calculs qui aboutissent à des résultats en termes de Compte de résultats prévisionnels, de Bilan prévisionnelle, de Tableau des Flux de Trésorerie et enfin d'évaluation de la Rentabilité (VAN).

- Détermination du Revenu Maximum Autorisé (RMA) et de la Subvention d'exploitation
 - $RMA = OPEX + DOTAM + IS + (WACC * RAB) - (WACC * ASC)$
 - Valeur absolue [Subv. D'Exploitation = $RMA - Produits\ exploitation$]

L'assiette de la RAB (Base des Actifs Régulés) est constituée de l'ensemble des actifs immobilisés mis en service par le GRD pour l'exercice de ses activités régulées (Distribution et Commercialisation d'énergie électrique). Les immobilisations affectées aux fonctions supports ont donc été exclues de cette assiette dans le modèle. Nous tenons donc exclusivement compte des immobilisations du domaine concédé dans cette détermination. Le Revenu Maximum Autorisé (RMA) se détermine en tenant compte des éléments suivants :

- Les charges d'exploitation (OPEX)
- Les dotations aux amortissements des actifs régulés (DOTAM)
- L'impôt sur les sociétés (IS)
- La RAB
- Le solde moyen annuel des Avances sur Consommation (ASC)
- Le Coût Moyen Pondéré du Capital (WACC)

La Subvention d'exploitation est la valeur absolue de la différence négative entre le RMA et le revenu prévisionnel. Un RMA supérieur aux produits d'exploitation implique le reversement par ARSEL d'une subvention d'exploitation au GRD, la subvention correspondant à la différence entre RMA et Produits d'exploitation. Cette subvention est calculée et saisie de manière itérative jusqu'à ce que l'écart $RMA - Revenu\ Prévisionnel$ devienne nul ou positif (Un écart positif impliquant nécessairement un montant de subvention nul)

- Calcul de l'impasse de Trésorerie et détermination des montants et type de financement

L'impasse de trésorerie correspond pour chaque année à venir à une situation où le cash-flow net (Trésorerie Nette) prévisionnelle est négative ; ce qui traduit un besoin de financement complémentaire (en plus des financements existants). L'impasse de trésorerie ainsi calculée constitue en réalité le montant des CAPEX à financer. En effet, le coût des investissements ne représente pas le montant des financements des CAPEX. Ce financement est plutôt représenté par le déficit de trésorerie généré par les investissements, y compris les impacts positifs ou négatifs de ces investissements en termes de rentabilité (EBE) et de Besoin en fonds de roulement. Tant que le solde net de trésorerie est négatif, les paramètres de financement (Montant, Taux d'intérêt, Mode de financement) doivent être modifiés, jusqu'à l'équilibre (Solde net nul ou légèrement positif).

Impasse/Excédent de Trésorerie =

Plus (+)	Moins (-)
EBE (Revenus - Opex)	Capex
Assets Disposal	Dividendes versés
Nouveaux Financements	Impôts sur les Sociétés
Variation négative du BFR	Remboursements Emprunts
	Charges Financières nettes
	Variation positive du BFR

Figure 10 : Légende du flowchart ARSEL- MISSONGUI

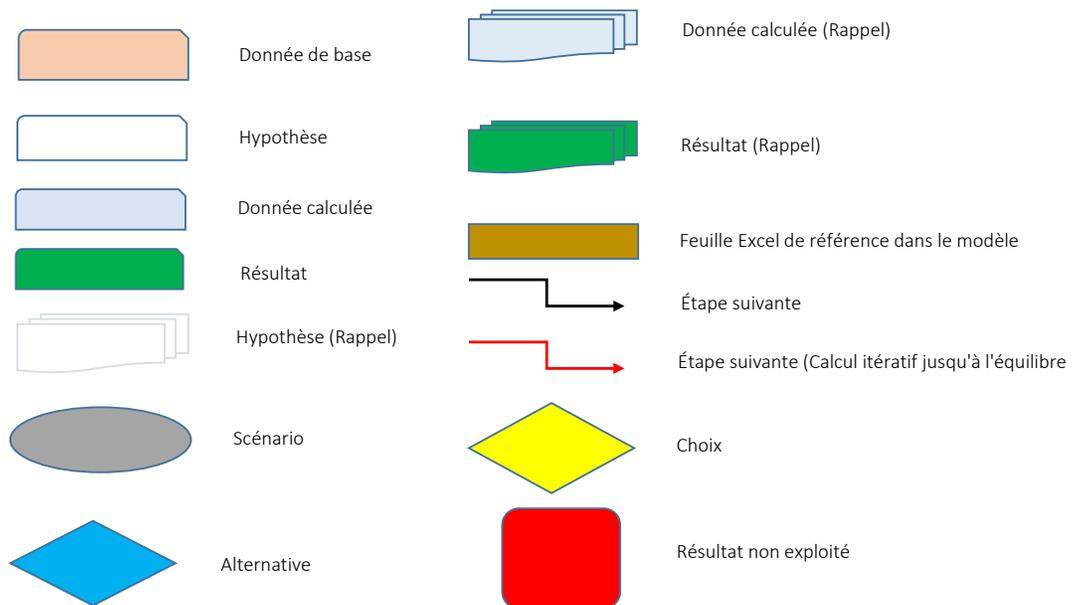


Figure 11 : Flowchart ARSEL MISSONGUI – Revenus d’exploitation

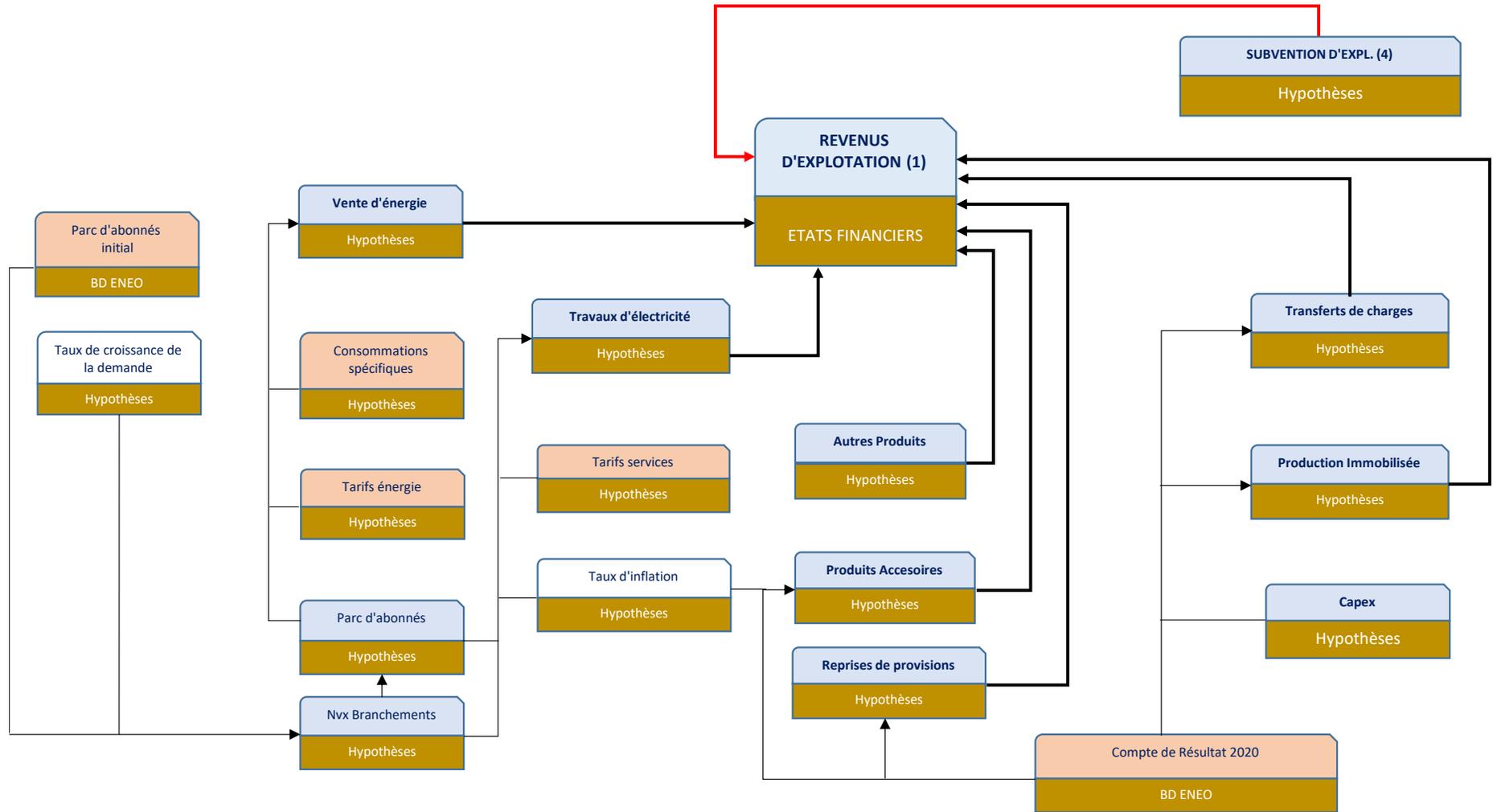


Figure 12 : Flowchart ARSEL MISSONGUI - Immobilisations

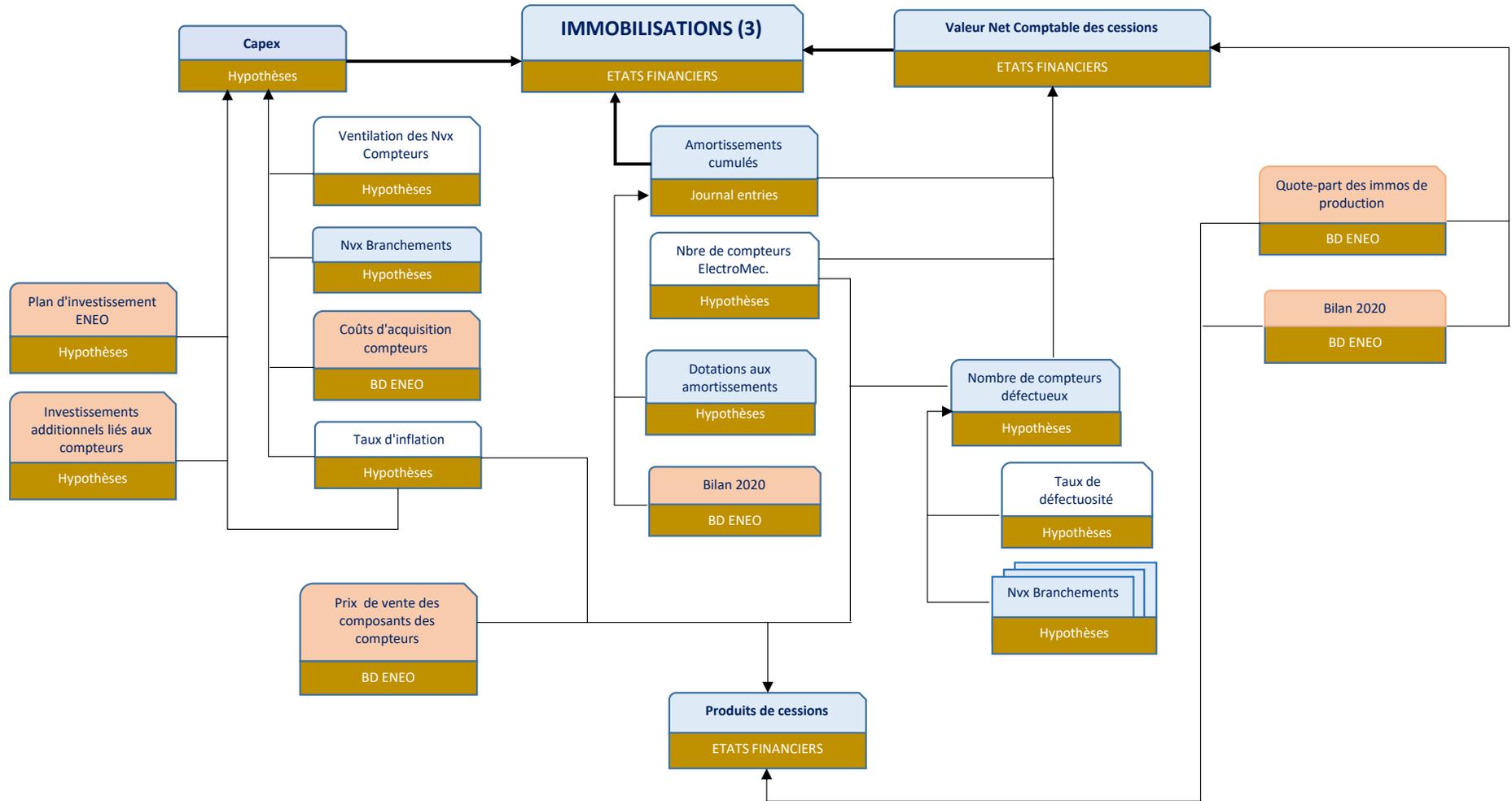


Figure 13 : Flowchart ARSEL MISSONGUI - OPEX

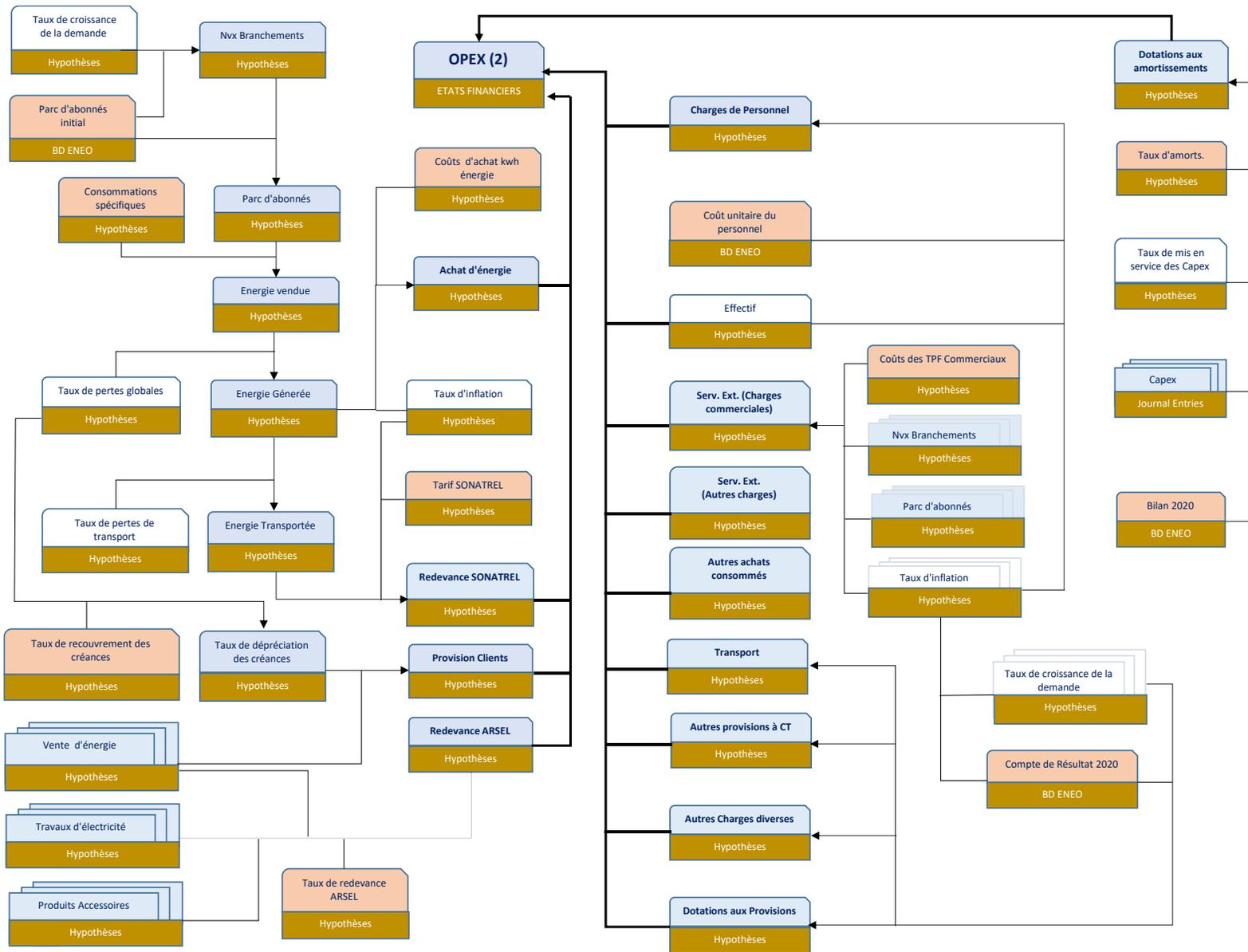


Figure 14 : Flowchart ARSEL MISSONGUI – Subventions d’exploitation

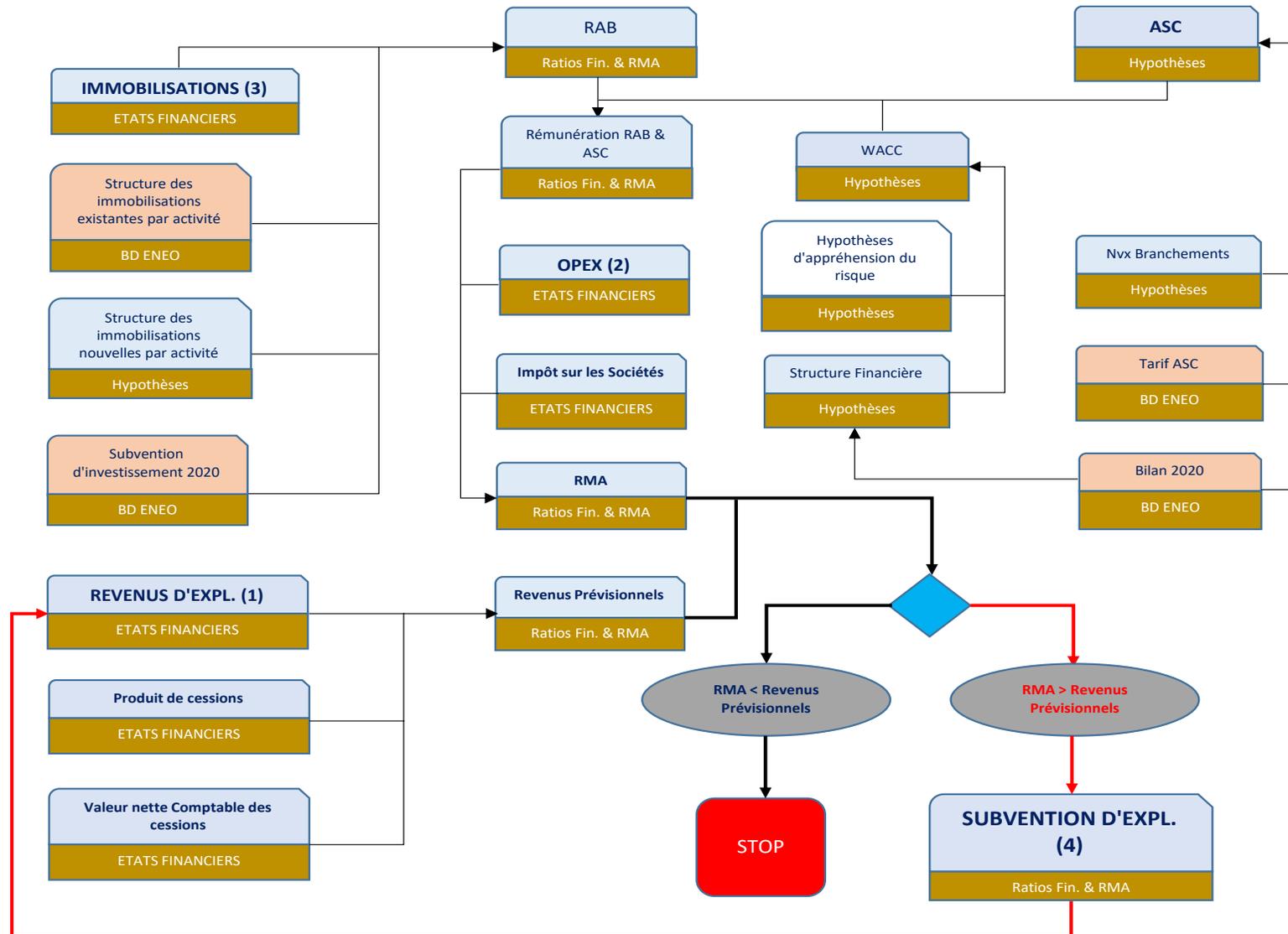
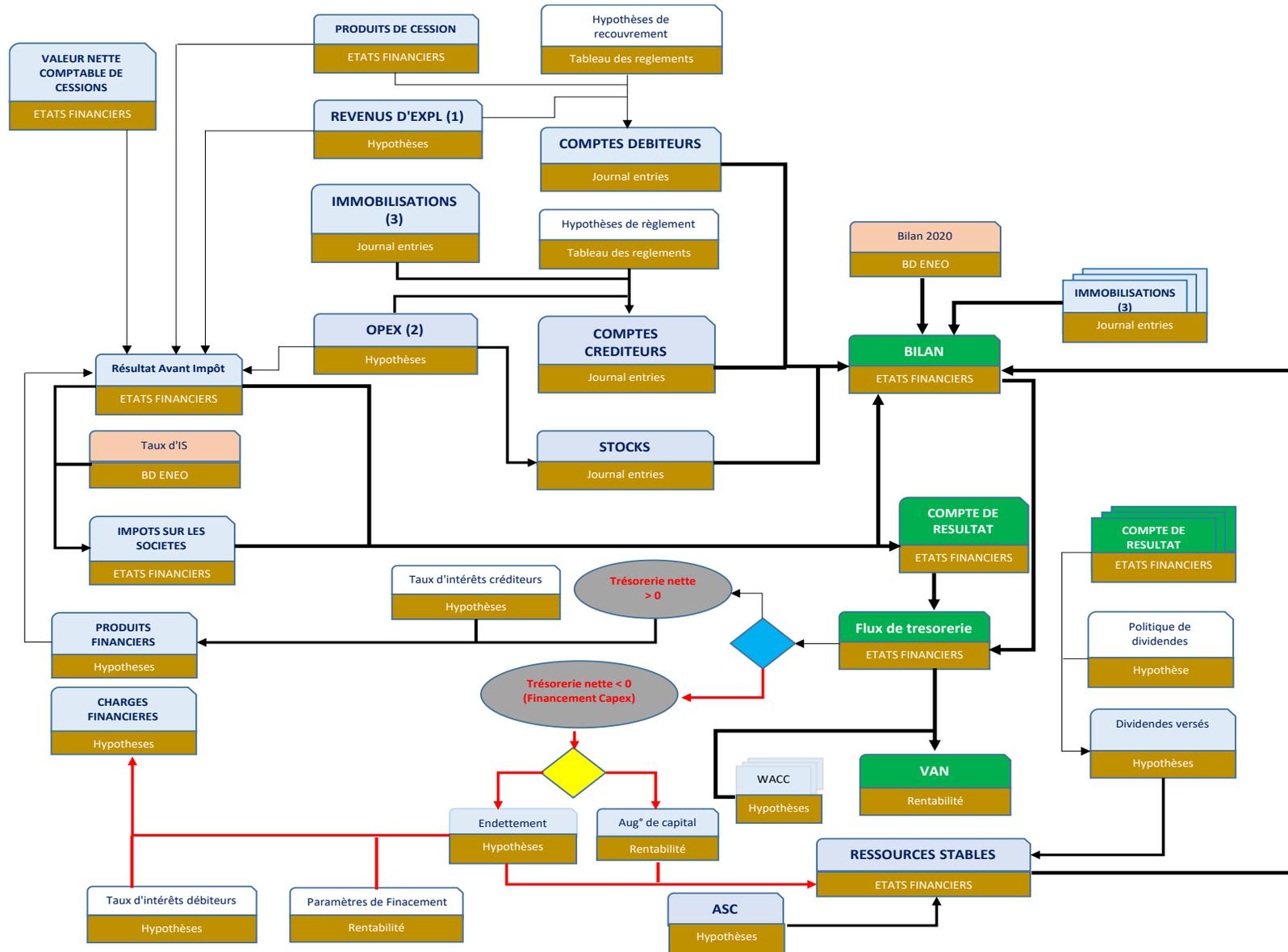


Figure 15 : Flowchart ARSEL MISSONGUI – États Financiers



Bibliographie & Références

- Arrêté No. 00193/A/MINEE du 28 avril 2014 portant composition des dossiers de demande de concession, de licence, d'autorisation et de déclaration, ainsi que les frais y afférents
- Commercial Management System Kick-Off - AES-Sonel, March 2010
- Contrat de concession
- Décret No. 2009/409 du 10 Décembre 2009 portant création, organisation et fonctionnement du Fonds d'énergie Rurale.
- Décret No. 2012/2806/PM du 24 septembre 2012 portant application de certaines dispositions de la loi
- Décret
- Loi No. 2011/022 du 14 décembre 2011 régissant le secteur de l'Électricité au Cameroun
- DECRET n° 99-193 du 8 Septembre 1999 portant organisation et fonctionnement de l'Agence d'Électrification Rurale
- Décret d'application N°77/85 du 22 mars 1977 de la Loi No. 74/23
- BAYO BIBI, L'efficacité de la convention d'arbitrage en droit OHADA, in Revue de l'ERSUMA, n°2, Mats 2013
- Décret N° 99/193 du 08 septembre 1999 portant création de l'AER
- Décret N° 2009/409 du 10 décembre 2009 portant création, organisation et fonctionnement du Fonds d'Énergie Rurale
- Décret N°2012/513 du 12 novembre 2012 portant organisation du Ministère du Commerce
- Décret N° 2013/204 du 28 juin 2013 portant organisation et fonctionnement de l'Agence de l'Électrification Rurale (AER) qui a succédé au
- Décret N°2018/635 portant réorganisation du Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM)
- Décret N°2019/143 du 19 mars 2019 portant réorganisation de l'Agence des Normes et de la Qualité (ANOR)
- ENEO - DCO/DAP/SDGF&C/2021 – Contrat Cadre pour la relève des compteurs et la distribution des factures & autres documents
- ENEO - DCO/DAP/SDGF&C/2021 – Contrat Cadre pour les coupures / remises / démantèlement & lutte contre les PNT, ainsi que de la pose des compteurs dans les kits Postpaid et Prepaid.
- FISHER Roger, URY William - Comment réussir une négociation, Editions du SEUIL
- Loi No. 74/23 du 05 décembre 1974 portant organisation communale au Cameroun et rendu fonctionnel par le
- Loi N° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des Établissements publics administratifs et des Entreprises du secteur public et parapublic
- Loi N° 2004/002 du 21 avril 2004 régissant la métrologie légale au Cameroun
- Loi N° 2017/010 du 12 juillet 2017, portant statut général des Établissements Publics
- POUGOUE (P. G.), TCHAKOUA (J. M.) et FENEON (A), Droit de l'arbitrage dans l'espace OHADA, PUA, Yaoundé 2000