

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix – Travail – Patrie

REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace – Work – Fatherland

AGENCE DE REGULATION DU SECTEUR DE L'ELECTRICITE

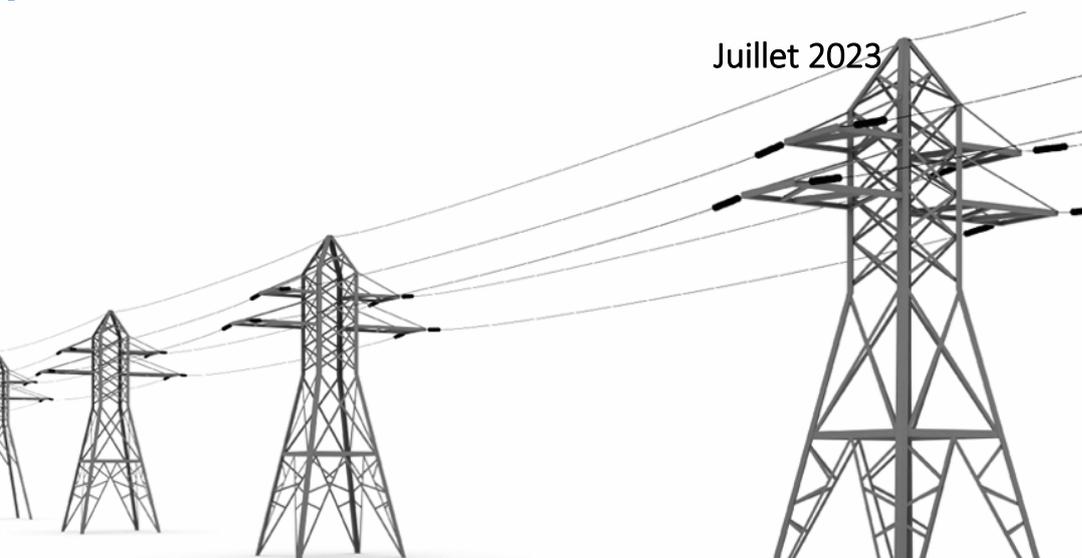


ELECTRICITY SECTOR REGULATORY AGENCY

# PLAN STRATEGIQUE DE PERFORMANCE

2024 - 2028

Juillet 2023



<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>Contexte et justification .....</b>	<b>4</b>
<b>Missions de l'ARSEL .....</b>	<b>5</b>
<b>Partie I : ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC.....</b>	<b>7</b>
<b>I. Etat des lieux .....</b>	<b>7</b>
I.1. Situation de l'offre des services de l'ARSEL.....	7
Sur le plan de la régulation économique et financière .....	7
Sur le plan de la régulation Technique.....	8
Sur le plan de la régulation juridique et consumériste .....	8
Sur le plan de la gouvernance administrative interne .....	9
Sur le plan du financement de l'Agence.....	10
Etat du personnel de l'Agence .....	10
I.2. Situation de la demande : attentes des opérateurs vis-à-vis de l'ARSEL .....	10
I.3. Bénéficiaires des services de l'ARSEL .....	11
I.4. Facteurs significatifs du contexte.....	12
Sur le plan politique .....	12
Sur le plan économique.....	13
Sur le plan sanitaire.....	13
Sur le plan technologique.....	13
<b>II. Diagnostic .....</b>	<b>13</b>
II.1. Diagnostic global par l'approche Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces .....	14
II.2. Analyse des politiques passées et leçons apprises .....	21
<b>III. Enjeux et défis .....</b>	<b>34</b>
<b>Partie II : FORMULATION DES CHOIX STRATEGIQUES.....</b>	<b>36</b>
<b>I. Présentation des grandes orientations du secteur .....</b>	<b>36</b>
<b>II. Présentation des orientations de l'administration de tutelle .....</b>	<b>37</b>
<b>III. Présentation des objectifs de l'ARSEL et des réformes majeures .....</b>	<b>40</b>
III.1. Valeurs de l'ARSEL.....	40
III.2. Axes stratégiques .....	40
Axe stratégique 1: Régulation technique .....	42
Axe stratégique 2: Régulation économique et financière .....	43
Axe stratégique 3: Régulation juridique et consumériste .....	43
Axe stratégique 4 : Support opérationnel et technique à la régulation.....	44
Axe stratégique 5: Gouvernance et appui fonctionnel et financier .....	45
<b>Partie III : PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE DES SOUS PROGRAMMES ET ACTIVITES ..</b>	<b>46</b>
<b>I. Présentation des sous-programmes .....</b>	<b>46</b>
<b>II. Mécanismes de financement .....</b>	<b>54</b>
<b>III. Dispositif de mise en œuvre .....</b>	<b>54</b>
<b>IV. Dispositif de suivi/évaluation du Plan Stratégique de Performance .....</b>	<b>54</b>
<b>V. Modalités de suivi-évaluation .....</b>	<b>55</b>

## Tableaux

---

Tableau 1: Diagnostic de la coordination de l'ARSEL .....	15
Tableau 2: Diagnostic de la composante régulation économique et financière.....	16
Tableau 3: Diagnostic de la composante régulation technique.....	17
Tableau 4: Diagnostic de la composante régulation juridique et consommériste.....	18
Tableau 5 : Diagnostic de la composante Support opérationnel et technique à la régulation .	19
Tableau 6: Diagnostic de la composante Gouvernance, appui fonctionnel et financier .....	20
Tableau 7: Analyse des problèmes majeurs au rayonnement de l'ARSEL .....	22
Tableau 8: Axes et objectifs stratégiques du Plan stratégique de Performance de l'ARSEL .....	41
Tableau 9: Identification des sous-programmes.....	46

---

### Contexte et justification

---

Le Cameroun a connu plusieurs évolutions réglementaires majeures impactant le secteur de l'électricité, entre autres :

- (i) la promulgation de la Loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'Etat,
- (ii) l'adoption en mars 2009 de la Vision Cameroun 2035 (le DSE adopté en 2010, la SND 30 adoptée en 2020)
- (iii) l'adoption des Lois N°2017/010 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Etablissements Publics et N°2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'Etat et des autres entités publiques.

La Loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'Etat introduit la culture de la performance à travers la gestion axée sur les résultats (GAR) dans la gestion des finances publiques par l'introduction des budgets-programmes. Conformément à cette Loi, les programmes mis en œuvre dans le cadre des différentes fonctions de l'Etat doivent être le reflet des politiques publiques et se décliner concrètement en actions visant des objectifs précis, assortis d'indicateurs de performance.

La Vision 2035 est le document de prospective à travers lequel le Gouvernement entend faire du Cameroun « un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité ». Les orientations fondamentales retenues dans la vision ainsi formulée concernent l'intégration nationale, l'aménagement du territoire, la préservation de l'environnement, l'industrialisation, la coopération régionale et l'insertion internationale, la gouvernance, le rôle de l'Etat et la stratégie de partenariat. Ces orientations doivent être opérationnalisées à travers les cadres de planification inférieurs.

L'opérationnalisation de cette stratégie nationale passe par sa déclinaison en stratégies sectorielles, assorties des Plans d'Actions Prioritaires (PAP). Ces derniers servent de socle à la préparation des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et des budgets programmes dans le cadre du processus annuel de préparation du budget de l'Etat. Il s'agit d'une orientation donnée depuis 2012 par les circulaires relatives à la préparation du budget de l'Etat, qui exige que les dépenses à retenir dans le budget de l'Etat soient en cohérence avec les différents cadres de planification et de programmation.

Ce contexte appelle à l'élaboration ou à la révision des cadres stratégiques de performance des programmes au niveau sectoriel, y compris dans les Entreprises et Etablissements Publics en vue de garantir leur alignement sur les orientations stratégiques fixées dans la SND 30.

La nouvelle dynamique budgétaire consacrée par la promulgation des Lois N°2017/010 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Etablissements Publics a apporté des innovations sur le régime des Etablissements Publics, particulièrement, leur typologie, la logique de programme et de performance dans leur gestion, le redimensionnement des pouvoirs des organes de tutelle, ainsi qu'une nouvelle approche managériale et de la Loi

N°2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'Etat et des autres entités publiques, les tutelles technique et financière des Etablissements Publics, en liaison avec leurs Conseils d'Administration ont désormais la responsabilité du suivi de la performance.

Conscient de l'importance du rôle des établissements publics dans l'opérationnalisation de la politique sociale et économique de l'Etat, le Gouvernement leur a toujours accordé d'importantes ressources pour qu'ils remplissent pleinement les missions qui leurs ont été assignées. Cependant, avec l'avènement d'un contexte marqué par la rareté des ressources et les exigences de la bonne gouvernance, il est de plus en plus question d'efficience dans la gestion des finances publiques. Il est donc indispensable que les établissements publics, cheville ouvrière du développement, évoluent vers la budgétisation par programme en synergie avec leurs tutelles technique et financière, qui démarre avec le Plan Stratégique de Performance de l'ARSEL, qui permettra d'avoir un cadre stratégique de performance des sous- programmes cohérent avec les orientations stratégiques nationales et du sous-secteur. Au vu de ce qui précède, l'élaboration du PSP de l'ARSEL se justifie pleinement en vue de se rassurer de la prise en compte effective de toutes les attentes formulées à son endroit par les orientations stratégiques nationales d'une part et d'autre part, par ses partenaires.

La signature de la Loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Etablissements Publics a introduit des exigences d'adaptation à l'Agence de Régulation du Secteur de l'Electricité (ARSEL). En effet, cette Loi a renforcé la nouvelle approche managériale amorcée par le Décret n°2013/203 du 28 juin 2013 portant organisation et fonctionnement de l'ARSEL, qui a vu son corpus de missions renforcé en vue de lui permettre de jouer pleinement son rôle, dans l'atteinte des objectifs du Gouvernement en matière de régulation de l'électricité.

La mise en cohérence des deux textes ci-dessus et la réforme des finances publiques impulsée au Cameroun sont au centre de la décision de l'élaboration du Plan Stratégique de Performance de l'ARSEL.

Y faisant suite, la Direction Générale de l'ARSEL s'est entourée d'une équipe d'experts pour l'accompagnement technique. De façon spécifique, il s'est agi

- (i) d'identifier les activités à mener et de définir un calendrier de travail ;
- (ii) d'identifier toutes les parties prenantes et les modalités de leurs implications ;
- (iii) de collecter et consolider des données et informations, (iv) d'organiser des réunions d'échanges et de validation de l'état d'avancement de la rédaction du Plan Stratégique de Performance (PSP) et (v) de produire le PSP de l'ARSEL.

## **Missions de l'ARSEL**

L'Agence assure la régulation, le contrôle et le suivi des activités des exploitants et des opérateurs du secteur de l'électricité. A ce titre, elle a entre autres pour missions :

- de veiller au respect des textes législatifs et réglementaires applicables au secteur de l'électricité, ainsi que des contrats de concession, de licence, d'autorisation et de toute autre forme de contrat adopté dans ce cadre ;
- de s'assurer que l'accès aux réseaux s'effectue dans les conditions objectives, transparentes, équitables et non discriminatoires;
- de veiller aux intérêts des consommateurs et d'assurer la protection de leurs droits pour ce qui est du prix, de la fourniture et de la qualité de l'énergie électrique;
- de garantir une concurrence saine et loyale dans le secteur de l'électricité;
- de mettre en œuvre, suivre et contrôler le système tarifaire établi dans le respect des méthodes et procédures fixées par l'Administration chargée de l'électricité;
- d'octroyer les autorisations;
- d'arbitrer les différends entre les opérateurs du secteur de l'électricité sur saisine des parties;
- de prendre des décisions ou des directives ayant un caractère réglementaire ;
- d'instruire les demandes de licences et de concession.

Elle contribue en outre à l'exercice de toute mission d'intérêt public que pourrait lui confier le Gouvernement pour le compte de l'Etat dans le secteur de l'électricité.

## **Partie I : ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC**

---

La première partie présente dans un premier temps, la situation actuelle de l'Agence de Régulation du Secteur de l'Electricité (ARSEL). Il s'agit dans cette section d'effectuer une analyse descriptive de la situation de l'offre des services de l'Agence, de présenter la demande des services offerts, d'examiner les mécanismes de financement de son action et d'analyser les facteurs significatifs de son environnement en vue de procéder à une meilleure identification des problèmes majeurs qui impactent son essor. Dans un second temps, cette partie s'intéresse au diagnostic situationnel de l'ARSEL. Dans cette optique, il s'agit tout d'abord, d'évaluer sa capacité institutionnelle en termes de forces et de faiblesses, ensuite de relever les problèmes majeurs identifiés et enfin de dégager les enjeux et défis pour son rayonnement.

### **I. Etat des lieux**

---

Sur la base de l'analyse des textes énonçant ses missions fondamentales, la régulation menée par l'ARSEL a pour but de mettre en place un ensemble de mécanismes et instruments en vue de garantir un secteur électrique viable et équitable pour l'ensemble des acteurs du système. Elle est effectuée suivant quatre composantes : la régulation économique et financière, la régulation technique, la régulation juridique et consumériste et la gouvernance administrative interne qui sont au cœur des fonctions de l'ARSEL. L'état des lieux s'appesantit sur la situation de l'offre et la demande des services, les acteurs du secteur de l'électricité et les facteurs externes.

#### **I.1. Situation de l'offre des services de l'ARSEL**

---

Cette section présente les politiques et/ou les orientations stratégiques prises au cours des dernières années, les produits et services offerts par l'ARSEL.

#### ***Sur le plan de la régulation économique et financière***

---

La régulation économique et financière vise à garantir l'existence et la permanence d'un marché d'électricité et l'accès transparent au dit marché d'une part, contribuer à l'obtention de tarifs réels d'électricité sur la base des coûts réels d'investissement et de l'offre de service d'autre part. Les produits et services qui y découlent sont :

- L'analyse des modèles financiers des opérateurs lors de la demande de titres ;
- La production des décisions tarifaires 3 fois par an ;
- La réalisation des audits de charges de combustible ;
- Le calcul de la redevance par opérateur à verser à l'ARSEL ;
- L'analyse des états financiers des opérateurs;
- La contribution à la résolution des différends entre les opérateurs ;
- Le suivi des gains d'optimisation du dispatch;

- L'accompagnement à l'élaboration et la validation des Contrats d'Accès au Réseau de transport (CART).

### ***Sur le plan de la régulation Technique***

---

Les services offerts dans le cadre de la régulation technique ambitionnent de suivre les grands projets de développement, contribuer à l'élaboration des normes dans le secteur, s'assurer de l'amélioration constante de la qualité de service, veiller au bon fonctionnement des installations de production, de transport et de distribution, veiller à la conformité des installations et matériels techniques et électriques aux normes et standards en vigueur, contribuer au contrôle du respect des normes environnementales. Il s'agit notamment de :

- la mise à jour mensuelle de la base de données des capacités et l'état de fonctionnement des ouvrages de production, de transport et de distribution d'énergie électrique ;
- l'évaluation des normes lors de l'octroi des titres et des descentes ;
- la sensibilisation du Gouvernement et des opérateurs sur les pertes d'énergie ;
- l'évaluation et la validation des programmes d'investissement des opérateurs à mi-parcours et à la fin de l'année ;
- le suivi de la réalisation des grands projets du secteur ;
- l'élaboration et le dispatching des tracts sur les bonnes pratiques ;
- l'émission des alertes :
  - sur les obligations de desserte, de qualité de service et de protection de l'environnement ;
  - dans la mise en œuvre des règles d'accès et de raccordement aux réseaux publics de transport et de distribution de l'électricité en exercice et lors de l'exploitation ;
  - sur les plans de production et de dispatch des différents opérateurs ainsi que l'identification des mesures d'optimisation ;
  - sur la réalisation, de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages de production, de transport et de distribution ainsi que les installations de commercialisation de l'électricité ;
  - sur la gestion optimale des mouvements d'énergie, des combustibles et de l'eau ;
  - sur les politiques relatives à la promotion des énergies renouvelables et de la régulation de l'électrification rurale.

### ***Sur le plan de la régulation juridique et consommériste***

---

La Régulation Juridique et Consommériste a pour objectifs de régler les différends entre opérateurs, défendre les intérêts de l'ARSEL, renseigner les opérateurs sur leurs droits et obligations, vulgariser la législation et la réglementation, régler les différends entre opérateurs et consommateurs, éduquer et sensibiliser les consommateurs sur les normes et bonnes pratiques, encadrer et outiller les associations de consommateurs, informer le grand

public des activités de protection des consommateurs, opérationnaliser la libéralisation du secteur de l'électricité par l'octroi des titres des différents régimes aux opérateurs, instaurer la libre concurrence et réguler l'activité. La mise en œuvre de ces missions a permis :

- la production de 04 documents d'Appel d'offres élaborés pour la production de l'énergie des projets de : MBAKAO Carrière, RUMPI, Bafang et Manjou ;
- La sélection des opérateurs pour les constructions de MBAKAO CARRIERE ET RUMPI ;
- La contribution à l'élaboration des Avenants au Contrat Cadre de Concession et de Licence d'ENEO 2006, 2014, 2018 ;
- L'élaboration d'un Rapport d'évaluation des concessions, des licences et des autorisations ;
- La contribution effective aux travaux d'élaboration/ révision des textes dans le secteur ;
- La participation aux travaux d'élaboration des 07 contrats et cahiers de charges des opérateurs ;
- Le traitement des milliers de plaintes/ réclamations des consommateurs par an ;
- La création et la tenue du Comité consultatif avec les associations des consommateurs ;
- La mise en place et la tenue de plusieurs sessions de la Commission de conciliation pour résoudre les problèmes entre l'opérateur ENEO et les usagers.

### ***Sur le plan de la gouvernance administrative interne***

---

La gouvernance administrative interne rassemble les interventions visant à assurer le bon fonctionnement des services et à accroître la performance des services et le rendement du personnel. Elle s'est dotée des outils et une organisation qui lui ont permis d'atteindre des résultats probants et évolutifs. On peut citer :

- l'arrimage de l'Agence au budget programme depuis 2013 ;
- l'organisation régulière des sessions du Conseil d'Administration;
- la tenue régulière des réunions de coordination à différents niveaux hiérarchiques;
- la production des feuilles de route et des plans d'actions annuels;
- l'élaboration des Rapports Annuels de Performances ;
- la production annuelle du Rapport d'Activités ;
- l'actualisation et la disponibilité d'un fichier du personnel de l'ARSEL ;
- la prise en charge des actes de carrières de plus en plus systématique ;
- l'élaboration annuelle des CDMT et PPA;
- l'élaboration trimestrielle, semestrielle et annuelle des rapports de suivi de l'exécution du budget;
- l'acquisition du matériel, mobilier de bureau, ainsi que du matériel informatique;

- la tenue effective de la comptabilité budgétaire de l'Agence ;
- la production et la distribution des supports de communication de promotion et de sensibilisation de l'ARSEL, à l'occasion des foras et rencontres économiques.

### ***Sur le plan du financement de l'Agence***

---

Les ressources nécessaires pour le financement des activités de l'ARSEL sont régies par l'article 73 de la Loi N° 2011/022 du 14 décembre 2011 qui stipule que « les ressources de l'Agence proviennent d'une partie de la redevance sur titre prévue par les dispositions de la présente Loi, d'une partie du produit des amendes prévues par les dispositions de la présente Loi, des dons et legs, de toutes autres ressources qui lui sont affectées. ». De manière spécifique, cette disposition est opérationnalisée à travers d'autres textes relatifs au Contrat de Concession et ses Avenants.

L'évaluation des ressources financières au cours des cinq (05) dernières années faite par la Direction de Affaires Administratives, Financières et des Ressources Humaines révèle que :

- la plus grande partie des ressources de l'ARSEL est issue des redevances des opérateurs ;
- l'augmentation significative des ressources de l'Agence en 2020 (plus de 50% d'augmentation) du fait de la prise en compte de tous les titres détenus par l'opérateur ENEO au calcul de la redevance ;
- l'incidence du déséquilibre financier intervenu dès la fin d'année 2021 ayant induit des retards de paiement de la redevance de l'ARSEL par les opérateurs;
- les taux d'exécution des engagements sont inférieurs à 85%.

### ***Etat du personnel de l'Agence***

---

Le personnel de l'ARSEL à ce jour est pluridisciplinaire, avec un effectif de 119 employés disposant pour la quasi-totalité des contrats à durée indéterminée. Il est essentiellement réparti suivant les expertises suivantes : Ingénierie, Droit, Economie-Finance, Administration, Informatique, Communication, Relations publiques, Archiviste, Chauffeurs et Magasinier.

49% des personnels sont classés comme agent de maîtrise, 25% comme agent d'exécution et 26% comme cadre.

L'analyse par sexe montre que la structure emploie plus d'hommes (66%) que de femmes (34%). Ces dernières occupent très peu de postes de responsabilité avec une femme au poste Directeur sur six, trois femmes au poste de sous-directeur sur seize. Par contre, 54% de femmes sont agents de maîtrise.

## **I.2. Situation de la demande : attentes des opérateurs vis-à-vis de l'ARSEL**

Les échanges menés avec le principal concessionnaire (ENEO) ont mis en exergue trois axes sur lesquels devrait s'appesantir l'ARSEL pour améliorer la régulation du secteur :

- L'indépendance du Régulateur, d'après ENEO, les décisions du Régulateur ne sont pas toujours données de manière indépendante.
- Le renforcement des capacités de l'ARSEL. Pour l'opérateur suscit, les capacités des personnels de l'ARSEL doivent être renforcées afin que les personnels de l'ARSEL soient mieux outillés pour exercer les missions sur le terrain d'une part, et d'autre part, les capacités financières doivent être renforcées régulièrement avec la revue de la méthodologie de calcul des redevances ; mais également avec le relèvement des salaires des personnels.
- La régulation stratégique du système, elle permettrait à l'Agence d'anticiper dans la survenue des incidents dans le système, et se rassurer de la cohérence des actions dans le secteur. En effet, pour ENEO, l'ARSEL « subit » le système, qui présente des cycles d'urgence entraînant ainsi une régulation opérationnelle du système en lieu et place d'une régulation stratégique.

Ces limites relevées par ENEO sont également relevées par l'Indice de Réglementation de l'Electricité (ERI) en Afrique présenté en 2022 par le groupe de la Banque Africaine de Développement.

En effet d'après ce rapport, l'indice obtenu par le Cameroun est compris entre 0,60 et 0,799. En d'autres termes, le cadre réglementaire régissant le secteur de l'électricité ainsi que l'efficacité et les capacités de l'autorité de régulation concernée, se trouvent généralement à un stade intermédiaire, qui laisse encore une marge de progression, même s'il existe une base de bonnes pratiques réglementaires. La progression sus évoquée sera constatée après la gestion des insuffisances dans les domaines ci-après :

- Directives et méthodes de tarification ;
- Code de Réseau ;
- Normes ou de codes pour le développement des mini-réseaux et des systèmes hors réseau ;
- Normes techniques concernant les mini-réseaux et systèmes autonomes AAE spécifiques à la Technologie ;
- Normes Minimales de Performance Energétique (NMPE) et de labels énergétiques pour les appareils et équipements électriques ;
- Développement des capacités dans les domaines de la tarification ;
- Développement des capacités pour la régulation de la qualité de service.

### **I.3. Bénéficiaires des services de l'ARSEL**

Dans le cadre de ses missions, l'Agence de Régulation du Secteur de l'Electricité interagit avec plusieurs acteurs, notamment :

- **Les ministères de tutelle** (MINEE et MINFI)
- **Les autres administrations** : Les ministères en charge des investissements publics (MINEPAT), des affaires foncières (MINDCAF), de l'environnement (MINEPDED), du

développement technologique (MINMIDT), de l'innovation (MINRESI), ainsi que l'Agence de l'Électrification Rurale (AER).

- **Les opérateurs :**
  - Energy of Cameroon (ENEO)
  - Kribi Power Development Corporation (KPDC)
  - Dibamba Power Development Corporation (DPDC)
  - Electricity Development Corporation (EDC)
  - Société Nationale de Transport d'Electricité (SONATREL)
  - Mekin Hydroelectric Development Corporation S.A (HYDRO-MEKIN)
- **Les consommateurs et les associations de consommateurs ;**
- **Les associations de coopération du secteur de l'électricité, de la normalisation.**

#### **I.4. Facteurs significatifs du contexte**

---

Le contexte peut influencer positivement ou négativement l'évolution future des actions menées par les acteurs du secteur de l'électricité. La stratégie doit donc tenir compte des facteurs significatifs de ce contexte, et surtout prendre en compte leurs tendances et leurs impacts potentiels.

#### ***Sur le plan politique***

---

En Afrique subsaharienne et au Cameroun en particulier, le Gouvernement s'est souvent appuyé sur les partenaires techniques et financiers pour financer et réaliser la construction des infrastructures dans ce secteur. Par conséquent, le leadership politique et la diplomatie camerounaise doivent rester au beau fixe afin d'espérer poursuivre et achever les projets en cours dans le secteur.

Le secteur de l'énergie est au cœur des grands systèmes économiques et politiques des pays africains, ce qui le rend très politisé et crée une discussion contestée autour de l'indépendance du régulateur.

Dans ses aspects liés au secteur de l'électricité, la Vision 2035 se résume comme suit :

- Une administration décentralisée et au service du développement ;
- Une économie prospère et dotée d'infrastructures performantes ;
- Une économie basée sur l'intégration sous régionale et régionale ainsi que sur l'insertion internationale ;
- Une allocation équitable de ressources entre villes et campagnes et entre les régions du pays.

Cela induirait pour l'ARSEL les actions suivantes :

- la déconcentration de ses services par la création des centres régionaux ;
- le développement de la coopération régionale et sous- régionale (la mise en place d'un régulateur régional) et se doter des outils (pour préparer les interconnexions) ;
- la veille à l'accès à l'électricité des zones rurales dans le quota des nouveaux branchements annuellement réalisés.

### ***Sur le plan économique***

---

Le contexte macroéconomique actuel et l'approbation, en date du 29 juillet 2021, par le conseil d'administration du Fonds Monétaire International (FMI) du Cameroun à un programme de deuxième génération au titre de la Facilité Elargie de Crédit (FEC) et du Mécanisme Elargi de Crédit (MEDC) en faveur du Cameroun, d'un montant de 483 millions de DTS (environ 689,5 millions de dollars, soit 175 % de la quote-part du pays), pour accompagner le programme de réformes économiques et financières du pays, sont des faits qui traduisent la faible stabilité économique du pays. Ce qui pourrait décourager les potentiels investisseurs dans le secteur.

Par contre l'achèvement des projets en cours dans le secteur peut contribuer à une embellie des indicateurs macroéconomiques.

Le Gouvernement camerounais a, jusqu'à présent, entrepris la mise en œuvre de vastes programmes visant l'amélioration de l'offre et de la desserte en énergie sur l'ensemble du territoire national, avec pour objectif de porter à 5000 MW, la capacité d'énergie installée à l'horizon 2030 en projet finance et en PPP.

Les autorités œuvrent également pour la mise en place de projets régionaux et la création d'un marché régional de l'énergie, ce qui permettrait de profiter des synergies possibles et de réduire et/ou partager les coûts et bénéfices des projets. L'ARSEL devrait se doter de capacités et d'instruments pour gérer les retombées de toutes ces orientations.

### ***Sur le plan sanitaire***

---

Les mesures sanitaires prises par le Gouvernement pour enrayer le COVID 19 au rang desquels la limitation des déplacements, a impacté sur l'ARSEL notamment sur le renforcement des capacités du personnel d'une part, les prestations externalisées plus souvent réalisées par les consultants individuels ou les entreprises expatriées d'autre part.

### ***Sur le plan technologique***

---

La transition énergétique (augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique), due aux nouvelles technologies de production d'électricité décentralisée à base des EnR, est impulsée par l'engagement du Gouvernement à développer une cinquantaine de projets d'énergie renouvelable en collaboration avec des Communes en s'inspirant du cas de la centrale hydroélectrique de Mbakaou Carrière.

## **II. Diagnostic**

---

Le diagnostic situationnel de l'ARSEL comporte trois volets. Il s'agit tout d'abord, d'évaluer sa capacité institutionnelle en termes de forces et de faiblesses, ensuite de relever les problèmes majeurs identifiés et enfin de dégager les enjeux et défis pour son rayonnement.

## **II.1. Diagnostic global par l'approche Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces**

---

. L'analyse sera d'abord faite globalement puis par composante par la suite.

Tableau 1: Diagnostic de la coordination de l'ARSEL

	Forces	Faiblesses
Faits internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un cadre juridique portant organisation et fonctionnement de l'ARSEL ;</li> <li>- Management et leadership participatifs ;</li> <li>- Croissance des redevances de l'ARSEL ;</li> <li>- Multiplication des politiques d'assainissement social des personnels ;</li> <li>- Organigramme organisé autour du cœur de métier ;</li> <li>- Tenue régulière des sessions du Conseil d'Administration de l'ARSEL ;</li> <li>- Transparence et ouverture dans la prise de décision à l'ARSEL ;</li> <li>- Fluidité du dialogue entre les personnels et le top management .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Irrégularité des réunions de coordination ;</li> <li>- Absence d'antennes régionales ;</li> <li>- Manque d'espaces de réception ;</li> <li>- Classement inapproprié de certains personnels ;</li> <li>- Effectif peu capacitaire ;</li> <li>- Absence d'une Structure Interne de Gestion Administrative des Marché Publics (SIGAMP) ;</li> </ul>
	Opportunités	Menaces
Faits externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre de la SND 30 ;</li> <li>- Existence des cadres de coordination mises en place par les Tutelles;</li> <li>- L'entrée de plusieurs nouveaux opérateurs dans le secteur ;</li> <li>- Implémentation des textes régissant le fonctionnement des établissements publics ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asymétrie d'information dans le secteur entre les opérateurs et le régulateur ;</li> <li>- Absence de cohérence des interventions des différents acteurs du système ;</li> <li>- Débauchage des employés d'ARSEL vers les opérateurs ;</li> <li>- Déséquilibre financier du secteur ;</li> <li>- Cadre réglementaire insuffisamment incitatif pour l'attrait du secteur privé ;</li> <li>- Système de classification des établissements publics .</li> </ul>

Tableau 2: Diagnostic de la composante régulation économique et financière

		Forces	Faiblesses
Faits internes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositif tarifaire défini (formule de révision et conditions tarifaires) ;</li> <li>- Appropriation continue du processus tarifaire (audits réglementaires, travaux d’inventaire, ressources humaines compétentes) ;</li> <li>- Appui du management ;</li> <li>- Analyse des modèles financiers des opérateurs lors de la demande de titres ;</li> <li>- Participation à la validation au suivi et l’évaluation des programmes d’investissement des opérateurs ;</li> <li>- Participation aux activités de régulations technique et juridiques ;</li> <li>- Diversité des profils des personnels ;</li> <li>- Dynamisme de l’équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible harmonisation des différents chronogrammes d’activités ;</li> <li>- Niveau de consolidation insuffisant des données pour le suivi de l’évolution des investissements et du RMA ;</li> <li>- Obsolescence du manuel des procédures de régulation économique, financière et de la tarification ;</li> <li>- Absence de certains documents types de régulation économique, financière et de la tarification ;</li> <li>- Insuffisance des ressources humaines ;</li> <li>- Manque de formation du personnel en matière de régulation économique, financière, et de la tarification ;</li> <li>- Activités d’analyse financière, de la veille concurrentielle et de la surveillance du marché insuffisamment développées ;</li> <li>- Instabilité du système de sauvegarde des données.</li> </ul>
		Opportunités	Menaces
Faits externes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d’une équipe de régulation à ENEO qui sert d’interface avec l’ARSEL ;</li> <li>- Existence de plusieurs associations (AFUR, ERRRA, RACEE, Club ER, FIRC, Florence School of Regulation, FISUEL,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque élevé sur la compensation tarifaire de l’entrée en exploitation du barrage de Nachtigal et du maintien de la configuration actuelle des contrats de KPDC et DPDC ;</li> <li>- Asymétrie d’information dans le secteur entre les opérateurs et le régulateur ;</li> <li>- Potentiel conflit d’intérêt des statuts de certains opérateurs (EDC et AER).</li> </ul>

Tableau 3: Diagnostic de la composante régulation technique

	Forces	Faiblesses
Faits internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigramme de la DRT aligné sur les trois segments (production, transport et distribution) ;</li> <li>- Existence d'un cadre de transmission systématique des constats et recommandations après chaque descente aux parties prenantes ;</li> <li>- Mise en place des outils et du cadre de suivi des performances des opérateurs ;</li> <li>- Disponibilité du matériel de protection (EPI) ;</li> <li>- Mise en place d'un cadre de concertation régulière pour l'optimisation du dispatch (coordination des programmes d'investissement, alignement des plannings de maintenance, actualisation des plans d production);</li> <li>- Existence de Codes d'accès (Cadres de validation du bilan énergétique mensuel et du dispatch,) et de raccordement au réseau ;</li> <li>- Existence des niveaux des indicateurs de performance contractuels dans les Annexes 2 &amp; 3 de l'Avenant N°3 de ENEO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance de la logistique de transport ;</li> <li>- Absence d'instruments appropriés d'analyse des programmes d'investissements des opérateurs ;</li> <li>- Insuffisance des référentiels d'évaluation de la conformité des installations, matériels techniques et électriques, labels énergétiques pour les appareils et équipements électriques ;</li> <li>- Obsolescence du manuel des procédures de régulation technique ;</li> <li>- Insuffisance des capacités du personnel dans certains domaines de la régulation technique notamment dispatch, techniques d'analyse des plans d'investissement et techniques de suivi et évaluation des plannings de maintenance ;</li> <li>- Absence d'une interface connectée aux systèmes d'informations des opérateurs</li> <li>- Faible digitalisation du système électrique du secteur.</li> </ul>
Faits externes	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une interface de la régulation à ENEO ;</li> <li>- Existence d'un Comité Consultatif des Experts ;</li> <li>- Disponibilité d'une base de données des sites de projets d'énergie renouvelable notamment la petite hydroélectricité à travers le projet InvestElec réalisé par l'ARSEL ;</li> <li>- Développement des métiers connexes à l'électricité ;</li> <li>- Implication de l'ARSEL dans les comités techniques auprès de l'ANOR (CEN, CT18, CT production des poteaux) permettant la production ainsi que l'application des normes dans le secteur de l'électricité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'une interface de régulation à la SONATREL ;</li> <li>- Retard dans l'exécution des projets du secteur;</li> <li>- Chevauchement des rôles des acteurs du secteur de l'électricité ;</li> <li>- Non existence des niveaux des indicateurs de performance contractuels dans le segment de transport ;</li> <li>- Renchérissement des coûts du matériel du secteur ;</li> <li>- Aggravation du déficit hydrologique dans tous les bassins.</li> </ul>

Tableau 4: Diagnostic de la composante régulation juridique et consumériste

	Forces	Faiblesses
Faits internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un texte portant sur le règlement de conciliations ;</li> <li>- Existence d'un Comité des titres ;</li> <li>- Existence d'une Commission de conciliation ;</li> <li>- Existence d'un call center ;</li> <li>- Existence des textes de création d'un centre d'arbitrage ;</li> <li>- Déploiement progressif d'une application de gestion des requêtes eLECTRA</li> <li>- Existence d'un Comité consultatif des consommateurs d'électricité ;</li> <li>- Existence d'un Cadre légal, réglementaire et contractuel y compris les textes communautaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non fonctionnalité du centre d'arbitrage ;</li> <li>- Absence des documents types ;</li> <li>- Insuffisance des ressources humaines, matérielles, financières et logistiques ;</li> <li>- Fonctionnement sous optimal du call center ;</li> <li>- Obsolescence/absence des certains textes régissant le secteur ;</li> <li>- Méconnaissance de leurs droits et obligations par les consommateurs et des mandataires d'ENEO sur le terrain</li> </ul>
	Opportunités	Menaces
Faits externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence du CARPA comme organe expert en PPP</li> <li>- Loi sur les incitations aux investissements privés (voir intitulé API)</li> <li>- Association des consommateurs ;</li> <li>- Programme des partenaires au développement ;</li> <li>- le pouvoir donné aux CTD dans le cadre de la décentralisation pour mener les conciliations en rapport avec la consommation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chevauchement des rôles des acteurs du secteur de l'électricité ;</li> <li>- Absence de certains textes d'application de la Loi régissant le secteur de l'électricité.</li> <li>- Non-respect des diligences régulateurs par certains agents ENEO ;</li> <li>- Cas de non-respect du principe de la concurrence (contrats take or pay);</li> <li>- Cas de non-respect des dispositions légales réglementaires et contractuelles par les acteurs</li> <li>- Implication de nombreuses administrations dans le processus d'attribution des titres</li> </ul>

Tableau 5 : Diagnostic de la composante Support opérationnel et technique à la régulation

		Forces	Faiblesses
Faits internes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Magazines édités ;</li> <li>- Collaboration horizontale développée et encouragée ;</li> <li>- Existence des outils de communication digital (site web, page facebook)</li> <li>- Forte capacité intrinsèque à développer certains outils de planification et d'aide à la décision (SI, eLECTRA..) ;</li> <li>- Capacité à mobiliser les financements extérieurs ;</li> <li>- Expertise interne développée dans la réalisation des études.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible capitalisation des actions de coopération ;</li> <li>- Absence d'un community manager ;</li> <li>- Faible implication de la DCCB aux activités métiers;</li> <li>- Absence d'une politique de gestion des connaissances (knowledge management) ;</li> <li>- Fonctionnement sous optimal du call center ;</li> <li>- Procédure de prise en charge des ressources financières des partenaires internationaux non identifiée;</li> <li>- Insuffisance de système d'information et de sauvegarde des données des opérateurs ;</li> <li>- Faible digitalisation des processus métiers de régulation ;</li> <li>- Mauvaise qualité de la connexion internet ;</li> <li>- Insuffisance de ressources humaines.</li> </ul>
		Opportunités	Menaces
Faits externes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la coopération, des partenariats ;</li> <li>- Existence de plusieurs associations et écoles (AFUR, ERRRA, RACEE, Club ER, FIRC, Florence School of Regulation, FISUEL,...) ;</li> <li>- Coopération avec les Agences de régulation sous régionales et les Partenaires multilatéraux ;</li> <li>- existence d'un réseau de communication du Secteur .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise interprétation des informations produites par le régulateur.</li> </ul>

Tableau 6: Diagnostic de la composante Gouvernance, appui fonctionnel et financier

		Forces	Faiblesses
Faits internes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenues régulières des réunions de coordination internes;</li> <li>- organisation du dialogue de gestion ;</li> <li>- réactivité aux sollicitations des organismes de contrôle ;</li> <li>- Arrimage au budget programme ;</li> <li>- Documents budgétaires disponibles dans les délais ;</li> <li>- Quasi-totalité des postes pourvus ;</li> <li>- amélioration des conditions de travail ;</li> <li>- effectivité de l'assurance maladie ;</li> <li>- Collaboration horizontale développée et encouragée ;</li> <li>- plusieurs profils diplômés en comptabilité matière ;</li> <li>- traitement de la quasi-totalité des dossiers ;</li> <li>- distribution quasi systématique des courriers entrant et sortant ;</li> <li>- disponibilité d'un archivage papier ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible autonomisation du système de reporting, suivi, et de comptabilité ;</li> <li>- Mobilisation non cohérente du personnel ;</li> <li>- Absence d'un système d'information intégré ;</li> <li>- Difficultés dans la remonté des informations de la mise en œuvre des activités ;</li> <li>- Faible appropriation des missions de l'ARSEL par le personnel ;</li> <li>- Difficulté dans la prise en charge des ressources issues de la coopération ;</li> <li>- Défaillance du système d'information de la paie et de la gestion du personnel ;</li> <li>- Obsolescence du manuel des procédures administratives et financières ;</li> <li>- Perte des dossiers et composantes desdits dossiers ;</li> <li>- Absence d'une Structure Interne de Gestion Administrative des Marché Publics (SIGAMP) ;</li> <li>- Faible implémentation des comptabilités générales et patrimoniales.</li> </ul>
	Faits externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existence de points focaux auprès des différentes tutelles et autres organismes de contrôle;</li> <li>- existence de points focaux auprès des acteurs du secteur ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allongement de la durée de débloccage des fonds alloués aux PTF ;</li> <li>- Traitement des ressources du FDSE ;</li> </ul>
		Opportunités	Menaces

## **II.2. Analyse des politiques passées et leçons apprises**

---

En l'absence d'un cadre d'orientation à court et moyen terme à l'ARSEL, la production des services accomplis par l'ARSEL s'est adossée sur les missions organiques assignées par le Décret de création et celle qui lui ont été confiées par les tutelles.

Nonobstant cette insuffisance, l'ARSEL est fortement engagée dans la régulation du secteur de l'électricité. Mais plusieurs activités sont non réalisées ou réalisées avec une méthodologie moins rigoureuse.

De l'analyse des politiques passées et du diagnostic des forces et des faiblesses de l'ARSEL, il se dégage, les préoccupations qui plombent le rayonnement et l'expansion de l'Agence comme présentées dans le tableau suivant :

Tableau 7: Analyse des problèmes majeurs au rayonnement de l'ARSEL

COMPOSANTES	PROBLEMES	ANALYSES		SOLUTIONS EVENTUELLES
		CAUSES	CONSEQUENCES	
COORDINATION	Faible harmonisation des activités et disponibilité des informations entre les unités	- Irrégularité des réunions de coordination ;	Asymétrie des informations en interne	- Planification et implémentation des réunions de coordination ; - déploiement du système d'information de la régulation
	Faibles accessibilités au régulateur	- Absence d'antennes régionales ; - Manque d'espaces de réception ;	- Difficulté d'accès aux services du régulateur ; - Dégradation de l'image de l'Agence ; - Diminution du rendement des personnels (indisponibilité des salles de réunion, d'attente et des parkings)	- Construire l'immeuble siège ; - Finaliser le chantier du bâtiment arrière ; - Implémenter les antennes ;
	Difficultés dans le suivi et la remonté des informations de la mise en œuvre des activités ;	- Faible autonomisation du système de reporting, de suivi, et de comptabilité ; - Absence d'un système d'information intégré ;	- Reporting faussé ; - Evaluation de la performance faussée ; - Impact négatif sur les décisions du top management ; - Alourdissement de la charge de travail (collecte d'information) ; - Rallongement des délais de production des rapports d'évaluation.	Mise en place d'un système d'information intégré ;

COMPOSANTES	PROBLEMES	ANALYSES		SOLUTIONS EVENTUELLES
		CAUSES	CONSEQUENCES	
	Difficulté dans la gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Classement inapproprié de certains personnels ;</li> <li>- Effectif peu capacitaire ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démotivation des personnels ;</li> <li>- Faible rendement de l'Agence ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implémentation d'un plan de formation ;</li> <li>- Recrutement de profils correspondant aux besoins de unités ;</li> <li>- Reclassement des personnels ;</li> </ul>
	L'indépendance du Régulateur,	<p>PROBLEMES SOULEVES PAR L'OPERATEUR ENEO</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître la capacité de l'Agence à assumer le rôle de régulation ;</li> <li>-</li> </ul>
	Le renforcement des capacités de l'ARSEL.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechercher un statut spécial ouvrant la possibilité à l'Agence de mobiliser des expertises avérées ;</li> <li>- Revoir le système de rémunération ;</li> </ul>
	La régulation stratégique du système,			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement du système d'information de régulation ;</li> <li>- Maitriser les outils de gestion stratégique ;</li> </ul>

COMPOSANTES	PROBLEMES	ANALYSES		SOLUTIONS EVENTUELLES
		CAUSES	CONSEQUENCES	
REGULATION TECHNIQUE	Contribution insuffisante de l'Agence dans le processus de programmation des investissements des Opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'instruments appropriés d'analyse des programmes d'investissements des opérateurs ;</li> <li>- Insuffisance des référentiels d'évaluation de la conformité des installations, matériels techniques et électriques, labels énergétiques pour les appareils et équipements électriques ;</li> <li>- Obsolescence du manuel des procédures de régulation technique ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect du délai contractuel dans la validation des programmes d'investissements</li> <li>- Absence de transmission d'un rapport d'analyse sur la pertinence des investissements dans les délais</li> <li>- Inefficacité des programmes d'investissement des Opérateurs</li> <li>- Mauvaise qualité de service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'approprier des documents de planification validés par le Gouvernement</li> <li>- Identifier et transmettre aux opérateurs tous les investissements à réaliser pour l'année n+1 suivant les problèmes constatés au plus tard en septembre de l'année n</li> <li>- Actualisation d'un référentiel d'évaluation de la conformité ;</li> <li>- Actualisation du manuel des procédures techniques de régulation)</li> </ul>
	Asymétrie d'informations transmises par les opérateurs	<p>Absence d'une interface connectée aux systèmes d'informations des opérateurs</p> <p>Faible digitalisation du système électrique du secteur</p>	Indisponibilité des données fiables à temps réel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une interface connectée aux systèmes d'informations des opérateurs</li> <li>- Calcul des incitations liés à la non atteinte de la digitalisation du système électrique du secteur</li> </ul>
	Capacité limitée à suivre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance de la logistique de transport ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Couverture insuffisante des missions de régulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recruter des personnels métiers</li> </ul>

COMPOSANTES	PROBLEMES	ANALYSES		SOLUTIONS EVENTUELLES
		CAUSES	CONSEQUENCES	
	et à contrôler les activités des opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance des capacités du personnel dans certains domaines de la régulation technique notamment dispatch, techniques d'analyse des plans d'investissement et techniques de suivi et évaluation des plannings de maintenance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- technique</li> <li>- Atténuation de la portée des décisions du Régulateur</li> <li>- Rallongement des délais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition de matériels roulants et travail quotidien (jumelles, gants, instrument de mesure etc.)</li> <li>- Renforcer un partenariat avec le MINEE (remontée d'information)</li> <li>- missions aux sous-traitants Créer un fichier d'entreprises d'experts</li> <li>- Externaliser certaines</li> </ul>
<b>REGULATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE</b>	Suivi de la base tarifaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de certains documents et outils types de régulation économique, financière et de la tarification ;</li> <li>- Insuffisance des ressources humaines ;</li> <li>- Manque de formation du personnel en matière de régulation économique, financière, et de la tarification ;</li> <li>- Niveau de consolidation insuffisant des données pour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise visibilité des actifs ;</li> <li>- Mauvaise détermination du RMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir les outils d'analyse des investissements ;</li> <li>- Disposer d'outils de maitrises et de sortie d'actifs ;</li> </ul>

COMPOSANTES	PROBLEMES	ANALYSES		SOLUTIONS EVENTUELLES
		CAUSES	CONSEQUENCES	
		le suivi de l'évolution des investissements et du RMA ;		
	veille concurrentielle et de la surveillance du marché insuffisamment développées	Indisponibilité d'un instrument de mesure et d'évaluation de l'accès au marché	Découragement des investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produire une étude de l'état du marché ;</li> <li>- Concevoir les outils d'évaluation ;</li> <li>- Produire des recommandations visant à améliorer l'accès au marché</li> </ul>
	Asymétrie d'information et faible communication dans le secteur entre les opérateurs et le régulateur ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comportement de l'opérateur</li> <li>- facteurs technologiques</li> <li>- Instabilité du système de sauvegarde des données.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fiabilité des informations</li> <li>- atténuation de la portée des décisions du régulateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir la digitalisation dans le Secteur à travers l'interfaçage avec les systèmes d'informations des opérateurs à court terme et l'interfaçage avec les ouvrages à long terme ;</li> <li>- Réviser les incitations relatives à la communication des informations par les opérateurs</li> </ul>
	Coordination des activités entre les structures opérationnelles de l	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible harmonisation des différents chronogrammes d'activités ;</li> <li>- Obsolescence du manuel des procédures de régulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retards observés dans l'élaboration des décisions tarifaires</li> <li>- atténuation de la portée des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer les capacités des ressources (humaines, matérielles, outils techniques d'analyse)</li> </ul>

COMPOSANTES	PROBLEMES	ANALYSES		SOLUTIONS EVENTUELLES
		CAUSES	CONSEQUENCES	
	'ARSEL en vue de la tenue des activités tarifaires peu respecté ;	économique, financière et de la tarification ;	décisions du régulateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réviser les procédures existante en matière d'analyses économiques, financières et tarifaires ;</li> <li>- mise en place d'une plateforme de communication instantanée avec système d'archivage (plateforme collaborative)</li> </ul>
REGULATION JURIDIQUE ET CONSUMERISTE	Absence d'instance spécialisée pour les litiges entre opérateurs	Non fonctionnalité du centre d'arbitrage.	Recours aux instances non spécialisées	Mise en place du CARSEL
	Insuffisance d'outils d'aide à la prise de décisions	Absence des documents types	Lenteur dans la réalisation des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer/actualiser</li> <li>- Guide d'attribution des titres</li> <li>- Recueil des textes du secteur</li> <li>- Règlement de conciliation</li> <li>- Règlement de service</li> <li>- Référentiel des critères d'évaluation des opérateurs</li> <li>- DAO type</li> <li>- Application de suivi des</li> </ul>

COMPOSANTES	PROBLEMES	ANALYSES		SOLUTIONS EVENTUELLES
		CAUSES	CONSEQUENCES	
				dossiers de demande de titres - Système de suivi des obligations contractuelles des opérateurs - Cartographie des risques juridiques de l'ARSEL - Cartographie des risques des projets - Contrats types (Concession, Licence, Autorisation)
	Accumulation des dossiers	Insuffisance des ressources humaines, matérielles, financières et logistiques	Rallongement des délais de traitement des dossiers des usagers	Renforcer les effectifs et les capacités de l'Agence
	Difficulté pour les usagers à adresser leurs problèmes	Fonctionnement sous optimal du call center	Manque de célérité face aux sollicitations des usagers	Réhabiliter et Optimiser le fonctionnement du call center
	Difficulté d'adresser les dossiers d'accès de certains promoteurs notamment les plus modestes	Obsolescence/absence des certains textes régissant le secteur	- Complexité de la composition des dossiers, rallongement des délais de traitement et frais d'instructions mal dimensionnés ; - Ouverture limitée des acteurs dans le secteur.	Contribuer à l'amélioration du cadre réglementaire

COMPOSANTES	PROBLEMES	ANALYSES		SOLUTIONS EVENTUELLES
		CAUSES	CONSEQUENCES	
	Insuffisante vulgarisation du Règlement du service de distribution publique d'électricité	Méconnaissance de leurs droits et obligations par les consommateurs et des mandataires d'ENEO sur le terrain	Nombreux abus du concessionnaire	Mettre en place un plan de vulgarisation et de formation sur le Règlement du service
	Complexité du processus d'attribution des titres	Implication de nombreuse administration dans le processus d'attribution des titres	Faible taux d'aboutissement des dossiers de demande des titres	La mise en place d'un Guichet Unique
<b>SUPPORT OPERATIONNEL ET TECHNIQUE A LA REGULATION</b>	Absence d'une stratégie de coopération	Faible capitalisation des actions de coopération	Perte des ressources financières et des bénéfices de la coopération	Mise sur pieds d'une stratégie de coopération
	Faible audience des plateformes digitales	Absence d'un community manager	Faible visibilité de l'Agence sur les plateformes digitales	- Formations ; - Mise en place d'un community manager
	Faible communication de la DCCB sur les activités de l'ARSEL	Faible implication de la DCCB aux activités métiers;	Méconnaissance des activités et réalisations du régulateur	- Mise en place d'une procédure d'implication de la DCCB aux principales activités réglementaires
	Faible partage de l'information	Absence d'une politique de gestion des connaissances (knowledge management) ;	- Communication interne sous optimale ; Dégradation de l'image de l'Agence ;	- Réactiver l'intranet ; - Vulgariser l'utilisation du système d'information de l'Agence ;
	Difficulté pour les clients	Fonctionnement sous optimal du call center	- Accès insuffisant aux services du régulateur ;	- Réhabiliter et Optimiser le fonctionnement du call

COMPOSANTES	PROBLEMES	ANALYSES		SOLUTIONS EVENTUELLES
		CAUSES	CONSEQUENCES	
	de l'ARSEL dans la prise de contact avec l'Agence		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible remontée des informations et difficultés des clients ;</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>center;</li> <li>- Mise en place d'un numéro vert ;</li> <li>- Mise en place d'un WhatsApp pro ;</li> </ul>
	Difficulté de prise en compte des ressources issues des partenariats internationaux	Procédure de prise en charge des ressources financières des partenaires internationaux non identifiée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de financements ;</li> <li>- Sous consommation du budget ;</li> <li>- Perte de confiance des partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmark pour identifier les procédures y afférentes ;</li> <li>- Adaptation et implémentation de ladite procédure</li> </ul>
	Asymétrie d'information entre le régulateur et les opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance de système d'information et de sauvegarde des données des opérateurs ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fiabilité des informations</li> <li>- atténuation de la portée des décisions du régulateur ;</li> <li>- Rétention d'information ;</li> </ul>	Déploiement progressif du système d'information de régulation.
	Faible digitalisation des processus métiers de régulation ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnels réfractaires au changement ;</li> <li>- Coût et délais de mise en place de solutions digitales;</li> <li>- Cadre réglementaire (GIDOCEP);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard dans le traitement des dossiers et informations ;</li> <li>- Rétention d'information ;</li> <li>- Limitation des perspectives en termes de choix des outils ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter les informations des postes susceptibles de traiter des données importantes ;</li> <li>- Proposer en collaboration avec les unités, des solutions digitales ;</li> <li>- Rétablir un système d'intranet et de communication instantanée ;</li> </ul>

COMPOSANTES	PROBLEMES	ANALYSES		SOLUTIONS EVENTUELLES
		CAUSES	CONSEQUENCES	
SUPPORT OPERATIONNEL ET TECHNIQUE A LA REGULATION	Faible capitalisation des actions de coopération	Absence d'une stratégie de coopération	Perte des ressources financières et des bénéfices de la coopération	Mise sur pieds d'une stratégie de coopération
	Faible audience des plateformes digitales	Absence d'un community manager	Faible visibilité de l'Agence sur les plateformes digitales	- Formations ; - Mise en place d'un community manager
	Faible communication de la DCCB sur les activités de l'ARSEL	Faible implication de la DCCB aux activités métiers;	Méconnaissance des activités et réalisations du régulateur	- Mise en place d'une procédure d'implication de la DCCB aux principales activités régulateurs
	Faible partage de l'information	Absence d'une politique de gestion des connaissances (knowledge management) ;	- Communication interne sous optimale ; - Dégradation de l'image de l'Agence ;	- Réactiver l'intranet ; - Vulgariser l'utilisation du système d'information de l'Agence ;
	Difficulté pour les clients de l'ARSEL dans la prise de contact avec l'Agence	Absence d'un call center, numéro vert	- Accès insuffisant aux services du régulateur ; - Faible remontée des informations et difficultés des clients ;	- Mise en place d'un call center ; - Mise en place d'un numéro vert ; - Mise en place d'un WhatsApp pro ;
	Faible niveau de réalisation des études	Dotations insuffisantes pour la réalisation des études stratégiques ;	Faiblesse dans l'anticipation et la planification	Renforcer la dotation budgétaire de la DESIR

COMPOSANTES	PROBLEMES	ANALYSES		SOLUTIONS EVENTUELLES
		CAUSES	CONSEQUENCES	
	Asymétrie d'information	Insuffisance de système d'information et de sauvegarde des données des opérateurs ;	Limite dans la prise de décision et risque accrue d'erreurs dans les analyses	Conception d'un SI de régulation et renforcement de la dotation budgétaire
	Lourdeur et inefficience dans le traitement des dossiers	Faible digitalisation des processus métiers de régulation ;	Niveau de performance non optimal	Accélérer la digitalisation des processus de régulation
	Capacité d'internet insuffisante	Mauvaise qualité de la connexion internet ;	Réduction de la productivité du personnel	Augmentation de la bande passante via une connexion dédiée et accélérer le paiement des factures
	Charge de travail élevée	Insuffisance de ressources humaines et absence de fiches de poste.	Impact sur le rendement	Dotation de la direction en personnel
GOUVERNANCE, APPUI FONCTIONNEL ET FINANCIER	Faible rendement des personnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible appropriation des missions de l'ARSEL par le personnel ;</li> <li>- Mobilisation non cohérente du personnel ;</li> </ul>	Retard dans le traitement des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidation et matérialisation des solutions proposées par les unités ;</li> <li>- Renforcer les capacités des personnels ;</li> </ul>
	Absence de procédure de prise en charge des fonds issus de la coopération	Difficulté dans la prise en charge des ressources issues de la coopération ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de financement ;</li> <li>- Perte de confiance des partenaires ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmark auprès des autres entités publiques ;</li> </ul>
	Difficulté dans le suivi	Défaillance du système	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreur dans les salaires ;</li> </ul>	Migration du progiciel

COMPOSANTES	PROBLEMES	ANALYSES		SOLUTIONS EVENTUELLES
		CAUSES	CONSEQUENCES	
	des carrières et profils des personnels	d'information de la paie et de la gestion du personnel ;	- Exposition de l'agence aux risques liés à d'éventuelles anomalies	
	Lenteur dans le traitement des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obsolescence du manuel des procédures administratives et financières ;</li> <li>- Perte des dossiers et composants desdits dossiers ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retards de paiements ;</li> <li>- Méconnaissance des bonnes pratiques ;</li> <li>- Perte de confiance des prestataires .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalisation de la mise à jour du manuel des procédures ;</li> <li>- Digitalisation du circuit de traitement des dossiers ;</li> <li>- Mise en place d'un système de suivi des dossiers.</li> </ul>
	Implémentation du Décret 2019/3199/PM du 11 Septembre 2019	Faible implémentation des comptabilités générales, analytique et patrimoniale	- Non-respect de la réglementation	- Finalisation de l'implémentation des Décrets.

### **III. Enjeux et défis**

---

Pour accompagner la transformation structurelle de l'économie et construire le Cameroun émergent, les pouvoirs publics mettent le développement des infrastructures énergétiques au centre de la stratégie de croissance. Des réformes importantes s'avèrent par conséquent nécessaires pour donner au secteur de l'électricité les capacités nécessaires pour contribuer pleinement à cette construction. Aussi, au regard des problèmes majeurs identifiés, l'ARSEL ambitionne :

- Réaliser les études de prospection et de planification de production, transport et distribution de l'électricité
- Mettre en place un système d'information de sauvegarde des données des opérateurs ;
- Accélérer le processus d'élaboration et d'application des normes des installations, matériels techniques et électriques, labels énergétiques pour les appareils et équipements électriques
- Disposer d'un plan de formation y afférent
- Recruter les ingénieurs métiers du secteur de l'électricité ;
- Externaliser certaines missions ;
- Définir les mesures de fidélisation du personnel
- Mettre à jour le cadre réglementaire au développement des projets à base des énergies renouvelables
- Disposer de ressources humaines appropriées pour l'analyse des tarifs soumis à l'homologation ;
- Mettre en place un système analytique pour déterminer avec exactitude les éléments qui entrent dans le tarif de chaque service ;
- Se rassurer de la mise en place des dispositifs (instances) fondamentaux prévus par la réglementation
- Créer et garantir la mise en service des antennes régionales
- Autonomiser l'élaboration des tableaux de bord et de la comptabilité
- Mettre à jour l'évaluation des compétences du personnel
- Mettre sur pied d'un système d'information intégré

**Au regard de ces enjeux fondamentaux, l'ARSEL devra relever les défis suivants :**

- + L'amélioration du suivi des projets des opérateurs ;
- + La révision du cadre légal et réglementaire sur le mix énergétique ;
- + La validation rigoureuse des programmes d'investissement des opérateurs ;
- + La production des données de fiables issues des opérateurs ;
- + L'évaluation de la conformité des installations, matériels techniques et électriques, labels énergétiques pour les appareils et équipements électriques aux normes et standards ;

- + Le recrutement des ingénieurs métiers du secteur de l'électricité ;
- + L'élaboration des codes de réseau élaborés, de cadres de politique générale et de normes techniques adéquats pour les mini-réseaux et les systèmes hors réseau ;
- + Le renforcement de l'information et de la communication dans le secteur entre les opérateurs et le régulateur ;
- + Le respect de la coordination des activités entre les structures techniques d'ARSEL en vue de la tenue des activités tarifaires;
- + La mise en place du centre d'arbitrage ;
- + La construction des antennes régionales.
- + L'automatisation des Système de reporting et de la comptabilité ;
- + L'adoption d'une stratégie de mobilisation des ressources humaines ;
- + La stabilité de la connexion internet ;
- + La réalisation exhaustive des missions de l'ARSEL.

Pour relever ces défis et promouvoir le plein rayonnement de l'ARSEL, une stratégie d'ensemble doit être élaborée avec une bonne formulation des orientations stratégiques et leur opérationnalisation.

## Partie II : FORMULATION DES CHOIX STRATEGIQUES

---

Cette étape de formulation des choix stratégiques est celle qui apporte des solutions précises aux problèmes majeurs décelés lors du diagnostic. Ces choix sont tributaires de la Vision de développement de la nation, de la stratégie nationale de développement, des stratégies sectorielles, du Cadre Stratégique de Performance de la tutelle technique et des missions assignées à l'ARSEL ainsi que des grands principes de la politique qui régissent le domaine d'intervention de l'ARSEL.

### I. Présentation des grandes orientations du secteur

---

Pour rester sur le sentier de l'émergence à l'horizon 2035, les gaps relevés en matière d'infrastructure, dans le cadre de la mise en œuvre de la SND 30, devront être comblés tout en visant les cibles de la Vision. Plus spécifiquement, il sera question :

- (i) de finaliser prioritairement la mise en œuvre des grands projets de première génération ;
- (ii) d'assurer la fonctionnalité optimale des infrastructures existantes ;
- (iii) de réhabiliter les installations publiques détruites ou rendues obsolètes du fait de leur inutilisation ;
- (iv) de rationaliser la mise en route de nouveaux projets en respectant les normes de préparation des projets ;
- (v) de formuler les projets de manière intégrée pour optimiser leur impact sur l'économie ;
- (vi) de systématiser la contre-expertise pour l'évaluation des coûts des infrastructures majeures ;
- (vii) de mettre en place un référentiel de coût ;
- (viii) de renforcer le processus de priorisation et de sélection des projets.

Pour ce qui est des projets énergétiques, il s'agit de :

- Aménagement hydroélectrique de Song-Ndong (270 Mw)
- Aménagement hydroélectrique de Njock (170 Mw)
- Aménagement hydroélectrique de Cholet (600 Mw)
- Aménagement hydroélectrique de Kikot (450 Mw)
- Aménagement hydroélectrique de Menchum (72 Mw)
- Aménagement hydroélectrique de Katsina-Ala (485 Mw)

- Aménagement hydroélectrique de Grand Eweng (1 800 Mw)
- Aménagement hydroélectrique de Makaï (350 Mw)
- Construction du barrage hydroélectrique de Bini à Warak (75 Mw)
- Construction du Barrage hydroélectrique de Nachtigal (420 Mw)

S'agissant des infrastructures énergétiques L'objectif est de porter la capacité installée de production d'électricité à 5000Mw d'ici 2030. Pour ce faire, le Gouvernement poursuivra sa politique de développement d'un mix énergétique basé sur : (i) l'énergie hydroélectrique, l'énergie photovoltaïque ; (iii) l'énergie thermique à base du gaz ; et (iv) l'énergie issue de la biomasse.

S'agissant spécifiquement de l'énergie hydroélectrique, le Gouvernement poursuivra le développement des ouvrages de production à travers la réalisation des projets en privilégiant l'approche des Partenariats Public-Privé et des productions indépendantes d'électricité.)

## II. Présentation des orientations de l'administration de tutelle

La démarche stratégique du Sous-Secteur Eau et Energie s'inscrit dans le Plan de Redressement du Secteur de l'Electricité au Cameroun (PRSEC) 2023-2027. Elle est en droite ligne avec la vision prospective nationale représentée par la vision 2035 qui consiste à faire du Cameroun, « un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité à l'horizon 2035 ». Prenant le relais du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) 2010-2020, la Stratégie Nationale de Développement (SND30) 2020-2030 dans le souci d'industrialisation du pays, fixe des objectifs pour le Sous-Secteur Eau et Énergie notamment :

- **Domaine de l'Energie** : Il s'agira de produire de l'énergie en quantité abondante pour satisfaire l'industrialisation et devenir un pays exportateur d'énergie. S'agissant de **l'accès des ménages à l'électricité**, il s'agira d'électrifier les localités reculées à partir de l'énergie solaire et/ou des mini-centrales hydroélectriques, en facilitant à cet effet la mobilisation des investisseurs privés nationaux par des dispositions légales d'achat d'énergie, de raccorder toutes les communes au réseau électrique, de mettre en place un programme de subvention aux branchements des ménages défavorisés au réseau électrique et de poursuivre les programmes d'électrification rurale à travers l'extension des réseaux de distribution interconnectés.
- **Hydrocarbures-Raffinage**. Il s'agira dévaloriser le potentiel pétrolier et gazier, afin de maintenir le flux des revenus pétroliers, intéressant pour l'équilibre financier du budget de l'Etat et sa contribution au développement du Cameroun.
- **Infrastructures énergétiques**. L'objectif est de porter la capacité installée de production d'électricité à 5000Mw d'ici 2030. Pour ce faire, le Gouvernement poursuivra sa politique de développement d'un mix énergétique basé sur : 1. l'énergie hydroélectrique ; 2. l'énergie

photovoltaïque ; 3. l'énergie thermique à base du gaz ; 4. l'énergie issue de la biomasse. S'agissant spécifiquement de **l'énergie hydroélectrique**, le Gouvernement poursuivra le développement des ouvrages de production à travers la réalisation des projets en privilégiant l'approche des Partenariats Public-Privé et des productions indépendantes d'électricité.

Par ailleurs, ce Plan de Redressement du Secteur de l'Électricité au Cameroun (PRSEC), élaboré par le Ministère de l'Eau et de l'Energie, s'articule autour des sept axes stratégiques :

**Axe 1 : Évolution du mix énergétique vers un mix moins onéreux** avec pour objectif, un mix énergétique composé respectivement de 85 % de production hydroélectrique, de 10 % de production thermique au gaz et de 5% de contribution de production d'énergie renouvelable, pour une cible de capacité installée de 5 000 MW à l'horizon 2030 ;

**Axe 2 : Renforcement et extension des réseaux de transport de l'électricité** afin d'avoir un réseau national unique, de stabiliser l'alimentation, de moderniser le réseau de transport en vue de l'exportation de l'électricité ;

**Axe3 : Équilibre financier du secteur de l'électricité** dans l'optique de baisser la subvention de l'Etat dans le secteur par :

- la définition de nouvelles grilles tarifaires ;
- l'amélioration des rendements transport et distribution ;
- l'arrêt des centrales thermiques à fioul ;
- le paiement régulier des factures d'électricité des administrations et de l'éclairage public ;
- la définition de la clé de répartition des revenus ;

**Axe 4 : Amélioration de la performance des opérateurs du secteur de l'électricité** par la réalisation des audits de performances des opérateurs du secteur conformément à leur cahier de charge ;

**Axe 5 : Augmentation du taux d'accès à l'électricité** avec un but de réduire les disparités observées entre les zones urbaines, périurbaines et rurales (taux d'accès à l'électricité inférieur à 25% en zone rurale contre 94% en zone urbaine) ;

**Axe 6 : Migration énergétique à travers une plus grande consommation d'électricité en milieu industriel** qui vise à satisfaire la demande latente en énergie électrique des industries par :

- une optimisation des capacités des Postes de Transformation HTB/HTA et réhabilitation des lignes HTB ;
- une construction d'un ensemble de départs MT dédiés uniquement à l'alimentation des industries ;
- une incitation des industries par des tarifs horaires attractifs ;
- un service de qualité dans la fourniture de l'électricité destinée aux industries par un suivi et une publication annuelle des niveaux de SAIDI et SAIFI ;

**Axe 7 : Capital humain et développement des compétences locales** qui vont optimiser l'expertise locale dans le secteur de l'électricité.

Ainsi, le programme 016 « OFFRE D'ENERGIE » du MINEE, auquel appartient l'ARSEL, avec pour but de disposer d'une quantité suffisante d'énergie pour la population et les activités économiques, trouve un ancrage auprès de ces axes stratégiques.

### III. Présentation des objectifs de l'ARSEL et des réformes majeures

---

#### III.1. Valeurs de l'ARSEL

---

La devise de l'ARSEL est « *transparence pour un secteur électrique performant* », pour guider ses interactions avec les opérateurs, les consommateurs et le public.

Par ailleurs, l'ARSEL s'appuie sur six valeurs qui sont :

- **Le dynamisme** d'après lequel l'énergie provient de l'assurance du fonctionnement équilibré du secteur de l'électricité et de l'impact qu'auront les activités de régulation sur l'avenir. L'Agence s'appuie sur ses forces pour repousser les limites, de manière à remplir sa mission de surveillance, de contrôle et de régulation du secteur de l'électricité au Cameroun. Notre enthousiasme et notre optimisme sont commutatifs.
- **La transparence** parce qu'elle se doit d'être couverte et prudente dans ses choix et décisions. Elle doit s'engager à dire ce qu'elle fait et ce qu'elle dit ;
- **Le respect**: le respect mutuel est le mot d'ordre que l'ARSEL porte sur ses activités. Aucune mesure de discrimination (que ce soit en raison du sexe, de la religion, de l'âge, etc.) ne saurait accepter dans l'Agence.
- **La simplicité** : l'ARSEL se veut être franche et directe dans ses paroles et actions. Elle doit simplifier ce qui est complexe et utiliser un langage compréhensible par tous les acteurs du secteur.
- **La proximité**: dans la mesure où elle prête attention aux opinions des uns et des autres et garde un esprit ouvert à de nouvelles idées. Ses réponses doivent être adaptées aux besoins individuels ainsi que ceux du secteur de l'électricité en général.
- **L'anticipation** : l'ARSEL doit être en mesure de prévoir les événements et envoyer des signaux d'avertissements afin d'éviter ou de prévenir les déceptions et les catastrophes. Nous sommes censés être plutôt coactifs que réactifs.

Nous avons également le souci de refléter auprès des tiers une personnalité établie sous les angles de **la disponibilité, l'innovation et la responsabilité**.

#### III.2. Axes stratégiques

---

Pour l'opérationnalisation de la vision stratégique énoncée ci-dessus, cinq (5) axes stratégiques ont été définis. Il s'agit de :

- Axe stratégique 1 : Régulation technique
- Axe stratégique 2 : Régulation économique, financière et la tarification
- Axe stratégique 3 : Régulation juridique et consommériste
- Axe stratégique 4 : Support opérationnel et technique à la régulation
- Axe stratégique 5 : Gouvernance, appui fonctionnel et financier

Le tableau ci-dessous présente les objectifs stratégiques liés à chaque axe.

**Tableau 8: Axes et objectifs stratégiques du Plan stratégique de Performance de l'ARSEL**

n°	Axes stratégiques	Objectifs stratégiques
1	Régulation technique	Contribuer à l'amélioration de la performance technique du système électrique
2	Régulation économique, financière et la tarification	Contribuer à l'équilibre financier du secteur de l'électricité par la maîtrise du niveau de compensation
3	Régulation juridique et consommériste	Assurer la mise en œuvre des obligations légales, règlementaires et contractuelles
4	Support opérationnel et technique à la régulation	Contribuer à l'amélioration de la prise de décisions de régulations par le développement des outils d'aide à la décision, à la conduite des analyses prospectives et au partage d'expérience
5	Gouvernance, appui fonctionnel et financier	Appuyer la mise en œuvre des sous-programmes opérationnels de l'ARSEL

## ***Axe stratégique 1: Régulation technique***

---

### **Objectif stratégique : contribuer à l'amélioration de la performance technique du système électrique**

- **Objectif spécifique 1** : suivre et contrôler les obligations contractuelles au plan technique ;
- **Objectif spécifique 2** : contribuer au plus tard le 30 juin de l'année N à la validation et à l'optimisation des programmes d'investissements des opérateurs ;
- **Objectif spécifique 3** : contribuer à l'optimisation du dispatch.

***Stratégie*** : La Régulation Technique assure le suivi des Systèmes de Production, de Transport, de Gestion des Réseaux de Transport, de Distribution et de Commercialisation. Pour atteindre les objectifs ci-dessus, Elle aspire à :

- la tenue d'un état à jour des ouvrages de production, de transport et de la distribution de l'énergie en mettant en relief leurs capacités et leur état de fonctionnement ;
- la vérification et du contrôle la sincérité des données d'exploitation transmises par les Opérateurs, relatives à la production, au transport, à la distribution et à la vente d'énergie électrique conformément aux dispositions légales en vigueur et celles du Contrat de Concession, de Licence et des autorisations ;
- le contrôle et le suivi des indicateurs de performance technique des Opérateurs, notamment des installations de production, des réseaux électriques et des installations de Commercialisation, telle que prévue par les Contrats et les Cahiers de Charges ;
- la mise en œuvre de la politique de reconnaissance des grands comptes ou consommateurs éligibles prévue par la réglementation en vigueur, de la collecte d'information sur l'état des capacités sollicitées par ceux-ci en liaison avec les services compétents de l'Agence ;
- l'approbation des programmes d'investissements des opérateurs ainsi que du contrôle de la mise en œuvre desdits plans ;
- l'évaluation technique des plans de production, investissement et maintenance des différents opérateurs, ainsi que l'identification des mesures d'optimisation du dispatch;
- le contrôle et le suivi de la réalisation, de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages de production, de transport et de distribution ainsi que les installations de commercialisation de l'électricité.

Sa mise en œuvre incombe à la Direction de la Régulation Technique et à celle en charge des études en liaison avec toutes les structures de l'ARSEL, les opérateurs, le MINEE et les CTD.

## ***Axe stratégique 2: Régulation économique et financière***

---

**Objectif stratégique :** Contribuer à l'équilibre financier du secteur de l'électricité par la maîtrise du niveau de compensation

- **Objectif spécifique 1 :** Elaborer un tarif juste qui assure l'équilibre financier du secteur ;
- **Objectif spécifique 2 :** Réduire les facteurs d'inefficacité dans le secteur au plan économique et financier ;
- **Objectif spécifique 3 :** Veiller à une saine concurrence dans le secteur.

**Stratégie :** Ce sous-programme assure l'optimisation des coûts économiques et financiers dans le secteur ainsi que l'évaluation adéquate du tarif de l'électricité, afin d'avoir un niveau de compensation raisonnable (la compensation doit se situer à moins de 5% du RMA). L'atteinte de l'objectif stratégique nécessite :

- l'examen et l'approbation de la liste des éléments des coûts requis des matériels (coût de référence et utilisation efficiente des actifs) pour l'exécution des travaux de branchement, de renforcement, d'extension, d'entretien et de réparation des installations électriques ;
- l'examen et l'approbation des coûts de mise en œuvre des travaux de construction, d'extension des réseaux, d'entretien et de réparation des lignes électriques, de branchement, des équipements et des compteurs électriques ;
- la validation du plafond des OPEX à travers le suivi des inducteurs ;
- l'audit des autres charges (combustibles, achat d'énergie...) ;
- la mise en œuvre du processus tarifaire, en liaison avec les autres services compétents de l'Agence ;
- le suivi et le contrôle de l'application par les Opérateurs, des règles relatives à la concurrence dans le secteur de l'électricité, à l'interconnexion et à l'accès des tiers aux réseaux.

## ***Axe stratégique 3: Régulation juridique et consumériste***

---

**Objectif stratégique :** contribuer à l'ouverture du marché

- **Objectif spécifique 1 :** Garantir les conditions d'accès des opérateurs dans le secteur par la mise en place du Guichet unique, des outils et procédures;

- **Objectif spécifique 2** : Veiller à la conformité des activités des opérateurs à la réglementation sectorielle;
- **Objectif spécifique 3** : Assurer la prise en charge des litiges dans le secteur;

**Stratégie** : l'ARSEL en qualité de Régulateur dans le secteur de l'électricité a le devoir de protéger les intérêts des consommateurs. Ce Sous-programme participe entre autres à la vérification du respect de la mise en œuvre du Règlement de Service Public d'Electricité et accompagne les consommateurs, en cas de litige, avec le concessionnaire de l'électricité. Il est principalement mis en œuvre par la Direction des Affaires Juridiques, Contentieuses et de la Protection du Consommateur (DAJPC) comprend deux sous-directions : une Sous-Direction des Affaires Juridiques et du Suivi des Engagements Contractuels, qui comprend les trois services suivants : le Service des Affaires Juridiques ; le Service des Attributions des Titres et le Service du Suivi des Engagements Contractuels, et une Sous-Direction de la Protection du Consommateur et des Affaires Contentieuses.

Cette vérification du respect du cadre réglementaire se fait avec les consommateurs et les opérateurs. Le but étant de porter le taux de mise en œuvre des obligations légales, réglementaires et contractuelles de 30% en 2020 à 95% en 2028.

---

#### ***Axe stratégique 4 : Support opérationnel et technique à la régulation***

**Objectif stratégique** : contribuer à l'amélioration de la prise de décisions de régulations par le développement des outils d'aide à la décision, à la conduite des analyses prospectives et au partage d'expérience

- **Objectif spécifique 1** : mettre en place les outils pour réduire l'asymétrie d'informations au sein du secteur ;
- **Objectif spécifique 2** : contribuer au suivi de la demande électrique et au système tarifaire en développant les outils ou modèles prospectifs ;
- **Objectif spécifique 3** : développer et implémenter une stratégie de communication et de coopération pour une appropriation des décisions de régulations par les publics cibles

**Stratégie** : L'appui à la régulation opérationnel et technique vise à réaliser des études nécessaires aux autres unités, de mettre en place des outils de gestion des banques de données internes et du secteur, et d'améliorer la perception et l'acceptabilité des décisions du Régulateur auprès des publics cibles.

## ***Axe stratégique 5: Gouvernance et appui fonctionnel et financier***

---

**Objectif stratégique** : Appuyer la mise en œuvre des sous-programmes opérationnels de l'ARSEL

- **Objectif spécifique 1** : Définir, orienter la politique générale et évaluer la gestion de l'entreprise ;
- **Objectif spécifique 2** : Veiller à l'atteinte des résultats planifiés ;
- **Objectif spécifique 3** : assurer le bon fonctionnement du circuit budgétaire et financier ;
- **Objectif spécifique 4** : Doter les services des infrastructures et équipement adéquats ;
- **Objectif spécifique 5** : Veiller à l'adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines.

**Stratégie** : Sous le prisme de support administratif et financier est poursuivi l'objectif d'une exécution optimale (mobilisation des ressources et amélioration de la qualité de la dépense) du budget. Ce sous- programme se fonde sur: (i) la supervision et la coordination des activités de l'Agence, (ii) le renforcement des ressources infrastructurelles et logistiques ainsi que des capacités des ressources humaines, (iii) le traitement à date des salaires, (iv) le respect mensuel des obligations fiscales et sociales, (v) l'amélioration de la visibilité de l'Agence, (vi) la tenue quotidienne des archives soutenue par une gestion efficace du courrier, (vii) la consolidation des systèmes de contrôle de gestion et d'audit interne comme outils de pilotage de la performance.

Sa mise en œuvre est assurée par la Direction en charge des affaires Générales en liaison avec les structures techniques de l'Agence. Le but étant de porter le Taux de mise en œuvre des activités budgétisés du sous-programme de 70% en 2020 à 100% en 2028

## Partie III : PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE DES SOUS PROGRAMMES ET ACTIVITES

Cette partie précise la manière dont les choix stratégiques opérés vont être réalisés. Ainsi, il définit les sous-programmes et les activités à mettre en œuvre. Quatre (04) sous-programmes sont retenus à cet effet : Régulation technique, Régulation économique, financière et la tarification, Régulation juridique et consommériste, Gouvernance et appui institutionnel. Chacun de ces sous-programmes comporte des activités.

### I. Présentation des sous-programmes

Les sous-programmes susmentionnés sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 9: Identification des sous-programmes

**Programme de rattachement au MINEE : Programme 016 : OFFRE D'ENERGIE.**

**Objectif :** Disposer d'une quantité suffisante d'énergie pour la population et les activités économiques.

**Indicateur :** Puissance disponible

#### Sous-programme de mise en œuvre n°1

1. **Nom du sous-programme :** Régulation technique

2. **Objectif du sous-programme :** contribuer à l'amélioration de la performance technique du système électrique

3. **Indicateur du sous-programme :** taux de couverture des domaines de la régulation technique

Désignation des actions	Objectif	Indicateur	Baseline	Cible	Zone ou lieu d'exécution	Coût prévisionnel (2024 – 2028)	Responsable de mise en œuvre
<b>Action 1 :</b> régulation, contrôle et suivi des activités des	suivre et contrôler les obligations contractuelles au plan technique	taux de couverture des indicateurs de performance	100%	100%	Territoire national	1 492 391 695	DRT

opérateurs dans le segment de la production.	contribuer au plus tard le 30 juin de l'année N à la validation et à l'optimisation des programmes d'investissements des opérateurs	transmission de l'analyse des points critiques observés sur le fonctionnement du système électrique	0	1	Territoire national		DRT
	contribuer à l'optimisation du dispatch	taux d'analyse des hypothèses du dispatch	15%	100%	Territoire national		DRT
<b>Action 2 :</b> régulation, contrôle et suivi des activités de Transport et de Gestion des Réseaux de transport.	suivre et contrôler les obligations contractuelles au plan technique	taux de couverture des indicateurs de performance	75%	100%	Territoire national	1 388 955 921	DRT
		transmission de l'analyse des points critiques observés sur le fonctionnement du système électrique	0	1	Territoire national		DRT
		taux d'analyse des hypothèses du dispatch	15%	100%	Territoire national		DRT
<b>Action 3 :</b> Régulation, contrôle et suivi des activités de la distribution et de commercialisation	contribuer au plus tard le 30 juin de l'année N à la validation et à l'optimisation des programmes d'investissements des opérateurs	transmission de l'analyse des points critiques observés sur le fonctionnement du système électrique	0	1	Territoire national	2 849 478 990	DRT

	contribuer à l'optimisation du dispatch	taux d'analyse des hypothèses du dispatch	15%	100%	Territoire national		DRT
<b>TOTAL</b>						5 730 826 606	

4. Cadre institutionnel : DRT, Opérateurs,
5. Responsable de mise en œuvre : DRT

### Sous-programme de mise en œuvre n°2

1. Nom du sous-programme: Régulation Économique, Financière et la Tarification
2. Objectif du sous-programme : Réduire le déséquilibre financier du secteur de l'électricité
3. Indicateur du sous-programme : % de la compensation par rapport au RMA

Désignation des actions	Objectif	Indicateur	Baseline	Cible	Zone ou lieu d'exécution	Coût prévisionnel (2024 – 2028)	Responsable de mise en œuvre
<b>Action 1:</b> Gestion de la tarification	- détermination des tarifs (RMA/énergie) - détermination des tarifs aux consommateurs (HT, MT, BT)	Nombre de décisions tarifaires publiées	6	6/an	Territoire national	1 545 000 000	DREFT
<b>Action 2:</b> Contrôle économique et financier du secteur de l'électricité.	Contribuer à l'optimisation des choix des politiques économique-financières dans le secteur	Modèle économique-financier et tableau de bord disponibles	outils non disponibles	2 outils : - Modèle économique-financier - Tableau de bord	Territoire national	1 085 000 000	DREFT

<b>Action 3:</b> Contrôle de l'ouverture du marché et de la saine concurrence	Suivre l'état et promouvoir l'ouverture du marché et de la saine concurrence	-indice d'ouverture du marché, indice de la transparence -modèles financiers type des projets dans le secteur	Indices et modèles financiers non disponibles	2 indices à construire : - Ouverture du marché - Transparence - Modèles financiers type (hydro, petit hydro, solaire)	Territoire national	560 000 000	DREFT
<b>TOTAL</b>						<b>3 190 000 000</b>	

4. Cadre institutionnel : DREFT, Opérateurs.

5. Responsable de mise en œuvre : DREFT

### Sous-programme de mise en œuvre n°3

1. Nom du sous-programme: Régulation Juridique et Consumériste
2. Objectif du sous-programme : contribuer à l'ouverture du marché
3. Indicateur du sous-programme : Le nombre de sollicitations enregistrées et traitées

Désignation des actions	Objectif	Indicateur	Baseline	Cible	Zone ou lieu d'exécution	Coût prévisionnel (2024 – 2028)	Responsable de mise en œuvre
<b>Action 1:</b> Affaires juridiques	Mise en place des outils et procédures de traitement des dossiers de demande des titres	Nombre des outils disponibles (DAO et, contrats types par technologie et par capacités)	- 05 (outils de référence) - 0 (DAO et contrat	DAO (Biomasse, Mini-hydro, Petit solaire);	Territoire national	1 219 500 000	SDAJSEC

			types)	- Contrats types (Concession, Licence et Autorisation)			
	Mise en place du Guichet Unique	Etapes validées (études, création, mise en place)	0	03 étapes réalisées	Territoire national		
	Veiller à la conformité des activités des opérateurs à la réglementation sectorielle	Etapes (établissement de la liste, validation contradictoire et suivi de la réalisation des obligations légales, réglementaires et contractuelles)	0	03 étapes réalisées	Territoire national		
<b>Action 2:</b> Règlement des différends	Assurer la prise en charge des litiges dans le secteur.	Nombre des contrats d'accès, vente et fourniture	60%	100%	Territoire national	782 500 000	SDPCAC
		Taux de traitement des litiges	0%	95%	Territoire national		
		Taux de traitement des requêtes dans les délais	30%	95%	Territoire national		
<b>TOTAL</b>						<b>2 002 000 000</b>	

4. Cadre institutionnel : DAJPC, Opérateurs, consommateurs
5. Responsable de mise en œuvre : DAJPC

**Sous-programme de mise en œuvre n°4 (part opérationnelle)**

1. **Nom du sous-programme: Gouvernance et appui Institutionnel** (Support opérationnel et technique à la régulation)
2. **Objectif du sous-programme** : contribuer à l’amélioration de la prise de décisions de régulations par le développement des outils d’aide à la décision, à la conduite des analyses prospectives et au partage d’expérience
3. **Indicateur du sous-programme** : % de réponses aux thématiques de régulation exprimées par les unités opérationnelles

Désignation des actions	Objectif	Indicateur	Baseline	Cible	Zone ou lieu d'exécution	Coût prévisionnel (2024 – 2028)	Responsable de mise en œuvre
<b>Action 1 : Système d'informations de régulation</b>	Mettre en place les outils pour réduire l'asymétrie d'informations au sein du secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nbre de supports digitaux de l'Agence ;</li> <li>• Pourcentage d'intégration du système d'information de régulation ;</li> </ul>	2  20%	5  100%	Territoire national	1 500 000 000	DESIR
<b>Action 2 : Etudes et prospection</b>	Contribuer au suivi de la demande électrique et au système tarifaire en développant les outils ou modèles prospectifs.	Nombre d'instruments mis en place	1	3	Territoire national	1 500 000 000	DESIR

<b>Action 3 : Communication et coopération</b>	développer et implémenter une stratégie de communication et de coopération pour une appropriation des décisions de régulations par les publics cibles	pourcentage de décisions accompagnées par la stratégie de communication	<b>0%</b>	100%	Territoire national	1 996 0000 000	DCCB
<b>TOTAL</b>						<b>4 996 000 000</b>	

4. Cadre institutionnel :

5. Responsable de mise en œuvre : DESIR

#### Sous-programme de mise en œuvre n°4 (part administrative et financière)

1. Nom du sous-programme: Gouvernance et appui Institutionnel (Gouvernance, appui fonctionnel et financier)
2. Objectif du sous-programme : Appuyer la mise en œuvre des sous-programmes opérationnels de l'ARSEL
3. Indicateur du sous-programme : % de mise en œuvre des activités budgétisées du sous-programme

Désignation des actions	Objectif	Indicateur	Baseline	Cible	Zone ou lieu d'exécution	Coût prévisionnel (2024 – 2028)	Responsable de mise en œuvre
<b>Action 1 : Supervision</b>	Définir, orienter la politique générale et évaluer la gestion de l'entreprise ;	Nombre de sessions du CA tenues dans les délais	1	2	Territoire national	1 750 000 000	Attaché PCA
<b>Action 2 : Coordination</b>	Veiller à l'atteinte des résultats planifiés ;	-Nombre de rapports de performance produits	1	4	ARSEL	2 350 000 000	Contrôleur de Gestion

<b>Action 3 : Gestion du budget et de la comptabilité</b>	Assurer le bon fonctionnement du circuit budgétaire et financier ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais de traitement des dossiers entre l'entrée et la sortie du circuit ;</li> </ul>	80%	100%	ARSEL	13 000 000 000	DAAFRH
<b>Action 4 : Gestion du patrimoine</b>	Doter les services des infrastructures et équipements adéquats ;	Taux de personnel disposant d'un poste de travail fonctionnel	80%	100%	ARSEL	16 000 000 000	DAAFRH
<b>Action 5 : Gestion du personnel</b>	Veiller à l'adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de couverture des besoins exprimés en terme de ressources humaines ;</li> </ul>	70%	100%	ARSEL	700 000 000	DAAFRH
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de mise en œuvre des missions assignées aux personnels</li> </ul>	70%	100%			
<b>TOTAL</b>						<b>33 800 000 000</b>	

4. Cadre institutionnel : DAAFRH, Opérateurs.

5. Responsable de mise en œuvre : DAAFRH

## **II. Mécanismes de financement**

---

Le financement du Plan stratégique de performance de l'ARSEL appelle un effort financier conséquent, en raison de l'importance de l'enveloppe requise d'un montant de **49 718 826 606 (quarante-neuf milliards sept cent dix-huit millions huit cent vingt-six mille six cent six) FCFA**.

Cet effort sera supporté par quatre sources complémentaires de financement :

- Les redevances des opérateurs
- Les subventions de l'Etat,
- Les ressources propres de l'ARSEL,
- La coopération constituera enfin la quatrième source de financement à travers les partenaires techniques et financiers pouvant permettre le financement des activités de ce plan.

## **III. Dispositif de mise en œuvre**

---

Le plan de mise en œuvre développé sous la forme de matrice, s'articule autour de chacun des objectifs stratégiques retenus et présente :

- Les sous-programmes et leurs indicateurs de suivi;
- Les critères de priorisation des projets : deux principaux critères seront retenus : alignement aux objectifs stratégiques et maturation du projet
- Les structures de l'ARSEL.

Pour ce qui est de l'évaluation, il est préconisé deux types :

- **Deux (02) sessions d'évaluation intermédiaire 2024 et 2026**, elles permettent de vérifier la cohérence des objectifs fixés avec les niveaux de réalisation atteints et conduisent, si besoin est, à la révision du Plan Stratégique avant terme, dans certaines circonstances liées aux changements de l'environnement affectant l'orientation de la stratégie du secteur.
- **L'évaluation à la fin de la période de mise en œuvre en 2028** : elle consiste à analyser le bien-fondé du Plan stratégique lui-même et à apprécier les activités menées par rapport aux objectifs visés. Elle consiste en :
  - L'analyse de la pertinence des sous-programmes et activités inscrits au regard des objectifs ;
  - L'exécution des budgets ;
  - L'examen des effets induits de la mise en œuvre du Plan Stratégique de performance de l'ARSEL.

## **IV. Dispositif de suivi/évaluation du Plan Stratégique de Performance**

---

La coordination du suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan de stratégie de performance de l'ARSEL, est assurée par le Conseil d'Administration, la cellule opérationnelle et le Comité interne de la chaîne PPBS de l'ARSEL.

Il est chargé de :

- vulgariser le plan stratégique de performance ;
- coordonner, suivre et évaluer sa mise en œuvre ;
- adopter les plans d'actions, les budgets et les rapports d'activités y afférents ;
- mobiliser les ressources nécessaires à sa mise en œuvre ;
- veiller à l'implication de toutes les parties prenantes ;
- veiller à la cohérence entre le plan stratégique et les stratégies Gouvernementales de développement en général, de promotion de la formation universitaire professionnelle et de la recherche en particulier.

La Cellule opérationnelle de mise en œuvre et de suivi-évaluation présidée par le Directeur Général de l'ARSEL et comprenant les responsables chargés de la planification du MINEE et du MINFI. Elle est responsable de :

- L'exécution au quotidien des programmes et actions inscrits dans le plan stratégique ;
- La proposition et du suivi des mécanismes de mobilisation des ressources humaines, techniques, matérielles et financières nécessaires à la mise en œuvre dudit plan ;
- L'inscription budgétaire des programmes et projets de mise en œuvre du plan stratégique ;
- La collecte, l'exploitation et la diffusion des informations sur le plan stratégique ;
- L'élaboration des plans d'actions, budgets et des rapports d'activités ainsi que des comptes rendus à soumettre au Conseil d'administration ;
- L'organisation matérielle des réunions du Conseil d'administration ;
- La gestion des fonds mobilisés par le Conseil d'administration ;
- L'instruction de tout dossier à lui confié par le Conseil d'administration.

## **V. Modalités de suivi-évaluation**

---

Le suivi-évaluation du plan stratégique de performance de l'ARSEL requiert, pour toutes les parties prenantes, des concertations régulières pour examiner le niveau d'atteinte des objectifs fixés et évaluer les effets et impacts des actions mises en œuvre. Sous la responsabilité du Comité de Pilotage, la Cellule opérationnelle conduit au quotidien les activités de suivi-évaluation du plan stratégique, en relation avec la chaîne de Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi/évaluation (PPBS).

Pour garantir une synergie d'efforts et d'actions dans le suivi-évaluation du plan stratégique, et pour s'assurer que toutes les préoccupations sont prises en compte dans la mise en œuvre, des revues internes, des réunions semestrielles et des discussions thématiques sont organisées. Le corps des indicateurs (entrée, processus et résultat) définis dans le cadre du présent plan stratégique et intégré dans les Plans d'Actions Prioritaires constitue la boussole qui encadre et oriente le suivi participatif des actions planifiées. Ce dispositif de suivi est ascendant et descendant, aux fins de favoriser une bonne circulation des données de mise en œuvre.

Le suivi participatif est conduit de la manière suivante :

- L'élaboration et la production des outils de suivi-évaluation de la mise en œuvre du Plan Stratégique ;
- La collecte régulière des données de mise en œuvre ;
- La production, après analyse des données collectées, des rapports de suivi-évaluation et leur dissémination à l'ensemble des parties prenantes.

Les activités de suivi de la mise en œuvre sont menées dans le cadre des opérations de suivi régulier, de suivi périodique et de revue intermédiaire, comme ci-dessous présenté :

- **Suivi régulier** par les unités techniques : la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi par les biais de réunions structurées, organisées au sein des différents services techniques, sur la base des objectifs et des indicateurs des plans de travail issus du plan d'actions approuvé.
- **Suivi périodique** réalisé par la Cellule opérationnelle : des rapports de performance, courts et normalisés, sont rédigés par les unités techniques à une périodicité régulière (semestrielle) à l'aide des orientations et des outils élaborés par la Cellule opérationnelle. Ces rapports sont soumis à cette cellule qui juge des progrès, examine les contraintes et recommande des mesures correctives à prendre à court ou moyen termes. Cette cellule rend compte annuellement au Comité de Pilotage.
- **Revue intermédiaire** réalisée tous les trois (03) ans avec les parties prenantes. A cet effet, la Cellule opérationnelle prépare un rapport triennal consolidé sur les performances de l'ARSEL. Celui-ci sert de document de base à la revue intermédiaire qui évalue les réalisations et les insuffisances et définit les améliorations à opérer.

### Outils de suivi-évaluation

Dans le cadre des activités de suivi-évaluation de la mise en œuvre du Plan Stratégique de performance de l'ARSEL, il est recommandé l'élaboration des outils de suivi-évaluation ci-après :

- les manuels de procédures ;
- les tableaux de bord des indicateurs figurant dans les sous-programmes ;
- les fiches de suivi-évaluation de réalisation des activités ;
- les rapports annuels des activités ;
- les outils juridiques légaux ou réglementaires ;
- les rapports annuels de performance ;
- les rapports d'état de la mise en œuvre du Plan Stratégique de Performance ;
- les rapports d'état de la mise en œuvre des sous-programmes.