



CENTRE **A**FRICAÎN D'**E**TUDES **S**UPERIEURES EN **G**ESTION
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
(ISC)

DESS AUDIT INTERNATIONAL ET CONTROLE

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

13^{ème} promotion

Thème :

**INTEGRATION SOUS REGIONALE :
CONCEPTION D'UN DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE
POUR LA MAITRISE DES MOUVEMENTS D'ENERGIE
ELECTRIQUE DANS LES INTERCONNEXIONS
TRANSFRONTALIERES**

Bibliothèque du CESAG



Mémoire de 3^{ème} cycle

Réalisé et soutenu par :

M. SIDIBE Noumory

M0161AUDIT03

2



Sous la direction de :

M. Moussa YAZI

**Sous Directeur de l'Institut
Supérieur de Comptabilité.**

Juillet 2003

DEDICADE

JE DÉDIE CE MÉMOIRE À MON DÉFUNT PÈRE SIDIBE MOUSSA EN GUISE DE REMERCIEMENT POUR LA SOLIDE ÉDUCATION QU'IL M'A GRACIEUSEMENT DONNÉ.

TU AS ÉTÉ POUR MOI LE MODÈLE DE DROITURE ET DE PERSÉVÉRANCE QUI M'A GUIDÉ, ET CONTINUERA DE ME GUIDER DANS TOUTES MES ENTREPRISES. MERCI POUR TOUS LES SACRIFICES CONSENTIS POUR MOI.

« Reposes en paix entre les mains de notre seigneur ALLAH, le clément et le miséricordieux » AMIN

AUSSI, JE FAIS UNE DÉDICACE PARTICULIÈRE À MA FILLE SIDIBE MARIAM GOYÉLÉ NÉE ALORS MÊME QUE JE ME TROUVAIS À DAKAR DANS LE CADRE DE CETTE FORMATION.

JE PENSES FORTEMENT À TOUTE MA FAMILLE CAR AUCUN MOT, AUCUNE EXPRESSION, NE PEUT EXPRIMER TOUT L'AMOUR QUE J'ÉPROUVE POUR ELLE.

JE N'OUBLIE PAS TOUS CEUX ET TOUTES CELLES QUI M'ONT, D'UNE MANIÈRE OU D'UNE AUTRE, ASSISTÉ DANS LES MOMENTS DIFFICILES. QUE DIEU VOUS BÉNISSE.

REMERCIEMENTS

« De tous les temps l'homme a eu recours à un seul mot pour manifester sa gratitude, c'est merci » disait le sage.

Il nous plait de dire merci à tous ceux et toutes celles qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

Notre gratitude va en tout premier lieu aux autorités de l'ANARE (Autorité Nationale de Régulation du secteur de l'Electricité) avec à leur tête le Président du Conseil d'Administration Monsieur KONE TIEMOKO pour avoir facilité le financement de cette formation.

Nous témoignons notre reconnaissance à monsieur Jacques CHEVALIER ex Directeur Général de l'ANARE pour la confiance qu'il a bien voulu placer en nous en autorisant cette formation.

Nous disons merci du fond du cœur à :

- Monsieur Joseph ASSI BENIE Directeur général de l'ANARE
- Monsieur Jean KOUADIO BONIN secrétaire général de l'ANARE
- et à l'ensemble du personnel de l'ANARE pour leur estime et la franche collaboration dont ils ont toujours fait preuve.

Une mention spéciale toute fois à monsieur à Monsieur MOUSSA YAZI notre directeur de mémoire et à Monsieur AKA K. Francis Directeur des Etudes Economiques et Financières de l'ANARE. Que DIEU vous bénisse pour tout.

Nous disons également un grand merci à monsieur KOUASSI Léon Paul (KLP) de la SOPIE pour sa disponibilité et la qualité des échanges que nous avons eu avec lui.

Notre gratitude va également à l'endroit des collègues de service, amis et stagiaires du CESAG qui ont bien voulu débattre de ce sujet avec nous, lire nos écrits ou qui nous ont permis d'accéder à une documentations utile.

III

Nous disons un grand merci au corps professoral et à l'ensemble du personnel du CESAG pour la richesse des enseignements et la qualité des services dont nous avons bénéficié durant notre séjour dans cette prestigieuse institution.

Nous terminerons en exprimant notre reconnaissance à nos camarades et frères de la 13^{ème} **promotion du cycle Audit international et contrôle** pour le partage et l'échange de connaissance et d'expérience et surtout pour l'ambiance qui a prévalu durant tout notre séjour à Dakar. Fasse DIEU que cette fraternité puisse se perpétuer au delà de nos frontières respectives.

Pour être complet, il nous plait de dire un grand merci à notre famille de Dakar : COULIBALY, N'GUETTA, OUATTARA, et DAMOH pour les liens de fraternité qu'ils ont bien voulu tisser avec nous. Fasses DIEU que ses liens nous unissent à jamais.

TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Table des matières.....	IV
Abréviations.....	VIII
Liste des figures et tableaux.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Contexte de l'étude.....	2
Problématique.....	3
Objectif de l'étude.....	6
Intérêt de l'étude.....	6
Annonce du plan.....	7
 Première partie : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE.....	 8
Introduction.....	9
Chapitre 1 : LE CONTROLE INTERNE.....	11
Introduction.....	12
Section 1 : LE CONCEPT DE CONTROLE INTERNE.....	13
I : LES PRINCIPES DU CONTROLE INTERNE.....	13
a) principe d'organisation.....	14
b) principe d'intégration ou d'auto contrôle.....	15
c) principe d'universalité.....	15
d) principe d'information.....	15
e) principe d'adéquation ou d'harmonie.....	16
f) principe d'indépendance.....	16
g) principe de permanence.....	16
h) principe de prévision.....	16
i) principe de compétence du personnel.....	16
II : LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE.....	17
a) protection et sauvegarde des personnes et du patrimoine.....	17
b) qualité des informations.....	18
c) respect des directives et des dispositions légales et réglementaires.....	19

d) amélioration des performances en terme de service rendu.....	19
III : LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE.....	19
a) l'environnement.....	20
1: la qualité des dirigeants et du personnel.....	21
2 : l'histoire et la culture propre de l'organisation.....	21
3: le plan d'organisation.....	22
b) Evaluation des risques.....	22
c) les activités de contrôle.....	23
d) le système d'information et de communication.....	23
e) le système de pilotage.....	24
IV : LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE.....	25
Conclusion.....	25
Section 2 : LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE.....	26
I : APPRECIATION DES PREALABLES.....	26
a) la connaissance de la mission.....	27
b) l'appréciation des facteurs de réussite.....	27
c) l'identification des règles à respecter.....	28
II : IDENTIFICATION DES DISPOSITIFS SPECIFIQUES DE CONTROLE INTERNE.....	28
a) découpage de l'activité ou du processus en tâches élémentaires.....	28
b) identification le ou les risques attachés à chaque tâche et les évaluer.....	29
c) identification des dispositifs spécifiques.....	29
d) qualification des dispositifs.....	29
III : VALIDATION DE LA COHERENCE.....	29
Conclusion.....	30
Chapitre 2 : LES ECHANGES D'ENERGIE ELECTRIQUE DANS LES	
INTERCONNEXIONS TRANSFRONTALIERES.....	31
Introduction.....	32
Section 1 : LE SYSTEME ELECTRIQUE OUEST AFRICAIN.....	33
I : L'INDUSTRIE SOUS REGIONALE DE L'ELECTRICITE.....	33
II : LES INTERCONNEXIONS EXISTANTES.....	35
Section 2 : PRESENTATION DU PROJET OUEST AFRICAIN D'INTERCONNEXION.....	36
I : LE CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE.....	39
a) le cadre législatif.....	39

VI

b) les institutions nationales en charge de l'électricité.....	41
II : LES OBJECTIFS DE L'INTERCONNEXION ET LA NECESSITE D'UN DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE.....	41
a) les objectifs de l'interconnexion.....	42
b) la nécessité d'un dispositif de contrôle interne.....	44
1 : sécurisation des échanges.....	45
2 : sécurisation des systèmes électriques.....	46
3 : formalisation du cadre institutionnel.....	46
Chapitre 3 : METHODOLOGIE D'APPROCHE.....	47
Introduction.....	48
Section 1 : LE MODELE D'ANALYSE.....	48
I : LES VARIABLES DU MODELE D'ANALYSE.....	50
a) la variable dépendante.....	50
b) les variables indépendantes.....	50
1 : le cadre légal et réglementaire.....	50
2 : les parties prenantes.....	51
3 : la volonté politique.....	51
II : LES DIMENSIONS ET INDICATEURS DU MODELE.....	51
Section 2 : METHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES.....	53
I : PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES.....	53
II : LES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES.....	54
a) le guide d'entretien.....	54
b) l'analyse documentaire.....	54
III : TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES.....	55
Conclusion de la première partie.....	55

Deuxième partie : LA CONCEPTION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE

Chapitre 1 : LE PROCESSUS D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE.....	58
Introduction.....	59
Section 1: LA CONCEPTION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE.....	60
I : L'ORGANISATION DES ECHANGES.....	60
a) les structures nationales.....	60
b) les structures sous régionales.....	62

VII

c) l'organisation des échanges techniques.....	66
d) l'organisation financière des échanges.....	68
II : LES PROCEDURES ET METHODES A METTRE EN ŒUVRE.....	72
a) les transactions techniques.....	72
b) les transactions financières.....	73
III : LES SYSTEMES DE CONTROLE.....	77
Section 2 : LE MANUEL DES PROCEDURES.....	80
I : ORGANISATION DES ECHANGES.....	80
II : LE SYSTEME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION.....	81
III : LE SYSTEME DE PILOTAGE.....	81
IV : LE SUIVI DU SYSTEME DE RAPPORTS.....	82
V : LA GESTION DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT.....	82
Chapitre 2 : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE	
Section 1 : LES RECOMMANDATIONS.....	84
I : LE GROUPE D'EXPERTS CHARGES D'AUDIT.....	84
II : LA DEMARCHE DE REDACTION DU MANUEL DES PROCEDURES.....	85
a) Définition des objectifs du manuel des procédures.....	86
b) Définition du champ d'application.....	86
c) Le rapport de synthèse et de validation à mi-parcours.....	86
d) La fixation de la forme et du contenu du manuel.....	87
e) Le rapport de synthèse et de validation par le comité de pilotage.....	87
Section 2 : LES PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE.....	87
I : LA PRISE DE CONNAISSANCE.....	88
a) Etude au plan théorique.....	88
b) Etude sur la base de cas pratiques.....	88
II : TEST D'APPLICATION.....	88
Conclusion de la deuxième partie.....	89
CONCLUSION GENERALE.....	90
ANNEXES	92
BIBLIOGRAPHIE.....	96

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

AI : Audit Interne

BNETD : Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

CIE : Compagnie Ivoirienne d'Electricité

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

COSO : Committee of Sponsoring Organization

EEEOA: Echange d'Energie Electrique Ouest Africain

IFACI: Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes

IIA : Institute of Internal Auditors

NEPAD: Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

USAID : United States Agency for International Development

PEC : Programme Energétique Communautaire

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

RFAI: Revue Française d'Audit Interne

RFC : Revue Française de Comptabilité

SOGEPÉ : Société de Gestion du Patrimoine du secteur de l'électricité

SOPIE : Société d'Opération Ivoirienne d'électricité

UEMOA : Union Economique Ouest Africaine

WAPP : West African Power Pool

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1 : LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE.....	20
Figure 2 : LE MODELE D'ANALYSE.....	49
Figure 3 : ORGANISATION DES ECHANGES.....	71
Figure 4 : LES ECHANGES PHYSIQUES.....	74
Figure 5 : GESTION DES TRANSACTIONS.....	75
Figure 6 : GESTION DES TRANSACTIONS FINANCIERES.....	76
Tableau 1 : DIMENSIONS ET INDICATEURS DES VARIABLES.....	52

INTRODUCTION GENERALE

Contexte de l'étude

Le contexte économique difficile, marqué par la raréfaction et les difficultés aiguës de mobilisation des financements bilatéraux et multilatéraux, a conduit le secteur de l'électricité de nombreux pays africains dans une situation de crise profonde. Le faible taux d'électrification et la qualité insuffisante des services d'électricité liés au manque de ressources requises par l'effort d'investissement nécessaire au renouvellement et à la maintenance des installations ont conduit de nombreux Etats à privatiser ce secteur stratégique à partir des années 90. Ainsi le secteur a vu l'arrivée d'opérateurs privés au niveau de la production, du transport et de la distribution de l'électricité. La participation de ceux-ci dans le secteur s'est faite à travers toutes les formes de privatisation (affermage, concession, gérance, privatisation stricto sensu) .

Cependant, plus de dix années après, force est de constater que les résultats escomptés sont loin d'être atteints car les coupures d'électricité se sont répandues dans la plupart des Etats africains jusque dans les capitales. La plupart des Etats de l'Afrique subsaharienne se caractérisent par de faibles niveaux d'électrification, une faible consommation par habitant, une faible productivité et des pertes importantes dans le réseau.

Ces difficultés croissantes sont dues en partie à certains problèmes institutionnels courants dans la région (mauvaises politiques de subvention, non paiement des factures par les administrations et certaines autorités etc...) , mais plus encore à la convergence de plusieurs faits et forces macroéconomiques et démographiques généralement indépendants de la volonté des gestionnaires des services publics.

Entre autres causes, l'étroitesse des marchés de l'électricité en Afrique et les faibles densités de population (malgré plusieurs « mégapoles ») entraînant des coûts élevés d'extension du service et de fourniture d'électricité aux zones rurales constituent les principaux obstacles à l'investissement dans ce secteur en Afrique subsaharienne. Malgré les progrès récents, les services publics de l'électricité de la plupart des Etats de l'Afrique subsaharienne

continuent d'avoir des difficultés à satisfaire la demande actuelle et à mettre en œuvre leurs plans d'extension de la distribution d'électricité aux zones rurales. Toutefois un pays comme la Côte d'Ivoire, à la suite de la mise en œuvre de projets privés d'électricité (centrales de AZITO et CIPREL) , a vu sa capacité de production passer à 1300 MW pour une demande nationale estimée à 550 MW pendant que le CAMEROUN dans le même temps a une demande de près de 550 MW pour une production nationale de 300 MW .

Face à cet état de fait, les autorités de la CEDEAO (Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest) ont proposé l'intégration des réseaux électriques de la sous région dans le cadre d'une politique énergétique commune afin de créer un environnement propice à la réalisation de projets privés d'électricité, en élargissant le marché effectivement servi et, partant, en augmentant la viabilité commerciale des projets.

En effet, les Etats espèrent, à travers cette interconnexion des réseaux nationaux d'électricité des pays de la sous région, favoriser l'accès des populations à ce service public essentiel, grâce à la baisse des tarifs résultant des économies d'échelle à réaliser.

I- Problématique

L'interconnexion qui est la mise en relation physique des réseaux électriques appartenant à différents pays, va certes résoudre de nombreux problèmes pour les Etats de la sous région et les investisseurs privés du secteur, mais inévitablement elle pourrait en créer aussi de nouveaux sur les plans techniques, financiers, juridiques et réglementaires.

Entre autres problèmes potentiels nous pouvons citer:

a) Sur le plan technique

- les problèmes techniques liés à la non adaptation des installations techniques dans la plupart des pays de la zone pour la réception et le transport des flux d'énergie électrique;
- la prise en compte des pertes d'énergie dans les réseaux ;
- le problème de tarification des coûts de passage pour le transport

de l'énergie à travers les pays de la zone (exemple : fourniture d'électricité par la Côte d'Ivoire au Bénin via les réseaux ghanéens et togolais).

b) Sur le plan économique et financier

- les problèmes liés à la mesure et à la comptabilisation des échanges d'énergie électrique ;
- la gestion des problèmes de recouvrement pour les différents règlements afférant à ces échanges ;
- la gestion du temps et des ressources nécessaires à l'aboutissement d'accords du fait que plusieurs pays participent aux négociations pour la réalisation des projets.

c) Sur le plan juridique et institutionnel : les problèmes de cohérence des cadres juridiques et institutionnels et de régulation pour la maîtrise des échanges d'énergie entre les Etats membres du réseau.

Les interconnexions bilatérales mises en œuvre dans la sous région sont traduites par des conventions à caractère politique et se caractérisent par de nombreuses insuffisances techniques et surtout par l'accumulation d'arriérés de paiement. Ces difficultés s'expliquent par la non harmonisation des systèmes électriques et la non prise en compte dans les conventions d'échanges, de procédures claires de recouvrement.

L'interconnexion des réseaux électriques de la sous région ne peut être profitable aux Etats que si des règles et méthodes précises sont mises en œuvre de façon harmonisée par l'ensemble des parties prenantes. Pour cela, nous estimons que la meilleure façon de quitter les entiers battus de cette gestion aux contours imprécis, c'est de proposer :

- une organisation des échanges ;
- des procédures et méthodes ;
- et un ensemble de système de contrôle.

De fait, il nous semble indispensable de mettre en place un dispositif de contrôle pour fournir une assurance raisonnable pour les parties prenantes quant à la réalisation de cette politique sous-régionale.

Au regard de la diversité des pays de la sous région et de leurs systèmes

électriques, comment un dispositif de contrôle interne peut-il appréhender les préoccupations d'ordre technique, économique et institutionnel ?

En d'autres termes, comment concevoir un dispositif de contrôle interne faisant ressortir l'organisation des échanges, les méthodes et procédures à mettre en œuvre et les instruments de contrôle y afférents ?

Ce dispositif vise à apporter des réponses aux questions spécifiques suivantes :

- Comment s'assurer que tous les aspects techniques liés à l'interconnexion sont respectés par les différentes parties prenantes ?
- Comment s'assurer de l'exactitude des quantités d'énergie échangées entre pays en tenant compte des pertes de réseau ?
- Comment s'assurer de la transparence des diverses opérations liées à cette interconnexion ?

La réponse à ces questions sera étudiée autour du thème :

«intégration sous régionale : conception d'un dispositif de contrôle interne pour la maîtrise des mouvements d'énergie électrique dans les interconnexions transfrontalières »

Notre travail à travers ce thème porte sur le contrôle des échanges d'énergie électrique dans les réseaux électriques de la sous région ouest africaine et vise à proposer :

- une forme d'organisation des échanges d'énergie électrique ;
- des méthodes et procédures de gestion du réseau interconnecté ;
- un mécanisme de contrôle des activités mises en œuvre.

Cela pour répondre aux besoins d'information et aux objectifs concernant :

- la conformité aux dispositions juridiques et réglementaires communautaires ;
- la fiabilité aux yeux des parties prenantes des informations financières ;
- enfin la réalisation de toutes les opérations de façon optimale.

II- Objectifs de l'étude

L'objectif central de notre étude est de concevoir un dispositif de contrôle interne cohérent, flexible et adapté à l'interconnexion des réseaux électriques de la sous région ouest africaine. La conception d'un système de contrôle interne nous paraît fondamentale pour s'assurer de:

- la conformité aux lois et règlements adoptés;
- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des opérations financières.
- La maîtrise des risques

En faisant l'ébauche d'un dispositif de contrôle interne adapté à cet ambitieux projet d'intégration, nous comptons atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- faire ressortir l'organisation et les procédures devant régir les dits échanges d'énergie électrique ;
- proposer un mécanisme de contrôle des différentes opérations mises en œuvre.

Quels sont les intérêts d'une telle étude ?

III- Intérêts de l'étude

Cette étude vise dans le cadre du projet d'interconnexion des réseaux de la sous-région à apporter des réponses aux préoccupations des Etats, des professionnels du secteur de l'électricité et des consommateurs. Ainsi :

- pour les Etats et les professionnels du secteur, cette étude à travers ses recommandations et propositions, cherche à donner des garanties de survie au projet d'interconnexion par la mise en place de mécanismes de contrôle interne renforçant la viabilité du projet en donnant des assurances aux parties prenantes ;

- pour les autorités de régulation cette étude pourra servir d'outil pour l'exercice de

leurs différents contrôles ; de même elle pourrait contribuer à mettre à la disposition des autres ensembles sous-régionaux , des réflexions africaines

sur le contrôle des projets d'intégration ;

- pour nous-mêmes nous espérons à la suite de cette étude mieux maîtriser le processus de conception d'un système de contrôle interne. Ce document est le couronnement des enrichissants enseignements que nous avons reçue au CESAG.

IV- Annonce du plan

La présente étude s'articulera autour de deux parties :

Première partie : le cadre conceptuel de l'étude

Dans cette partie, nous tenterons de mettre en évidence les fondements théoriques du contrôle interne ainsi que la configuration des échanges d'énergie électrique dans les interconnexions transfrontalières. Il s'agit ici de mettre en exergue tout le dispositif théorique qui fonde notre étude.

Deuxième partie : la conception du dispositif de contrôle interne.

Dans cette partie, nous proposerons un dispositif de contrôle interne ainsi que des recommandations pour son application. Enfin nous ferons une esquisse des perspectives de mise en œuvre.

**PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE
L'ETUDE**

INTRODUCTION

Le contrôle interne est un outil abondamment étudié et largement appliqué dans le secteur privé et dans les entreprises publiques depuis plusieurs années. L'intérêt manifeste que lui portent de plus en plus les activités d'intérêt public ne signifie pas qu'il s'agisse pour autant d'une totale nouveauté dans le secteur public. Les efforts engagés afin d'améliorer le fonctionnement des activités d'intérêt public sont aussi anciens que ces activités elles-mêmes. La nouveauté n'est donc pas l'outil mais la prise de conscience et la maîtrise de son utilisation.

Le contrôle interne est un outil essentiellement préventif, au service des décideurs, dont l'objectif est d'aider à maîtriser les risques, à optimiser les coûts, et à améliorer la qualité du service rendu. Ainsi l'exploitation d'indices de satisfaction auprès des usagers du service ou des agents, la réduction des délais de traitement du courrier, des délais de règlement ou encore la mesure des performances des entités peuvent par exemple permettre d'appréhender les progrès réalisés.

La mise en place d'indicateurs pertinents sur les activités ou les politiques d'intégration peut se faire sans moyens dispendieux car l'efficacité d'un bon système de contrôle interne se réalise davantage par sa bonne conception et surtout par la bonne analyse de ses indicateurs.

Il importe désormais de pouvoir définir une méthodologie spécifique à l'environnement public sous régional, en recentrant le contrôle, en l'organisant et en l'harmonisant (CSOEC :1999 :13).

L'objet de cette partie est de faire ressortir les principaux éléments et les concepts fondamentaux du cadre conceptuel. Pour se faire, elle comportera trois chapitres :

- **Chapitre 1** : Les fondements théoriques du contrôle interne : Il s'agit ici de faire ressortir le concept de contrôle interne ainsi que sa mise en œuvre ;
- **Chapitre 2** : Les échanges d'énergie électrique dans les

interconnexions transfrontalières : dans ce chapitre nous ferons ressortir l'état de l'existant et nous ferons une présentation du projet ouest africain d'interconnexion ;

- **Chapitre 3** : la méthodologie d'approche pour la collecte des informations.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

CESAG

CHAPITRE 1 :
LE CONTROLE INTERNE

BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

L'histoire du contrôle interne et de l'audit se confond avec celle de la comptabilité. Ainsi sur le plan historique, on peut citer les repères suivants :

- le code d'Hammourabi des Sumériens au deuxième millénaire avant Jésus Christ exigeait la production d'un document cacheté mentionnant le prix de la facture pour toute transaction entre le marchand et son agent de vente.
- La pratique des arrêts périodiques et l'éclatement des comptes au Moyen Age.
- Le contrôle par recoupement effectué en 1280 par le Pape Nicolas II afin de pouvoir vérifier l'exactitude du travail de son propre comptable.

Cependant le contrôle dans un premier temps avait pour seul objectif la limitation des fraudes (in SOW, 2002)

De nos jours le contrôle interne fait l'objet de plusieurs définitions. Il apparaît comme un concept large qui, malgré son ancienneté, reste méconnu ou mal cerné par beaucoup de personnes y compris les décideurs.

Le regain d'intérêt manifesté au contrôle interne par les managers de tous bords et de toute appartenance résulte de la conjonction de phénomènes parmi lesquels l'on peut citer :

- la complexité croissante des entreprises, la dispersion des centres d'activité qui ont fait accroître et développer la délégation de pouvoirs ;
- la croissance effrénée du normatif : lois, règlements, contraintes professionnelles, budgétaires et sociales qui insèrent de plus en plus le gestionnaire dans un réseau de règles à respecter (RENARD, 1988 :117).

Cependant force est de constater que le contrôle interne demeure une notion mal connue de nombreuses organisations. Ainsi, l'objet de chapitre est présenter la notion de contrôle interne à travers ses objectifs, ses composantes et son processus de mise en œuvre car nombre d'organisations privées et

publiques, dans leur fonctionnement pratiquent de façon formelle ou informelle le contrôle interne sans pour autant maîtriser le concept. Ce constat est sans doute la résultante d'un manque d'intérêt ou d'une ignorance du contrôle interne.

Section 1 : LE CONCEPT DE CONTROLE INTERNE

Il existe plusieurs définitions du contrôle. Cependant, nous constatons malgré la différence de terminologies utilisées, que les conceptions ne sont pas fondamentalement divergentes, ni contradictoires. Ainsi, elles consentent toutes à dire que le contrôle interne n'est pas une fonction, mais un état permettant de maîtriser une situation, de déceler et de prévenir les risques, de réduire leurs conséquences et d'améliorer les performances.

Néanmoins, nous retiendrons la définition proposée par le COSO « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- l'optimisation et l'efficacité des opérations ;
- la fiabilité des opérations financières ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur. » Coopers &

Lybrand (1998 :24).

Cette définition nous paraît complète et assez explicite dans la mesure où elle fait transparaître les objectifs, les moyens et les acteurs du dispositif de contrôle interne.

Nous étudierons le concept de contrôle interne à travers les principes qui le régissent. Nous ferons également ressortir les objectifs du contrôle interne ainsi que ses composantes.

1 : Les principes du contrôle interne

Selon la définition retenue le contrôle interne se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures applicables. Les principes sur

lesquels s'appuie le contrôle interne sont :

- l'organisation ;
- l'intégration ou auto contrôle ;
- L'universalité du contrôle ;
- L'harmonie du contrôle ;
- L'indépendance du contrôle ;
- La bonne information ;
- La permanence du contrôle ;
- La compétence du personnel. (SOW : 2002 :15)

a) Le principe d'organisation

L'organisation est placée en tête de l'énoncé des principes fondamentaux du contrôle interne car elle lui est intimement liée. Pour atteindre les objectifs qui sont les siens à partir des moyens humains, financiers et matériels dont elle dispose, l'entreprise est organisée selon un schéma plus ou moins efficient.

Selon le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables (1999 : 27), pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il convient que l'organisation de l'entreprise possède quelques caractéristiques.

Ainsi l'organisation doit être :

- **rationnelle et adaptable**, c'est à dire elle doit être pensée et ne doit pas être issue uniquement des legs du passé, ou des contraintes et des inspirations du moment. Les structures doivent être réfléchies, étudiées et réalisées en vue des besoins et des objectifs, en s'appuyant sur les moyens dont elles disposent. Si les objectifs changent de manière substantielle, l'organisation doit pouvoir évoluer. L'organisation n'est pas seulement la structuration des services. Elle est aussi celle du processus décisionnel qui doit être clairement distingué de l'exécution. Ainsi les frontières entre décision et exécution, entre décision d'ordre politique et décision courante doivent être précisées avec soin.

- **formalisée et vérifiable**. Il s'agit de s'assurer à tout moment

que l'organisation n'a pas subi de modifications ou de déviations allant en contradiction avec les schéma retenus au départ.

- **conforme aux textes.** L'organisation doit se faire dans le respect hiérarchique des normes juridique de niveau supérieur.
- **apte à générer par elle-même des moyens de contrôle.** Au-delà des textes , d'autres règles de séparation peuvent et doivent être mis en œuvre.

b) Le principe d'intégration ou principe d'auto contrôle

Le contrôle interne n'est pas un contrôle hiérarchique mais un contrôle induit, c'est à dire organiquement lié à la structure et aux procédures en vigueur dans l'entreprise. L'organisation de la circulation des biens, des services, des hommes et des informations engendre spontanément, et sans intervention extérieure, le maximum de contrôle.

c) Le principe d'universalité

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. C'est à dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés ou de démembrements non soumis aux règles du contrôle interne. On s'assure ainsi que toutes les activités rentrent dans le champ du contrôle interne.

d) Le principe d'information

Si l'obtention d'une information de qualité est l'un des objectifs du contrôle interne, l'information elle-même constitue un moyen de contrôle interne. A cet effet l'information doit répondre à certains critères :

- l'information doit être pertinente ;
- l'information doit être disponible et accessible en temps voulu ;
- l'information doit être utile ;
- l'information doit aussi être fiable, explicite et objective.

e) Le principe d'adéquation ou principe d'harmonie

Ce principe veut que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et aux coûts des contrôles à effectuer. Il ne s'agit pas de bâtir un système rigide et contraignant qui soit un obstacle à la souplesse et à la réactivité de l'entreprise.

f) Le principe d'indépendance

Le principe d'indépendance du contrôle s'apprécie par rapport aux moyens. Il implique que les objectifs du contrôle sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

g) Le principe de permanence

Ce principe s'applique sur les procédures qui doivent être stables et appliquées en permanence. Toutefois cette stabilité doit être corrigée par des adaptations nécessaires pour tenir compte des nouveautés et des changements de traitement sur certaines opérations.

h) Le principe de prévision

Il s'agit de tenir compte dans le secteur public des conséquences sur les générations futures de contribuables, des décisions passées et présentes. En effet les décisions passées et présentes vont générer souvent des charges, parfois des recettes, que les budgets futurs auront à prendre en compte.

i) Le principe de compétence du personnel

L'efficacité du contrôle interne pour une large part dépend de la qualité du personnel commis à son fonctionnement. Cette qualité est acquise par la formation académique mais aussi renforcée et soutenue par la formation des cadres recrutés pour assurer de telles fonctions ; car la complexité croissante des activités de l'entreprise accroît sans arrêt l'importance de la formation du personnel.

Au cœur de ce travail réside l'idée que le contrôle interne n'est pas une méthode, mais un processus et pas exclusivement un service ou une fonction. En fait le contrôle interne est un agencement de moyens, de dispositifs, de procédés, c'est dire une manière d'appréhender et de gérer son activité pour mieux la maîtriser.

II : LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. Les objectifs traditionnels du contrôle interne se retrouvent dans toutes les définitions de ce concept à savoir :

- la qualité de l'information ;
- l'application des instructions et directives internes et externes ;
- la protection du patrimoine ;
- l'optimisation et l'efficacité des opérations ;
- la maîtrise des risques.

La réalisation de ces objectifs spécifiques concourent à la réalisation de l'objectif général du contrôle interne qui est de donner une assurance raisonnable aux différents dirigeants quant à la réalisation des différents objectifs qu'ils se sont fixés. . Le but ultime du contrôle interne est de parvenir à maîtriser l'organisation de l'entreprise, c'est à dire à en contrôler les évolutions, les résultats et les risques, afin qu'elle agisse conformément à son objet social, à sa fonction. Le contrôle interne doit permettre à l'entreprise d'assurer au mieux ses missions en s'appuyant sur son organisation. Coopers & Lybrand (1998 : 24).

Nous allons analyser tour à tour le contenu de chacun de ses éléments.

a) : Protection et sauvegarde des personnes et du patrimoine

Sont concernées toutes les mesures visant à assurer non seulement la sécurité physique et la protection du domaine public, des biens immeubles et meubles de ce domaine (assurances suffisantes, conformité des normes de

sécurité), mais aussi celles des personnes physiques assurant le service (CSOEC : 1999 : 27). L'objectif du contrôle interne ne se limite pas alors à leur protection dans le temps, mais surtout à garantir à travers cette protection la pérennité du service public.

Ainsi, pour la CNCC (1998 :24) la mise en œuvre du contrôle interne dans une organisation vise à s'assurer que les actifs acquis grâce au capital et éventuellement d'autres ressources sont protégés en permanence, à travers les différentes transformations du cycle opérationnel. Il s'agit de protection contre les dysfonctionnements des unités opérationnelles, les fraudes, les abus et l'incompétence qui peuvent engendrer les pertes sur le patrimoine.

b): Qualité des informations

La qualité de l'information recouvre quatre aspects :

- l'information doit être fiable et vérifiable, c'est à dire refléter la réalité des activités. C'est l'objectif d'image fidèle
- l'information doit être pertinente, c'est à dire ne présenter que ce qui est nécessaire à la compréhension de l'activité des services et à la prise de décision
- L'information doit être exhaustive, c'est à dire complète
- elle doit être disponible. Le contrôle interne doit éviter que les informations arrivent trop tard ou qu'elles ne soient pas aisément accessibles.

En fait, un contrôle interne efficace doit permettre aux décideurs de prendre les responsabilités sur lesquelles ils souhaite véritablement s'engager. La transparence n'est pas une mode mais une nécessité. (CSOEC :1999: 27).

Pour Coopers & Lybrand (1998 : 84), cet objectif du contrôle interne nécessite la mise en place d'un système d'information qui véhicule à tous niveaux de l'organisation les données quantitatives et qualitatives sur lesquelles des éléments d'appréciation peuvent être élaborés dans chaque unité opérationnelle et fonctionnelle de l'organisation, selon les objectifs poursuivis et les moyens mis en œuvre.

c) : respect des directives et des dispositions légales et réglementaires

Le système de contrôle interne doit permettre le respect des directives internes à l'organisation et des dispositions légales et réglementaires car le contrôle interne vise à favoriser la gestion d'une organisation complexe, soumise à de nombreuses contraintes, tant internes qu'externes. Les causes de non-respect des directives peuvent être diverses : mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc. Dans tous les cas la qualité du contrôle interne est en cause (RENARD :1998 :126).

Pour (Collins & Valin, 1992), le respect des politiques et directives d'une organisation passe par deux éléments :

- une meilleure définition des objectifs de l'organisation. Il faut que les objectifs soient jugés opportuns et compréhensibles pour l'ensemble des acteurs ;
- s'assurer du bon fonctionnement de la supervision. Celle-ci doit garantir le respect des directives internes et externes.

d) : amélioration des performances en termes de service rendu

Le contrôle interne à travers ses composantes, contribue à promouvoir l'efficacité, l'économie et l'efficience dans les organisations (Coopers & Lybrand, 1998 : 15)

En effet, le dispositif de contrôle interne mis en place au sein de l'organisation a pour entre autres objectifs, de déceler dans les délais raisonnables, tout glissement par rapport aux objectifs de performance fixés. Dans le cadre d'un contrôle interne efficace, les procédures établies devaient assurer l'économie dans l'acquisition et l'utilisation efficiente des ressources.

III : Les composantes du contrôle interne

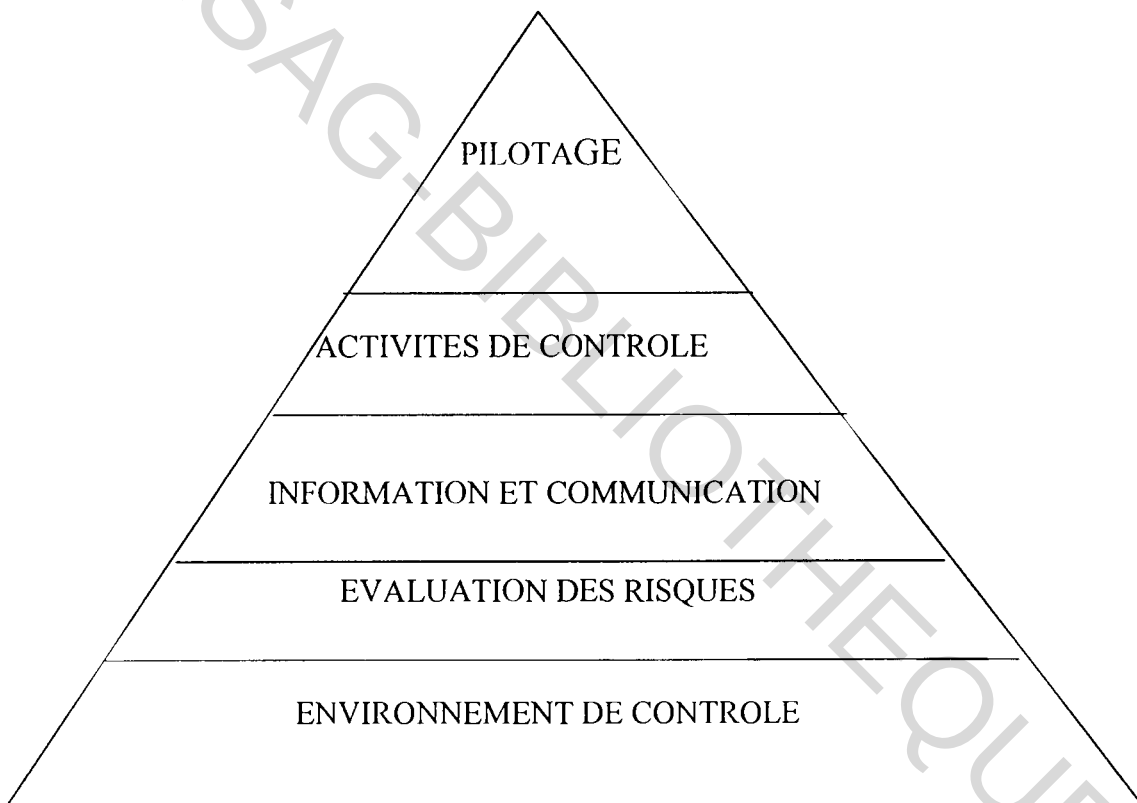
Pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés, le contrôle interne repose sur cinq éléments. Ces éléments interdépendants sont intégrés dans le processus de gestion (COOPERS & LYBRAND ,1998 :28)

Ces éléments sont :

- l'environnement du contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- le système d'information et de communication ;
- le système de pilotage ;

Les éléments du contrôle interne peuvent être résumés comme suit :

Figure 1 : les composantes du contrôle interne



Source : inspiré de Coopers & Lybrand (1998)

a) L'environnement du contrôle interne

Pour le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables, l'environnement de contrôle regroupe un ensemble de caractères politiques, juridiques, culturels et humains qui influence la manière dont le contrôle est exercé et perçu dans l'organisation. Un environnement de contrôle favorable ne permet pas de présumer de la qualité des procédures mises en œuvre (

CSOEC : 1999 :39). L'environnement de contrôle se situe en amont du système de contrôle proprement dit. Pour le praticien, le diagnostic sur l'environnement de contrôle d'une organisation est un élément déterminant de l'appréciation du niveau général de risque présent dans l'organisation.

L'environnement constitue le socle nécessaire pour la mise en œuvre du contrôle interne (RENARD :1998 :28) . Les éléments constitutifs de l'environnement sont :

- la qualité des dirigeants et du personnel
- la politique d'entreprise
- le plan d'organisation

a-1) La qualité des dirigeants et du personnel

La qualité du contrôle interne dépend de celle des hommes qui en ont la charge. Les dirigeants et le personnel doivent d'une part, disposer de compétences et de connaissances nécessaires pour l'exécution de leurs tâches et d'autre part, faire preuve d'éthique et d'intégrité dans leurs relations au niveau interne et avec l'extérieur. Les valeurs d'éthique et d'intégrité ne peuvent se développer que si les conditions de travail sont favorables pour l'instauration d'un climat sain, sans pression, sans frustrations.

C'est ainsi que pour A.SARDI (1998 :48), l'efficacité des traitements, l'amélioration de la productivité, la qualité des services et du contrôle interne, reposent en grande partie sur la qualité du personnel.

a-2) L'histoire et la culture propre à l'organisation

La politique d'une organisation est intimement liée à l'histoire et à la culture de cette dernière. Ainsi l'environnement de contrôle dans un projet d'intégration inclut les éléments aussi diffus que sont l'histoire, les changements politiques survenus ou encore l'environnement sociologique, les contraintes juridiques et réglementaires. Ainsi, la prise en compte de ces éléments pourra donner la mesure des changements que l'on peut attendre et solliciter à l'intérieur d'une telle organisation. Pour MINTZBERG (1998 :

246), la politique de l'entreprise regroupe aussi bien la politique de gestion des ressources, que le style de management

a-3) Le plan d'organisation

Le plan d'organisation doit permettre une assignation claire et adaptée des responsabilités entre les différents postes de travail ou fonctions. Il doit se caractériser par :

- une définition d'objectifs permanents pour l'entité
- un organigramme définissant les différentes liaisons hiérarchiques et fonctionnelles.
- une définition des responsabilités et de leur étendue

Il doit être soutenu par une formalisation des procédures relatives à l'exécution des tâches dans un manuel des procédures. L'organisation doit être adaptée à la taille et à la nature des activités. Pour RENARD (1998), une organisation de qualité doit répondre à trois critères :

- L'adaptabilité ;
- L'objectivité pour s'adapter aux besoins de l'organisation ;
- Une nette séparation des fonctions incompatibles.

b) Evaluation des risques

Selon Coopers & Lybrand (1998 :15), l'assise d'un bon système de contrôle interne passe par deux éléments fondamentaux :

- L'identification des risques inhérents aux activités et à l'environnement ;
- L'appréciation objective des dits risques.

L'évaluation des risques vise un double but :

- Permettre de quantifier les pertes éventuelles que la réalisation des risques pourrait engendrer ;
- Définir les mesures de couverture des risques recensés

c) Les activités de contrôle

Selon le CSEOC (1999) les activités de contrôle sont l'expression de l'universalité du contrôle interne dans une entité. Elles sont constituées de dispositifs organisationnels, opérationnel, technique et mécanique intégrés dans le processus d'exécution des activités et se manifestent dans la pratique par des opérations d'autorisation, d'approbation, de suivi, de vérification.

Les activités de contrôle se résument par trois sortes de contrôle selon Fournier (2001) :

- La supervision par la hiérarchie ou contrôle de premier niveau. Ces contrôles peuvent être formels c'est à dire marqués par des procédures, ou informels, c'est à dire fondés sur le professionnalisme des collaborateurs.
- Le contrôle de deuxième niveau. Il concerne les vérifications croisées des tâches effectués par les agents au sein de l'organisation ;
- L'auto-contrôle ou contrôle de troisième niveau. C'est le contrôle permanent exercé par l'organe en charge d'apprécier la qualité du dispositif de contrôle interne dans l'organisation.

Il ne s'aurait y avoir un contrôle interne dans une entité s'il n'y a pas à chaque échelon, des activités de contrôle pour faire échec au risque. Il ne saurait y avoir un contrôle interne dans une entité s'il n'y a pas, à chaque échelon, des activités de contrôle pour faire échec aux risques (RENARD :1998 :132)

d) Le système d'information et de communication

Le système d'information est constitué des dispositifs de collecte des données, de traitement, d'élaboration et de diffusion de l'information au sein de l'entité. Il doit permettre alors la production d'informations fiables, exhaustives, disponibles, accessibles et adaptées au besoin de l'entité. Ainsi il doit garantir la qualité des sources des données (externes ou internes) et comporter des procédures efficaces de collecte, de traitement et de diffusion de l'information.

La communication consiste à mettre à la disposition des principaux

utilisateurs de manière régulière et rapide l'information dont ils ont besoin. Elle doit permettre une bonne circulation des informations. Enfin, la communication doit permettre la transmission de l'information d'une entité vers ses partenaires externes et en retour recevoir des informations sur son environnement.

Le système d'information de chacun participe à la qualité de l'information de toute l'entité (RENARD, 1998 : 133).

La qualité de l'information générée par les systèmes influe sur la capacité du management à prendre les décisions appropriées dans le cadre de la gestion et du contrôle des opérations. Les systèmes modernes comportent souvent une fonction d'interrogation des fichiers, permettant d'accéder à tout moment, à des informations parfaitement à jour. Il est essentiel que les états informatiques contiennent suffisamment de données pertinentes pour permettre un contrôle efficace. La qualité des informations se mesure par les réponses aux questions suivantes :

- Contenu : toutes les informations nécessaires y- sont- elles ?
- Délai : l'information peut elle être obtenu en temps voulu ?
- Mise à jour : est ce la dernière information en date disponible ?
- Exactitude : l'information est-elle exacte ?
- Accessibilité : les parties intéressées peuvent-elles obtenir cette

information aisément ? (COOPERS & LYBRAND : 1998 :88).

e) le système de pilotage

Selon COOPERS & LYBRAND (1998), le système de pilotage est constitué d'une part, par les activités courantes effectuées par les responsables et l'ensemble du personnel et d'autre part par les activités ponctuelles de contrôle. Les activités courantes de contrôle consistent en la supervision et la coordination des activités des subordonnés par les supérieurs et l'auto contrôle du personnel. Elles ont pour objet de s'assurer que le dispositif de contrôle interne fonctionne bien. Des activités ponctuelles effectuées à des périodicités données permettent de s'assurer que les activités courantes de pilotage sont

bien appliquées.

Le système d'information est un élément très important pour le pilotage de l'entité. La qualité de ce dernier dépendra en grande partie de celle des informations qui seront mises à la disposition du personnel. La réalisation des activités doit permettre une évaluation permanente du contrôle interne.

IV: LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE

COOPERS & LYBRAND résumant dans le COSO (1998:109) les limites du contrôle interne en ces termes : « tout système de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management et au conseil d'administration quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines, ou à de simples erreurs. En outre la collusion entre deux personnes ou plus permet de contourner les contrôles et il est toujours possible aux dirigeants d'outrepasser le système de contrôle interne. En effet une autre limite réside dans la nécessité de tenir compte du coût des contrôles et de le comparer aux avantages attendus ».

Conclusion

Toutes les activités de contrôle effectuées au sein d'une organisation sont des éléments du contrôle interne. Ainsi, les procédures utilisées par les différentes structures internes de contrôle sont intégrées dans le système de contrôle interne mis en place par les dirigeants .

L'existence d'un système interne efficace facilite l'exécution des missions de contrôle par les organes externes et particulièrement les commissaires aux comptes.

L'existence des composantes du contrôle interne est nécessaire pour la mise en œuvre du contrôle.

Pour être compétitif, respecter les directives internes et externes,

améliorer l'efficacité de l'organisation à travers ses différents processus de fonctionnement, bref pour s'adapter à l'environnement, le contrôle interne se trouve au centre du fonctionnement de toute organisation et essentiel à la survie de celle-ci. La vocation du contrôle interne n'est pas d'exercer un contrôle coercitif sur les individus mais de permettre à l'organisation de mener à bien ses activités dans les conditions de maîtrise des risques.

Cependant selon le type de structure, sa taille, les objectifs de contrôle interne peuvent être atteints malgré l'inexistence de certaines composantes.

Après avoir fait le tour de la notion de contrôle interne, la section suivante va nous permettre de mettre en évidence le processus de mise en place du dispositif de contrôle interne.

Section 2: LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE

Pour le responsable de quelque niveau qu'il soit, la connaissance du contrôle interne ne suffit pas, il faut savoir comment s'y prendre pour le mettre en œuvre car il existe une méthode de mise en place d'un dispositif de contrôle interne réfléchi et rationnel. Selon RENARD (2000 :163) la mise en place d'un dispositif de contrôle interne se fait en trois périodes successives :

- Appréciation des préalables ;
- Identification des contrôles internes spécifiques ;
- Reclassement par dispositifs permanents de contrôle interne.

I : APPRECIATION DES PREALABLES

La mise en place du contrôle interne ne peut se faire sans :

- la connaissance de la mission ;
- l'appréciation des facteurs de réussite ;
- l'identification des règles à respecter ;

Selon Collins et Valin (1992 : 53), l'appréciation des préalables passe

par la recherche d'une réponse à chacune des questions suivantes :

- quelles sont les activités de l'organisation ?
- qui sont les personnes responsables des diverses activités opérationnelles et fonctionnelles de l'entité ?
- qu'elles structures juridiques et quels régime de droit s'appliquent aux activités de l'organisation ?
- quelle est l'évolution historique de l'organisation ?
- quels sont les moyens et techniques utilisés au niveau opérationnel ?
- quels sont les moyens et techniques utilisés au niveau fonctionnel ?

a) La connaissance de la mission

La connaissance de la mission gouverne l'ensemble. De ce fait les objectifs assignés aux responsables doivent être clairement définies. Tous les doutes doivent être levés avant d'aller plus loin. Lever les doutes s'est faire appel à la hiérarchie pour redéfinir avec elle le contenu de la mission, ou le préciser, ou en effacer les contradictions (RENARD :1998:163).

La prise de connaissance a pour objet de permettre à l'auditeur de bien appréhender le système de traitement des opérations par cycles de l'entreprise (Collins & Valin, 1992 : 139).

b) L'appréciation des facteurs de réussite

Il s'agit ici d'appréhender l'environnement de contrôle. L'appréciation des facteurs de réussite nécessite trois démarches préalables :

- Recenser l'information disponible ;
- Recenser les moyens disponibles ;
- Comprendre l'organisation de l'entité.

L'inventaire de tout ce qui est nécessaire à la réussite de la mission doit se faire en identifiant ce qui est en place et ce qui manque (RENARD : 1998 :

164).

c) L'identification des règles à respecter

Pour le CSOEC (1999), chaque responsable doit faire l'inventaire de ce qu'il doit savoir et identifier ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas.

Après avoir convenablement traité ces trois préalables en fonction de la situation existante, on peut commencer alors à élaborer le dispositif général de contrôle interne.

***II : IDENTIFICATION DES DISPOSITIFS SPECIFIQUES
DE CONTROLE INTERNE***

Les dispositifs spécifiques de contrôle interne sont en nombre indéfinis, propres à chaque organisation et à chaque fonction dans l'organisation ; ce sont tous ce que l'on nomme habituellement (mais improprement) les « contrôles » et qui sont de nature très diverse (RENARD :1998 :165).

L'identification des dispositifs va se faire suivant quatre étapes :

- Le découpage de l'activité ou du processus en tâches élémentaires ;
- Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche et les évaluer ;
- Identification des dispositifs ;
- Qualification des dispositifs spécifiques.

***a) Découpage de l'activité ou du processus en tâches
élémentaires***

A ce niveau le responsable va identifier et lister toutes les tâches élémentaires de son activité et lorsque c'est possible, de façon séquentielle. Plus le découpage sera fin, plus le contrôle interne qui va en découler sera rigoureux et efficace

b) Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche et les évaluer

Il s'agit pour le responsable de s'interroger sur les conséquences de la mauvaise ou de la non exécution des différentes tâches. Cette identification sera réalisée en travail de groupe : 2 à 3 personnes qui connaissent bien la fonction ou le processus, afin d'être sûr de ne rien omettre. Pour chacune de ces identifications on procédera à une évaluation du risque. Cette évaluation ne peut être scientifique et exacte, elle reste aléatoire et approximative. Il existe deux méthodes de détection des risques :

- la première consiste à détecter les risques par le fonctionnement constaté.
- La seconde méthode de détection consiste à étudier l'organisation.

c) Identification des dispositifs

Il s'agit ici de déterminer pour chaque risque identifié, le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat. On obtient ainsi la liste théorique des dispositifs nécessaires à la bonne maîtrise de chaque tâche élémentaire. Il est bon cependant d'avoir en esprit qu'un risque ne peut jamais être totalement éliminé, on peut seulement en réduire la probabilité car il subsistera toujours ce que l'on appelle le risque de contrôle interne (inhérent au dispositif lui-même).

d) Qualification des dispositifs spécifiques

Les dispositifs spécifiques de contrôle interne étant identifiés, il reste à les qualifier, c'est à dire à les rattacher à leur famille d'origine, au dispositif permanent de contrôle interne dont ils font partie : objectifs, moyens, système d'information, méthodes et procédures, supervision.

III : VALIDATION DE LA COHERENCE

Après avoir regroupé les dispositifs par famille, on les validera alors pour s'assurer qu'ils sont cohérents entre eux. A partir de ce regroupement on

fera deux constatations :

Certains dispositifs spécifiques n'apparaîtront pas cohérents par rapport à l'ensemble, il faudra donc les reprendre et pour ce faire remonter à l'identification des risques, voire même le découpage de l'activité ou du processus.

Certaines catégories de dispositifs permanents de contrôle interne peuvent apparaître étrangement vides (c'est qu'on a oublié quelque chose) ou étrangement pleines (c'est peut être que l'on est allé trop loin dans la recherche de sécurité) et il y a des risques de paralysie, de bureaucratie, de complexité exagérée.

Conclusion

Le contrôle interne apparaît comme un moyen efficace de maîtrise des activités d'une organisation. Sa mise en place et son application efficace nécessite la combinaison de plusieurs facteurs.

Le contrôle interne se matérialise par les moyens suivants :

- L'organisation ;
- Les méthodes et les procédures ;
- Un ensemble de système de contrôle.

Le contrôle interne est jugé efficace s'il est adapté au contexte interne et externe et s'il garantit la bonne réalisation des objectifs.

CHAPITRE 2 :
LES ECHANGES D'ENERGIE ELECTRIQUE
DANS LES INTERCONNEXIONS
TRANSFRONTALIERES

Introduction

Les interconnexions transfrontalières sont la mise en relation physique de réseaux électriques de différents pays entre eux, pour des échanges d'énergie ; par extension sont ainsi appelées les lignes électriques assurant cette liaison.

En Europe et en Amérique, les services publics ont interconnecté leurs réseaux de transport et créé des bourses d'échange d'électricité afin d'améliorer la fiabilité du réseau et de réduire les coûts totaux du réseau. Les interconnexions n'ont pas seulement réduit pour chaque compagnie de services publics le besoin de constituer des réserves, et par conséquent ses besoins en financement ; ils ont également permis aux services publics d'abaisser les coûts en profitant des avantages de l'augmentation des économies d'échelle dans des zones géographiques de plus en plus vastes. Selon des données fournies par l'Electric Power Research Institute en 1986 , entre 1930 et 1970 , aux Etats-Unis, le prix réel de l'électricité a chuté de près de 18 cents/KWh à 4cents /KWh, et l'interconnexion a compté pour près de 30% dans la baisse. L'interconnexion et les économies d'échelle ont représenté ensemble environ 75% du prix réel de l'électricité (in PA Consulting Group :2001 :12).

Ainsi l'interconnexion des systèmes énergétiques, en mettant en commun les moyens de production et les consommations des différentes compagnies électriques constitue la meilleure réponse aux problèmes de l'économie et de la desserte électrique. Elle apporte un complément de sécurité de fonctionnement en autorisant les secours mutuels . Le pouvoir structurant des réseaux et aussi leur portée symbolique en font un enjeu politique (annexe à la recommandation N°03/97/CM du conseil des ministres chargés de l'énergie de la CEDEAO)

Section 1 : LE SYSTEME ELECTRIQUE OUEST AFRIACAIN

I: L'INDUSTRIE SOUS REGIONALE DE L'ELECTRICITE

Le cabinet américain PA Consulting group (2001) donne une bonne description de l'industrie de l'électricité de la sous région africaine.

Selon cette étude, l'industrie traditionnelle d'électricité, avec sa structure verticalement intégrée, fournissait tous les services (production, transport, distribution, approvisionnement en gros et en détail). Depuis une quinzaine d'années, une restructuration a été engagée avec pour objectif de rendre l'industrie plus fonctionnelle à travers son morcellement en différentes sociétés spécialisées chacune dans un segment donné. Ainsi, dans le domaine de l'approvisionnement des sociétés de commercialisation ont vu le jour. Et cette tendance devra se poursuivre. Toutefois, compte tenu de la dimension réduite de plusieurs Etats de la CEDEAO, la vision à long terme comprendra dans certains petits Etats les sociétés verticalement intégrées. Dans les plus grands Etats, le morcellement fonctionnel sera effectué et les sociétés verticalement intégrées seront restructurées pour former d'autres sociétés comme celles décrites ci-dessous.

Le secteur de la production d'électricité a commencé à évoluer en Afrique de l'Ouest. C'est un secteur généralement à caractère national mis en place par le gouvernement avec souvent l'aide des banques de développement multilatéral. Mais au cours de ces dix dernières années, bon nombre de projets d'énergie indépendants ont été mis en œuvre par des acteurs du secteur mondial de l'énergie sans intervention majeur des gouvernements dans la production. En outre, après le morcellement fonctionnel, une privatisation des sociétés d'Etat chargées de la production d'énergie a été engagée dans la région. Ces deux tendances devraient se poursuivre et il est prévu que la production d'énergie sera dans le long terme dominée par un groupe d'acteurs concurrents du secteur privé.

Le secteur du transport d'électricité faisait partie des sociétés nationales d'électricité. Comme ces sociétés sont en voie de restructuration et

de privatisation, il reviendra à chaque pays de décider si le transport sera privatisé ou demeura sous le contrôle de l'Etat. L'expérience glanée à ce jour en matière de privatisation du transport est limitée et les bailleurs de fonds multilatéraux ne semblent pas cautionner cette approche. Cette situation devrait se maintenir et le transport continuera, pour une longue période, à être sous contrôle de l'Etat et à être soutenu par les donateurs multilatéraux.

La structure du **marché de gros de l'électricité** après restructuration a continué d'être sur le modèle de l'acheteur unique. Dans ce cadre, les sociétés de production de l'énergie (y compris les Projets de Production Indépendants) vendent leur électricité à la société d'Etat sur la base d'accords d'achat à long terme. Cette structure présente des avantages en ce sens qu'elle permet d'obtenir des garanties du gouvernement et de négocier des contrats sur livraison ou paiement. Ces contrats ont pendant plusieurs années permis le financement de plusieurs projets énergétiques indépendants. Toutefois, les tendances actuelles montrent que ce modèle n'a plus la faveur des bailleurs de fonds étant donné que la distribution de l'énergie est entraîné d'être privatisée. Avec des acteurs privés à la fois dans la distribution et la production, les bailleurs de fonds préfèrent conclure des contrats de type bilatéral.

Dans ce type de contrats, la société de production conclut un marché avec les sociétés de distribution en payant des frais de transport à la société de transport. La tendance à s'éloigner de l'acheteur unique devrait se poursuivre, mais beaucoup plus lentement en Afrique que dans les autres parties du monde. Le contrat de type bilatéral devrait, à long terme prédominer dans la région de la CEDEAO.

Dans toute structure de marché, à l'exception de la société à intégration verticale ou du modèle de l'acheteur unique, l'opérateur indépendant du marché de l'électricité a un rôle important à jouer. Cet opérateur est indépendant de la société de transport et exploite le marché selon un ensemble de règles prescrites qui peuvent être sous forme de contrat bilatéral ou de transactions au jour le jour. En général, l'opérateur indépendant donne des instructions à la société de transport pour qu'elle exécute des opérations

conformément à des règles et à des contrats basés sur le marché. Les règlements des transactions peuvent être de son ressort ou de celui d'une autre organisation.

Le secteur de la distribution de l'électricité faisait traditionnellement partie des sociétés nationales d'Etat. Comme ces sociétés font l'objet de restructuration et de privatisation, il reviendra à chaque pays de décider si son secteur de distribution doit faire l'objet d'une privatisation ou rester la propriété de l'Etat. Bon nombre de pays de la CEDEAO ont mené à bien la privatisation du secteur de la distribution par le biais de contrats de concession à long terme. Cette tendance devra se poursuivre et aboutir à long terme à une diversité. La distribution sera dans la plupart des pays par un opérateur unique du secteur privé. Dans un certain nombre de pays plusieurs structures de distribution peuvent coexister et dans d'autres pays le modèle de société d'Etat sera maintenu.

La CEDEAO Prévoit que l'approvisionnement restera pendant longtemps associé à la distribution.

Les promoteurs de projet sont des sociétés qui jouent un rôle important dans le commerce mondial de l'électricité. Les promoteurs conçoivent les projets, font le montage financier, exécutent la construction et en assurent l'exploitation et la maintenance. Dans le cadre de la vision à long terme de la CEDEAO, ces promoteurs devraient jouer un grand rôle, compte tenu du nombre des projets d'interconnexion à réaliser et de la complexité des transactions transfrontalières. En fait, il est envisagé un promoteur de transport régional.

II : LES INTERCONNEXIONS EXISTANTES

Certains Etats de la sous région ont mis en œuvre de façon bilatérale des accords d'interconnexion de leurs réseaux d'électricité. Les interconnexion pour lesquelles nous avons pu avoir de la documentation sont celles mises en œuvre par la Côte d'Ivoire en collaboration avec certains Etats

de la sous région. Il s'agit par ordre d'importance du :

- GHANA
- BENIN
- BURKHINA FASO
- MALI

Il faut souligner qu'il existent également des interconnexions entre le NIGERIA et le NIGER, entre le GHANA et le TOGO, entre le GHANA et le BURKINA FASO.

L'on constate que les protocoles fondant toutes ces interconnexions revêtent essentiellement un caractère politique (coopération entre deux Etats frères).

Les considérations d'optimisation économique ayant été reléguées au second plan, ces opérations se caractérisent par d'importants impayés sur les factures émises et de nombreux incidents techniques causant quelques fois de graves dommages aux réseaux électriques .

Au regard de la configuration du secteur ouest africain de l'électricité, comment se présente le projet ouest africain d'interconnexion des réseaux électriques ?

Cette question va trouver sa réponse dans la section suivante.

Section 2 :PRESENTATION DU PROJET OUEST AFRICAIN D'INTERCONNEXION

Dans le souci de réaliser l'objectif d'intégration physique de la sous région, la CEDEAO (Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest) a initié des programmes d'interconnexion des réseaux communautaires dans les domaines des transports, des communications et de l'énergie. C'est ainsi qu'en septembre 2002, les chefs d'Etats de gouvernement de la CEDEAO ont adoptés le projet d'Echange d'Energie Electrique ouest africain (EEOA) ou WAPP (west african power pool).

Cet important projet couvre l'ensemble du secteur énergétique de la sous région et particulièrement l'interconnexion des réseaux électriques ouest africains car une fourniture d'électricité insuffisante et la dégradation de la qualité du service ne constituent pas seulement un défi technique pour les services publics de l'Afrique de l'Ouest ; elles posent un problème économique et social majeur aux gouvernements de toute la région car une offre d'électricité fiable et une infrastructure de transport et de distribution rentables sont les conditions préalables du redressement économique et de l'expansion du commerce et de l'industrie en Afrique de l'ouest. La mise en œuvre du power pool créera des avantages qui peuvent être acquis et partagés entre les gouvernements, les compagnies de services publics et les utilisateurs finaux.

Ces avantages résident dans les coûts totaux du réseau qui sont inférieurs à ce qu'il serait autrement possible d'obtenir, dans l'augmentation de la capacité qui permet d'améliorer la fiabilité et la qualité du service et de raccorder de nouveaux clients, et dans la constitution d'une base plus solide pour la croissance commerciale et industrielle et le développement économique.

Ces avantages résultent principalement des gains de rendement assurés par :

- La « mise en commun » des réserves, qui permet à chaque compagnie de service public de réduire sa propre marge de réserves ;
- L'obtention et la répartition des économies d'échelle résultant de la nouvelle capacité de production ;
- Un meilleur équilibrage des différentes courbes et pointes de charge quotidiennes et saisonnières ;
- et une meilleure gestion des régimes hydrauliques.

Ainsi la CEDEAO souhaite disposer en Afrique de l'OUEST d'un système durable de distribution régionale de l'électricité calqué sur le modèle des pays industrialisés. Dans cette vision le secteur comprendra une industrie régionale d'électricité réglementée et compétitive fonctionnant dans un cadre

juridique et réglementaire pouvant attirer des investisseurs du secteur privé.

Cette industrie sera composée d'un système de diverses sociétés interconnectées. La plupart de ces sociétés seront basées dans des pays spécifiques où elles opéreront conformément à la législation et à la réglementation nationale.

Ces sociétés seront membres d'une organisation dénommée EEOA. Cette société aura plusieurs tâches telles que définies par ses membres.

Le secteur sera la propriété de plusieurs groupes d'intérêt. La participation du secteur public sera encouragée dans la plupart des pays, étant entendu que l'investissement étranger bénéficiera d'une grande promotion.

Non seulement la création de la WAPP doit réduire le coût de l'activité en Afrique de l'Ouest, accroître les recettes des gouvernements et diminuer les dépenses individuelles en importation de combustibles et systèmes de fourniture d'électricité de secours, mais elle va également démontrer aux donateurs et aux investisseurs que les gouvernements de la région s'engagent à résoudre un problème critique à cette grâce à une coopération régionale innovante et efficace. Il s'agit là d'un élément clé pour rendre la région plus attrayante aux yeux des investisseurs nationaux et internationaux.

Pour mener à bien cette politique, les structures suivantes ont vu le jour :

- Les groupes d'experts (technique et institutionnel) chargés de mener les différentes réflexions nécessaires à la mise en œuvre du projet. Ces groupes en fonction de la nature des sujets discutent les recommandations et les approuvent.
- Le comité de pilotage du projet constitué des directeur généraux des sociétés nationales d'électricité ;
- Le comité directeur du projet constitué des ministres ayant à charge le département de l'énergie.

Le comité de pilotage et le comité directeur sont chargés chacun en ce qui le concerne, d'adopter les résolutions approuvées par les groupes d'experts.

I : LE CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

a) le cadre législatif

Les fondements juridiques de la politique communautaire d'échange énergétique ont été posés par le conseil des ministres des Etats membres de la CEDEAO.

Ainsi la recommandation N°03/97/CM du conseil des ministres de la CEDEAO, en son article premier dispose « les Etats membres sont invités à mettre en œuvres dans toutes ses composantes le Programme Energétique Communautaire (PEC) de l'Union, annexé à la présente et s'articulant autour des axes suivants :

- L'harmonisation des cadres législatifs et réglementaires régissant le secteur de l'énergie en vue d'atteindre les objectifs de l'Union, notamment en matière de compétitivité et d'unification des espaces nationaux ;
- la mise en place d'un système de planification énergétique intégré qui prend en compte l'offre et la demande d'énergie indispensable pour la définition d'une politique énergétique commune ;
- l'accélération de l'interconnexion des réseaux électriques qui est la meilleure réponse aux problèmes de l'économie et de la desserte ;
- la promotion des énergies nouvelles et renouvelables qui doivent être un levier de notre développement économique et social avec les opportunités offertes dans le cadre de la décennie solaire mondiale ;
- l'utilisation rationnelle de l'énergie (maîtrise de l'énergie) ;
- la rationalisation de la consommation de l'énergie tirée de la biomasse ;
- la mise en place d'un système communautaire d'approvisionnement de produits pétroliers liquides et gazeux »

L'acte additionnel N°04/2001 portant adoption de la Politique Energétique Commune de l' UEMOA fait ressortir en son article premier les

objectifs de cette politique communautaire. Entre autres objectifs , il s'agit de mettre en valeur et assurer la gestion optimale des ressources énergétiques de l'Union en systématisant l'interconnexion des réseaux électriques et la réalisation des ouvrages communautaires.

Les traités représentent au plus haut niveau l'engagement régional des gouvernements . Le projet EEOA a été conçu conformément au traité révisé de la CEDEAO en date du 24 Juillet 1993. Le traité de la CEDEAO n'est pas explicitement transparent sur les termes de l'échange d'énergie et n'offre pas de protection suffisante aux investisseurs étrangers du privé. Cette transparence et cette protection dans le cadre d'un traité internationalement reconnu sur l'énergie permettraient de mettre à l'aise les investisseurs étrangers.

Cela est d'autant plus nécessaire que de nombreux projets voient le jour et font face à une demande au niveau de plusieurs pays et à travers un système régional de réseaux interconnectés. Dans le cadre de la vision à long terme de la CEDEAO, il est prévu la signature et la ratification d'un protocole ou traité de la CEDEAO.

Le protocole en question sera élaboré sur le modèle de la charte de l'énergie signée entre 51 pays. La CEDEAO introduira une demande d'adhésion à la charte de l'énergie . Cette adhésion sera fonction du vote des membres de cette charte. Cela parce qu'elle est un forum EST-ouest conçu pour aider les économies en transition (Europe de l'EST et ancienne Union Soviétique) , l'issue de ce vote ne peut être certaine . Toutefois, si la demande d'adhésion est agréée, la région pourra renforcer son statut et deviendra attractive pour les investisseurs. La charte de l'énergie élargira ainsi son mandat aux pays en développement et admettra les pays de la CEDEAO dont le statut se trouvera considérable renforcé.

L'harmonisation des lois nationales est un objectif important du projet EEOA. Le protocole de la CEDEAO sur l'énergie fournira le cadre de cette harmonisation dans le secteur de l'énergie. Dans la vision à long terme de la CEDEAO sur le projet EEOA, toutes les lois de la CEDEAO sur l'énergie

seront modifiées pour être conformes au dit protocole.

b) les institutions nationales en charge de l'énergie

Les ministères des Etats membres de la CEDEAO ont été à l'origine de la conception du projet EEOA. Dans les pays francophones, les Ministères compétents étaient chargés de réglementer le secteur ainsi que les nouveaux investissements et les tarifs. Des reformes sont toutefois entreprises par les gouvernements pour remplacer les ministères dans ce rôle par les organes de régulation indépendants.

***II : LES OBJECTIFS DE L'INTERCONNEXION ET
NECESSITE D'UN DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE***

En dépit des difficultés qui minent le secteur électrique des pays africains, il y a actuellement un certain négoce de l'électricité et il existe des perspectives favorables clairement identifiées et des intérêts exprimés pour les exploiter.

Ainsi selon l'étude menée par le cabinet américain PA Consulting Group pour le compte de l'USAID (2001), l'échange d'électricité ouest africain est une idée qui traîne depuis une vingtaine d'années dans les déclarations d'intention, les études et les conférences régionales. Son développement s'est enlisé dans les problèmes ardu de préférence de chaque pays pour son « autonomie énergétique », de notions de souveraineté et de différence de niveau de réceptivité ou de résistance vis-à-vis des réformes des secteurs de l'électricité, de la modernisation industrielle et de la participation du secteur privé.

Comme le démontre cependant la signature de récents accords entre gouvernements et entre services publics, les compagnies des services publics et les gouvernements de la région reconnaissent maintenant que le statu quo n'est plus viable.

Ainsi, pour faire face à la demande croissante d'une électricité fiable et

à moindre coût que connaît la région, les gouvernements de la région et les services publics ont pris ensemble une mesure audacieuse en coopérant à la mise en place d'un cadre d'échange d'électricité capable non seulement d'améliorer la fiabilité de l'électricité dans la région, mais également de faciliter l'investissement de donateurs et du secteur privé dans le cadre de politiques et de garanties claires à l'échelle de la région.

Le « projet Echanges Energétiques Ouest Africain » est le nom donné au protocole d'accord portant sur un projet de développement à long terme par les ministres de l'énergie de la CEDEAO lors de leur réunion tenue en septembre 2000 à LOME.

Le schéma directeur de développement des moyens de production d'énergie et d'interconnexion des réseaux électriques dans les Etats membres de la CEDEAO a été élaborée par le secrétariat exécutif en vue de la mise en œuvre de la politique énergétique adoptée en 1982 par les chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO.

Ce schéma s'inspire de l'étude d'interconnexion des réseaux électriques réalisée dans le cadre du programme multisectoriel d'assistance du PNUD pour le renforcement des capacités de la CEDEAO (PNUD/CEA/RAF/88/047) achevée en 1996. En 1999, la conférence des chefs d'Etat et de gouvernement a adopté la décision A/Dec.5/12/99 relative à la création du West African Power Pool (projet Echanges Energétiques Ouest Africain). L'essentiel de cette décision concernait l'adoption du schéma directeur.

a) Les objectifs de l'interconnexion

A la réunion des chefs d'Etat de la CEDEAO tenue à Dakar, au Méridien président du 26 au 28 janvier 2002 dans le cadre du NEPAD, les objectifs du projet EEOA ont été clairement énoncés :

- Institutionnaliser une coopération régionale plus formelle et plus extensive dans la mise en place d'infrastructures et de réseaux rentables d'échanges d'énergie en vue d'accroître l'approvisionnement et de renforcer

la sécurité énergétique de la sous région ;

- Améliorer la fiabilité des réseaux et la qualité de l'énergie de la sous région ;
- Réduire les coûts du système en accroissant les échanges économiques d'électricité et d'énergie dans la sous-région et en optimisant l'utilisation des ressources énergétiques de la région par une gestion plus effectivement et plus efficacement les déséquilibres saisonniers de la région dus au climat ;
- Réduire le montant total des capitaux requis pour l'expansion du système dans la région en encourageant la mise en œuvre de projets sur une base de moindres coûts ;
- Créer pour le secteur énergétique de la sous région un environnement d'investissement qui facilitera le financement de projets prioritaires de production et de distribution d'énergie ;
- Créer un forum dans lequel les questions énergétiques de la région peuvent être débattues et résolues dans le cadre d'une politique et d'un ensemble de principes convenus de commun accord ;
- Créer un mécanisme transparent et fiable pour le règlement rapide des transactions commerciales en matière d'électricité ;
- Accroître le niveau général des services d'électricité de la sous région à travers la mise en œuvre de projets prioritaires de production et de distribution d'énergie qui servira de base pour le développement économique et l'extension des services d'électricité payants à davantage de consommateurs.

Cette vision a été développée dans le communiqué de presse de la CEDEAO N°30/2001 du 22 mars, 2001 où le secrétaire exécutif a exhorté les experts engagés dans la mise en œuvre du projet relatif au système d'échange d'énergie de l'Afrique de l'ouest à aller au de là de l'approche traditionnelle des systèmes de pool d'énergie, tel que conçu entre les sociétés d'électricité des Etats Unis, de l'Amérique du Sud et de l'Europe, parce qu'elle est axée sur l'interconnexion des réseaux électriques par les lignes de transmission,

avec la même promptitude et un plan d'expansion commun.

Selon les autorités de l' UEMOA , l' EEEOA vise à « fournir de l'électricité de façon fiable et économique aux citoyens de tous les pays de la CEDEAO, conformément au protocole d'accord signé entre les ministres de l'énergie de la CEDEAO en septembre 2000 à Lomé ».

b) Nécessité d'un bon dispositif de contrôle interne

Les concepteurs du système d'échange d'énergie de la sous région ouest africaine ont à concevoir une institution nouvelle qui fonctionnera dans le contexte des réalités politiques, culturelles et économiques de la région, ce pour répondre aux besoins particuliers des secteurs de l'électricité en Afrique de l'ouest, à la fois aujourd'hui et au fur et à mesure de leur croissance. De ce fait il est important de déterminer « ce qu'il faut faire » et « ce qu'il ne faut pas faire » car la clé de l'efficacité à long terme d'une organisation quelconque repose sur une bonne définition des institutions en fonction de ses objectifs, de son environnement et de ses perspectives. « Une saine conception doit toujours prévoir une manière systématique et équitable de modifier la définition initiale lorsque les circonstances extérieures varient sensiblement, que l'organisation subit une croissance importante ou que l'expérience met en lumière des faiblesses à corriger. » (PA Consulting Group :2001 :21).

Prenant conscience de cette réalité, les autorités de la CEDEAO ont proposé l'adoption d'un cadre général pour la mise en œuvre du projet EEOA et la réalisation d'une étude complémentaire en vue de déterminer la composition, les missions et le fonctionnement des organes à mettre en place ;

Selon le cabinet américain PA CONSULTING GROUP (2001), les créateurs des innovations organisationnelles ou commerciales les plus réussies ont commencé la phase de conception par la définition de « critères de conception ». Pour la mise au point d'un nouveau produit, les critères de conception comportent l'ensemble des spécifications de performance que les stratèges et les ingénieurs de conception d'une société considèrent comme devant être remplis pour répondre aux besoins constatés sur le marché. Pour la

définition d'une nouvelle institution, les critères de conception sont, par nature, un ensemble de principes directeurs que le cadre de la nouvelle organisation doit respecter ou qui doivent être approfondis par son fonctionnement. La mise en place d'un système de contrôle interne s'inscrit donc dans cette logique car la transparence qui doit soutenir cette noble politique communautaire dépend de la fiabilité, de la pertinence et de l'accessibilité des informations qui découleront de sa mise en oeuvre.

L'adoption de méthodes de gestion performantes et la maîtrise de l'environnement sont désormais une exigence car les projets d'intégration disposent de ressources très limitées alors même qu'ils doivent conjuguer à la fois rentabilité sociale et rentabilité économique, et faire face à une double obligation : obligation de produire des prestations de qualité et obligation de générer des ressources propres.

Le contrôle interne pourrait permettre au projet d'échange énergétique d'exploiter les opportunités et les potentialités dont il dispose, en un mot d'avoir une vision orientée vers les résultats.

Ainsi, l'apport du contrôle interne par la maîtrise des risques est essentiel à la bonne régulation de cette interconnexion sous régionale. Sa capacité à maîtriser les risques va s'observer à travers :

- La sécurisation des opérations ;
- La sécurisation du réseau sous régional d'électricité qui est le regroupement des réseaux nationaux ;

b-1) Sécurisation des opérations

La quantité et la complexité des opérations, qui en plus de leurs risques spécifiques, peuvent être source d'erreurs, de mauvaise exécution, consécutives à l'absence d'un dispositif de contrôle interne. La substance du contrôle interne dans ces cas est d'assurer la fiabilité des traitements indispensable à la continuité de l'exploitation.

b-2) Sécurisation des systèmes électriques

Le contrôle interne a pour objet de garantir la protection et la préservation des ressources matérielles et humaines. Ainsi le contrôle interne doit assurer la mise en œuvre de procédures techniques cohérentes, uniformes qui minimisent les risques d'incidents techniques.

b-3) Formalisation du cadre institutionnel

Il n'y a point de contrôle interne sans organisation car tout dispositif de contrôle interne est adapté à une organisation. La conception du dispositif de contrôle interne va donc nécessiter la formalisation du cadre institutionnel devant régir les échanges d'énergie électrique.

Au regard de la nécessité pour le projet d'interconnexion des réseaux électriques ouest africain de disposer d'un dispositif de contrôle interne, comment allons nous procéder pour l'élaboration de ce dispositif ?

C'est à cette question que nous tenterons de répondre dans le chapitre suivant consacré à l'approche méthodologique.

Chapitre 3 : LA METHODOLOGIE D'APPROCHE

Introduction

Les concepts de base de notre étude ont été déjà définis dans les développements précédents. Pour concevoir le dispositif de contrôle interne, nous avons élaboré notre approche méthodologique sur la base de trois étapes principales :

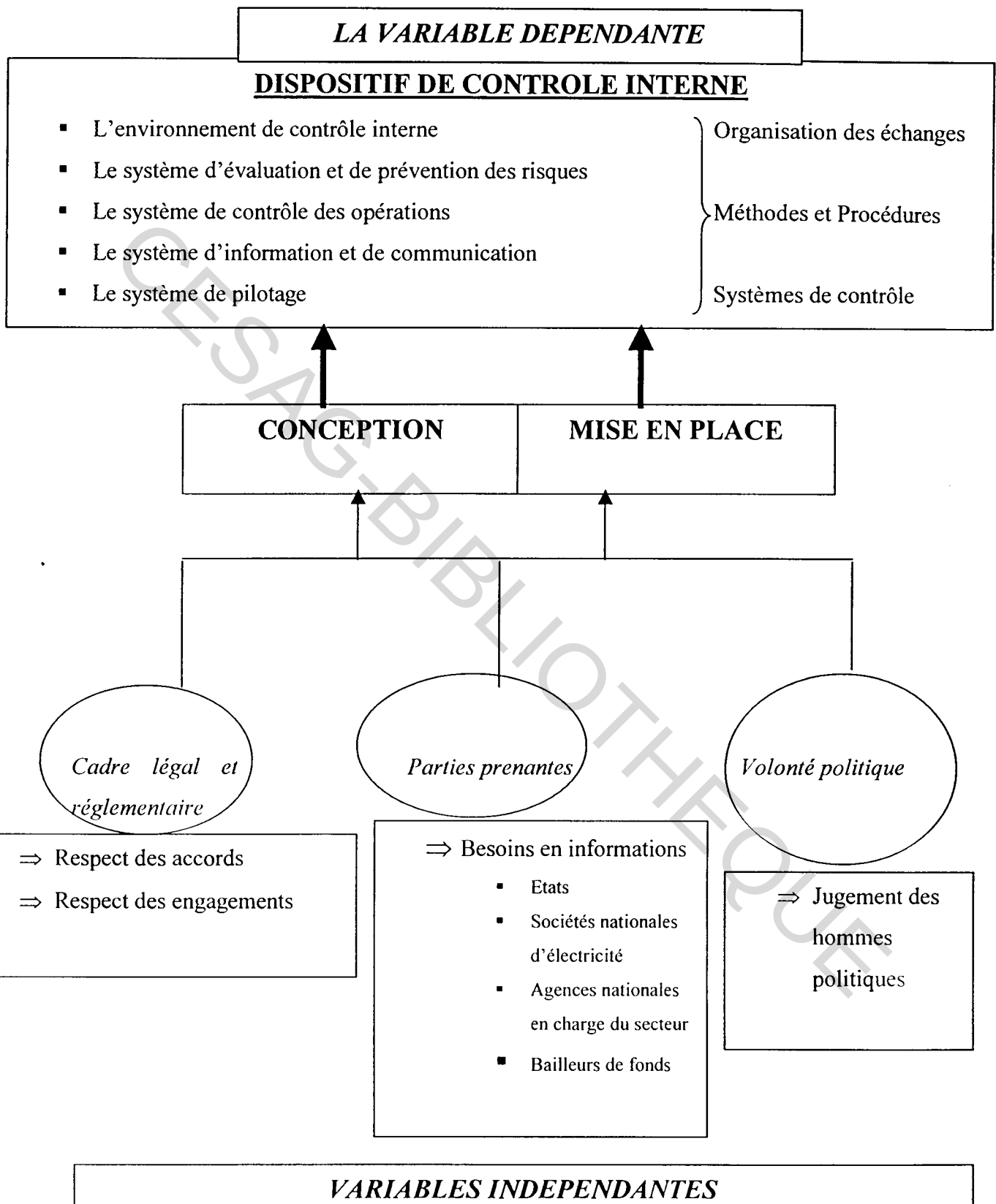
- Un modèle d'analyse ;
- Les outils de collecte des données ;
- L'analyse de ces données.

Section 1 : LE MODELE D'ANALYSE

Nous avons confectionné un modèle d'analyse sur la base de la revue de littérature que nous avons effectué. Le modèle d'analyse comporte des variables :

- Des variables indépendantes
- Une variable dépendante.

Ainsi, notre modèle d'analyse se présente comme suit (voir page suivante) :

Figure 2 : Modèle d'analyse

Source : nous même

I : LES VARIABLES DU MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse mis en œuvre compte une variable dépendante et trois variables indépendantes. Notre étude consiste donc à voir l'influence du cadre légal et réglementaire, des parties prenantes et de la volonté politique sur le dispositif de contrôle interne matérialisé par :

- L'organisation des échanges,
- des méthodes et procédures devant régir les échanges ;
- ainsi qu'un système de contrôle de cet ensemble.

a) la variable dépendante

Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu le dispositif de contrôle interne comme variable dépendante. Le dispositif de contrôle interne pour donner une assurance raisonnable à tous les acteurs doit bénéficier d'une certaine cohérence de ses composantes dans sa conception. Il s'agit de:

- l'environnement de contrôle ;
- le système d'évaluation et de prévention des risques ;
- le système d'information et de communication ;
- le système de pilotage .

b) les variables indépendantes

les variables indépendantes que nous avons retenu sont :

- le cadre légal et institutionnel ;
- les parties prenantes ;
- la volonté politique.

b-1) le cadre légal et réglementaire

La mise en œuvre de l'interconnexion des réseaux électriques est avant toute chose l'expression de la volonté des Etats de la sous région. Cette volonté s'est exprimée par un ensemble de protocoles, de textes législatif et réglementaire. Ce dispositif juridique doit être le fondement du dispositif de contrôle interne à travers l'obligation faite aux parties prenantes de respecter

les accords et les engagements pris.

b-2) Les parties prenantes

La conception d'un bon dispositif de contrôle interne découle de la prise en compte des intérêts des parties prenantes au projet, à savoir :

- les Etats ;
- les bailleurs de fonds ;
- les sociétés nationales d'électricité ;
- les agences nationales en charge de l'électricité.

b-3) La volonté politique

La volonté politique est le fondement des projets d'intégration. De ce point de vue, la volonté politique va énormément influencer le contrôle interne.

II : LES DIMENSIONS ET LES INDICATEURS

Les variables retenues vont faire l'objet d'une analyse à travers les dimensions et indicateurs du tableau ci-après (voir page suivante):

Tableau 1 : Dimensions et indicateurs des variables

Variables	Dimensions	Indicateurs
Composantes du contrôle interne	Environnement	▪ Conformité de environnement avec la réalité ▪ Définition des responsabilités ▪ Existence d'une politique de développement du projet
	Evaluation des risques	▪ Existence d'un système d'évaluation des risques ▪ Existence de rapports sur l'exécution des risques
	Activités de contrôle	▪ Nature des activités de contrôle ▪ Sécurisation des opérations ▪ Sécurisation des systèmes électriques
	Système d'information et de communication	▪ Existence d'une nomenclature ▪ Existence d'un circuit formel de transmission des informations
	Système de pilotage	▪ Existence d'une activité de pilotage ▪ Existence de rapports ▪ Utilité à la prise de décisions
Le cadre légal et réglementaire	Respect des accords	▪ Conformité avec les obligations légales en vigueur ▪ La cohérence entre les éléments du cadre conceptuel
	Respect des engagements	▪ Impact sur les échanges ▪ Degré d'autonomie
Parties prenantes	Besoins d'informations	▪ Impact sur le cadre conceptuel ▪ Influence sur la fixation d'objectifs réalistes
Volonté politique	Jugement des hommes politiques	▪ Impact sur le cadre conceptuel ▪ Influence sur la prise de décisions.

Source : nous-même

Section 2 : METHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

I : PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES

Les interconnexions transfrontalières ne sont pas des opérations courantes en Afrique et même dans le monde. Pour nous permettre d'avoir une vue plus large et des données plus complètes afin de mieux apprécier les procédures mise en œuvres dans cette forme d'intégration, notre objectif a été de faire la collecte de données auprès l'ensemble des interconnexion transfrontalières (surtout celles mises en œuvre en Afrique).

Cependant, les difficultés du terrain nous ont contraint à nous limiter aux interconnexions mises en œuvre par la Côte d'Ivoire avec ses voisins ghanéens, béninois, maliens et burkinabés.

La collecte à été faite auprès d'anciens agents du Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement (BNETD) qui est le concepteur et le maître d'œuvre de l'ensemble des interconnexions mises en œuvre par la Côte d'Ivoire. Ainsi nous avons rencontré :

- Un chef de projet de la Société opération Ivoirienne d'Electricité (SOPIE). Ayant participé à l'ensemble des études relatives à l'ensemble des projets d'interconnexion mis en œuvre par la Côte d'Ivoire, il dispose de toutes les informations relatives à ceux-ci. En outre, il est le coordonnateur de la zone A (Côte d'Ivoire, Ghana, Togo, Bénin, Nigeria, Niger, Burkina Faso) du volet interconnexion des réseaux électriques du power pool ouest africain.
- Des chargés d'étude du BNETD qui ont participé activement aux études et au suivi des opérations d'interconnexion. Ils ont une vue globale de l'évolution des interconnexions transfrontalières mises en œuvre.
- Des analystes financiers de la Société de Gestion du Patrimoine du Secteur de l'Electricité (SOGPE). Ces deniers assurent le suivi des paiements et des incidents de paiements liés aux interconnexions transfrontalières.

II : LES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

Pour faire cette étude, nous avons choisi deux outils de collecte des informations : le guide d'entretien et l'analyse documentaire.

a) Le guide d'entretien

Nous avons élaboré des guides d'entretien unique que nous avons administré à toute les catégories de personnes à rencontrer. Ce guide contenait des questions ouvertes prenant en compte pour chaque personne :

- Son appréciation du fonctionnement des interconnexions bilatérales ;
- Les difficultés rencontrées ou perceptibles dans le cadre de la mise en œuvre de l'interconnexion sous régionale;
- Les suggestions pour une amélioration du dispositif de contrôle interne. (voir annexe 1)

A travers ce guide, il s'agissait de permettre à ces personnes de donner des avis et appréciations devant permettre au regard de l'existant de réduire les risques au niveau de l'interconnexion à une aussi grande échelle qu'est la sous région.

b) Analyse documentaire

Elle a consisté à recueillir le maximum d'informations sur le dispositif de contrôle interne, sur les évaluation de ce dispositif et les recommandations pour son amélioration. Ainsi, nous avons pu collecter auprès des personnes ressources :

- Le protocole d'accord relatif aux échanges d'énergie électrique entre la SOciété de GEstion du Patrimoine du secteur de l'Electricité (SOGPE), la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (la partie ivoirienne) et la volta river authority (la partie ghanéenne). Ce protocole date de 2003.
- Le contrat de fourniture d'énergie électrique relatif aux échanges d'énergie électrique entre la SOciété de GEstion du Patrimoine du secteur de l'Electricité, la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (la partie

ivoirienne) et la Communauté Electrique du Bénin (la partie béninoise et togolaise) . Ce contrat date de 1999.

- Le protocole d'accord entre le Burkina Faso et la république de Côte d'Ivoire, portant interconnexion des réseaux électriques (1995).
- Le protocole sur l'énergie de la CEDEAO
- Le document de synthèse de la réunion des experts du groupe de travail technique du WAPP (atelier de Cotonou 17-25 février 2003)
- Etude du cabinet américain PA CONSULTING GROUP sur le thème « Echange d'énergie électrique ouest africain : Enjeux de conception institutionnelle. » (Juin 2001).

III : LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNEES

Le recensement et l'analyse des points forts et des limites des dispositifs existants nous ont permis de :

Proposer un dispositif de contrôle interne pour le projet d'interconnexion des réseaux électriques de la sous région ouest africaine. Ce dispositif doit respecter les principes généraux du contrôle interne.

Proposer la mise sur pied d'un ensemble de structures devant accompagner le projet.

La détermination de ces positions nous a permis de délimiter les contours de ce dispositif de contrôle interne. La présentation de ce dispositif va se faire dans la deuxième partie de notre étude.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Le contrôle interne à travers les définitions mises en exergue dans le cadre théorique apparaît comme un moyen, un dispositif (un ensemble de dispositions) donc « un état » (RENARD : 1998 :115) et non comme une activité.

Il est constitué d'un ensemble d'éléments appelés « composantes » qui lui permettent d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés et ce quels que soient l'entité dans lequel il est appliqué et les moyens mis en oeuvre. Le

contrôle interne est alors jugé efficace s'il permet leurs réalisations.

Cependant, un système de contrôle interne efficace n'est pas la panacée garantissant la réalisation des objectifs d'une entité (à distinguer des objectifs de contrôle interne) car des facteurs indépendants et non contrôlables par le système de contrôle interne peuvent remettre en cause l'atteinte de ses objectifs. Toutefois l'évaluation permanente du contrôle interne doit permettre son adaptation à l'environnement de l'entité. Cette évaluation doit inclure l'appréciation de tous les facteurs contingents au contrôle interne.

Nous retenons que les éléments du cadre conceptuel n'ont pas une portée universelle, ils doivent être adaptés à la spécificité de l'organisation à laquelle le contrôle interne doit s'appliquer.

C'est ainsi que dans la deuxième partie de notre travail, nous allons jeter les bases du dispositif de contrôle interne devant régir les échanges d'énergies dans ces interconnexions. En effet, nous allons dans un premier chapitre traiter du processus d'élaboration du dispositif de contrôle interne en passant par le cadre conceptuel du dit dispositif. Le second chapitre traitera quant à lui des recommandations en terme de structures à mettre sur pied et de l'organisation des échanges. Ce chapitre va se clore par la présentation des perspectives de mise en œuvre.

**DEUXIEME PARTIE : LA CONCEPTION
DU DISPOSITIF DE CONTROLE
INTERNE**

**CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS D' ELABORATION DU
DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE**

Introduction

Le document de base de la réglementation des échanges est le protocole sur l'énergie qui apparaît comme l'engagement des autorités politiques dans la mise en œuvre de cette politique communautaire.

Ainsi le protocole est ouvert à tout pays qui se soumettra aux principes d'un marché de l'énergie ouvert et non discriminatoire. Les objectifs du protocole sur l'énergie sont les suivants :

1. Créer un forum institutionnel destiné à garantir la coopération à long terme dans les activités liées à l'énergie dans les pays membres ;
2. Elaborer des directives générales, des normes et des règles de conduite visant à assurer l'exploitation de marchés de l'énergie ouverts, compétitifs, rentables et durables qui bénéficient aux sociétés spécialisées dans l'énergie, aux investisseurs et aux consommateurs ;
3. Etendre les principes de droit et les conditions internationales des contrats pour favoriser le développement par le biais de ses membres ;
4. Compter sur la revue par les groupes homologues pour évaluer les progrès réalisés dans le cadre du respect des engagements et des obligations en vertu du protocole ;
5. Exiger un partage des informations appropriés ;
6. Fournir un mécanisme de résolution des litiges avec l'arbitrage international à titre de protection.

Pour atteindre ses objectifs, le protocole fait obligation à la Réunion des Ministres en charge de l'énergie de la CEDEAO de mettre en place les organes de régulation des systèmes énergétiques, programmes et projets dans le cadre de sa mise en œuvre. Dans ce même cadre, la Réunion des Ministres en charge de l'énergie des Etats membres de CEDEAO peut créer des organes subsidiaires qu'elle estime appropriés pour la mise en œuvre de cette politique communautaire

Section 1 : LA CONCEPTION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE

Conformément à notre approche théorique, la conception du dispositif de contrôle interne va se faire autour de trois éléments :

- L'organisation des échanges d'énergie ;
- Les procédures et méthodes devant régir les dits échanges ;
- Les systèmes de contrôle des différentes opérations.

La conception se fera en essayant de prendre en compte les besoins d'information des parties prenantes, le respect des accords et obligations en vigueur et du jugement des hommes politiques.

I : ORGANISATION DES ECHANGES

L'organisation des échanges doit à la fois tenir compte, des intérêts des parties prenantes, du cadre légal et réglementaire en vigueur et de la volonté politique affichée.

Elle passe par la responsabilisation de certaines structures nationales et la mise sur pied de structures sous régionales.

a) Les structures nationales

❖ *L'acheteur unique*

Au regard du marché de l'électricité des pays de la sous région, l'achat de l'électricité tout comme la distribution doivent être confiés à un opérateur unique. Cet opérateur pourra conclure des contrats d'achat avec les producteurs et vendeurs de son choix.

❖ *Le gestionnaire du réseau national*

Le gestionnaire du réseau de transport est la structure nationale responsable de l'entretien, de l'exploitation du développement du réseau et du

raccordement des consommateurs. Il est à ce titre, à la fois opérateur du système et opérateur de l'infrastructure de transport. Ainsi, il gère les flux d'énergie électrique sur le réseau national.

La gestion du réseau de transport dans chaque pays doit donc être assurée par un opérateur unique afin de :

- Assurer, en coopération avec ses homologues des autres pays, la sécurité de fonctionnement du système électrique interconnecté ;
- Permettre dans toute la mesure du possible et de manière non discriminatoire, en coopération avec le gestionnaire sous régional du réseau de transport intégré , la réalisation des transits d'énergie électrique permettant de concrétiser les transactions conclues entre les différents acteurs du marché ;
- Faciliter l'interconnexion des réseaux au moyen d'accords conclu avec le gestionnaire sous régional de transport ;
- Fournir au gestionnaire de tout autre réseau relié au sien des informations suffisantes pour garantir une exploitation sûre, efficace et coordonnée des réseaux interconnectés ;
- Garantir la disponibilité des données de gestion, et faire parvenir au gestionnaire sous régional du réseau de transport toute information nécessaire à la facturation, au paiement des prestations ;
- Participer à l'élaboration des règles d'utilisation des interconnexions.

L'objectif de contrôle est ici de s'assurer que les acteurs nationaux (producteurs et l'acheteur unique) ne bénéficient pas d'un avantage dans l'accès au réseau national par rapport aux opérateurs de la sous région.

C'est pourquoi il est essentiel que dans le cadre de leurs missions, les gestionnaires des réseaux de transport soient totalement indépendants de tout acteur du marché.

La caractéristique fondamentale fondant les actions du gestion du réseau est le traitement non discriminatoire des acteurs intervenant sur son réseau. Il doit également être doté d'un personnel hautement qualifié au regard

de la complexité de son activité.

❖ *Le régulateur national du secteur de l'électricité*

Le terme de « régulation », tel qu'il est utilisé ici, se rapporte au contrôle direct ou indirect d'une entité gouvernementale sur les actions et les décisions du secteur de l'électricité.

Il est la structure en charge de veiller à l'accès non discriminatoire du réseau national à tous les acteurs nationaux et sous régionaux. Son rôle premier est de faciliter les relations entre les différents partenaires. Il arbitre les litiges intervenant sur le réseau national, pour cela il veille au respect des obligations et droits de tous les acteurs.

Il reste en étroite relation avec le régulateur sous régional.

Dans le cadre de cette collaboration, il transmet au régulateur sous régional tous les faits majeurs survenus sur le réseau national.

b) Les structures sous régionales

La mise en place d'un bon dispositif de contrôle interne va nécessairement induire la création d'un certain nombre de structures supra nationales afin de prendre en charges les activités sortant du cadre d'exécution d'un seul des partenaires.

Ainsi il y a lieu de mettre sur pied les structures suivantes :

- un gestionnaire du réseau interconnecté de transport sous régional
- un régulateur sous régional

❖ *Le gestionnaire sous régional du réseau de transport*

Il s'agit d'une structure sous régional qui devra travailler en parfaite harmonie avec les structures nationales en charge du transport de l'électricité

dans chaque Etat partie. Il est clair que l'action des gestionnaires des réseaux de transport se place dans le cadre d'un système électrique interconnecté sous régional totalement solidaire et parfaitement intégré. La parfaite concertation, voire la coordination entre les différents gestionnaires du réseau de transports, est un point clé pour l'avenir du marché électrique ouest africain.

A cet effet, il doit traiter les problèmes de congestion pouvant apparaître en certains points du réseau sous régional en collaboration avec le gestionnaire local. Il est également le garant du bon fonctionnement du réseau, des bons niveaux de fréquence, de la tension et de la stabilité du réseau, en collaboration avec les gestionnaires nationaux.

Le gestionnaire ouest africain de transport doit assurer que tous les gestionnaires nationaux de transports exécutent correctement les missions qui sont les leurs. Ainsi :

- Le gestionnaire sous régional devra recevoir les programmes annuels d'achat des pays déficitaires et les disponibilités annuelles des pays excédentaires ;
- Il reçoit des copies des demandes d'achat ;
- Il transmet les demandes d'achat aux partenaires présentant des disponibilités ;
- Il reçoit les copies des factures relatives aux transactions ;
- Il supervise les opérations d'achat et de vente d'énergie électrique.

Pour mener à bien ses missions dans l'intérêt de la communauté, le gestionnaire sous régional doit respecter un certain nombre de caractéristiques :

- Il doit avoir son autonomie financière. Celle-ci sera le fondement de son indépendance ;
- Il doit respecter les règles de transparence dans l'accès non discriminatoire dans le réseau interconnecté. Cette disposition suppose l'élaboration de normes connues et acceptées par tous.

- Les employés du gestionnaire sous régional doivent être sélectionnés selon des critères rigoureux dans les pays membres du réseau interconnecté sur appel à candidature ;
- Le gestionnaire doit préserver la confidentialité sur les information en sa possession.

❖ *Le régulateur sous régional*

Le protocole sur l'énergie et les actes de la CEDEAO constituent certes, un premier pas à l'émergence d'un marché sous régional de l'électricité en proposant un cadre institutionnel s'imposant à tous les pays de la zone.

Il est clair cependant que la simple transposition de ceux-ci dans les différents pays, fût -telle absolument respectueuse de la lettre et de l'esprit du texte communautaire, ne saurait, à elle seule, conduire au résultat souhaité. La juxtaposition d'organisations et de mécanismes de régulation hétérogènes et non coordonnés, même conformes à la directive, ne saurait, en aucun cas répondre au « cahier de charges » d'un marché sous régional intégré et aux attentes en termes d'efficacité économique et d'équité qui s'y attachent, attentes qui pourraient motiver des interventions régulatrices au niveau communautaire si des solutions satisfaisantes n'étaient pas encore trouvées.

La prise en compte de l'intégration du futur marché sous régional de l'électricité doit être dès aujourd'hui, au cœur de toute réflexion sur la régulation du secteur électrique des pays membres de la zone.

La première mission des autorités de régulation doit être de veiller à l'accès non discriminatoire aux réseaux. A ce titre elles doivent proposer les tarifs de transport et préciser les conditions d'accès aux réseaux. Elles doivent contrôler la mise en œuvre qui en est faite par le gestionnaire du réseau de transport dans chaque pays.

L'exercice des missions des autorités de régulation, doit revêtir de plus

en plus une dimension sous régionale. Qu'il s'agisse de l'action au quotidien, en particulier dans la gestion des différents liés à l'accès au réseau, de l'harmonisation des pratiques de régulation indispensable à un fonctionnement harmonieux du système électrique interconnecté ou de la préparation de l'avenir à plus long terme du marché électrique africain, la concertation entre régulateurs nationaux a un rôle déterminant à jouer pour la réussite de l'intégration électrique africaine d'aujourd'hui et de demain.

Le rôle premier du régulateur est de faciliter les relations entre les différents partenaires de cette interconnexion. Lors de la conception d'une méthode ou d'un procédé destiné à résoudre les litiges entre les membres du réseau intégré, la première étape, évidemment consiste à s'efforcer d'élaborer des accords et des règlements aussi clairs que possible pour éviter les litiges survenant.

La seconde étape est de garantir l'existence d'une méthode rationalisée et appropriée en matière d'appel interne de décisions, voir une méthode qui encourage les parties en conflit à trouver un terrain de négociation pour résoudre le problème ou à faire appel à un médiateur désintéressé et neutre.

La troisième étape consiste à recourir à une instance extérieure tel qu'un tribunal, voire à soumettre la question à l'arbitrage international.

De ce point de vue le protocole sur l'énergie est un excellent outil puisqu'il présente un mécanisme de résolution des litiges relatifs au transport transfrontalier et au négoce de l'énergie ainsi qu'aux investissements en matière énergétique.

La structure de régulation devra comprendre les représentants de l'ensemble des parties prenantes. Elle doit être conçue pour offrir une gestion collective, autonome par toutes les parties prenantes. A ce titre, elle doit aider à renforcer le soutien politique du projet car conçue comme un moyen

permettant à toutes les parties prenantes de s'exprimer et, de ce fait, elle sera perçue comme juste.

Elle doit être dotée d'experts en régulation afin de pouvoir exécuter les missions qui lui sont assignées.

Ces derniers seront choisis sur appel à candidature par un cabinet spécialisé parmi . Ils devront être ressortissants des pays membres de la sous région.

c) L'organisation technique

◆ compatibilité des systèmes électriques des pays de la zone

Les pays membres du réseau interconnecté doivent s'obliger à exploiter en commun le réseau dans un souci constant d'amélioration de la qualité du service offert à leur clientèle respective. Ainsi l'exploitation du réseau interconnecté doit se faire de sorte que les échanges d'énergie réactive soient les plus faibles possible, de préférence nuls.

L'exploitation de l'interconnexion doit être faite suivant les modalités techniques qui devront être définies par les experts de façon à respecter les consignes d'exploitation permettant une optimisation du réseau. Dans ce cadre l'on pourrait proposer que l'harmonisation se fasse autour des caractéristiques techniques en vigueur dans la plupart des interconnexions déjà mises en œuvre dans la sous-région :

Courant alternatif triphasé

- Fréquence 50 Hz
- Tensions nominales 225 Kv et 161 Kv.

Ces choix techniques doivent être faits dans l'optique de la sûreté de fonctionnement du système «électrique à savoir permettre d'éviter les grands incidents et limiter leurs conséquences lorsqu'ils se produisent.

◆ *Gestion des transits des flux d'énergie électrique dans les pays membres de la zone*

L'abandon des projets d'accès négocié (en vigueur dans les interconnexion mises en œuvre dans la sous-région) et de la tarification à distance pour donner place à une tarification de type « timbre-poste » , complété de la reconnaissance qu'il n'y a pas lieu de traiter différemment les transits transfrontaliers et les transits internes , devra aboutir à un timbre-poste sous régional unique. Cette tarification est indépendante de la distance entre le producteur ou le fournisseur et son client comme de la nature et du nombre des contrats de fournitures les réunissant.

Pour ne pas constituer un obstacle artificiel au développement souhaitable des échanges transfrontaliers, la tarification du transport devrait exclusivement refléter les coûts de transport et ne pas devenir un instrument de collecte de charges d'intérêt général relevant d'autres logiques. Les tarifications à la distance ou les barèmes permettant le cumul artificiel de coûts de transport fictifs, qui s'apparentent en fait à des taxes sur les échanges « pancaking », doivent donc être évités.

Nous proposons que dans un premier temps les transits ne fassent pas l'objet d'un paiement et que par la suite les organes mis en place réfléchissent sur un mécanisme de financement des coûts de réseaux liés spécifiquement aux transits et aux flux de bouclage.

Il faut dire qu'une bonne tarification de l'accès au réseau doit répondre à trois préoccupations (Commissariat Général du Plan : 2000 :46) :

- Ne pas entraver l'utilisation optimale à court terme des moyens de production existants ;
- Donner des signaux incitatifs pertinents concernant tant le développement de nouvelles capacités d'interconnexion, que la localisation des productions et des consommations nouvelles ;

- Assurer une rémunération équitable aux propriétaires et exploitants de réseaux, tout en les incitant à progresser en efficacité.

La tarification de l'accès au réseau doit évidemment tenir compte d'une donnée incontournable résultant des lois de l'électrotechnique : Les transits dans les ouvrages de transport sont déterminés par l'ensemble des énergies injectées ou prélevées aux différents nœuds du réseau. Elle doit également tenir compte d'une autre donnée résultant du marché électrique concurrentiel : Les énergies injectées dans le réseau par les différents producteurs ne résultent que d'une manière complexe et légitimement assez opaque, des transactions commerciales entre les différents acteurs.

S'agissant de la congestion des réseaux, on observera qu'existent des « goulots d'étranglement » limitant les échanges de manière quasiment permanente et structurelle, au moins dans une perspective de moyen terme.

Leur traitement au moindre coût relève des gestionnaires de réseau dans le cadre d'une gestion coordonnée du système électrique intégré.

La tarification du transport peut par ailleurs favoriser ou non la bonne utilisation des réseaux et leur sécurité ; et jouer un rôle favorable, ou néfaste vis-à-vis du développement et de la localisation de nouvelles capacités de production d'électricité.

d) l'organisation financière des échanges

◆ Comptabilisation des échanges

L'interconnexion est la mise en relation physique de plusieurs réseaux électriques.

De ce fait, les systèmes électriques des pays membres doivent être reliés par des lignes dites d'interconnexion.

Pour éviter que la comptabilisation des échanges d'énergie soit source

de contestation, le système de comptage doit être fiable et accepté de tous.

Le système de comptage pour la mesure des échanges doit donc comprendre des compteurs (export-import) au bout de chaque ligne d'interconnexion. Les compteurs d'énergie doivent être vérifiés et si nécessaire étalonné, en présence des parties prenantes, au moins une fois l'an et à la demande de l'une quelconque des parties.

Les relevés de compteurs doivent se faire quotidiennement et à chaque changement de programme de fourniture. Ils doivent être échangés par télex ou par télécopie entre les différents gestionnaires de réseaux de transport.

La quantité d'énergie fournie sera déterminée par la différence entre la moyenne des compteurs export et la moyenne des compteurs import au niveau du pays exportateur net.

Les pertes physiques sur le réseau doivent être à la charge de la partie importatrice.

◆ ***Facturation des échanges***

Comme tout produit sur un marché en économie ouverte, le prix de cession du KWH sera déterminé par le producteur qui le met sur le marché en accord avec son acheteur.

A ce prix viendra se greffer le coût du transit dans le réseau interconnecté (tarif de type timbre-poste unique sur chacun des systèmes électriques traversés).

◆ ***Modalités de règlement des factures***

Les fournitures d'électricité feront l'objet de facture entre les parties prenantes. Les règlements se feront, intégralement au crédit de comptes désignés par celles-ci.

Les organes de régulation doivent être saisis de tout incident de

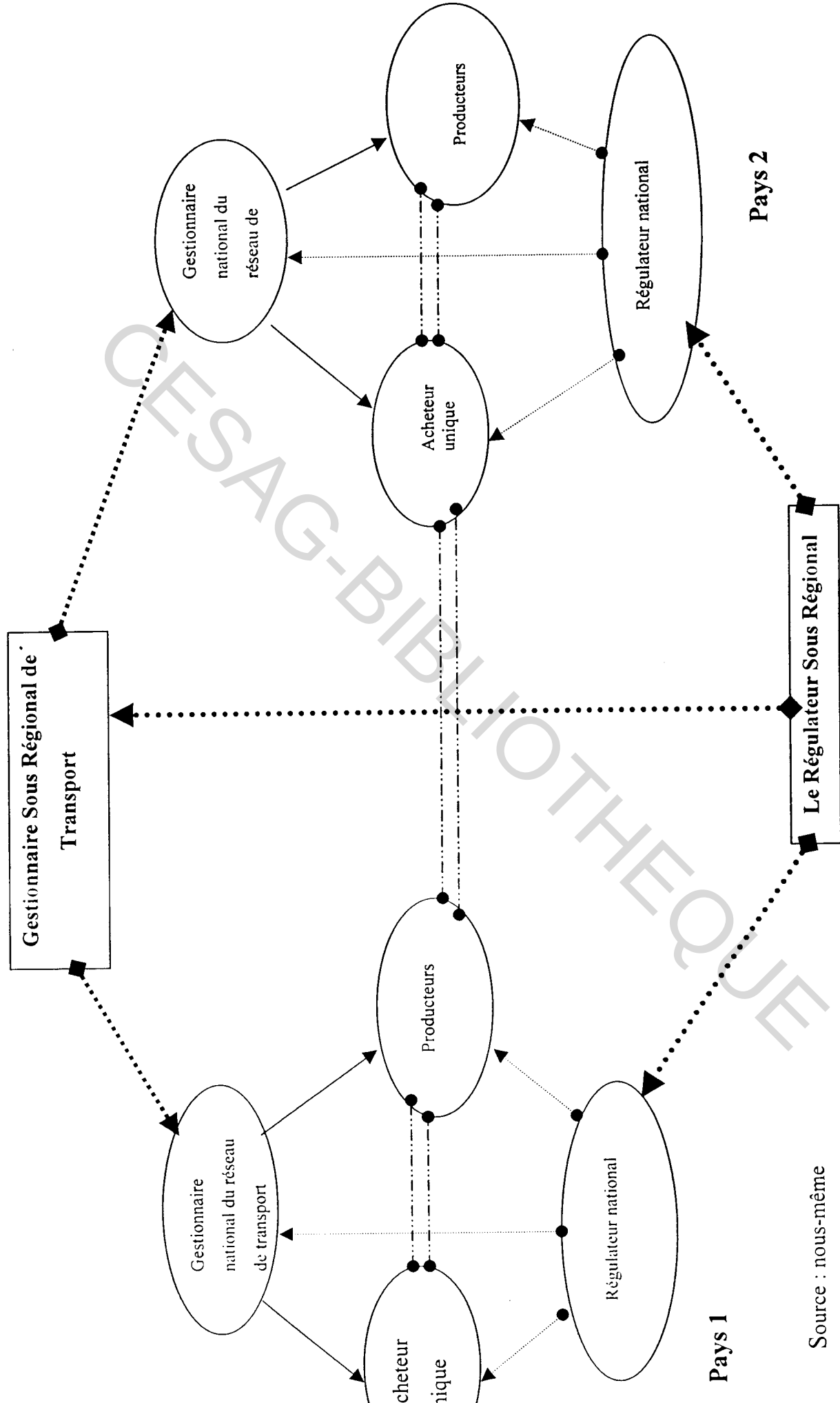
paiement au plus tard un mois après la date limite de paiement d'une facture. Les paiements des frais de transit doivent également faire l'objet de factures émises par les gestionnaires de réseau de transport dans les mêmes conditions que celles transcrivant les échanges entre les autres opérateurs. De même tout incident de paiement doit être communiqué aux autorités de régulation du secteur .

❖ Garantie de paiement

En vue de garantir aux différentes parties prenantes le règlement dans les délais des factures d'énergie et de frais de transit, une caution bancaire correspondant à deux mois de fourniture moyenne ou de transit moyen doit être exigée. Cette caution doit être fournie par une banque de premier ordre.

L'organisation des échanges est schématisée à la page suivante :

Figure 3 : Organisation des échanges



II : LES PROCEDURES ET METHODES A METTRE EN ŒUVRE

Il s'agit dans ce paragraphe de proposer une structuration efficiente des échanges. En effet la gestion du réseau sous régionale sera d'autant plus aisée que la définition des attributions des différents acteurs sera bien définie. Cette organisation doit prendre en compte les aspects relatifs aux transactions techniques, financières et au pilotage de tout le processus .

a) Les transactions techniques

❖ Expression de la demande

L'énergie électrique ne pouvant être stockée, les transactions dont elle fait l'objet doivent être très coordonnées afin d'éviter des incidents techniques pouvant irrémédiablement endommager les installations.

Ainsi, les échanges doivent être avant tout faire l'objet de programmation par les différentes parties prenantes. En effet, acheteurs et producteurs doivent convenir d'un programme annuel de fourniture d'électricité.

Les différents programmes doivent être communiqués au gestionnaire sous régional de transport afin que ce dernier puisse les adoptés en collaboration avec l'ensembles des gestionnaires nationaux. Le gestionnaire sous régional va par la suite procéder à une consolidation des programmes de fourniture et les faire les dispatcher sur par semaine. Le programme consolidé deviendra alors son référentiel durant toute l'année.

Il faut cependant noter que ces programmes hebdomadaire feront l'objet au fur et à mesure, de modification pour tenir compte des caractéristiques de l'offre et de la demande liant les producteurs et les acheteurs.

❖ *satisfaction de la demande*

Pour faire face à la demande exprimée, les producteurs mettent les quantités d'énergie électrique produites sur leurs réseaux nationaux. Dans chaque pays, le gestionnaire national du réseau de transport se charge d'acheminer l'énergie électrique ainsi produite jusqu'au réseau voisin.

Les gestionnaires nationaux des pays compris entre le pays demandeur et le pays producteur, assurent le transit de l'énergie électrique produite jusque dans le réseau de ce dernier.

b) Les transactions financières

Dans le cadre des transactions effectuées, les producteurs adressent des factures aux acheteurs.

Une copie des différentes factures est adressée au gestionnaire sous régional de transport ainsi qu'à l'organe sous régional de régulation.

Les acheteurs auront l'obligation d'assurer le règlement des factures émises dans les quinze jours suivant leur réception. Ils doivent en outre adresser des copies des justificatifs de paiement de leurs factures au gestionnaire sous régional du réseau de transport ainsi qu'à l'organe de régulation sous régional.

Nous avons schématiser dans les pages suivantes l'ensemble des opérations mises en œuvre dans le cadre des différentes transactions. Cette schématisation fait ressortir les opérations mises en œuvre ainsi que les acteurs initiant les opérations et toutes les parties prenantes.

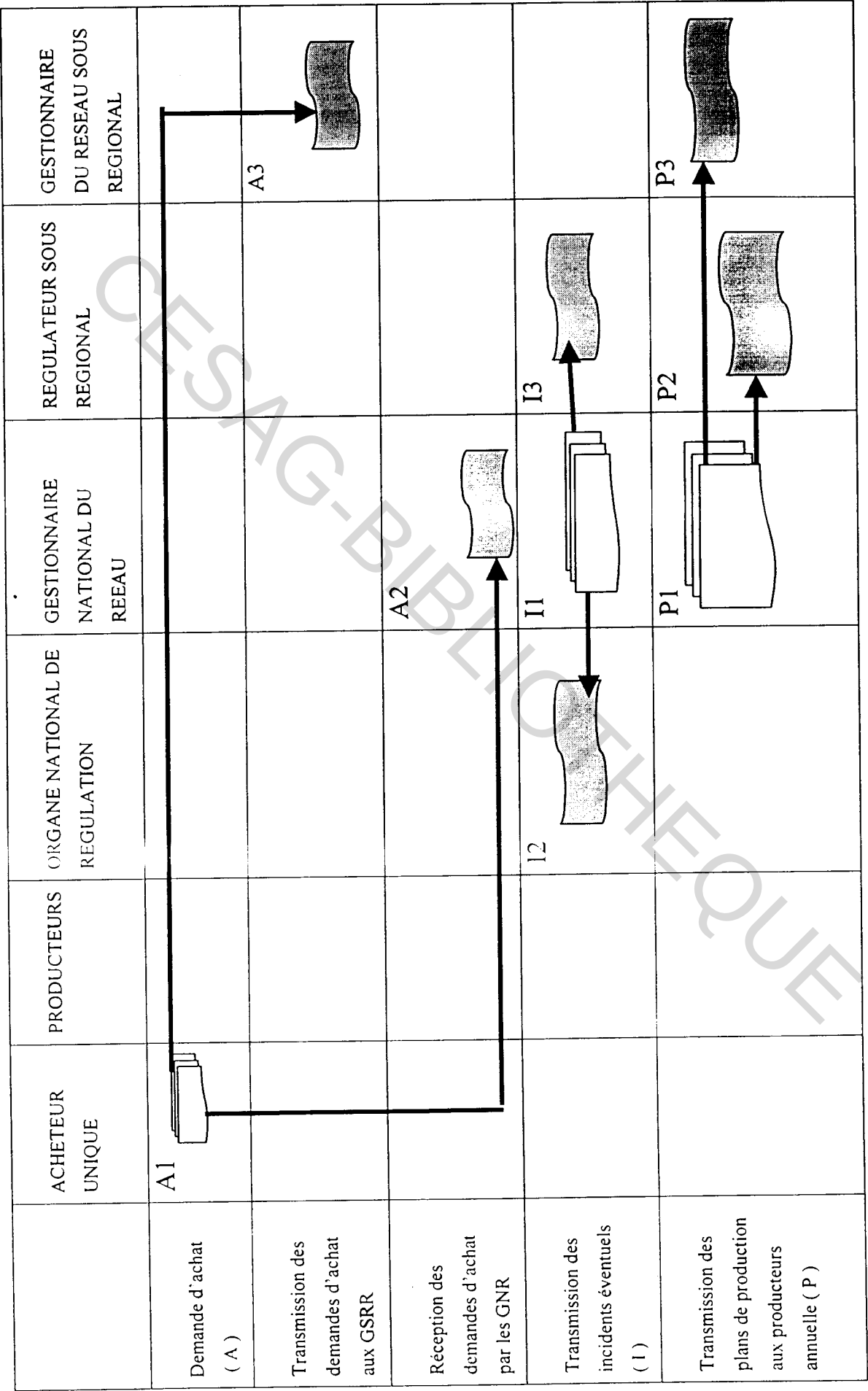
Ainsi les croix (x) désignent l'acteur qui effectue l'opération alors qu'au niveau des flow charts, les cellules blanches désignent l'initiateur de l'opération et les cellules grisées désignent ceux qui reçoivent une copie du document généré.

Figure 4 : les échanges physiques d'énergie électrique

	Acheteur unique	producteurs	Organe national de régulation	Gestionnaire national du réseau	Régulateur sous régional	Gestionnaire sous régional du réseau
production		×				
Transmission de l'énergie vers le réseau intégré				×		
Réception de l'énergie dans le pays demandeur				×		
Supervision de l'opération						×
Gestion des litiges			×		×	

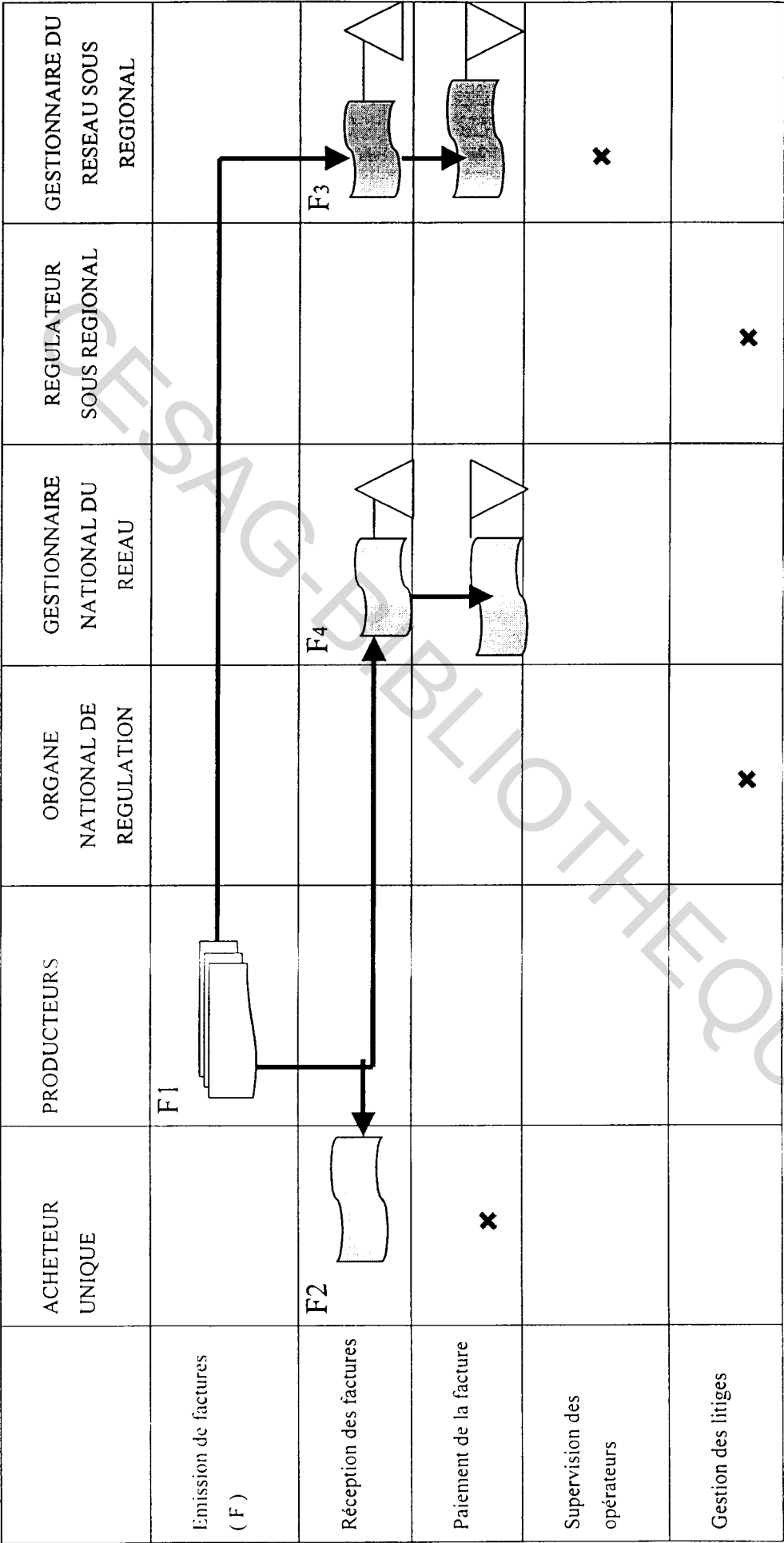
Source : nous-même

Figure 5 : GESTION DES TRANSACTIONS



Source : nous même

Figure 6 : gestion des transaction financières



Source : nous-même.

III : LES SYSTEMES DE CONTROLE

Pour réussir sa mission le gestionnaire sous régional de transport doit mettre en place un système de contrôle des activités des gestionnaires nationaux de transport. Il s'agit de :

- ✓ centraliser les informations relatives aux besoins et aux disponibilités des différentes parties prenantes ;
- ✓ s'assurer de la fluidité des transits d'énergie électrique ;
- ✓ mener des contrôles auprès des gestionnaires nationaux sur le respect des procédures techniques mises en place ;
- ✓ s'assurer de l'accès non discriminatoire aux réseaux.

Pour ce travail, le gestionnaire sous régional doit utiliser les outils suivants :

- Un système de rapports périodiques ;
- Un plan d'audit ;
- La tenue d'un classeur des autorisations et un autre des paiements.

◆ *Les rapports périodiques*

Les rapports périodiques ont pour objectif de présenter l'activité de l'organisation aux différentes parties prenantes en rendant compte de la gestion et en donnant des indications sur la démarche prospective.

Les rapports périodiques doivent comporter des informations fiables et pertinentes, correspondant aux attentes des utilisateurs.

Au minimum les informations doivent être compréhensibles, présentées clairement, en temps utile et selon les règles appliquées de façon continue et uniforme (principe de permanence des méthodes).

Les informations contenues dans ces rapports doivent faire ressortir :

- Les incidents sur le réseau et leurs causes;
- Les demandes d'accès au réseau non satisfaites et les causes de la non satisfaction ;
- Le point des incidents de paiement constatés ;
- Le taux de pertes moyen sur le réseau ;
- L'état des aménagements effectués sur le réseau.

L'objet de contrôle ici est de s'assurer que tous les gestionnaires nationaux traitent les différentes opérations conformément aux recommandations du gestionnaires sous régional. Ce contrôle doit permettre de suivre l'ensemble des activités des gestionnaires nationaux et l'incidence de ces activités sur le réseau interconnecté.

◆ *le plan d'audit*

L'interconnexion des réseaux se fera sur la base de principes dont le respect doit déterminer l'engagement des parties prenantes dans la réussite de cette noble initiative. Le principe fondamental est celui de la non discrimination et de la transparence des opérations.

Pour garantir le respect de ces principes, l'organisation doit planifier des audits dans le temps. Le plan d'audit doit avant tout répondre à une stratégie d'ensemble et demeurer cohérent avec les objectifs politiques de l'organisation.

La définition d'un plan d'audit, à moins d'un an, doit fixer un certain nombre d'objectifs de contrôle en prenant soins de respecter la souveraineté des parties prenantes. De ce fait, il faut détecter et sélectionner les secteurs potentiellement porteurs de risques. Il est préférable que le plan d'audit soit ouvert et souple. Le plan d'audit doit être décidé et adopté par l'autorité politique suprême de l'organisation.

Ces audits doivent porter sur l'ensemble des activités des

gestionnaires de réseaux de transports.

Ainsi feront l'objet d'audits :

- Les activités techniques
- Les activités financières

Il s'agit de s'assurer ces activités sont accomplies avec une exigence rigoureuse de qualité. Cette qualité doit se vérifier grâce à une traçabilité technique et économique. Ce qui va garantir la neutralité et l'impartialité des gestionnaires des réseaux de transport

◆ *les classeurs d'autorisations*

Un système d'information fiable et rapide doit être mis en place pour faciliter les échanges entre les parties prenantes. Chacune des parties prenantes doit mettre sur pied un classeur pour rassembler les données concernant les signatures autorisées, les délégations signature et leurs conditions de validité, les visas indispensables par catégorie d'acte.

Dans le même ordre d'idées, ce classeur doit regrouper l'ensemble des visas informatiques, des accès autorisés pour les systèmes d'information existant dans l'organisation, ainsi que les personnes habilitées à changer les mots de passe.

Le régulateur sous régional doit exercer un regard sur la coordination de toutes ses activités de contrôle. En tant que structure de recours des différents partenaires, il doit :

- ✓ garantir la bonne exécution des différentes opérations ;
- ✓ arbitrer tous les conflits potentiels.

les échanges ayant été formellement organisés, il convient de regrouper toutes les procédures et mieux les détailler dans un manuel de procédures. En effet, l'élaboration d'un manuel des procédures qui devra couvrir tous les domaines du projet avec pour objectif l'instauration à tous

les niveaux, d'un niveau de contrôle adéquat est une étape indispensable du dispositif de contrôle interne.

Dans le paragraphe suivant, nous essayerons de développer une ébauche du contenu de ce manuel.

Section 2 : LE MANUEL DES PROCEDURES

La mise en œuvre du changement exige la création d'un support opérationnel : le manuel des procédures. Le rassemblement des descriptions de procédures dans un guide doit faciliter la documentation sur les règles à appliquer et renforcer la qualité du contrôle interne.

Le guide des procédures décrit les circuits en termes généraux ou détaillés suivants les opérateurs intervenants dans le réseau interconnecté. La force du dispositif réside en ce qu'il entend couvrir l'ensemble du fonctionnement de l'organisation.

Un guide des procédures est utile dans le sens où il permet à chaque partie prenante d'évaluer la pertinence de ses pratiques professionnelles par référence à une norme et de mesurer ou de contrôler celles des autres. De même, il doit permettre la transmission des savoirs et des méthodes au sein de l'organisation, afin que l'expérience capitalisée puisse servir aux nouveaux entrants dans le réseau interconnecté

I : L'ORGANISATION DES ECHANGES

Le manuel devra décrire de façon formelle:

- ✓ le processus global des échanges d'énergie électrique ;
- ✓ les structures intervenantes ;
- ✓ les attributions des structures ;
- ✓ les sûretés techniques devant être mises en œuvre par les différents intervenants ;

- ✓ le système de rémunération des transits ;
- ✓ le système de règlement des factures émises ;
- ✓ proposer des critères de convergence pour les Etats voulant
prendre par au système d'interconnexion ;
- ✓ Un système de gestion des incidents techniques ;
- ✓ Un système de gestion des incidents de paiement.

II : LE SYSTEME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Le manuel des procédures doit proposer outre la mise en place de systèmes d'information performants permettant les échanges d'information en temps réel entre les différents partenaires du réseau interconnecté, des rencontres périodiques afin d'harmoniser les visions et les pratiques des parties prenantes.

Ainsi il apparaît nécessaire de regrouper les praticiens au sein d'organisations leur permettant de confronter leurs méthodes de travail afin de s'enrichir mutuellement.

III : LE SYSTEME DE PILOTAGE

Aucune organisation n'est dès le départ parfaite. L'expérience a montré que l'un des plus importants problèmes liés à la conception d'un système d'échange énergétique tient à ses règles destinées à modifier ses propres règlements. La clé réside dans la conception de ces changements de manière à ce qu'une entité, voir aucun groupe ou type d'entité du système, ne puisse exercer sa domination et conserver un avantage commercial en empêchant une modification de ces règlements lorsque ces derniers s'avèrent nécessaires pour résoudre un problème qui se fait jour ou s'avérer avantageux pour le système dans son ensemble. Les litiges survenant entre les membres du réseau d'échange sont inévitables. S'ils ne portent pas sur les questions relatives à la politique adoptée ou à l'interprétation des règles de procédure, ils concernent alors les problèmes commerciaux entre

vendeurs et acheteur.

De ce fait, le manuel des procédures doit proposer un système de pilotage assez flexible et efficace.

IV : LE SUIVI DU SYSTEME DE RAPPORT DE GESTION

Le manuel des procédures devra pouvoir :

- ✓ décrire le système de rapport de gestion ;
- ✓ les critères de convergences auxquels devront satisfaire tous les entrants dans le système d'interconnexion ;
- ✓ décrire un rapport de gestion des incidents techniques ;
- ✓ décrire un rapport de gestion des incidents de paiement.

V : LA GESTION DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

Le manuel des procédures devra proposer un système de financement pour les structures supranationales devant accompagner l'interconnexion des réseaux. Ce système devra assurer l'indépendance des dites structures.

Au regard des dispositifs à respecter dans le cadre de la mise en œuvre de interconnexions à l'échelle de la sous région et dans une vision d'optimisation, nous proposons à travers nos recommandations, une organisation formelle des échanges prenant en compte toute les assurances nécessaires à la bonne réalisation des différentes opérations. Nous proposons également des structures d'accompagnement du projet afin d'assurer la maîtrise de toutes les opérations liés aux interconnexions de la sous région.

La seconde section de ce chapitre traitera des perspectives de mise en oeuvre de nos recommandations.

**Chapitre 2 : RECOMMANDATIONS ET
PERSPECTIVES DE MISE EN OEUVRE**

Section 1 : LES RECOMMANDATIONS

La mise en œuvre effective du dispositif de contrôle interne requiert de notre part une seule recommandation. Il s'agit de la mise sur pied d'un groupe d'experts chargé des questions relatives dispositif de contrôle interne qui doit être mise en œuvre dans le cadre du projet d'interconnexion sous régional. Ce groupe d'experts aura en charge l'élaboration du manuel des procédures devant régir les échanges d'énergie électrique dans cette interconnexion.

Ce groupe d'experts sera composé d'hommes et de femmes ayant une bonne expertise dans le domaine de l'audit et de la gestion des systèmes électriques. Il devra travailler en étroite collaboration avec les groupes d'experts déjà constitués.

Ce groupe sera le noyau du futur service d'audit interne que devra nécessairement constituer le gestionnaire sous régional du réseau de transport.

I : LE GROUPE D'EXPERTS CHARGE DES QUESTIONS LIEES A L'AUDIT ET CONTROLE INTERNE

Selon l'IIA (1997), l'audit est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte les conseils pour les améliorer, et continue à créer de la valeur ajoutée.

Dans l'exécution du projet, l'audit interne sera :

- l'objet d'une démarche méthodologique ou un processus d'investigation, en ce sens qu'il se déroulera selon des normes précises en plusieurs phases et avec des techniques propres à chaque étape ;
- exercé par des professionnels, compétents et indépendants. Cette exigence doit souligner la rigueur et l'objectivité recherchée par la démarche

d'investigation ;

- tous ses travaux seront conclu par une appréciation et donc par un rapport sur les investigations menées.

La création du comité d'audit relève de la volonté de la CEDEAO.

C'est elle qui doit déterminer les modalités de sa création, ses responsabilités, son mode de fonctionnement ainsi que ses moyens.

Pour notre part, nous proposons que dans un premier temps, ce comité fonctionne sur les mêmes bases que les deux autres groupes d'experts existants. Cependant, vu l'importance de ses missions, une grande rigueur doit entourer la désignation de ses membres. Ces derniers doivent faire montre d'une grande expertise en audit et dans la gestion des systèmes électriques. Ces derniers doivent être sélectionnés sur la base d'un appel à candidature mené par un cabinet ayant une expertise dans ce domaine.

Il apparaît que l'une des tâches fondamentales de ce comité sera l'élaboration du manuel des procédures qui doivent régir les échanges dans l'interconnexion ouest africaine.

A cet effet, dans le paragraphe suivant, nous examinerons la démarche générale d'élaboration du manuel des procédures.

II : LA DEMARCHE DE REDACTION DU MANUEL DES PROCEDURES

La rédaction du manuel des procédures va respecter la démarche suivante :

- la définition des objectifs du manuel ;
- la définition du champ d'application du manuel
- le rapport de synthèse et de validation de mi-parcours ;
- la fixation de la forme et du contenu du manuel ;
- le rapport de synthèse et de validation par le comité de pilotage .

a) *Définition des objectifs du manuel*

Au regard des missions et des objectifs assignés, le comité d'audit doit être en mesure de fixer clairement les buts visés par le manuel.

Ces buts pourront alors être décomposés en sous-objectifs, en objectifs complémentaires. A partir de ce moment, le comité pourra alors définir le contenu du manuel. Dans le cadre de ces actions, le comité devra travailler en étroite collaboration avec les autres groupes d'experts déjà constitués.

b) *définition du champ d'application du manuel*

Le champ de d'application est le lieu ou doit s'appliquer le manuel.

Le comité d'audit doit veiller à ce manuel couvre l'ensemble des activités menées dans le cadre des échanges dans l'interconnexion.

Il est recommandé que cette phase soit faite en étroite collaboration avec les deux autres groupes d'experts. A ce niveau, le comité mettra en relief le champ de diffusion du manuel.

c) *le rapport de synthèse et de validation à mi-parcours*

Un rapport à mi-parcours doit être élaboré par le comité d'audit. Ce rapport doit être soumis au comité de pilotage pour validation.

Ce rapport doit présenter :

- le rappel des objectifs recherchés ;
- la description des objectifs et sous-objectifs fixés au manuel ;
- les objectifs non maintenus et la justification ;
- le champ d'application.

d) *la fixation de la forme et du contenu du manuel*

La forme du manuel sera fixée en fonction du contenu du manuel, de ses destinataires, des pratiques en vigueur dans le secteur.

Le comité pourra s'inspirer des manuels en vigueur dans d'autres interconnexions .

e) *le rapport de synthèse et la validation par le comité de pilotage*

Le manuel après sa rédaction doit être présentée au comité de pilotage pour validation.

Il doit faire ressortir :

- le rappel des objectifs et sous-objectifs retenus ;
- la description du manuel à travers sa présentation, son contenu et sa structuration. Les informations exclues doivent être motivées.

Nous nous proposons d'énoncer les perspectives de mise en œuvre des propositions faites dans le cadre de nos recommandations, dans la section suivante.

Section 2 : LES PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE

Les perspectives de mise en œuvre passent par une acceptation du dispositif de contrôle interne par les décideurs. Pour cela, il faut que les décideurs trouvent des avantages certains dans le dispositif proposé.

Cette démarche passe nécessairement par :

- une prise de connaissance du dispositif de contrôle interne par les décideurs du projet d'interconnexion ;
- un test d'application du dispositif de contrôle interne ;

I : LA PRISE DE CONNAISSANCE

La prise de connaissance consiste pour les experts techniques du projet d'interconnexion et les décideurs de mener une étude approfondie du dispositif de contrôle interne. A cette fin les décideurs du projet d'interconnexion devraient mettre sur pied une équipe de spécialistes qui doit étudier le dispositif au plan théorique et sur la base de cas pratiques.

a) Etude au plan théorique

Sur le plan théorique, les spécialistes auront la tâche d'apprécier le cheminement logique du dispositif de contrôle interne proposé. A la lumière de cette étude, les insuffisances devraient être corrigées afin d'améliorer le dispositif.

Cette étude sera suivie d'une autre basée sur des cas pratiques.

b) Etude sur la base de cas pratiques

Il s'agit à ce niveau de faire des simulations à partir de cas pratiques tirés de la gestion de certaines interconnexions transfrontalières. Ces simulations prendront tous les aspects de l'interconnexion à savoir le volet technique, les aspects commerciaux et juridiques.

II : TEST D'APPLICATION

Le test d'application doit porter sur une période déterminée et doit être mené sur les premiers pays participants à cette interconnexion. A la fin de la période déterminée, le test fera l'objet d'un rapport devant faire ressortir les limites et les points forts du dispositif de contrôle interne. Au regard des du rapport, le dispositif sera amélioré .

Conclusion de la deuxième partie :

En tenant compte des notions théoriques du contrôle interne, nous avons essayé de proposer un dispositif de contrôle interne pour la maîtrise de l'interconnexion des réseaux électriques de la sous région.

Notre dispositif de contrôle interne part de l'organisation des échanges pour aboutir au manuel des procédures devant régir les opérations mises en œuvre par les différents partenaires.

Les structures d'accompagnement du projet proposées pourraient être sujet à débat, cependant au regard du fonctionnement des interconnexions bilatérales que nous avons eu à étudier, la mise en place de ces structures nous semble indispensable.

CONCLUSION GENERALE

Le contrôle interne se présente comme un ensemble de moyen, un dispositif constitué d'un ensemble de composantes qui lui permettent d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Le contrôle interne est jugé efficace s'il permet leur réalisation.

Aussi, au regard des nombreuses difficultés rencontrées dans la gestion des interconnexions existantes et d'un certains nombre de projets d'interconnexions, nous avons tenter d'apporter notre modeste contribution à la conception d'un dispositif de contrôle interne pour le projet d'interconnexion des réseaux électriques d'Afrique de l'ouest proposé par la CEDEAO dans le cadre du power pool ouest de la sous région.

Ainsi, en partant du processus théorique, nous avons étudié notre sujet en essayant de proposer une forme de structuration des échanges, les structures devant accompagner le proposer et proposer l'élaboration d'un manuel des procédures détaillé faisant ressortir le système de facturation et de règlement ainsi que le système d'information et de pilotage des opérations. Sans avoir la prétention d'avoir épuisé le sujet dans son étendue et dans sa complexité ni appréhendé de façon exhaustive chaque élément du dispositif de contrôle interne, nous avons cependant jeté les bases d'un dispositif de contrôle pour la maîtrise des échanges d'énergie dans le cadre du projet d'interconnexion de la sous région.

Puissent les recommandations et réflexions inspirées par notre étude servir à la résolution des problèmes évoqués. Elles pourraient servir de base de réflexion pour les groupes d'experts technique et institutionnel mis en place par le secrétariat exécutif de la CEDEAO pour mener les études nécessaires à la bonne marche du projet.

ANNEXES

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

- Quelles vos missions dans le cadre de la mise en place du power pool ?
- Quelles sont vos attentes en terme d'assurance au niveau du projet ?
- Quels sont les dispositifs de contrôle interne mis en œuvre dans les interconnexions que vous connaissez ?
- Quelle appréciation faites vous des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre dans ces interconnexions ?
- Quelles sont vos suggestions en matière de contrôle interne pour la maîtrise des dites interconnexions ?

ANNEXE 2 : TERMINOLOGIES

- **Comptage** : système permettant l'enregistrement, en un point donné, des caractéristiques de l'électricité produite, transportée ou distribuée : quantité, puissance, fréquence et énergie active.
- **Congestion** : limitation du transit sur une ligne pour satisfaire aux exigences techniques du réseau, compte tenu des performances et comportements des équipements.
- **Gestionnaire du Réseau de Transport (GRT)** : acteur chargé de l'exploitation, de l'entretien et du développement du réseau, des interconnexions avec l'étranger, de la gestion des flux d'électricité.
- **Interconnexion** : mise en relation physique de réseaux électriques entre eux, pour des échanges d'énergie ; par extension sont ainsi appelées les lignes électriques assurant cette liaison.
- **Réseau de transport** : réseau de transit et de transformation de l'énergie électrique, entre les lieux de production et les lieux de consommation.
- **Système électrique** : ensemble d'ouvrages permettant la production, le transport, la distribution et la consommation d'électricité.
- **Tarification des transits** : tarif appliqué à un flux d'énergie électrique qui traverse un réseau donné.

- **Transport d'électricité :** acheminement du flux d'énergie électrique.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. **ARNAUD LAURENT (2000)** : L'auto-évaluation, une démarche innovante ; RFAI n°148 ;28-30
2. **BASPT PIERRE ALEXANDRE & AI (2001)** : Etude sur la cartographie des risques et des opportunités ; Arthur-Anderson France
3. **CHAMBAULT MARC (2001)** : Une évolution vers la maîtrise de tous les risques et la qualité du contrôle interne ; RFAI n°155 :117
4. **COLLINS LIONEL & VALIN GERARD** : Audit et contrôle interne :aspects financiers, opérationnels et stratégiques ; édition DALLOZ , Paris.
5. **COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (1998)** : Appréciation du contrôle interne ; éditeur CNCC ; Paris
6. **CONSEIL SUPERIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES** : Contrôle interne dans les collectivités locales :Evaluation, Contrôle, Méthode ; collection Maîtrise de la gestion locale
7. **COOPERS & LYBRAND (1998)** : La nouvelle pratique du contrôle interne ; les Editions d'Organisation, Paris, 4^{ème} tirage
8. **FOURNIER JACQUES (2001)** : Evaluation du risque et contrôle interne, RFAI n°156 : 5-6
9. **INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (1997)** : Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, éditeur IFACI, Paris
10. **MINTZBERG HENRY (1998)** : Structure et dynamique des organisations : les éditions d'organisations ; 12^{ème} tirage.
11. **PETIT FREDERIC (2001)** : L'auto-évaluation: du chemin au boulevard; RFAI n°155: 29-33
12. **RENARD JACQUES (1997)** : Théorie et pratique de l'audit interne ;les éditions d'organisation ; Paris
13. **SARDI ANTOINE (1998)** : Audit et inspection bancaire ; édition Afges, 2^{ème} édition ; tome 1 et 2.
14. **SCHICK PIERRE (2000)** : Promouvoir et organiser la qualité du contrôle interne intégré ; RFAI n°150 : 14-18

15. **VALARD JEAN JACQUES (2001) : un exemple de méthodologie fondée sur une cartographie et une hiérarchisation des risques ; RFAI, n°156 : 26-28**
16. **VAURS LOUIS (2000) : la nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut ; RFAI n° 150 : 6-9**
17. **COMMUNAUTE ECONOMIQUE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST : Protocole sur l'énergie (2002)**
18. **COMMUNAUTE ECONOMIQUE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST : Lancement de l'observatoire d'énergie et transfert du modèle de l'université de PURDUE (2003)**
19. **CONTRAT DE FOURNITURE D'ENERGIE ELECTRIQUE PAR LA SOCIETE DE GESTION DU PATRIMOINE DU SECTEUR DE L'ELECTRICITE, ET LA COMPAGNIE IVOIRIENNE D'ELECTRICITE A LA COMMUNAUTE ELECTRIQUE DU BENIN (1999)**
20. **CONTRAT DE FOURNITURE D'ENERGIE ELECTRIQUE PAR LE FONDS NATIONAL DE L'ENERGIE ELECTRIQUE ET LA COMPAGNIE IVOIRIENNE D'ELECTRICITE A L'ENERGIE DU MALI (1996)**
21. **CONTRAT DE FOURNITURE D'ENERGIE ELECTRIQUE ENTRE LA SOCIETE DE GESTION DU PATRIMOINE DU SECTEUR DE L'ELECTRICITE, ET LA COMPAGNIE IVOIRIENNE D'ELECTRICITE ET LA VOLTA RIVER AUTHORITY (2003)**
22. **PA CONSULTING GROUP : Echanges d'énergie électrique ouest africain: Enjeux de conception institutionnelle (juin 2001)**
23. **PROTOCOLE D'ACCORD ENTRE LE BURKINA FASO ET LA REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE, PORTANT INTERCONNEXION DES RESEAUX ELECTRIQUES (1995).**