



ETUDES DE REGULATION – LOT 1

ACTIVITE 2 : PLAN REGIONAL DE RENFORCEMENT DE CAPACITES

RAPPORT 1 : LES BESOINS DE FORMATION

Janvier 2013



Contact : Marie d'ARIFAT
ARTELIA V&T - Département ICEA
50 avenue Daumesnil
75579 Paris Cedex 12- France
Tél. : +33 (0)1 48 74 04 04
Fax : +33 (0)1 48 74 04 35
icea.paris@arteliagroup.com



Planning Energy
for a Sustainable World

Contact : Neil PINTO
PPA Energy
1 Frederick Sanger Road
Guildford GU2 7YD, UK
Tel: +44 1483 544944
Fax: +44 1483 544955
marketing@ppaenergy.co.uk

1 - INTRODUCTION	4
2 - LES EXPERIENCES D'AUTRES ENTITES REGIONALES.....	5
2.1 - L'EXPERIENCE DE L'ASSOCIATION REGIONALE DES REGULATEURS D'ÉLECTRICITE D'AFRIQUE AUSTRALE (RERA).....	5
2.2 - L'EXPERIENCE DE L'ASSOCIATION REGIONALE DES REGULATEURS DE L'ÉNERGIE D'EUROPE CENTRALE ET D'EURASIE (ERRA)	9
2.3 - L'EXPERIENCE DE L'AGENCE DE COOPERATION DES REGULATEURS DE L'ENERGIE (ACER)	14
2.4 - LE PROGRAMME DE FORMATION DE L'EEEOA	17
3 - LES FORMATIONS DEJA MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DE L'ARREC	20
4 - LES LEÇONS A TIRER POUR L'ARREC.....	21
4.1 - CONTENU DU PROGRAMME	21
4.2 - MODALITES DE DIFFUSION.....	22
4.3 - FINANCEMENT DES FORMATIONS	24

LISTE DES ACRONYMES

ABN	Autorité du bassin du fleuve Niger
ACER	Agency for the Cooperation of Energy Regulators
AGAO	Autorité du Gazoduc d’Afrique de l’Ouest
ARN	Autorité(s) Nationale(s) de Régulation
ARREC	Autorité de Régulation Régionale du secteur de l’Electricité de la CEDEAO
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
EEEOA	Système d’Echanges d’Energie Electrique Ouest Africain
ERRA	Energy Regulators Regional Association – Europe centrale et Eurasie
NARUC	U.S. National Association of Regulatory Utility Commissioners
OMVG	Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Gambie
OMVS	Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal
REGRT-E	Réseau des gestionnaires de Réseau de Transport - Electricité
RERA	Regional Electricity Regulators Association of Southern Africa – Association Régionale des Régulateurs d’Electricité d’Afrique Australe
SAPP	South African Power Pool
USAID	Agence américaine pour le Développement International

1 - INTRODUCTION

Le présent rapport est le premier de l'Activité 2 relative au Plan de renforcement des capacités régional.

L'ARREC, en tant qu'Autorité de Régulation Régionale a pour mission¹ de veiller à la mise en œuvre des conditions nécessaires à assurer la rationalisation et la fiabilité des échanges transfrontaliers d'énergie électrique et en même temps, d'entretenir des relations de partenariat avec les Autorités de Régulation Nationales (ARN) et de leur apporter, à leur demande, l'assistance technique nécessaire.

C'est dans le cadre de ces deux grandes missions générales et suite aux attentes exprimées par les régulateurs nationaux lors du forum de son lancement que l'ARREC souhaite pouvoir mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des acteurs au niveau régional.

En parallèle à la préparation de ce rapport, un questionnaire sur les besoins de formation a été transmis aux points focaux des pays membres de la CEDEAO pour l'évaluation de leurs besoins de formation. Les résultats du questionnaire permettront d'affiner les besoins de formation sur la base des éléments collectés auprès des différents pays, mais ces résultats ne seront disponibles qu'à partir de mi-février et seront analysés dans le cadre du prochain rapport.

Le présent rapport a donc pour objectif de définir les principes qui devront guider la préparation du programme de renforcement des capacités régional de l'ARREC. Pour cela le rapport :

- Présente (Chapitre 2) des expériences acquises par d'autres structures comparables,
- Présente (Chapitre 3) les formations déjà organisées et diffusées par l'ARREC,
- Identifie (Chapitre 4) les leçons à en tirer pour la préparation du programme régional de renforcement des capacités à proposer pour l'ARREC.

¹ Article 16 du Règlement C/REG.27/12/07 portant composition, organisation, attributions et fonctionnement de l'ARREC

2 - LES EXPERIENCES D'AUTRES ENTITES REGIONALES

2.1 - L'expérience de l'Association Régionale des Régulateurs d'Electricité d'Afrique Australe (RERA)

2.1.1 - RERA est une « Association de Régulateurs »

RERA est une association officielle des organes de régulation du secteur de l'électricité (et non un régulateur en soit) qui a été créée par la Communauté de Développement d'Afrique Australe (SADC) en Juillet 2002. Elle dispose de sa propre « Constitution » stipulant les missions et attributions de l'Association. RERA a été créée pour faciliter l'harmonisation au niveau sous régional des politiques de régulation, des législations et normes sectorielles et des pratiques des régulateurs. L'Association doit jouer un rôle central dans la mise en place d'une coopération efficace entre les régulateurs d'électricité au sein de la sous-région d'Afrique Australe mais, à la différence de l'ARREC, elle n'a pas de pouvoir de régulation en ce sens qu'elle ne jouit d'aucun pouvoir de décision. Ses attributions se limitent simplement à faire des recommandations à la Commission de l'Energie du SAPP.

L'adhésion à la RERA est ouverte à toutes les Autorités de Régulation de secteur de l'électricité des pays de la région de la SADC. Pour être membre, les autorités de régulation paient une cotisation annuelle qui permet de couvrir les frais de l'Association.

Les membres de RERA sont actuellement au nombre de 10 :

- Instituto Regulador do Sector da Eletricidade (IRSE) d'Angola,
- Lesotho Electricity Authority (LEA),
- Malawi Energy Regulatory Authority (MERA),
- Conselho Nacional de Electricidade (CNELEC) du Mozambique,
- Electricity Control Board (ECB) de Namibie,
- National Energy Regulator of South Africa (NERSA),
- Swaziland Energy Regulatory Authority (SERA),
- Energy and Water Utilities Regulatory Authority (EWURA) de Tanzanie,
- Energy Regulation Board (ERB) de Zambie,
- Zimbabwe Electricity Regulatory Commission (ZERC).

Ainsi, tous les pays membres de la SADC ne sont pas membres de RERA. Tel est le cas de la République Démocratique du Congo et du Botswana ainsi que des îles Madagascar, Seychelles et Maurice. En réalité, parmi ces pays, seul Madagascar dispose d'un régulateur mais n'est pas membre de RERA. Les autres pays sont à des stades divers d'avancement de leur réforme du secteur électrique et n'ont pas créé de régulateur à ce jour.

On remarque que, comme cela est le cas dans la zone de compétence de l'ARREC, l'association réunit des régulateurs de marchés ayant des niveaux de développement, des tailles et des organisations institutionnelles encore très disparates. Par ailleurs, comme pour

l'ARREC, il existe plusieurs langues chez les pays membres, mais la langue officielle de travail de RERA est l'anglais.

2.1.2 - Les missions de RERA

La mission de RERA est très différente de celle de l'ARREC en ce sens que RERA n'est pas un régulateur régional mais une association regroupant des régulateurs dans un but de partager les expériences, de développer les échanges et la coopération entre les régulateurs afin de faciliter l'harmonisation des politiques, de la législation et la réglementation, des normes et des pratiques au sein de la région de la SADC.

Les objectifs de la RERA se répartissent en trois grandes catégories, à savoir:

1. Renforcement des capacités et partage d'informations : RERA a pour mission de faciliter le renforcement des capacités de ses membres dans le domaine particulier de la régulation du secteur de l'électricité, tant au niveau national que régional, et ce à travers l'échange d'informations et la formation professionnelle.
2. Renforcement de l'intégration régionale pour l'amélioration de l'offre d'électricité à travers l'harmonisation des politiques et des cadres réglementaires : RERA a pour mission de promouvoir l'harmonisation des règles, des normes et de la réglementation des échanges transfrontaliers en mettant l'accent notamment sur les conditions d'accès aux capacités de transport et les tarifs transfrontaliers. Elle ne dispose pas réellement de pouvoirs en ce sens, son moyen d'action étant la promotion des meilleures pratiques, et des règles et des normes communes à travers le développement des échanges et des connaissances.
3. Développement d'une coopération régionale entre régulateurs : RERA a pour mission d'encourager la coopération entre ses membres pour traiter de questions qui ne relèvent pas des juridictions nationales telles que celles relatives à l'efficacité économique des interconnexions électriques et aux échanges d'électricité par exemple, en s'appuyant sur les lignes directrices pour le développement de la coopération régionale dans le domaine de la régulation du secteur de l'électricité du protocole SADC de l'énergie.

RERA est organisée en un Conseil exécutif, trois Commissions chacune en charge de traiter plus particulièrement l'un des trois sujets ci-dessus et un secrétariat.

2.1.3 - La mission de renforcement des capacités de RERA

La Commission sur le renforcement des capacités et le partage de l'information, sous la direction du Conseil de régulation de l'énergie, est en charge de cette mission prioritaire pour RERA.

La mission de renforcement des capacités est liée à celle de partage de l'information, en ce sens que le partage d'expériences et la publication d'informations variées dans le domaine de la régulation du marché de l'électricité permet à chaque membre de RERA de bénéficier des connaissances et expériences les uns des autres.

Ainsi, RERA joue un rôle de facilitateur, permettant la mise en place de formations que les membres seuls n'auraient pu organiser.

2.1.3.1 - Les moyens pour mener à bien la mission de renforcement des capacités au niveau régional

2.1.3.1.1 - Evaluation des besoins de formation et préparation des programmes

La RERA évalue les besoins de formation de ses membres à travers une enquête concernant tous ses membres, au moyen d'un questionnaire qu'elle leur envoie.

Les priorités en termes de formation sont ensuite déterminées à partir des résultats de l'enquête, retenant en particulier les domaines pour lesquels les membres expriment un vif intérêt. La Commission sur le renforcement des capacités de la RERA consacre une large partie de son temps à déterminer le programme de formation, en particulier en ce qui concerne la disponibilité des personnes ressources ainsi que la répartition des cours tout au long de l'année, en suivant les impératifs logistiques. Dans sa planification des cours ainsi que pour leur préparation, l'Association fait tout son possible pour s'assurer que ses membres ont suffisamment de temps en amont pour se préparer et envoyer des participants.

Les sessions de formation sont préparées par un directeur de cours assisté de formateurs. La RERA émet ensuite des conseils sur chacun de ses programmes concernant les niveaux attendus des participants, afin que les cours soient adaptés au public y assistant, mais ce sont au final les membres eux-mêmes qui déterminent, au sein de leur personnel, les effectifs y participant.

2.1.3.1.2 - Modalités retenues pour le renforcement des capacités de la RERA

Comme ses missions le spécifient, la RERA considère à la fois les formations classiques et le partage d'informations comme deux aspects importants du renforcement des capacités. Les formations classiques ont tendance à être plus formelles et structurées, alors que le partage d'informations peut prendre plusieurs formes.

Le Secrétariat de la RERA est chargé des arrangements logistiques des cours de formation et des événements concernant le partage d'informations, incluant l'identification des lieux, l'envoi des invitations, les inscriptions, etc.

A - Formations de type classique

Afin de prendre en considération les conditions locales et les valeurs nationales de chaque membre, la RERA fait appel à des directeurs de cours et des formateurs de la sous-région. Les formateurs sont choisis sur la base de leur expérience et de leur expertise sur des sujets spécifiques. La RERA sollicite également CV et recommandations de la part des membres, et donne la préférence à des régulateurs et des experts en exercice ou ayant quitté l'activité depuis peu.

Les sessions de formation ont généralement lieu dans des pays membres, la RERA s'efforçant de tenir compte de la répartition géographique des participants et des impératifs logistiques.

Les sessions de formation sont ouvertes à toute partie prenante souhaitant y participer, afin de favoriser les interactions et les discussions les plus variées et constructives possibles. RERA considère en effet qu'il est important pour les régulateurs de partager leurs points de vue avec d'autres acteurs du secteur, qu'il s'agisse de membres de gouvernements, de consommateurs, d'experts, etc.

Par ailleurs, RERA a initié des discussions avec l'une des universités de la sous-région en vue de mettre en place en Afrique australe un programme régional de certification en Power Quality.

Exemple : la certification « Power Quality Professional »

Cette formation a pour but de délivrer une certification en « power quality », le certifié étant par la suite capable d'examiner et d'évaluer tout problème de qualité dans la fourniture d'électricité. Cette formation certifiante se déroule selon le schéma suivant :

- 5 jours de cours donnant lieu à un examen écrit online,
- Une étude de cas pratique donnant lieu à un rapport professionnel.

Toute session de formation est évaluée, qu'il s'agisse du module en lui-même ou du formateur. Les évaluations globales sont ensuite conservées et les résultats font partie du rapport du directeur de cours.

B - Le partage d'informations

RERA favorise le partage d'informations par le biais de ses Conférences annuelles, d'ateliers de partage d'informations, de débats pendant les sessions de formation « classiques », d'actualisations-pays au cours des réunions des sous-commissions de l'Association, d'échanges d'emails concernant des demandes spécifiques de ses membres, de détachement de personnel ainsi que d'échanges.

Enfin, le site de RERA est en cours d'amélioration, afin qu'il devienne un véritable portail d'informations pour ses membres ainsi que pour tout acteur du secteur.

C - Financements

RERA utilise une combinaison de financements pour ses sessions de formation : des financements en provenance de ses partenaires de coopération, des co-financements ainsi que ses financements propres. A titre d'exemple, les sessions de formation en 2012 ont été financées par l'USAID concernant les directeurs de cours, les formateurs, les supports de cours et les locaux, et ce parce que les programmes concernaient l'une des valeurs phares actuelle de la politique du Gouvernement américain, à savoir les énergies propres. Les participants ont quant à eux financé leurs frais de voyage et de subsistance sur place. Dans le passé, RERA a également organisé des formations pour lesquelles les membres ont eu à payer des droits d'inscription de l'ordre de 600 à 700 USD par participant en moyenne.

2.1.3.2 - Réalisations des dernières années

Les sujets abordés récemment couvrent les principes fondamentaux de la régulation efficace, se focalisant sur des aspects tels que la promotion des investissements et la qualité ou encore l'accessibilité des services. Au cours des trois dernières années, les thèmes suivants ont été abordés :

- La régulation des énergies renouvelables
- Programme d'orientation des Commissaires
- La régulation pour les praticiens
- Le financement des énergies renouvelables
- La politique des énergies renouvelables

Une session de chacune des formes suivantes de renforcement des capacités a été en moyenne organisée chaque année, pour environ 35 participants par session :

2.1.3.2.1 - Ateliers

La RERA organise des ateliers qui durent en moyenne deux jours. Pour l'Association, les ateliers constituent une bonne manière de partager l'information. Ils sont également considérés comme plus abordables pour les participants, dans la mesure où ils sont moins exigeants en termes d'investissement (en temps et ressources) pour les participants que les formations de type classique. Il est toutefois nettement moins aisé d'évaluer leur impact.

2.1.3.2.2 - Formations « sur catalogue »

Ce type de formation est organisé en session de cinq jours en moyenne. Ce sont des formations qui apportent en général le degré de détails suffisant sur des aspects particuliers, mais demandent en contrepartie un investissement plus important pour les participants, aussi bien en termes de temps que de ressources et sont considérées comme particulièrement intenses. Elles conviennent très bien aux nouveaux régulateurs.

2.1.3.2.3 - Formations à la carte

Des sessions de formation à la carte sont organisées, sur une durée de cinq jours en moyenne, par des universités ou d'autres instituts de formation. Ces formations sont en général très détaillées, pouvant parfois être trop académiques/ théoriques. La RERA a récemment mis en place un partenariat avec le Management programme in Infrastructure Reforms and Regulation (MIR) de la Graduate School of Business de l'Université de Cape Town en République Sud-Africaine.

2.1.3.2.4 - Programmes d'échanges de personnel

De nombreux échanges de personnel sont organisés entre membres de la RERA, souvent facilités par le Secrétariat de RERA mais financés par ses membres.

2.2 - L'expérience de l'Association Régionale des Régulateurs de l'Énergie d'Europe Centrale et d'Eurasie (ERRA)

2.2.1 - ERRA : une association de régulateurs

ERRA est également une Association Régionale de Régulateurs de l'Énergie (Energy Regulators Regional Association). C'est un organisme bénévole, composé d'Autorités indépendantes de régulation du secteur de l'énergie de la région d'Europe Centrale et de la région d'Eurasie, avec des membres affiliés en Afrique, Asie, Moyen-Orient et EUA avec l'Association américaine NARUC (U.S. National Association of Regulatory Utility Commissioners). Depuis 2011, l'ARREC est également un membre affilié d'ERRA. Tout comme RERA, elle ne dispose pas de pouvoirs de régulation.

ERRA a commencé son activité comme une association d'échange coopératif entre 12 organes de régulation du secteur de l'électricité, soutenue par la NARUC, à travers un accord de coopération avec l'Agence américaine pour le développement international (USAID). Depuis, l'ERRA s'est mieux structurée afin de devenir une plate-forme formelle d'échanges d'expériences et de connaissances entre les régulateurs. À ce jour, ERRA est formée de 23 membres « pleins », 3 membres associés et 6 membres affiliés.

L'Association a été légalement enregistrée en Hongrie en Avril 2001 et son secrétariat fonctionne à Budapest. NARUC et l'USAID ont fourni un soutien continu pour le fonctionnement de l'Association depuis son démarrage.

2.2.2 - Les missions de l'ERRA

L'objectif principal de l'association est d'accroître l'échange d'informations et d'expériences entre ses membres et d'élargir l'accès à l'expérience de la régulation de l'énergie dans la région et au-delà.

Les membres fondateurs ont identifié les missions de l'ERRA comme suit:

- L'amélioration de la réglementation nationale de l'énergie dans les pays membres,
- Le développement de régulateurs de l'énergie stables avec l'autonomie et l'autorité suffisante pour prendre leurs décisions
- et le renforcement de la coopération entre les régulateurs d'énergie.

En outre, l'Association a pour mission d'améliorer la communication et l'échange d'informations, de recherches et d'expériences entre ses membres et d'accroître l'accès à l'information réglementaire sur l'énergie dans le monde. Ainsi, la promotion des possibilités de formation est une des missions principales de l'ERRA.

On constate que ces missions sont très proches de celles de RERA.

Dans ce cadre, les principales activités menées par l'Association sont donc l'organisation des événements suivants :

- une conférence annuelle réunissant l'ensemble des membres ;
- des réunions du Comité permanent et le développement de notes, analyses et publications sur les questions de la régulation sectorielle ;
- des programmes de renforcement des capacités et de formations liées à la régulation sectorielle ;
- des voyages d'études ;
- des conférences sur des sujets techniques liés à la régulation ;

Par ailleurs l'Association est responsable de

- l'édition d'un bulletin d'information ;
- la tenue à jour des communications sur son site Web et de l'annuaire des membres.

2.2.3 - La mission de renforcement des capacités de l'ERRA

Tout comme pour RERA, une des principales missions de l'ERRA est de promouvoir la formation de ses membres sur des thématiques liées à la régulation du secteur de l'énergie. Sa mission est toutefois plus large car l'ERRA a pour ambition de faire partager ses expériences et son offre de formation au-delà de la région d'origine de ses membres fondateurs.

2.2.3.1 - Les moyens pour mener à bien la mission de renforcement des capacités au niveau régional

2.2.3.1.1 - Evaluation des besoins de formation et préparation des programmes

Une évaluation des besoins de formation de tous les Etats membres de l'ERRA à cette date a été réalisée en 2002. Le rapport, finalisé en 2003, inclut une évaluation des besoins et expériences des membres de l'ERRA en matière de formations ainsi qu'une revue des différents types de formations dispensées. Cette évaluation conclut à l'importance des compétences économiques et financières dans la régulation administrative et économique des services publics.

L'ERRA prépare régulièrement des questionnaires sur mesure à destination de ses membres, en vue de connaître leurs besoins de formation. Chaque membre classe par ordre de préférence les thèmes qu'il souhaite aborder en priorité. Par ailleurs, il est demandé aux participants de faire parvenir à l'Association leurs questions en amont des formations, ce qui permet de les examiner au préalable et de préparer/recommander des solutions pendant les sessions. L'ERRA se base sur les retours d'expérience reçus des participants aux formations passées pour adapter ses programmes aux niveaux des participants selon l'état d'avancée du processus de régulation dans les divers pays. Lors de la création de nouveaux programmes, l'ERRA peut également se reposer sur son équipe d'enseignants référents.

Par ailleurs, afin que les programmes de renforcement des capacités prennent en compte les caractéristiques particulières de chaque membre, l'ERRA fait appel à des régulateurs expérimentés appartenant ou non à la région de l'Association afin de répondre aux questions communes à la majorité des membres. Les membres appartenant à des pays déjà bien avancés dans le processus de régulation partagent leur expérience avec les membres des pays à l'aune de la régulation ou ayant atteint un niveau moins avancé.

2.2.3.1.2 - Modalités retenues pour le renforcement des capacités de l'ERRA

A - Sessions de formation de type « classique »

Les formations sont ouvertes aux membres de l'ERRA ainsi qu'à tout acteur du marché désireux d'y participer (compagnies d'électricité, représentant des gouvernements ou d'agences de régulation, ONGs, cabinets de consultants, institutions financières, etc.), qu'il appartienne ou non à la région de l'ERRA. D'après cette dernière, entre 50 et 60% des participants sont issus des agences membres de l'ERRA.

Le programme de formation annuel inclut une session de cours d'été (« Summer School »), ainsi que des formations destinées aux niveaux intermédiaire et avancé en février/mars et octobre/novembre.

Tout comme RERA, l'ERRA fait appel à des régulateurs en activité et à d'anciens régulateurs des Etats membres de l'Association pour animer les formations. Cette caractéristique permet à l'Association de concevoir des formations qui favorisent autant les applications pratiques que les cours théoriques et incluent le transfert d'expériences concrètes et pertinentes. D'autres formateurs sont issus de la NARUC, du Conseil des régulateurs européens de l'énergie (CEER), des compagnies d'électricité, d'ONGs, ou de cabinets de consultants.

Les formations dispensées à ce jour par l'ERRA vont de programmes destinés à des débutants à des programmes de niveau avancé, proposés à la fois sous un format classique en salle de cours et sous un format e-learning. Tous les cours sont proposés sous format bilingue (anglais/russe) et incluent un travail personnel de préparation, des exercices pratiques, des

simulations, des études de cas provenant de l'expérience des participants, et se concluent par un examen, obligatoire. Les cours théoriques représentent entre 60 et 70% des sessions de formations, le solde étant représenté par la pratique, à savoir des travaux de groupe, des exercices, des simulations, etc. Les participants souhaiteraient malgré tout, pour la plupart, que la partie théorique de la formation soit moins importante. En général, les cours sont dispensés en deux volets parallèles, avec 30 participants chacun : le premier volet est destiné aux employés, junior comme senior, des Autorités de régulation de l'énergie alors que le deuxième volet s'adresse à des non-régulateurs tels que des représentants des ministères et des autorités locales, des compagnies publiques, des institutions bancaires, des consultants, etc.

L'Association propose également des cours en e-learning sur différents aspects de la régulation du marché de l'énergie, disponibles aussi bien pour les membres de l'ERRA que pour d'autres acteurs du marché. Ces cours, dispensés en anglais et en russe, s'étalent sur 7 semaines.

Une évaluation systématique des résultats des formations est prévue ; elle est complétée par chaque participant en fin de formation puis analysée par l'Association.

Par ailleurs, l'ERRA a récemment introduit la certification « ERRA Certified Energy Regulator », qui confère une reconnaissance à toute personne ayant assisté, au cours d'une période de trois ans, au minimum à trois programmes de formation organisés par l'ERRA. Ce système de certification est basé sur l'accumulation de crédits, qui doivent atteindre un total de 30 en trois ans maximum et peuvent être gagnés comme suit :

- Achèvement du cours d'été « Introduction à la régulation de l'énergie » : 10 crédits,
- Achèvement de tout programme de formation classique en classe par modules : 10 crédits,
- Réussite des tests consécutifs à toute formation en e-learning d'ERRA avec un score minimum de 60% : 5 crédits.

L'Association encourage vivement les organisations membres à développer la reconnaissance de leur personnel ayant obtenu la certification de l'ERRA.

B - Le partage d'information

La formation sous forme de cours est particulièrement adaptée au personnel jeune et/ou nouvellement embauché des autorités de régulation. L'échange d'information concerne des domaines plus spécifiques, en particulier les échanges techniques et les examens par les pairs. Cette forme particulière de renforcement des capacités que constituent les échanges d'information permet de résoudre des problèmes spécifiques et/ou complexes, qui n'auraient pas pu être résolus au sein de formations d'ordre général ou même plus spécifiques. L'ERRA facilite ces échanges de différentes manières : en organisant des échanges techniques, des examens par les pairs, des réunions de groupes de travail, par le biais de ses conférences annuelles sur la régulation et l'investissement dans le secteur de l'énergie (Energy Investment and Regulation Conference), en organisant des ateliers thématiques, en élaborant des bases de données, des documents de travail, par la diffusion de publications d'autres origines que l'ERRA, et enfin par le biais des sessions de formation, qui sont elles aussi l'occasion d'échanger entre membres.

C - Financements

Le Secrétariat de l'ERRA prend toutes les dispositions logistiques pour l'organisation des différentes manifestations.

L'USAID a apporté une aide financière substantielle, entre 1998 et 2010, principalement destinée au développement du matériel de base des cours.

La formation est financée par le biais des droits d'inscriptions payés par les participants, qui incluent les frais d'hébergement, les déjeuners et les pauses, ainsi que les supports des cours sur une clé USB (support électronique). A titre d'exemple, les droits d'inscription pour les membres de l'ERRA sont de 1 300 à 1 500 euros H.T. pour une session de formation de 5 jours, ce qui est très raisonnable puisque tous les frais autres que le transport sont compris.

2.2.3.2 - Les réalisations des dernières années

De manière générale, les sessions de formation sont organisées au siège de l'Association, à Budapest, dans un centre de formation dédié. Toutefois, le programme créé à l'attention des régulateurs des pays émergents se déroule à Istanbul, pour des raisons de facilité d'accès et d'obtention des visas.

2.2.3.2.1 - Les programmes pour le niveau « débutant » :

L'ERRA organise des cours d'été sur le thème de *l'Introduction à la régulation de l'énergie*. Ces cours ont pour objectif principal de permettre aux participants d'acquérir des compétences techniques, économiques et juridiques de base dans le domaine de la régulation. Le programme est structuré autour de cinq thématiques principales : le rôle et les fonctions du régulateur, la tarification et la régulation des prix, la restructuration des industries du gaz et de l'électricité, la problématique de la réforme du marché de l'énergie dans les économies émergentes et les économies en transition, la régulation et la sécurité de l'offre (session de cinq jours).

2.2.3.2.2 - Niveaux intermédiaire et avancé :

Plusieurs programmes destinés à ces niveaux ont été organisés :

- *Introduction au marché de l'électricité* : ce programme vise à fournir une introduction complète aux questions économiques regardant la création et l'exploitation réussie des marchés de l'électricité (session de cours sur 5 jours).
- *La régulation du marché du gaz et du chauffage urbain* : session de cours sur 5 jours
- *Contrôle des Commissions de régulation de l'énergie* : ce programme est centré sur les responsabilités principales des autorités ou commissions de régulation de l'énergie (session de cours de 4 jours).
- *Informations réglementaires et participation du public* : session de cours de 3 jours
- *Prix et tarification* : ce programme vise à permettre aux participants d'acquérir les concepts, les objectifs et les techniques centraux en vue de concevoir et d'évaluer les structures de taux dans le secteur de l'énergie (session de cours de 4 jours).
- *Régulation des énergies renouvelables* : session de cours de 5 jours
- Formation destinée uniquement aux commissaires : Formation des nouveaux commissaires (session de cours de 5 jours)

Ces différents programmes sont également disponibles en e-learning.

2.2.3.2.3 - Formations « à la carte » :

L'ERRA organise aussi des formations qui répondent à des demandes bien particulières. Ainsi :

En 2012 une session de formation sur *la régulation de l'énergie pour les pays émergents* a été organisée à Istanbul.

En 2010, un programme de formation sur *l'introduction à la régulation de l'énergie* a été réalisé à Abuja, au Nigeria.

En 2008, les membres de l'ERRA ont pu assister à un séminaire co-organisé par la NARUC et l'ERRA sur *la régulation des services publics dans les économies de marché* à Pristina, au Kosovo.

En 2007, une session de formation NARUC/ERRA a été mise en place à Pristina sur *la régulation de l'énergie et la tarification*.

2.2.3.2.4 - Programmes d'échanges entre régulateurs

Afin de promouvoir les échanges d'informations techniques et de meilleures pratiques entre ses membres, dans un contexte où nombre de ces derniers doivent faire face à des contraintes budgétaires, l'ERRA a mis en place un nombre limité de subventions au déplacement destinées aux participants au programme d'échanges de l'ERRA. Ces aides financières ne sont destinées qu'aux membres titulaires, bien que les membres associés puissent toutefois prendre part à ce programme d'échanges. Pour la période Mai 2011-Avril 2012, 7 subventions ont été mise à disposition, chacune pour un maximum de 700 euros. Elles sont destinées à couvrir une partie des frais de transport et d'hébergement des participants. Pour profiter de cette aide, le participant doit soumettre à l'ERRA une courte description de son projet ainsi qu'un budget détaillant l'échange technique proposé (raison du choix du partenariat, intérêt pour les deux structures, sujets de l'échange, personnel impliqué dans l'échange, agenda préliminaire, etc.). Par ailleurs, au terme de l'échange, un rapport final détaillant les apports du programme devra être remis à l'ERRA de manière à être posté sur le site de l'Association.

2.2.3.2.5 - Conférences annuelles et échanges d'information

L'ERRA organise également chaque année une Conférence sur la régulation et l'investissement dans le secteur de l'énergie (Energy Investment and Regulation Conference), destinée non seulement à diffuser les dernières actualités dans le domaine énergétique, mais également à promouvoir les échanges entre plus de 100 régulateurs de la région de l'ERRA, membres ou non de l'Association. Ces conférences ont lieu, de manière tournante, dans les pays membres de l'Association.

2.3 - L'expérience de l'Agence de Coopération des Régulateurs de l'Energie (ACER)

2.3.1 - Présentation et missions de l'ACER

L'Agence de Coopération des Régulateurs de l'Energie (Agency for the Cooperation of Energy Regulators, ACER) est un organe de la Commission européenne doté de la personnalité juridique, mis en place en 2010. L'ACER est opérationnelle depuis mars 2011 et son siège se situe à Ljubljana en Slovénie.

L'objectif principal de l'ACER est d'aider les autorités de régulation nationales à exercer et coordonner leurs tâches réglementaires au niveau de la communauté européenne et, si nécessaire, à compléter leurs actions à un niveau national ou sous régional (celui de la Commission). En effet, dans chaque Etat membre, l'agence jouit de la capacité juridique la plus étendue accordée aux personnes morales en droit national et peut donc ester en justice pour compléter les actions des autorités de régulation nationales.

Les compétences de l'ACER couvrent le marché régional du gaz et de l'électricité. En ce qui concerne le marché de l'électricité, elles consistent à :

- élaborer et soumettre pour avis et décision à la Commission européenne des orientations-cadres ;
- participer à l'élaboration de codes de réseau européens de l'électricité conformes aux orientations-cadres ;
- prendre des décisions sur les modalités et les conditions d'accès et de sécurité opérationnelle des infrastructures transfrontalières lorsque les autorités de régulation nationales ne parviennent pas à trouver un accord ou demandent conjointement l'intervention de l'ACER ;
- prendre une décision sur des dérogations, si l'infrastructure concernée se situe sur le territoire de plus d'un Etat membre, lorsque les autorités de régulation nationales ne parviennent pas à trouver un accord ou demandent conjointement l'intervention de l'ACER ;
- émettre des avis à l'intention du REGRT-E (Réseau européen des gestionnaires de réseaux de transport pour l'électricité), notamment sur les codes de réseau et sur le projet de plan de développement du réseau dans l'ensemble de la communauté ;
- surveiller l'exécution des tâches du REGRT-E y compris le développement de la coopération régionale ;
- conseiller les institutions européennes sur les questions relatives aux marchés intérieurs de l'électricité ;
- surveiller, en coopération avec la Commission européenne, les Etats membres et les autorités de régulation nationales, les marchés intérieurs de l'électricité, notamment les prix de détail de l'électricité, l'accès au réseau, y compris l'accès à l'électricité produite à partir de sources d'énergie renouvelables, et le respect des droits des consommateurs.

Ainsi, de par ses missions et pouvoirs, l'ACER est plus proche de l'ARREC que les deux associations de régulateurs présentées ci-dessus. Compte tenu des similitudes avec les missions de l'ARREC, nous avons choisi de présenter également ici l'approche de l'ACER en ce qui concerne le partage d'informations et le renforcement de capacités de régulation au niveau des pays membres et au niveau de la communauté.

2.3.2 - Les actions de renforcement des capacités menées par l'ACER

Le paquet législatif 2009 sur le cadre de l'énergie a donné lieu à la création de l'ACER et a permis de renforcer les compétences et les pouvoirs des autorités de régulation nationales au niveau européen. Le rôle de l'ACER est essentiellement de suivre le développement du marché intégré de l'énergie, d'élaborer toute recommandation sur la transposition des directives de la CE et la mise en œuvre des orientations cadre de la CE, de veiller à la mise en œuvre effective

par les autorités de régulation nationales de ses recommandations et d'appuyer les autorités nationales, en cas de besoin.

Comme l'ARREC, l'ACER est une institution jeune (2010), mais elle intervient sur un marché ayant déjà atteint une certaine maturité et donc avec des parties prenantes ayant déjà acquis une bonne expérience du fonctionnement du marché de l'électricité aux niveaux national et régional. Dans le cadre de ses activités, l'ACER travaille en étroite concertation avec les autorités de régulation nationales qui, selon son propre constat, disposent de ressources humaines très bien formées dans tous les Etats membres. Chaque Autorité de régulation nationale a nommé un représentant parmi son personnel cadre qui agit comme point focal pour l'ACER et dont la tâche est de faciliter les échanges d'informations pertinentes entre son organisation et les autres Autorités nationales et/ou l'ACER.

L'ACER n'a pas de mission de renforcement des capacités humaines auprès des régulateurs à proprement dire et cette mission ne serait d'ailleurs pas pertinente au regard des capacités techniques déjà disponibles. En cas de besoin particulier, les régulateurs font appel à des organismes de formation spécialisés ou à d'autres institutions.

Cela dit, l'ACER doit jouer un rôle important pour promouvoir la coopération et l'échange d'informations entre les régulateurs dans les domaines de la régulation. En particulier, outre l'échange d'informations, l'ACER s'est engagée à consulter largement les participants au marché, les opérateurs de réseaux de transport, les consommateurs, les utilisateurs finaux et les autorités de régulation nationales.

Jusqu'ici et vu le grand nombre de pays et d'acteurs présents dans sa zone de compétence, la priorité est donnée à la formalisation des modalités de consultation sous ses diverses formes. Pour les prochaines années, l'ACER se concentrera sur les processus de consultation et les travaux relatifs aux propositions de modifications des codes de réseau, à la transposition des directives dans les pays et aux questions institutionnelles.

En ce sens, l'ACER joue un rôle important dans l'animation de la réflexion des diverses parties prenantes sur le développement du marché régional et sa régulation et donc sur le partage des connaissances et l'approfondissement de nombreuses thématiques de régulation régionale sur ses thèmes prioritaires. Pour cela, plusieurs moyens sont mis en œuvre par l'ACER, notamment :

- La préparation et la publication de rapports : rapport annuel de suivi des marchés, rapport annuel sur l'état d'avancement des initiatives régionales
- Le lancement de consultations publiques (modalités pour les consultations publiques de l'ACER, structure harmonisée pour les tarifs de transport du gaz, interopérabilité et règles d'échanges des données, etc.)
- L'organisation de groupes de travail permettant la collaboration entre experts de l'ACER et experts des régulateurs sur des thématiques précises, avec des termes de références, des délais et des livrables clairement identifiés,
- L'organisation d'un groupe consultatif des parties prenantes du secteur électrique regroupant, sur la base du volontariat, des représentants des autorités de régulation nationales, des opérateurs et de la Commission Européenne

Ce mode de fonctionnement privilégiant la participation des parties prenantes fait que l'ACER a besoin du support des régulateurs nationaux pour mener à bien ses activités. Une des difficultés rencontrées par l'ACER est toutefois le constat que, même en Europe, plusieurs Autorités de régulation n'ont pas la capacité de se mobiliser autant que de besoin pour

participer effectivement à ces activités, faute de moyens financiers et de ressources humaines en quantité suffisante.

Par ailleurs, ce manque de moyens financiers de certaines Autorités de régulation se traduit également au niveau de leur capacité à mettre en œuvre les recommandations de l'ACER.

En conclusion, il est intéressant de noter que, d'un point de vue du renforcement des capacités, la problématique de l'ACER est très différente de celle de l'ARREC. En effet, au niveau européen, l'ACER n'est pas confrontée à un manque d'expérience et de savoirs de la part des régulateurs nationaux.

On note par ailleurs, l'importance de bien préparer les actions avant de les lancer, et l'importance du processus consultatif mis en place pour préparer ces actions. Toutefois ce processus consultatif est confronté à la question de son coût qui limite la participation des membres. Des systèmes d'échanges privilégiant l'utilisation des nouvelles technologies de l'information devraient permettre de trouver des solutions pour faciliter le processus consultatif à moindre coût.

2.4 - Le programme de formation de l'EEEOA

L'EEEOA a préparé un important programme de formations avec l'appui de l'USAID (juillet 2008). L'objectif de ce programme de formation élargi à l'ensemble des membres de l'EEEOA, a été de définir les besoins en formation des opérateurs pour accompagner le développement du marché de l'électricité.

Il s'agit d'une étude basée sur un important travail d'évaluation des besoins de formation du personnel en poste au niveau des pays membres de l'EEEOA. L'évaluation des besoins a été réalisée à partir :

- d'un grand nombre d'entretiens au niveau du Secrétariat Général de l'EEEOA, des centres de formation des pays membres et des opérateurs d'électricité,
- et de la diffusion de questionnaires détaillés auprès de l'EEEOA, des opérateurs nationaux et des centres de formation (13 centres de formation d'opérateurs ont été évalués).

L'évaluation des besoins couvre l'ensemble des domaines qui préoccupent les opérateurs de la région : management, gestion et gouvernance, questions institutionnelles liées au développement du marché de l'électricité, problématiques liées au manque de connaissances et d'expérience au niveau de la gestion technique des réseaux et des systèmes d'information.

Le programme proposé est évalué à 23 millions de US\$ dont 4,25 millions pour la seule mise en œuvre (gestion du programme, assistance technique à sa mise en œuvre et équipements informatiques) et 6,75 millions pour la mise à niveau des centres de formation existants. Les 12 millions restants servent à couvrir les dépenses de formation proprement dites qui se répartissent, selon l'étude USAID, sur les 5 années couvertes par le programme, sur les thématiques suivantes :

1. Gouvernance:

- Séminaires/Ateliers de travail sur les marchés régionaux de l'électricité et les pools énergétiques
- Formations sur la gestion et l'exploitation des pools énergétiques
- Formations sur les techniques de plaidoyer pour le personnel du Secrétariat de l'EEEOA
- Formations sur le développement de projet

- Formations sur la coordination, le suivi et l'évaluation de projet
- 2. Cadres réglementaires régionaux
 - Formations sur les politiques tarifaires
 - Formations sur les accords d'achat d'électricité
 - Formations sur les méthodologies tarifaires et les méthodes de tarification
- 3. Exploitation du système
 - Formations sur les Marchés régionaux de l'électricité et les pools énergétiques
 - Formations sur les codes et les normes d'interconnexion
 - Formations sur l'exploitation des pools énergétiques y compris manuel d'exploitation et codes de réseaux
 - Mise au point d'un programme de certification pour les opérateurs de systèmes
 - Formations sur le système informatique de gestion et les logiciels de systèmes électriques
- 4. Conditions de financement
 - Formations sur les Partenariat Public Privé (PPP)
 - Formations sur les accords d'achat d'électricité
 - Formations sur le développement de projet
 - Formations sur la coordination, le suivi et l'évaluation de projet
 - Formations sur la finance internationale
 - Formations sur la gestion de portefeuille des services publics

Ce programme de formation était déjà financé à hauteur d'environ 11 millions de US\$ courant 2011 par divers bailleurs de fonds (USAID, Union Européenne, Banque Africaine de Développement, JICA, Banque Mondiale), d'autres financements restant à rechercher pour les dernières années du programme.

Il ressort de ce programme de formation un certain nombre de sujets communs aux opérateurs et aux régulateurs. D'une façon générale, les approches des formations diffusées par l'EEEOA doivent être orientées vers l'exploitation ou la gestion d'entreprise ce qui est assez différent de l'approche que doit avoir un régulateur. Toutefois, pour les formations prévues sur les cadres réglementaires régionaux, les approches des régulateurs et des opérateurs peuvent se rejoindre. Sur ce volet, il semble qu'un rapprochement de l'ARREC et de l'EEEOA pourrait permettre d'analyser la possibilité de faire participer certains régulateurs de la région à ces formations.

Pour que la formation soit plus bénéfique, il conviendrait que les régulateurs amenés à participer aux formations aient déjà une expérience des questions tarifaires dans les échanges d'électricité transfrontaliers et des contrats d'achat. Les régulateurs bénéficiaires de cette formation pourraient par la suite être des formateurs pour d'autres régulateurs de la sous-région.

3 - LES FORMATIONS DEJA MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DE L'ARREC

L'ARREC a formellement été mise en place en avril 2009 avec le recrutement de son Président, mais ce n'est qu'à partir d'octobre 2010, avec le recrutement des deux membres du Conseil que l'ARREC a pu commencer réellement ses activités. En 2011 l'ARREC a pu lancer sa première activité dans le domaine du renforcement des capacités dans le cadre du programme d'assistance technique proposé par la NARUC (avec l'appui de l'USAID).

Ce programme vise à renforcer les capacités du personnel de l'ARREC et de l'AGAO ensemble, dans le domaine des fondements de la régulation basée sur le marché. Les formations se feront à travers des cours théoriques, des voyages d'étude et des stages dans des organes de régulation américains. Elles devront également permettre au personnel de l'ARREC et de l'AGAO d'échanger sur leurs expériences et de partager des informations en vue d'améliorer leurs pratiques de la régulation.

Dans le cadre de ce programme deux premiers ateliers ont été réalisés en 2011 et un en 2012 :

- Le premier atelier a eu lieu au Ghana du 26 au 28 avril 2011. Il a porté sur les principes de la régulation économique notamment les principes d'évaluation du coût du capital et de la tarification, y compris les processus de révision des prix, et sur l'évaluation des risques dans les investissements en énergie
- Le deuxième atelier a eu lieu au Nigeria du 21 au 23 juin 2011. Il a porté sur les fondamentaux de la régulation du marché : les approches de la régulation économique, les questions d'asymétrie de l'information, les principes de base de la réglementation du taux de rendement, la réglementation régionale des gazoducs et des lignes de transport en Afrique de l'Ouest, l'analyse des coûts de transit dans les contrats d'achat d'électricité, les contrôles de sûreté sur les gazoducs et les lignes de transport d'électricité, le suivi des activités régulées et le financement des infrastructures
- Le troisième atelier a eu lieu au Togo du 24 au 26 avril 2012. Il a porté principalement sur les pertes techniques et non techniques dans les réseaux électriques avec leurs conséquences sur les coûts (comptage de l'électricité, comptabilisation des pertes, quantification des interruptions, réglementation), sur le transport et le marché du gaz, y compris l'accès des tiers aux gazoducs, et enfin sur la planification du transport d'énergie.

Ces trois ateliers ont été principalement destinés au personnel de l'ARREC (membres du conseil et experts) et de l'AGAO, mais des membres d'organes de régulation nationaux ont également été invités par l'ARREC (Togo, Burkina Faso, Gambie, Sénégal, Ghana et Nigeria) à y participer.

Ces trois ateliers ont permis d'aborder beaucoup de thèmes importants et ont été organisés suite à une première mission d'évaluation des besoins. Les thèmes étaient donc adaptés aux besoins exprimés par les principaux bénéficiaires et les formations ont été structurées de façon à favoriser les échanges et les réflexions, au-delà d'un simple exposé de connaissances. Cette approche est en général la plus efficace.

Notons que ces formations ont un but différent du programme de renforcement à proposer ici puisqu'elles ne s'adressent pas aux régulateurs de la région mais uniquement à l'ARREC et à l'AGAO

Par ailleurs, nous notons que de très nombreux thèmes ont été abordés en très peu de temps. Il faudra donc analyser par la suite si ces sujets doivent être approfondis ou si ces formations ont suffisamment répondu aux besoins de l'ARREC et de l'AGAO à plus long terme.

4 - LES LEÇONS A TIRER POUR L'ARREC

Dans le cadre du démarrage de ses activités, l'ARREC a entrepris de rencontrer la majorité de ses futurs partenaires pour le développement du marché régional de l'électricité : les régulateurs nationaux et/ou les Ministères et les sociétés d'électricité des pays membres de la CEDEAO, ainsi que les institutions sous régionales telles l'EEEOA, l'OMVS, l'OMVG et l'ABN.

Parmi les attentes formulées lors de ces différentes rencontres, plusieurs partenaires ont insisté sur le rôle de l'ARREC pour :

- favoriser une communication et un partage d'information entre les acteurs du marché régional de l'électricité,
- instaurer une mutualisation d'expérience et des compétences de la région,
- renforcer les capacités des régulateurs nationaux.

Ainsi, au-delà de ses missions de régulation des échanges transfrontaliers d'électricité au niveau de l'Afrique de l'Ouest, il est donc demandé à l'ARREC de participer au renforcement des capacités au niveau sous régional.

4.1 - Contenu du programme

A la différence d'associations de régulateurs (telles l'ERRA ou la RERA) qui n'ont pas de fonction de régulation, mais qui ont bien une mission de mutualisation des compétences et des expériences acquises dans la région, l'ARREC est un régulateur, avec l'ensemble des attributions et des pouvoirs qui y sont liés. La promotion des échanges d'informations et l'organisation du renforcement de capacités ne sont pas des missions directes de l'ARREC, mais un moyen pour l'ARREC de pouvoir travailler dans un environnement où les régulateurs nationaux et les institutions sous régionales en charge du développement du secteur de l'électricité jouent pleinement leur rôle.

Ce rappel est important car il permettra d'orienter le programme de renforcement des capacités à proposer en lui fixant comme objectif principal de permettre aux institutions nationales et éventuellement sous régionales d'accompagner le développement des activités de l'ARREC. En même temps, l'activité de l'ARREC dans le renforcement de capacités ne doit pas devenir son cœur de métier. Contrairement à l'ERRA ou à RERA, l'ARREC n'a pas à développer une capacité propre d'offre de formation. L'appui au renforcement des capacités doit se limiter à une première phase du développement du marché, pendant laquelle l'ARREC doit aider les autorités de régulation nationales à acquérir un niveau de connaissances suffisant qui leur permettra de mettre en place, au niveau national, les actions de régulation nécessaires au développement du marché régional.

En effet, le développement du marché régional de l'électricité n'en est qu'à ses premiers pas et l'expérience du fonctionnement des marchés de l'électricité, aussi bien au niveau national qu'au niveau sous régional n'est acquise que dans une minorité de pays de la sous-région. Les domaines de renforcement des capacités à privilégier devront notamment permettre aux ARN d'acquérir un niveau minimum de connaissances communes et une meilleure compréhension :

- De la mission et du rôle de l'ARREC en tant que régulateur régional,
- Du fonctionnement du marché de l'électricité au niveau national et régional,
- Des évolutions à venir notamment en termes d'organisation du marché,

- Des principaux enjeux de régulation des échanges d'électricité (respect des règles du marché et des codes de réseaux, la contractualisation des échanges, régulation des interconnexions transfrontalières et des transits, qualité de service, tarification, etc.).

Un questionnaire a été diffusé aux pays membres de la CEDEAO afin de leur permettre d'exprimer leurs besoins en termes de renforcement de capacités.

4.2 - Modalités de diffusion

A ce stade, un certain nombre de recommandations et/ou orientations peuvent déjà être données, compte tenu de notre connaissance des contextes des pays de la sous-région et de l'analyse de ce que font RERA, l'ERRA ou l'ACER.

Le programme de renforcement des capacités qui sera proposé dans le prochain rapport devrait développer plus spécifiquement le volet sur **les formations classiques d'apports de connaissances générales sur la régulation du secteur**, pour lesquelles l'ARREC aura un rôle important à jouer. Mais ces formations ne devraient représenter qu'une partie des actions de renforcement des capacités que l'ARREC pourra promouvoir ou organiser.

Dans le domaine des formations, **nous proposons** de retenir les orientations suivantes :

- Le contenu du programme de formation devra être défini en fonction du programme d'activité de l'ARREC (plan stratégique à 5 ans en cours de définition) ;
- Le programme de formation devrait être élaboré pour trois années et mis à jour annuellement. Il devrait s'agir d'un programme triennal glissant, afin de permettre à l'ARREC d'avoir de la visibilité sur les besoins de financement ;
- Le programme de formation annuel ne devra pas être trop lourd pour des questions de budget d'une part, de mobilisation des agents des ARN d'autre part. Il sera donc important de bien fixer les priorités ;
- Les formations devraient donner lieu systématiquement à un examen de fin de formation afin de valoriser les acquis et de s'assurer des progrès réalisés par les agents bénéficiaires ;
- L'ARREC pourrait adopter une position de facilitateur, en organisant et mettant en place des formations pour lesquelles une majorité d'ARN sont demandeuses, mais qu'il leur est impossible d'organiser individuellement ;
- Comme peut le faire l'ERRA, qui comprend en son sein des pays dont le processus de régulation du marché de l'électricité est très hétérogène, il sera important d'élaborer des programmes de formation différents, adaptés aux besoins des ARN, en fonction des niveaux de développement de leur marché national de l'électricité ;
- Les expériences des associations présentées ci-avant montrent l'importance de l'apport d'expérience des régulateurs en exercice. Ainsi, il pourra être envisagé de faire intervenir dans les formations de l'ARREC les régulateurs les plus avancés (Ghana, Nigeria), en vue de former les régulateurs d'autres pays. L'utilisation de personnes ressources de la sous-région permet également d'avoir des formateurs ayant une bonne connaissance du contexte et des problématiques de chaque marché, apportant un transfert d'expériences concrètes et pertinentes ;

- L'ARREC est déjà membre affilié de l'ERRA. Dans ce cadre il sera intéressant de voir les possibilités d'organiser des formations « à la carte » en collaboration avec ERRA afin de bénéficier de son expérience et de ses formateurs pour organiser des formations aux pays membres sur des sujets spécifiques et adaptés à leurs besoins.

Le programme de formation à définir devra tenir compte des autres programmes existant dans la sous-région. A ce titre, le programme de formation que pourra proposer l'ARREC devrait être orienté essentiellement vers les ARN et/ou les Ministères. Peu de formations devraient concerner les opérateurs, puisque ceux-ci bénéficient déjà des formations à diffuser par l'EEEOA qui comprennent un volet réglementaire couvrant les questions tarifaires et les accords d'achat. Ces derniers pourront toutefois être invités à une « formation » sous la forme d'un atelier de travail opérateurs/EEEOA/ARREC sur le rôle et les missions d'un régulateur régional.

Le renforcement des capacités ne devra toutefois pas se limiter à l'organisation de formations classiques. A l'image des différentes formes de renforcement des capacités mises en place par les associations de régulateurs présentées ci-avant, l'ARREC pourra ainsi explorer d'autres voies :

- Les échanges de personnel : ces échanges entre régulateurs devront toutefois être bien préparés et limités à des besoins spécifiques ou des domaines particuliers. Peu de pays ayant un niveau suffisant de développement de leur marché de l'électricité à l'heure actuelle au sein de la CEDEAO, les échanges devront être basés sur un certain volontarisme :
 - pour les membres des pays ayant les marchés de l'électricité les plus développés, d'accueillir des agents dans une optique de formation,
 - pour les bénéficiaires, de s'investir suffisamment pour préparer l'échange sur la base d'un programme de travail clairement défini d'un commun accord avec l'organisme du pays d'accueil (intérêt pour les deux structures, sujet de l'échange, personnel impliqué, résultats attendus etc.).

L'ARREC, dont la vocation première n'est pas, contrairement aux associations de régulateurs, le renforcement des capacités, pourra jouer un rôle important de facilitateur des échanges. Mais ces échanges devront être basés sur le volontarisme et le rôle de l'ARREC ne devrait être, en aucun cas, d'organiser ces échanges qui devront se faire directement entre régulateurs.

- Profiter des conférences annuelles organisées par l'ARREC ou des réunions des Comités consultatifs pour diffuser des informations (études, données sur les évolutions des marchés, analyses de l'ARREC etc.) ou organiser des ateliers de travail sur certaines thématiques ;
- Le partage des connaissances et des expériences qui pourra avoir lieu de diverses façons :
 - La promotion de l'échange d'information et d'expérience pourra avoir lieu à travers la mise en place d'un réseau social des régulateurs, dont l'ARREC sera l'animateur ;
 - Par le biais de la diffusion des études réalisées par l'ARREC ;
 - Par le biais d'un observatoire des marchés et des échanges mis en place par l'ARREC ;

- Par la mise en place de groupes de réflexion sur des problèmes communs à plusieurs régulateurs nationaux, avec l'appui d'un expert international qui anime les réflexions ;
- Par l'organisation de consultations publiques visant à recueillir l'avis d'opérateurs, qui nécessiteront par la suite un important travail de synthèse de l'ARREC, et pourront éventuellement, selon leur contenu, être diffusées sur le site ou le réseau social.

4.3 - Financement des formations

La question du financement des formations est délicate.

Tout d'abord, l'ARREC ne dispose pas à ce jour de budgets spécifiques pour financer des formations à l'ensemble des pays membres de la CEDEAO. A l'exemple du programme de formation de l'EEEOA, les montants deviennent rapidement très élevés, du fait même de la logistique d'organisation de ces formations.

Par ailleurs, il est largement reconnu que la prise en charge du coût des formations par les bénéficiaires apparaît comme primordiale pour l'implication de ces derniers dans la formation elle-même. Si une ARN ou un Ministère dégage un budget pour la formation d'un agent, en principe l'attention apportée à la formation (choix de la formation, choix de l'agent bénéficiaire, analyse de l'intérêt pour la structure) devrait être plus grande. En principe également, l'ARN ou le Ministère aura tendance à être plus exigeant avec l'agent bénéficiaire à son retour que si aucun engagement financier n'est à faire.

Toutefois, dans un contexte de faiblesse des ressources des régulateurs et de besoin révélé de mise à niveau d'un certain nombre d'entre eux, il apparaît nécessaire de prévoir de mettre en place certaines aides, au moins au lancement du programme de formations. Ce point devra être approfondi avec l'ARREC en fonction de sa capacité à mobiliser des fonds.

Au-delà des deux ou trois premières actions de renforcement des capacités, l'ARREC ne devrait prendre en charge que les coûts de préparation et de diffusion des formations (préparation du contenu de la formation et animation, location de salle, etc.) et les bénéficiaires devraient prendre en charge l'intégralité de leur coût de déplacement plus une légère contribution au financement des coûts pris en charge par l'ARREC (comme le font RERA et l'ERRA).

Des subventions pour des cas particuliers pourront toujours être envisagées, mais à l'image des subventions mises en place par l'ERRA, elles devront demander des contreparties de la part des bénéficiaires en termes d'engagement (production de livrables suite à la formation, diffusion de la formation dans leur propre ARN, etc.).