



PLAN STRATÉGIQUE

2021 - 2023



SOMMAIRE

PRÉAMBULE	4
I. ARCEP TOGO : HISTORIQUE ET MISSIONS	5
1.1 Historique	5
1.2 Missions	6
II. ÉTAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC	7
2.1 Gouvernance de l’Autorité de Régulation	7
2.2 Marché des communications électroniques	9
2.3 Secteur Postal	14
III. ANCRAGE DU PLAN STRATÉGIQUE AUX DÉFIS MAJEURS GOUVERNEMENTAUX	17
IV. VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2021-2023	19
4.1 Vision stratégique	19
4.2 Axes stratégiques	19
4.2.1 TRANSFORMATION DIGITALE DE L’ARCEP ET MODERNISATION DE LA GOUVERNANCE	19
4.2.2 MODERNISATION ET OPÉRATIONNALISATION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES ET DES POSTES	21
4.2.3 DYNAMISATION DE LA CONCURRENCE, DE L’INNOVATION TIC ET DE LA RÉGULATION PAR LA DONNÉE	23
4.2.4 ACCÉLÉRATION DE LA COUVERTURE NATIONALE ET DE L’ACCÈS UNIVERSEL AU TRÈS HAUT DÉBIT	23
4.2.5 RENFORCEMENT DE LA PROTECTION DES DROITS DES CONSOMMATEURS	24
V. PLAN D’ACTIONS	25
VI. DISPOSITIF DE GESTION ET DE SUIVI-ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE	33



AVANT-PROPOS

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont opéré de profondes mutations qui ont, de façon irréversible, imprimé un nouvel élan dans tous les secteurs par l'émergence de nouveaux enjeux et de défis spécifiques. Afin de faire face à ces bouleversements, l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) du Togo, à la faveur du démarrage de ses activités, en novembre 2020, doit s'inscrire durablement dans cette dynamique en s'appuyant sur son savoir-faire et en faisant montre d'audace et d'agilité. Telle est la démarche au fondement de la vision portée par son Comité de Direction et les ambitions légitimes de sa Direction Générale, véhiculées dans le présent Plan stratégique.

Son élaboration témoigne, à divers égards, de la volonté de s'inspirer des meilleures pratiques pour « promouvoir l'accès aux services numériques par une régulation par tous et pour tous ». Cette vision impose la nécessité de concilier inclusion et innovation afin de réinventer notre métier de Régulateur grâce à la digitalisation. De ce point de vue et dans un contexte où la transformation digitale apparaît aussi bien comme la fin et le moyen, notre engagement devrait, à terme, permettre la mise en place des conditions d'une concurrence saine et loyale qui constitue le gage d'une baisse significative du coût des communications, d'amélioration de la qualité de service et d'accessibilité du plus grand nombre de Togolais aux réseaux d'échanges.

Pour ce faire, le Plan stratégique prend ancrage dans les orientations stratégiques telles que définies, à l'échelon national, dans les instruments, textes juridiques et réglementaires qui régissent le secteur des communications électroniques et des postes du Togo, mais également dans la Déclaration de politique du secteur de l'économie numérique ainsi que dans la Feuille de route gouvernementale 2020-2025.

Sous cet angle, il apparaît dès lors comme le fruit d'une réflexion collective et cohérente menée en interne et qui, à ce titre, est approprié volontiers par l'ensemble de nos collaborateurs. Tout en fixant les objectifs clés et en identifiant les indicateurs de performance y liés, il entend non seulement orienter et légitimer nos actions pour les années à venir, mais également nous permettre d'évaluer notre efficacité.

Le Plan stratégique 2021-2023 comporte ainsi cinq (5) axes déclinés en vingt-six (26) piliers stratégiques et quatre-vingt-deux (82) chantiers opérationnels :

- 1. Transformation digitale de l'ARCEP et modernisation de la gouvernance ;**
- 2. Modernisation et opérationnalisation du cadre réglementaire des communications électroniques et des postes ;**
- 3. Dynamisation de la concurrence, de l'innovation TIC et de la régulation par la donnée ;**
- 4. Accélération de la couverture nationale et de l'accès universel au très haut débit ;**
- 5. Renforcement de la protection des droits des consommateurs.**

Par l'instauration de ce programme ambitieux visant l'optimisation de ses actions par une gouvernance dont les moteurs sont les données et la connectivité, l'Autorité de régulation entend se hisser au rang des régulateurs de référence dans la sous-région ouest africaine.



M. Haringa Yaou TCHEYI
Président du Comité de Direction



M. Michel Yaovi GALLEY
Directeur Général



ARCEP TOGO

HISTORIQUE ET MISSIONS

1.1. Historique

L'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) a été créée par la loi sur les communications électroniques (LCE) n°2012-18 du 17 décembre 2012. Autorité administrative autonome et indépendante, elle est chargée de réguler les secteurs des communications électroniques et des postes, au nom de l'Etat, mais en toute indépendance par rapport au pouvoir politique et aux opérateurs économiques. Elle a, entre autres, pour mission de contrôler les opérateurs de réseaux et services ouverts au public autorisés par l'Etat, de délivrer les autorisations pour les réseaux indépendants et de gérer les fréquences radioélectroniques.

L'ARCEP est née de la volonté du gouvernement de disposer d'une Autorité de régulation forte pour faire face aux nouveaux enjeux et défis entraînés par les mutations profondes opérées par les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Les réformes amorcées depuis 2012 par la loi sur les communications électroniques ambitionnent d'insérer pleinement le Togo dans la société de l'information en marche, afin d'anticiper et de tirer un meilleur profit des évolutions technologiques et de soutenir le développement économique du pays. Cette évolution vise, entre autres, la réalisation progressive d'un marché ouvert et concurrentiel pour les réseaux et services de communications électroniques dans

l'intérêt des utilisateurs en créant les conditions d'une concurrence effective, loyale, équitable et durable.

La mise en place de nouvelles institutions spécialisées, indépendantes et très performantes, conditionne la réussite de cette réforme. Le renforcement du régulateur apparaît ainsi comme l'un des préalables extrêmement importants pour attirer davantage le secteur privé, accélérer les investissements dans le secteur et assurer les conditions de concurrence optimales au bénéfice des consommateurs togolais.

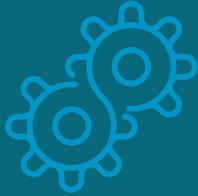
C'est la raison pour laquelle, a été adopté, le 27 novembre 2015, le décret n°2015-91 portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP). Il vise à améliorer les mécanismes de fonctionnement et de gouvernance de l'organe de régulation pour une nouvelle dynamique dans les secteurs régulés.

Ce décret apporte d'importantes innovations, l'objectif étant d'accroître significativement l'efficacité dans le fonctionnement de l'organe de régulation pour accroître ses performances et celles des secteurs, avec entre autres :

- (i) une meilleure répartition des attributions et des pouvoirs entre les différents organes ;
- (ii) l'introduction de règles de bonne gouvernance ;
- (iii) une obligation de contrôle de la gestion et des performances de l'organe de régulation.



**L'ARCEP
A ÉTÉ CRÉÉE,
POUR
REPLACER
L'ART&P**



Missions

Dans un contexte de modernité et d'évolution technologique, l'ARCEP doit assumer plusieurs missions résumées comme suit :



CRÉER LES CONDITIONS D'UNE CONCURRENCE EFFECTIVE, LOYALE, ÉQUITABLE ET DURABLE DANS L'INTÉRÊT DES CONSOMMATEURS

- Mettre en œuvre les leviers réglementaires favorables à la concurrence
- Définir les conditions d'une tarification juste et équitable ;
- Assurer le service universel ;



GÉRER LES RESSOURCES

- Gérer et contrôler les fréquences radioélectriques et assurer la collaboration avec d'autres entités affectataires tels que l'Agence nationale de l'Aviation Civile (ANAC) pour les fréquences aéronautiques
- Gérer le plan de numérotation ;
- Gérer le Domaine Internet national « .tg » ;



DÉLIVRER LES AUTORISATIONS

- Autoriser les réseaux indépendants à usage privé ou partagé ;
- Délivrer les agréments d'équipements et d'installateurs d'équipements radioélectriques ;
- Délivrer le certificat d'enregistrement aux fournisseurs de services à valeur ajoutée ;



ASSURER LA MISSION DE L'AUTORITÉ DÉLÉGUÉE POUR LA CERTIFICATION ÉLECTRONIQUE (LOI N°2017-007 DU 22 JUIN 2017 SUR LES TRANSACTIONS ÉLECTRONIQUES (LTE) ET DÉCRET N°2018-062/PR DU 21 MARS 2018)

- Accréditer des prestataires de services de certification électroniques (« PSCE »)
- Certifier les prestataires de services de confiance électronique en tant que prestataires de services de confiance qualifiés (« PSCQ ») ;



GÉRER ET CONTRÔLER DES OPÉRATEURS AUTORISÉS PAR LE GOUVERNEMENT

- Contrôler les obligations inscrites aux cahiers des charges des opérateurs de réseaux et services ouverts au public ;
- Régler les différends entre opérateurs ;



PROTÉGER LES DROITS ET INTÉRÊTS DES CONSOMMATEURS

- Recueillir et traiter les plaintes et réclamations des consommateurs ;
- Régler les différends entre opérateurs et consommateurs ;



REPRÉSENTER L'ETAT ET ASSURER LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

- Représenter l'Etat auprès des institutions internationales et régionales pour le compte des deux secteurs, notamment l'UIT, l'UAT et l'UPU ;
- Participer aux travaux des organisations internationales et régionales pertinentes dans les domaines de postes et de communications électroniques, notamment, le CAR de l'Alliance Smart Africa, le CRTEL (UEMOA), le FRATEL, l'ARTAO.

ÉTAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC

2.1. GOUVERNANCE DE L'AUTORITÉ DE RÉGULATION

Après vingt-trois (23) ans d'activités de l'ART&P qui transmet le flambeau à l'ARCEP, un état des lieux de la gouvernance de l'Autorité de régulation s'impose afin de poser un regard sans complaisance sur l'environnement de la régulation. Cet exercice s'avère d'autant plus indispensable que les mutations constantes qui constituent l'une des spécificités du secteur des communications électroniques et des postes, contraignent à réinventer le métier de la régulation. De ce point de vue, l'identification et l'analyse des faiblesses et des carences devraient déboucher sur la préconisation de solutions et de recommandations à forte valeur ajoutée.

Les missions

Les missions de l'Autorité de régulation sont définies pour répondre aux besoins évolutifs et spécifiques du marché. Pour diverses raisons, l'Autorité de régulation n'a pas su, parfois, répondre aux attentes légitimes des consommateurs, conformément aux prérogatives qui lui sont dévolues par la loi sur les communications électroniques. Les actions régulateurs qui relèvent de sa compétence ont eu un impact limité.

Les cahiers des charges qui fixent les obligations des opérateurs sont peu contraignants ; ce qui a pour conséquence, une certaine complaisance des opérateurs à s'installer dans un certain « confort », en adoptant certaines pratiques proscrites qui sont préjudiciables aux consommateurs et au marché...

En dépit des prérogatives dont l'Autorité de régulation est investie, force est de reconnaître qu'elle n'a pas su accomplir des missions aussi classiques et fondamentales comme le recouvrement de redevances, pour ne citer que cet exemple. Ses injonctions et ses menaces de pénalités demeurent lettres mortes et ne produisent aucun effet de dissuasion sur les opérateurs. Il en est de même pour les manquements constatés à la suite des campagnes de mesure de la couverture et de qualité de service. En définitive, les opérateurs affichent une certaine indifférence aux menaces de sanction du régulateur.

L'Autorité de régulation apparaît ainsi très fragilisée et marginalisée. Cette carence de crédibilité se double d'un déficit de communication ayant un impact négatif sur son image et sa perception auprès de ses publics (partenaires, acteurs, consommateurs, PTF, ...). En effet, en ne donnant aucune visibilité à ses actions, l'Autorité de régulation se mure dans une culture « hermétique » qui constitue un véritable déni de son existence.

Dans un tel contexte, il n'est guère étonnant de faire un bilan mitigé des résultats probants à mettre à l'actif de l'institution, au regard du nombre d'années d'existence. Au-delà de ce constat, c'est son organisation (organigramme), son fonctionnement et ses procédures qui sont devenus inadaptés aux défis qu'elle doit relever. Afin de pouvoir assumer efficacement ses missions de contrôle et de régulation, l'Autorité de régulation se doit de se mettre à niveau et de s'outiller.



**L'ARCEP SE
DOIT DE SE
METTRE
À NIVEAU
ET DE
S'OUTILLER.**



S'INSPIRER DES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE DE RÉGULATION.

Cette efficacité et cette résilience doivent s'inspirer des meilleures pratiques en matière de régulation. A cet égard, elle doit s'ouvrir davantage à l'international, à travers ses participations et contributions au sein des organisations faitières, afin de capitaliser et de tirer profit des expériences avérées de régulateurs sous-régionaux de référence, en nouant des partenariats.

En tant qu'émanation de l'Etat, l'Autorité de régulation à qui est confiée une mission de service public, se doit d'être réceptive aux orientations et priorités définies par les pouvoirs publics dans le cadre de sa politique de développement socio-économique. Cette dimension doit se refléter dans ses programmes, projets et politiques.

Les ressources humaines

L'Autorité de régulation regorge de compétences et de talents.

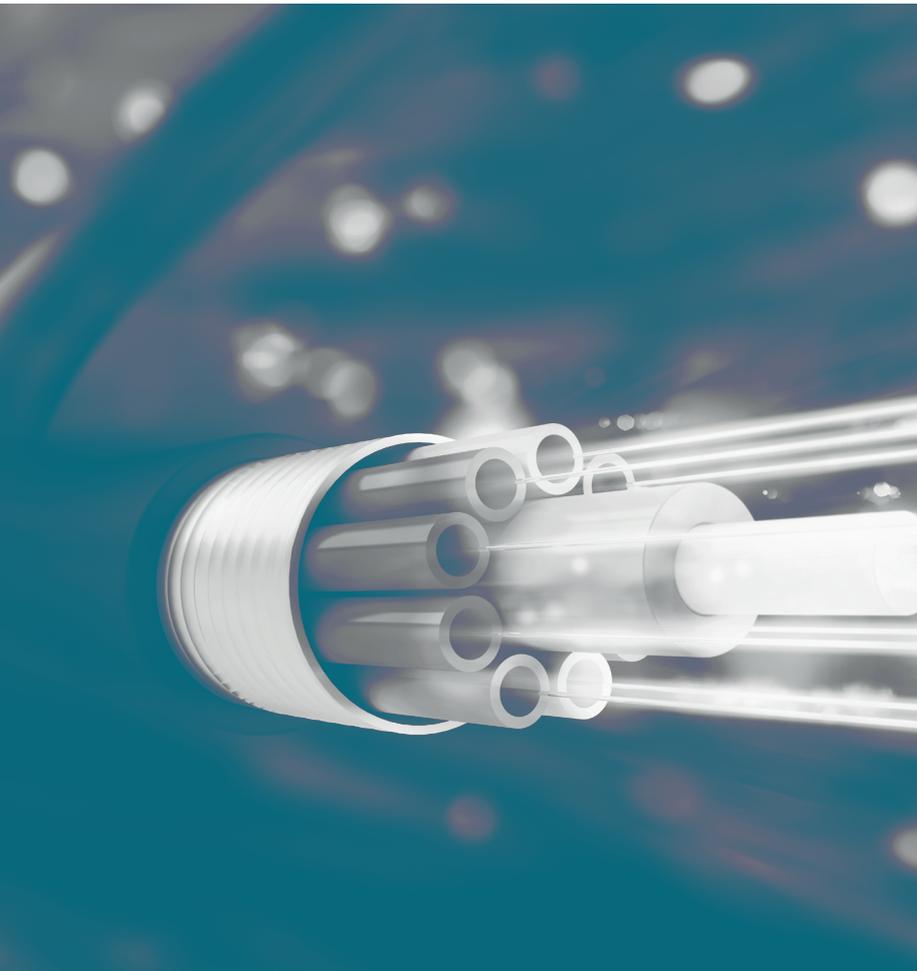
Toutefois, cet atout s'étiolle, au fil des années, par manque d'une véritable politique de ressources humaines qui promeut la montée en compétences par le renforcement de capacités, la mise en place d'un plan de carrière approprié ainsi que le recrutement de profils adaptés aux nouveaux enjeux et défis.

Au-delà de ce constat, il convient de relever également l'absence d'une culture axée sur les résultats, basée sur des indicateurs objectifs et mesurables. Il n'est alors guère possible d'évaluer les performances des agents. Il est ainsi paradoxal de constater que l'organigramme de l'Autorité de régulation soit resté quasiment le même après plus d'une vingtaine d'années d'activités, alors que le secteur, comme nous l'avons relevé, n'a cessé de connaître des changements et des bouleversements qui nécessitent de s'adapter.

Les moyens technologiques

Il ressort que l'Autorité de régulation ne s'est pas donnée les moyens de ses missions.

C'est ainsi qu'elle n'a pas su investir dans les équipements appropriés afin de se doter d'outils efficaces. En matière de contrôle du spectre, les équipements sont désuets, sous exploités, voire abandonnés d'où la rareté des contrôles. En matière de mesures de QoS/QoE ou de traçage du trafic, les outils sont obsolètes et ne sont pas à la hauteur des ambitions affichées. Le contrôle du respect des obligations du cahier des charges s'en trouve affecté et impacté négativement.



L'ARCEP DOIT SE DONNER LES MOYENS DE SES MISSIONS

“ Le nombre d’abonnés à la téléphonie fixe est passé de 44 443 à 50 195 entre le 1^{er} trimestre 2020 et le 1^{er} trimestre 2021. ”



TÉLÉPHONIE FIXE

13%

d’augmentation du nombre d’abonnés à la téléphonie fixe

Dans ces conditions, il demeure difficile, voire impossible d’atteindre les résultats attendus.

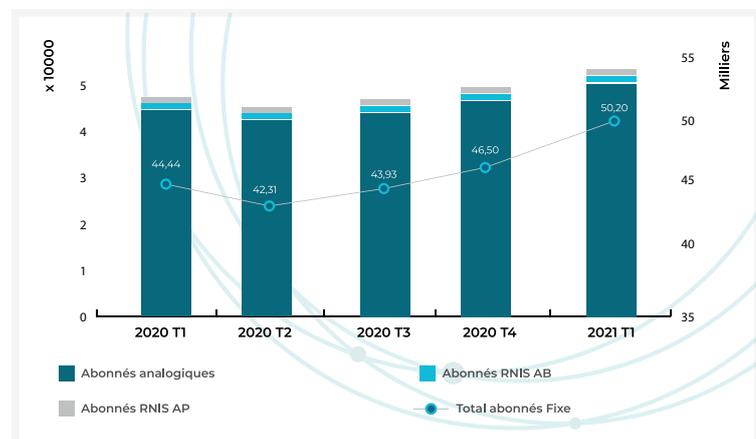
Par ailleurs, l’absence d’une agilité organisationnelle et opérationnelle ainsi que les lourdeurs administratives et le manque de fluidité dans les procédures sont autant de facteurs qui nuisent à la bonne gouvernance de l’institution.

2.2 MARCHÉ DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES

Marché de la téléphonie

Évolution du nombre d’abonnés à la téléphonie fixe

Le nombre d’abonnés à la téléphonie fixe est passé de 44 443 à 50 195 entre le 1^{er} trimestre 2020 et le 1^{er} trimestre 2021 soit une augmentation de 13%. Le taux de pénétration s’est accru de 10% passant de 0,58% à 0,64% sur la même période.



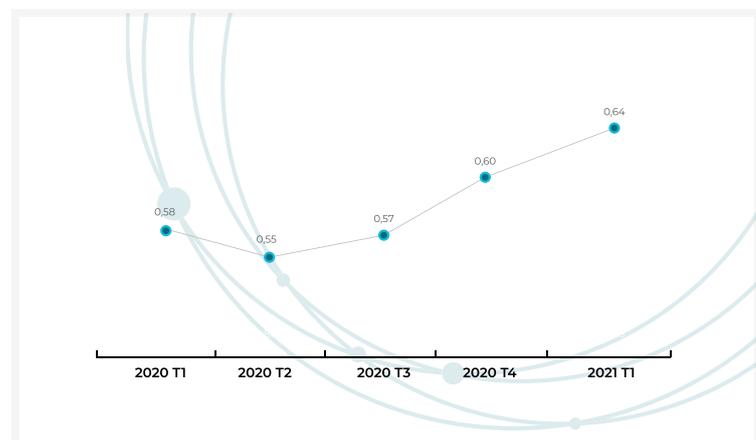
Évolution du nombre d’abonnés à la téléphonie fixe entre 2020 T1 et 2021 T1



TÉLÉPHONIE FIXE

10%

d’accroissement du taux de pénétration



Évolution du taux de pénétration à la téléphonie fixe entre 2020 T1 et 2021 T1

“ 6,4 millions d’abonnés mobiles au 1^{er} trimestre 2021, soit un accroissement de 21%. ”



TOGO CELLULAIRE

50,4%

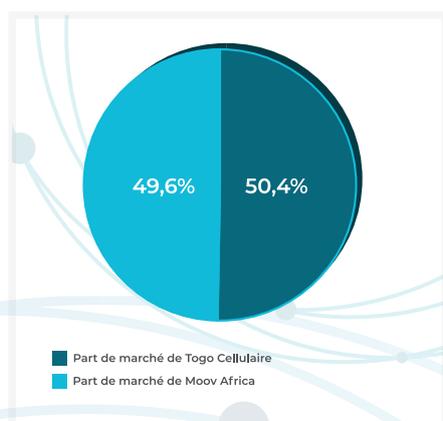
Part de marché par rapport aux nombre d’abonnés mobiles



MOOV AFRICA TOGO

49,6%

Part de marché par rapport aux nombre d’abonnés mobiles



Parts de marché par rapport à la téléphonie mobile

Évolution du nombre d’abonnés à la téléphonie mobile

Le nombre d’abonnés sur le segment mobile est passé de 5,3 millions au 1^{er} trimestre 2020 à 6,4 millions au 1^{er} trimestre 2021, soit un accroissement de 21%. La télédensité est passée de 75,96% au 1^{er} trimestre 2020 à 81,39% au 1^{er} trimestre 2021.

Les parts de marché par rapport au nombre d’abonnés mobiles, au 1^{er} trimestre 2021, sont respectivement de 3,23 millions d’abonnés pour Togo Cellulaire et 3,18 millions pour Moov Africa Togo, soit 50,4% pour Togo Cellulaire et de 49,6% pour Moov Africa Togo.

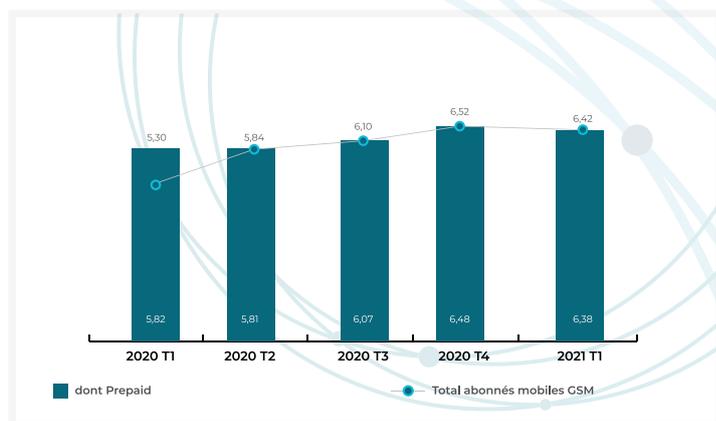
Marché de l’internet

Évolution du nombre d’abonnés à l’internet fixe

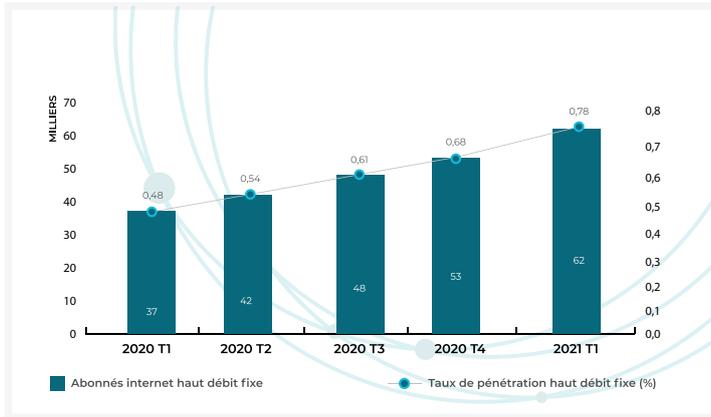
Le nombre d’abonnés à l’internet fixe est passé de 36 724 à 61 689 entre le 1^{er} trimestre 2020 et le 1^{er} trimestre 2021, soit une hausse de 68% sur la période. Cette hausse est portée essentiellement par les abonnés de GVA (de 8 998 à 23 203, soit une hausse de 158%), suivie des abonnés de Téoilis (de 169 à 250 abonnés, soit 48% de hausse) et celui de Togo Telecom (de 25 389 à 36 300 abonnés, soit 43% de hausse).

Les abonnés de CAFE Informatique sont à la baisse de 11% sur la période, passant de 2 168 à 1936 abonnés).

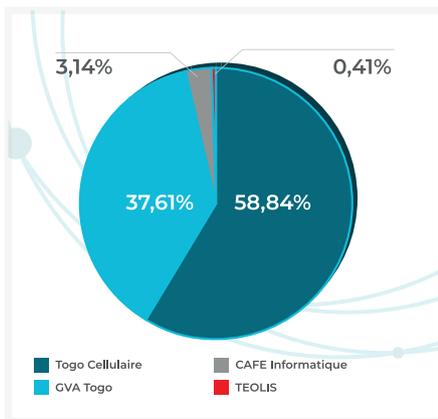
Sur la même période, le taux de pénétration est passé de 0,48% à 0,78%, soit une progression de 64%. Togo Telecom détient la plus grande part de marché avec 58,84%, suivie de GVA avec 37,61%, de CAFE Informatique avec 3,14% et Téoilis 0,41%.



Évolution du nombre d’abonnés à la téléphonie mobile entre 2020 T1 et 2021 T1



Évolution du nombre d'abonnés à l'internet fixe entre 2020 T1 et 2021 T1



Parts de marché par rapport aux abonnés internet fixe



“ 5,1 millions d'abonnés à l'internet mobile au 1^{er} trimestre 2021. ”

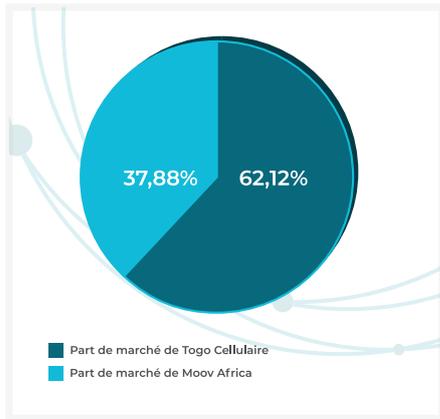
Évolution du nombre d'abonnés à l'internet mobile

Le nombre d'abonnés à l'internet mobile toutes technologies est passé de 4,3 millions à 5,1 millions d'abonnés alors que le nombre d'abonnés à l'internet haut débit passe de 2,5 millions à 3,3 millions sur la période allant du 1^{er} trimestre 2020 au 1^{er} trimestre 2021.

Le taux de pénétration de l'internet mobile toutes technologies confondues (2G, 3G et 4G) est passé de 57% au 1^{er} trimestre 2020 à 64% au 1^{er} trimestre 2021, soit une augmentation de 7 points de pourcentage. Le taux de pénétration haut débit (3G, 4G) est à la hausse de 28% sur la période, passant de 32,4% à 41,4%.



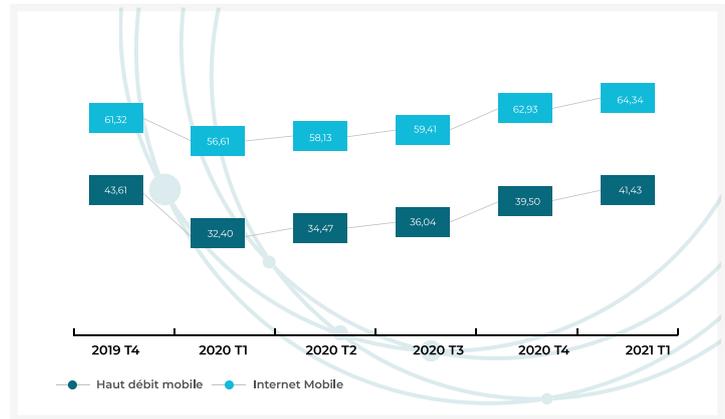
UN SECTEUR DYNAMIQUE EN PLEINE EXPANSION



Parts de marché par rapport aux abonnés internet mobile

Les parts de marché par rapport aux abonnements haut débit sont de 62,12% et 37,88% respectivement pour Togo Cellulaire et Moov Africa Togo, soit 2,03 millions d’abonnés haut débit pour Togo Cellulaire et 1,24 millions pour Moov Africa Togo.

En somme, la pénétration du haut débit fixe et mobile est de 42,2% au 1^{er} trimestre 2021.



Évolution du nombre d’abonnés à l’internet mobile entre 2020 T1 et 2021 T1

MOBILE MONEY
428,5 milliards
 de chiffre d’affaires au 1^{er} trimestre 2021

Évolution du marché de mobile money

Tous les indicateurs de mobile money montrent une augmentation de l’usage de ce service. Entre le 1^{er} trimestre 2020 et le 1^{er} trimestre 2021, le nombre d’abonnés s’est accru de 23%, le nombre de points de vente de 9%, le nombre de transactions de 41% et la valeur des transactions de 55%, passant de 275,7 milliards à 428,5 milliards.

“ Le chiffre d’affaires total du secteur en fin 2020 est d’environ 205,6 milliards. ”

TOGO CELLULAIRE
63 %
 Part de marché sur le segment de la téléphonie mobile

MOOV AFRICA TOGO
37 %
 Part de marché sur le segment de la téléphonie mobile

“ Les investissements du secteur en fin 2020, sont d’environ 28 milliards. ”

Évolution du chiffre d'affaires et investissements

Le chiffre d'affaires total du secteur en fin 2020 est d'environ 205,6 milliards, soit une hausse de 10% par rapport à 2019. Sur le segment de la téléphonie mobile, Togo Cellulaire détient une part de marché de 63% alors que celle de Moov Africa Togo est de 37%.

Les investissements sont à la baisse de 41% par rapport à 2019. Les investissements du secteur en fin 2020 sont d'environ 28 milliards.

Analyse de la situation de la concurrence sur les marchés

Le marché de l'internet fixe au 1^{er} trimestre 2021 est toujours concentré autour de l'opérateur Togo Telecom, qui occupe environ 59% de parts de marché malgré la présence de GVA Togo, Téolis S.A. et CAFE Informatique sur ce segment de marché.

Par rapport au chiffre d'affaires data, on constate également la hausse de la concentration autour de l'opérateur Togo Telecom avec 85% de parts de marché au 1^{er} trimestre 2021.



MARCHÉ DE L'INTERNET FIXE

59 %
Togo Telecom

41 %
Autres FAI
tirés par GVA

Ces concentrations peuvent présenter des risques d'abus de position dominante par rapport aux autres opérateurs.

Le marché de la data mobile, animé par deux opérateurs, reste concentré autour de Togo Cellulaire qui dispose de 62% et 64% de part de marché, respectivement en termes d'abonnements data et de chiffre d'affaires data au 1^{er} trimestre 2021.



LE MARCHÉ DE LA DATA MOBILE RESTE CONCENTRÉ AUTOUR DE TOGO CELLULAIRE

2.3. SECTEUR POSTAL

Le secteur postal a été fortement impacté par les mutations irréversibles qui se sont opérées dans l'environnement économique international qui sont, entre autres, la libéralisation des marchés, le développement et l'utilisation accrue des technologies de l'information et de la communication.

Ces nouvelles tendances ont eu des conséquences : d'une part, la chute des activités postales classiques caractérisée notamment par la baisse des volumes de courrier et d'autre part, le développement de nouveaux besoins des consommateurs, l'apparition de nouveaux services et produits ainsi que l'émergence de nouveaux prestataires. Cette dynamique a entraîné, de fait, une remise en cause du modèle de fonctionnement du marché postal et des textes qui réglementent l'exploitation des services postaux et appelle ainsi à une réorganisation du secteur postal afin de le mettre en phase avec le nouvel environnement.

L'état des lieux porte sur les points suivants : (i) le cadre légal et réglementaire, (ii) le marché des services postaux, (iii) la couverture postale et, (iv) le service postal universel.

Le cadre légal et réglementaire

La Déclaration de politique sectorielle (DPS) adoptée par le Gouvernement en 1996 a été suivie de la loi n°99-004 du 15 mars 1999 sur les services postaux, modifiée par la loi n°2002-023 du 12 septembre 2002 avec ses différents textes d'application.

Il est évident que ce cadre légal et réglementaire n'est plus adapté au regard des évolutions socioéconomiques et des besoins actuels du marché.

En effet, ce cadre devra évoluer pour prendre en compte certaines insuffisances notamment :

- le domaine d'application des services postaux se limite aux activités classiques postales ; les services innovants ne sont pas pris en compte ;
- les régimes juridiques de l'exploitation des services postaux sont limités uniquement au régime d'Autorisation et de Déclaration ; il n'est pas fait mention, par exemple, du régime de l'exploitation des services publics de la Poste, notamment le service universel.

L'actualisation et l'innovation du cadre légal et réglementaire régissant les activités postales devient une priorité.

Le marché des services postaux

Six opérateurs se partagent le marché : l'opérateur public et cinq opérateurs privés autorisés, offrent leurs produits et services.

La Société des Postes du Togo (SPT), est chargée de la fourniture du service universel et offre sur l'ensemble du territoire, des services de courrier, des services financiers et assure d'autres prestations dont le transport des passagers et la commercialisation des produits des Télécommunications.

Les opérateurs privés, à savoir DHL International, PAKO Fedex, BOLLORE Logistics Togo, UPS, et TOP CHRONO offrent essentiellement des services de courrier express.

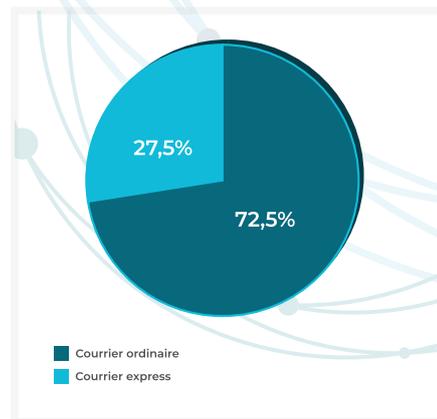
Sur le marché postal, une légère hausse est constatée entre 2019 et 2020.



**L'ARCEP DOIT
ACTUALISER
ET INNOVER
LE CADRE
LÉGAL ET
RÉGLEMENTAIRE
RÉGISSANT
LES ACTIVITÉS
POSTALES**

Le trafic global de courriers en 2020 a connu une légère hausse de 1,6% par rapport à 2019.

La hausse est due à la croissance du courrier ordinaire et du courrier express qui atteignent respectivement 1,1% et 3% en 2020 contre une décroissance de 14% et une croissance de 9% en 2019. Le courrier ordinaire représente 72,5% de tout le total du trafic global. Le trafic du courrier express a également connu une hausse de 3%, moindre par rapport à 2019 où cette hausse était de 9%. Tout le trafic du courrier ordinaire est quasiment offert par la Société des Postes du Togo (SPT).



Trafic global du courrier en 2020

FedEx offre également le service de courrier ordinaire international mais son trafic est pour le moment très marginal par rapport à celui de la SPT. Il occupe 0,07% de part de marché contre 99,93% pour la SPT.

Le courrier global express est en hausse de 3% en 2020 contre 9% en 2019. Ce trafic est porté par le courrier express national qui occupe 64,95% de part de marché du total de courrier express. DHL détient

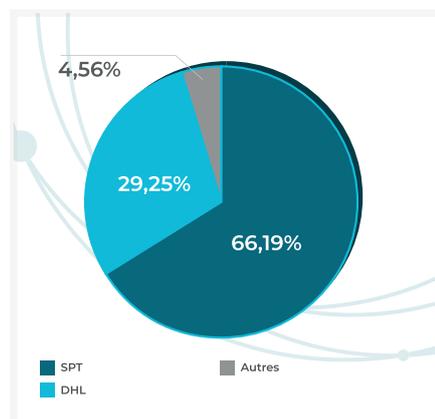
la plus grande part de marché du courrier express international avec 83% dont 81% sur le marché de courrier express international import et 87% du marché de courrier express international export.

Le chiffre d'affaires, en 2020, du secteur postal est de 2,77 milliards contre 2,59 milliards de Fcfa en 2019, soit une hausse de 7,33%. Ce chiffre d'affaires est essentiellement porté par la SPT avec 66,19% de part de marché, suivi

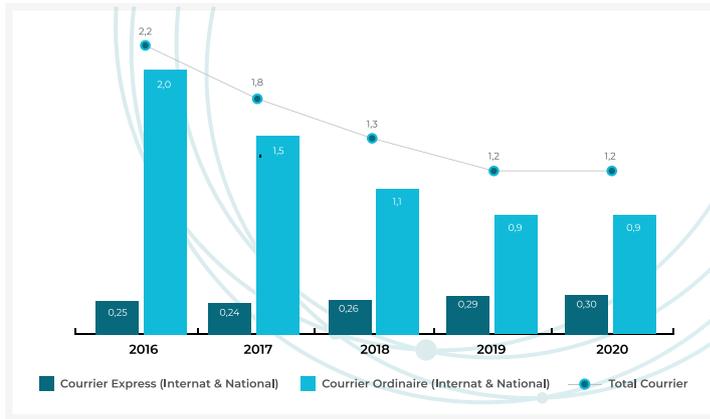
par DHL qui en réalise 29,25% et les autres opérateurs partageant les 4,56% restant.

Les investissements réalisés par les opérateurs de services postaux en 2020 ont connu une hausse de 47,74% et s'élèvent à 803,5 millions de Fcfa contre 534,4 millions de FCFA en 2019. La quasi-totalité, 98% de ces investissements sont engagés par la SPT.

“ Le chiffre d'affaires, en 2020, du secteur postal est de 2,77 milliards contre 2,59 milliards de Fcfa en 2019, soit une hausse de 7,33%. ”



Parts du chiffre d'affaires des services postaux



Évolution du trafic global de courrier entre 2016 et 2020

De l'analyse de la couverture postale, il ressort ce qui suit :

- Faible couverture postale du pays : 150 points de service pour une population de 8 279 253 habitants (est. 2021), soit 1 point de service pour 55 195 habitants ou 1 point pour 379 Km² ;

La couverture postale

Le réseau postal comporte 150 agences ou points de service dont 107 agences pour la Société des Postes du Togo (SPT) et 43 agences répartis entre les cinq opérateurs privés autorisés.

Sur les 150 agences, 130 agences sont localisées dans les zones urbaines et 20 en zone rurale. La proportion de la population vivant en zone urbaine représente 57% contre 43% en zone rurale d'après les données des estimations.

- Faible couverture postale des zones rurales : 20 points de service pour 4 719 174 habitants, soit 1 point de service pour 235 959 dans des zones rurales contre 130 points de service pour 3 560 079 en zones urbaines et semi urbaines (1 point de service pour 27 385 habitants).

Le service postal universel

Le décret n°2003-135/PR du 28 mars 2003 constitue le cadre réglementaire qui définit les conditions de fourniture du service postal universel. Toutefois, il est relevé les insuffisances suivantes :

- les normes et conditions de fourniture sont définies de façon partielle (contenu, étendue, normes de qualité de service, règles de financement) ;
- l'absence d'un cadre formel de fourniture du service universel (pas de Convention de concession, non désignation du prestataire)

Les évolutions socio-économiques et technologiques ont entraîné la naissance de nouveaux besoins chez les populations à la base. Le service universel en tant que composante du service public de l'Etat mérite d'être revu afin de prendre en compte les besoins de base réels des populations.

Il s'agit ainsi, de définir un nouveau périmètre du service postal universel en termes de contenu des services, de conditions de fourniture et de mode de financement afin de garantir sa pérennité.



150

points de présence, soit 1 point de service pour 55 195 habitants



ANCRAGE DU PLAN STRATÉGIQUE AUX DÉFIS MAJEURS GOUVERNEMENTAUX

L'ambition du plan stratégique de l'ARCEP est de prendre son ancrage non seulement dans les conclusions issues du diagnostic des secteurs mais aussi et surtout dans les défis majeurs du gouvernement notamment ceux exprimés dans la Déclaration de politique du secteur de l'économie numérique pour la période 2018-2022 et dans la feuille de route gouvernementale 2020-2025.

En effet, le rôle de l'ARCEP dans la mise en œuvre ou l'accompagnement des politiques du gouvernement en ce qui concerne les secteurs et marchés régulés, est illustré pour des orientations stratégiques et objectifs notamment :

• Pour la Déclaration de politique du secteur de l'économie numérique

L'ARCEP s'impliquera dans les orientations stratégiques des **axes 1 et 3** ci-après :

Axe 1 : Développer les infrastructures locales, nationales et internationales

- Assurer le maillage du territoire et la desserte locale en haut débit sur l'ensemble du territoire (3G, 4G, FTTH, ADSL) ;
- Mettre en place un dispositif réglementaire et régulateur stimulant le déploiement et le partage d'infrastructures large bande et l'utilisation d'infrastructures alternatives ;

De manière spécifique,

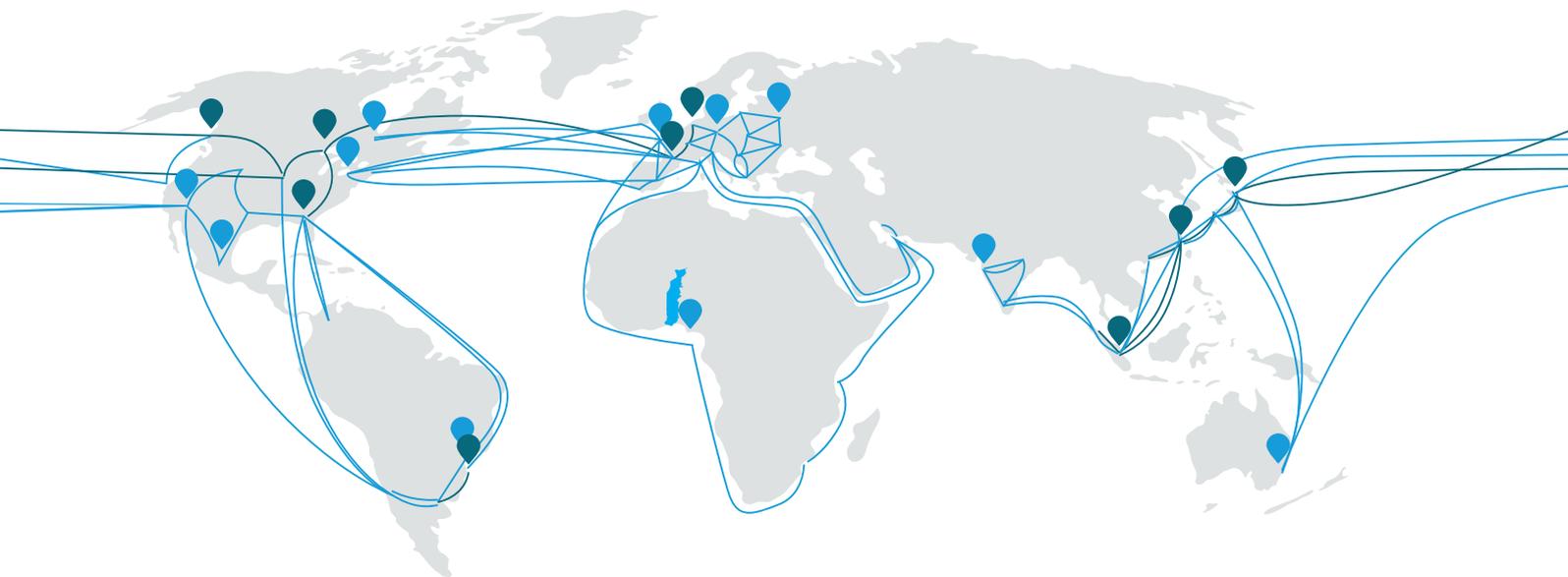
- S'assurer que les opérateurs auront accès à des capacités internationales abondantes et à faible coût (Prix inférieur à 25\$ le Mbps) ;
- Encourager l'utilisation d'infrastructures alternatives ;
- Concevoir et mettre en œuvre des règles de partage des infrastructures.
- Mettre en œuvre une nouvelle dynamique pour le service universel

Axe 3 : Renforcer la concurrence sur l'ensemble de segments du marché

- Développer la concurrence au bénéfice des consommateurs ;
- Mettre en œuvre les leviers de régulation pour assurer l'existence d'une concurrence effective ;
- Mettre en œuvre une régulation basée sur l'analyse de marché visant à la disponibilité d'offres de gros à des tarifs orientés vers les coûts ;
- Mettre en œuvre la portabilité des numéros ;
- Mettre en œuvre le roaming national dans les zones de service universel ;



L'ARCEP
S'IMPLIQUERA
DANS LES
ORIENTATIONS
STRATÉGIQUES
DES AXES 1 ET 3



- Mettre en œuvre un contrôle exhaustif et réguler la QoS sur la base des indicateurs définis par l'ARCEP et les procédures de sanctions y afférentes.

- **Pour la feuille de route gouvernementale 2020 - 2025**

Il s'agit de contribuer fortement à l'atteinte de l'objectif de « garantir un réseau Internet fixe et mobile de qualité fiable, partout et pour tous » (cf. point 53 de l'Axe 3 « Moderniser le pays et renforcer ses structures »).

L'ARCEP note la volonté affichée par le gouvernement de réaliser les objectifs ci-après :

- L'aménagement (transformation) numérique du territoire

- Le digital au cœur du développement de notre pays

- La réduction des coûts de déploiement

- L'accélération de l'extension du réseau de fibre optique

- La généralisation de l'accès Internet à très haut débit à 95% de la population.

“ L'ARCEP se doit d'être réceptive aux orientations et priorités définies par les pouvoirs publics. ”

VISION

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2021-2023

4.1 Vision stratégique

Dans un secteur où les problématiques et les enjeux se sont complexifiés, l'ARCEP, conformément aux prérogatives qui lui sont dévolues par le cadre réglementaire, se doit de répondre aux attentes hétéroclites et évolutives des consommateurs pour des prestations de qualité à des coûts abordables.

Afin de concrétiser cette ambition, l'Autorité de régulation, tout en s'appuyant sur son savoir-faire, doit réinventer son métier en s'inscrivant résolument dans l'innovation et en faisant preuve d'agilité organisationnelle et opérationnelle.

Dans cette optique, l'ARCEP a inscrit au cœur de sa vision, la transformation digitale. En effet, celle-ci constitue au Togo, comme partout ailleurs, une véritable opportunité et un puissant levier d'accélération du développement socio-économique.

Tout en se positionnant à l'avant-garde de ce défi, l'Autorité de régulation entend s'engager sur des chantiers stratégiques qui devraient permettre, à moyen terme, de réaliser la triple ambition de la couverture nationale du territoire en accès haut-débit, à prix abordable avec une qualité de service conforme aux standards internationaux.

Aussi la vision de l'ARCEP se décline comme suit :
« Promouvoir l'accès aux services numériques par une régulation par tous et pour tous »

Les axes stratégiques retenus sont :



1. Transformation digitale de l'ARCEP et modernisation de la gouvernance



2. Modernisation et opérationnalisation du cadre réglementaire des communications électroniques et des postes



3. Dynamisation de la concurrence, de l'innovation TIC et de la régulation par la donnée



4. Accélération de la couverture nationale et de l'accès universel au très haut débit



5. Renforcement de la protection des droits des consommateurs

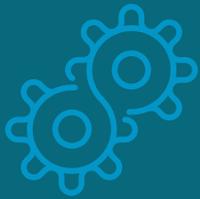
4.2 Axes stratégiques

4.2.1 TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ARCEP ET MODERNISATION DE LA GOUVERNANCE

L'ARCEP Togo ambitionne d'être une institution forte et une référence dans la sous-région ouest africaine. Pour y parvenir, elle doit mobiliser toutes les ressources humaines et technologiques afin de s'inscrire dans une transformation digitale, synonyme d'agilité organisationnelle et de performance opérationnelle.



**L'ARCEP
DOIT
RÉINVENTER
SON MÉTIER**



“ Promouvoir l'accès aux services numériques par une régulation par tous et pour tous ”



- Digitaliser et moderniser la gouvernance
- Renforcer les capacités des ressources humaines de l'ARCEP
- Améliorer les processus métiers, acquérir les outils digitaux adaptés et procéder à la gestion du changement
- Mettre en place un centre de supervision de la couverture QoS et un observatoire 360° du marché
- Renforcer les ressources financières de l'ARCEP et améliorer le taux de recouvrement
- Promouvoir une stratégie efficace de communication



- Opérationnaliser les missions de l'ARCEP prévues par le cadre réglementaire des communications électroniques
- Adapter et enrichir les textes réglementaires des communications électroniques
- Refondre et moderniser le cadre législatif et réglementaire des postes
- Promouvoir la digitalisation des services et usages postaux
- Mettre en œuvre une nouvelle stratégie du service postal universel
- Dynamiser une coopération proactive avec les autorités de régulation et partenaires de référence



- Mettre en œuvre les leviers réglementaires de la concurrence
- Mettre en œuvre une régulation tarifaire
- Mettre en œuvre la régulation par la data (QoS/QoE, couverture et tarifs)
- Mettre en place la chaîne de confiance
- Promouvoir l'entrepreneuriat numérique et l'innovation



- Renforcer le partenariat avec les associations de consommateurs
- Améliorer la performance du centre de contact de l'ARCEP
- Digitaliser le processus de gestion des plaintes



- Généraliser les accès Internet mobile à très haut débit sur le territoire pour un taux de couverture de 95%
- Accélérer la couverture nationale en réseau de fibre optique
- Aligner la qualité de service aux standards internationaux
- Disposer d'une cartographie numérique des réseaux et services
- Mettre en œuvre le service universel

Pour ce faire, tout en recrutant des profils adaptés aux défis et aux enjeux du secteur, elle doit, non seulement, se doter de nouveaux processus et méthodes de travail, mais instaurer également une culture axée sur les résultats, garante d'un management de la qualité.

Dans cette optique, la modernisation et le renforcement de la gouvernance constituent une exigence indissociable de la capacité de l'Autorité de régulation à implémenter une véritable politique RH ainsi qu'une conduite du changement efficiente afin de susciter l'adhésion des équipes.

Le processus de transformation digitale ne sera réellement achevé que grâce à la digitalisation des processus métier et à une refonte ambitieuse des indicateurs de performance qui devront être alignés sur les standards internationaux.

Dans le cadre de cet axe, sont prévues six orientations stratégiques :

- 1. Digitaliser et moderniser la gouvernance**
- 2. Renforcer les capacités des ressources humaines de l'ARCEP**
- 3. Améliorer les processus métiers, acquérir les outils digitaux adaptés et procéder à la gestion du changement**
- 4. Mettre en place un centre de supervision de la couverture QoS et un observatoire 360° du marché**
- 5. Renforcer les ressources financières de l'ARCEP et améliorer le taux de recouvrement**
- 6. Promouvoir une stratégie efficiente de communication**

4.2.2 MODERNISATION ET OPÉRATIONNALISATION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES ET DES POSTES

En ce qui concerne les communications électroniques, le renforcement et l'opérationnalisation du cadre réglementaire s'impose d'autant plus que d'une part les textes d'application n'ont pas été adoptés alors qu'ils sont prévus par la loi sur les communications électroniques adoptée en 2012, et d'autre part, de nouveaux enjeux sont apparus.

Un travail exhaustif du recensement des tâches ou missions de l'ARCEP ainsi que des textes existants ou prévus a été effectué en vue de renforcer la régulation soit en opérationnalisant toutes les missions de l'ARCEP jusqu'ici non réalisées, soit en complétant le cadre par l'adoption des textes prévus en vue de mieux réguler les marchés.

Les travaux sur l'opérationnalisation des missions de l'ARCEP consistent à prendre des dispositions (études, décisions, etc.) pour mettre en œuvre des prérogatives de l'ARCEP.

Les travaux de la revue du cadre réglementaire consistent en l'adoption de textes réglementaires prévus par la loi. Ces travaux seront réalisés en cohérence avec les travaux de mise en place d'un code du numérique afin que les textes pertinents puissent, dès leur rédaction, être intégrés à celui-ci.

S'agissant du secteur postal, l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) a profondément bouleversé le paysage, occasionnant une baisse drastique du volume de ses activités traditionnelles qui reposaient essentiellement sur le courrier.



RENFORCER LES MISSIONS DE RÉGULATION

Cette situation est accentuée par des dispositions réglementaires qui ne répondent plus aux exigences de la nouvelle société de l'information.

Afin de permettre au secteur postal de développer des nouveaux relais de croissance, l'ARCEP devra renforcer et adapter son cadre législatif et réglementaire au regard des mutations qui affectent le secteur en élaborant une politique sectorielle et en définissant un cadre juridique de régulation. Cette modernisation suppose également de se doter des outils technologiques et la mise en œuvre d'une véritable politique de digitalisation des services et des usages postaux.

L'adaptation du secteur postal aux enjeux du **“e-commerce”** semble constituer une opportunité de développement, notamment à travers l'adoption des outils pertinents tels que l'utilisation par les opérateurs postaux et les utilisateurs de solutions d'adressage fiables (e.g. géolocalisation ou systèmes d'adressage en trois mots) ou encore de solutions de paiements électroniques afin de permettre le « cash on delivery », voire même l'interopérabilité des système de mobile money à travers la mise en place d'une plateforme nationale de paiement.

Dans cette perspective, six orientations stratégiques ont été définies :

7. **Opérationnaliser les missions de l'ARCEP prévues par le cadre réglementaire des communications électroniques**
8. **Adapter et enrichir les textes réglementaires des communications électroniques**
9. **Refondre et moderniser le cadre législatif et réglementaire des postes**
10. **Promouvoir la digitalisation des services et usages postaux**
11. **Mettre en œuvre une nouvelle stratégie du service postal universel**
12. **Dynamiser une coopération proactive avec les autorités de régulation et partenaires de référence**



HORIZON

2025

La digitalisation occupe une place de choix dans la stratégie de développement de l'État

“ Le secteur postal doit se digitaliser et profiter des opportunités du e-commerce. ”

4.2.3 DYNAMISATION DE LA CONCURRENCE, DE L'INNOVATION TIC ET DE LA RÉGULATION PAR LA DONNÉE

L'une des priorités dans l'objet (Art. 2) de la loi sur les communications électroniques est de réaliser progressivement un marché ouvert et concurrentiel dans l'intérêt des consommateurs en créant les conditions d'une concurrence effective, loyale, équitable et durable sur le marché national des communications électroniques. En cela, la loi a, elle-même, identifié des leviers réglementaires que doit mettre en œuvre l'ARCEP et l'a chargé, dans ses missions (Art 65), de proposer des mesures visant à assurer une concurrence pérenne et effective.

L'article 51 de la loi lui donne prérogative de déterminer, au regard des obstacles au développement d'une concurrence effective, les marchés en vue de l'application des obligations spécifiques aux opérateurs puissants.

De même, grâce à la digitalisation, l'Autorité de régulation donne les moyens à tout consommateur de pouvoir, lui-même, à partir des données mises à sa disposition, d'orienter ses choix, sur la base de la meilleure qualité de service (QoS), la meilleure couverture et les tarifs les plus bas. Ce faisant, l'utilisateur devient ainsi un micro-régulateur qui participe à faire instaurer la concurrence.

En vue de mettre en œuvre toutes ses prérogatives pour une concurrence effective et pérenne, cinq orientations stratégiques ont été retenues pour cet axe :

13. Mettre en œuvre les leviers réglementaires de la concurrence

14. Mettre en œuvre une régulation tarifaire

15. Mettre en œuvre la régulation par la data (QoS/QoE, couverture et tarifs)

16. Mettre en place la chaîne de confiance

17. Promouvoir l'entrepreneuriat numérique et l'innovation

4.2.4 ACCÉLÉRATION DE LA COUVERTURE NATIONALE ET DE L'ACCÈS UNIVERSEL AU TRÈS HAUT DÉBIT

La digitalisation occupe une place de choix dans la stratégie gouvernementale de modernisation du pays à l'horizon 2025. Cette ambition nécessite une bonne connectivité Internet et une meilleure couverture du pays en infrastructures de communications électroniques performantes, notamment la fibre optique.

Pour atteindre cet objectif, un effort collectif s'impose pour un déploiement intelligent du réseau de fibre optique de sorte à rendre efficace et rapide l'accès au très haut-débit jusque dans les zones rurales du pays.

En adoptant le décret n°2020-116/PR du 23 décembre 2020 portant sur le déploiement national de réseaux de communications électroniques en fibre optique, le gouvernement vient de définir un cadre essentiel pour répondre au besoin d'optimisation de la ressource tout en favorisant la réalisation d'investissements rationnels dans les infrastructures sur l'ensemble du territoire national.

Tous les opérateurs d'infrastructures alternatives sont appelés à participer activement à cette cause nationale afin qu'à moyen terme, chaque togolais, quelle que soit sa position sur le territoire puisse profiter des services digitalisés de l'Etat ainsi que des opportunités de l'économie numérique.



DONNER LES MOYENS À TOUT CONSOMMATEUR D'AJUSTER SES CHOIX EN MATIÈRE DE QUALITÉ DE SERVICE (QoS), DE COUVERTURE ET DE TARIFS



95 %

Taux de couverture de l'accès Internet Mobile à très haut débit à généraliser

L'ARCEP est appelée à jouer un rôle fondamental de régulation dans ce nouvel écosystème en vue de l'optimisation dans l'utilisation des réseaux de communications électroniques existants pour l'accélération de la transformation digitale du pays. Pour ce faire, l'ARCEP sera engagée à mettre en place un dispositif efficace et pragmatique de régulation afin d'encadrer et stimuler le déploiement national de la fibre optique.

Cinq orientations stratégiques sont retenues pour cet axe :

- 18. Généraliser les accès Internet mobiles à très haut débit sur le territoire pour un taux de couverture de 95%**
- 19. Accélérer la couverture nationale en réseau de fibre optique**
- 20. Aligner la qualité de service aux standards internationaux**
- 21. Disposer d'une cartographie numérique des réseaux et services**
- 22. Mettre en œuvre le service universel**

4.2.5 RENFORCEMENT DE LA PROTECTION DES DROITS DES CONSOMMATEURS

Consacrée par l'article 65 w) de la Loi sur les Communications Electroniques (LCE), la protection et la défense des intérêts des consommateurs est un principe intangible qui demeure la clé de voute du dispositif de régulation. En ce sens, il est au cœur des missions et des préoccupations de l'ARCEP.

En effet, toutes les actions mises en œuvre sont tournées vers la satisfaction des utilisateurs en termes d'amélioration de la qualité de service, de diminution des prix et d'accessibilité du plus grand nombre aux réseaux et services.

Le renforcement du partenariat avec les associations de consommateurs et une refonte du mécanisme de gestion des plaintes sont

autant de maillons dans la chaîne de qualité de service à destination des utilisateurs.

Pour cet axe, quatre orientations stratégiques sont identifiées :

- 23. Renforcer le partenariat avec les associations de consommateurs**
- 24. Améliorer la performance du centre de contact de l'ARCEP**
- 25. Digitaliser le processus de gestion des plaintes**
- 26. Mettre les consommateurs au cœur de la régulation**

Les différentes orientations stratégiques sont déclinées dans le plan d'actions avec leurs chantiers prioritaires et les objectifs visés.



PLAN D' ACTIONS

2021 - 2023



Axe stratégique 1

Transformation digitale de l'ARCEP et modernisation de la gouvernance

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES		CHANTIERS PRIORITAIRES	OBJECTIF 2021 - 2022 - 2023			RÉSULTATS ATTENDUS / LIVRABLES / INDICATEURS
OS1	Digitaliser et moderniser la gouvernance	Introduction de nouveaux process et méthodes de travail	50%	100%		Manuel de procédures
		Instauration d'une gestion axée sur les résultats	50%	100%		Document de politique de gestion
		Management de qualité / sécurité (Certification ISO)		50%	100%	Certificat ISO 9001/ ISO 27001
OS2	Renforcer les capacités des ressources humaines de l'ARCEP	Nouvelle stratégie et des plans d'actions de développement des Ressources Humaines	50%	100%		Document de stratégie GRH
		Instauration d'une politique RH axée sur une montée en compétences et plan de carrière	50%	100%		Politique RH opérationnelle
OS3	Améliorer les processus métiers, acquérir les outils digitaux adaptés et procéder à la gestion du changement	Refonte et dématérialisation des processus métiers de régulation	40%	70%	100%	Process dématérialisés
		Acquisition d'outils (contrôles, gestion, collecte de données, cartographie, etc.)	70%	100%		Outils acquis
		Gestion du changement	100%	100%	100%	Taux d'adhésion aux changements introduits
OS4	Mettre en place un centre de supervision de la couverture QoS et un observatoire 360° du marché	Mise en place d'un processus de collecte automatique de données auprès des opérateurs	100%			Document des données à collecter
		Mise en place d'outils de supervision de réseau	100%			Centre de supervision opérationnel
		Mise en place d'un observatoire de marchés BSS/OSS	100%			Plateformes OSS/ BSS mises en place
		Mise en place du crowdsourcing	50%	100%		Données comparatives QoS / QoE



**L'ARCEP
DIGITALISE ET
MODERNISE SA
GOUVERNANCE**



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES		CHANTIERS PRIORITAIRES	OBJECTIF 2021 - 2022 - 2023			RÉSULTATS ATTENDUS / LIVRABLES / INDICATEURS
OS5	Renforcer les ressources financières de l'ARCEP et améliorer le taux de recouvrement	Diversification et valorisation des ressources financières	50%	100%		Document de stratégie
		Refonte des processus de recouvrement	50%	70%	80%	Taux de recouvrement amélioré aux seuils indiqués
OS6	Promouvoir une stratégie efficiente de communication	Contribuer à la crédibilité et à la notoriété de l'ARCEP	100%	100%	100%	Rapport d'évaluation de la stratégie de communication
		Asseoir et renforcer la visibilité et le rayonnement	100%	100%	100%	Rapport d'évaluation de la stratégie de communication
		Développer une communication en synergie avec les associations de consommateurs	100%	100%	100%	Rapport d'évaluation du plan d'actions



Axe stratégique 2

Modernisation et opérationnalisation du cadre réglementaire des communications électroniques et des postes

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES		CHANTIERS PRIORITAIRES	OBJECTIF 2021 - 2022 - 2023			RÉSULTATS ATTENDUS / LIVRABLES / INDICATEURS
OS7	Opérationnaliser les missions de l'ARCEP prévues par le cadre réglementaire des communications électroniques	Identification des prérogatives prioritaires de l'ARCEP non mises en œuvre	50%	100%		Rapport
		Adoption des textes réglementaires	100%	100%	100%	Décrets Arrêtés Décisions
OS8	Adapter et enrichir les textes réglementaires des communications électroniques	Relecture des principaux textes régissant le secteur, incluant la relecture de la LCE et l'analyse critique des cahiers des charges en cours	100%			Rapports
		Propositions de projets de textes réglementaires	100%	100%	100%	Rapports et projets de textes

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES		CHANTIERS PRIORITAIRES	OBJECTIF 2021 - 2022 - 2023			RÉSULTATS ATTENDUS / LIVRABLES / INDICATEURS
OS9	Refondre et moderniser le cadre législatif et réglementaire du secteur des postes	Elaboration d'un projet de déclaration de politique sectorielle	100%			Projet de déclaration de politique sectorielle
		Elaboration de l'avant-projet de loi sur les activités postales et de ses textes d'application	100%			Projet d'avant-projet de loi et projets de textes d'application
OS10	Promouvoir la digitalisation des services et usages postaux	Promotion de l'e-commerce		100%		Nombre de plateformes de e-commerce
		Réalisation de l'adressage numérique		50%	100%	Rapport
		Promotion de l'offre des services logistiques		100%		Texte réglementaire et régime d'autorisation
OS11	Mettre en œuvre une nouvelle stratégie du service postal universel	Extension et densification de la couverture et logistique postale		100%	100%	Programmes et conventions signées
		Mise en place des dispositifs de mesures QoS		100%		Dispositifs opérationnels
		Définition des principes d'évaluation du coût du service universel		50%	100%	Document d'évaluation du coût SPU
OS12	Dynamiser une coopération proactive avec les autorités de régulation partenaires de référence	Identification des autorités de régulation et organismes de référence et proposition d'une stratégie de coopération et de partenariat	100%			Document de stratégie de coopération
		Mise en œuvre de la stratégie de coopération et de partenariat		100%	100%	Accords de partenariat



AVEC LE NUMÉRIQUE, UNE NOUVELLE ÈRE S'OUVRE POUR LE SECTEUR POSTAL



Axe stratégique 3

Dynamisation de la concurrence, de l'innovation TIC et de la régulation par la donnée

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES		CHANTIERS PRIORITAIRES	OBJECTIF 2021 - 2022 - 2023			RÉSULTATS ATTENDUS / LIVRABLES / INDICATEURS
OS13	Mettre en œuvre les leviers réglementaires de la concurrence	Mise en œuvre de la portabilité des numéros		50%	100%	Rapport de marché et portabilité mise en œuvre / Arrêtés / Décisions
		Mise en œuvre de l'interopérabilité des services financiers mobiles	50%	100%		Rapport de mise en œuvre / Décisions
		Mise en œuvre du dégroupage de la boucle locale filaire		100%		Rapport de marché et dégroupage mis en œuvre / Décrets / Arrêtés / Décisions
		Elaboration des règles de partage et de mutualisation des infrastructures	100%			Rapport et document portant sur les règles
		Définition des règles et mise en œuvre de l'itinérance nationale	100%			Rapport de marché et itinérance mise en œuvre / Décrets / Arrêtés / Décisions
		Détermination des marchés pertinents et identification des opérateurs puissants	50%	100%		Rapport de marché et liste des marchés pertinents / Décrets
		Définition des règles d'accès aux infrastructures alternatives	50%	100%		Rapport et document portant sur les règles / Décrets / Arrêtés / Décisions
		Mise en application des dispositions relatives à l'accès aux câbles sous-marins	100%	100%		Rapport et document portant sur les règles
		Exploration de nouveaux leviers		100%		Rapport
		OS14	Mettre en œuvre une régulation tarifaire	Définition des principes tarifaires favorables à une tarification juste et raisonnable	100%	100%
Définition des règles de comptabilité analytique	100%					Décision
Réalisation des audits des coûts et tarifs pour asseoir une régulation efficiente de tarifs	100%					Rapport

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES		CHANTIERS PRIORITAIRES	OBJECTIF 2021 - 2022 - 2023			RÉSULTATS ATTENDUS / LIVRABLES / INDICATEURS
OS15	Mettre en oeuvre la régulation pour la data (QoS, couverture et tarifs)	Mise en place d'un Atlas de couverture	100%			Atlas de couverture
		Mise en place d'un simulateur tarifaire	75%	100%		Simulateur tarifaire
		Publication des données de la QoS	100%			Données QoS publiées
		Mise en place de l'observatoire des marchés des CE&P	75%	100%		Base de données
		Mise en base du registre des marchés des CE et des postes	100%			Base de données
OS16	Mettre en oeuvre la chaîne de confiance	Organisation de l'autorité de certification	Conti- nue	Conti- nue	Conti- nue	Autorité de certification mise en place
		Développement de l'écosystème de confiance du côté de l'offre et de la demande	Conti- nue	Conti- nue	Conti- nue	Nombre d'entités publiques, parapubliques ou privées utilisant les services de confiance électronique
		Recrutement des auditeurs	100%			Au moins un auditeur recruté
		Mise en place des procédures d'accréditation et de qualification	100%			Référentiels adoptés
		Accréditation des PSCE	100%			Au moins un PSCE accrédité
OS17	Promouvoir l'entrepreneuriat numérique et l'innovation TIC	Suivi de l'ouverture du code USSD	Conti- nue	Conti- nue	Conti- nue	Rapport
		Ouverture de l'accès aux données à toute la chaîne de valeur numérique (Open data)		100%		Décision
		Elaboration et mise en oeuvre d'une stratégie d'appui aux start-up		100%	Conti- nue	Document de stratégie Nombre de start-up accompagnés et ayant survécu à n+1



APPORTER LA BONNE INFORMATION AU CONSOMMATEUR POUR ORIENTER LE MARCHÉ



Axe stratégique 4

Amélioration de la qualité de service et accélération de la couverture nationale et de l'accès universel au très haut-débit

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES		CHANTIERS PRIORITAIRES	OBJECTIF 2021 - 2022 - 2023			RÉSULTATS ATTENDUS / LIVRABLES / INDICATEURS
OS18	Généraliser les accès Internet mobiles à très haut débit sur le territoire pour un taux de couverture de 95%	Suivi des obligations de déploiements des opérateurs mobiles pour la couverture en accès Internet haut-débit	Continue	Continue	Continue	Rapport annuel de déploiement
		Cartographie des différents freins / obstacles à la couverture inclusive du haut-débit	75%	100%		Rapport
		Proposition d'une stratégie favorisant le déploiement rapide de l'accès haut-débit	50%	100%		Projet de document de stratégie
OS19	Accélérer la couverture nationale en réseaux de fibre optique	Suivi du respect des obligations de déploiement FTTH des FAIs	Continue	Continue	Continue	Rapport annuel de déploiement
		Application du décret sur le déploiement national de réseaux de communications électroniques en fibre optique et ses textes d'application	50%	100%		Arrêtés / Décisions
		Opérationnalisation du transfert des infrastructures alternatives de communications électroniques		100%		Arrêtés / Décisions
OS20	Aligner la qualité de service sur les standards internationaux	Elaboration d'un nouveau protocole de mesures de la QoS	100%			Décision
		Adoption de textes portant définition des nouveaux indicateurs de QoS mobiles / fixe et seuils	100%			Arrêté portant indicateurs QoS mobiles et seuils
		Acquisitions de nouvelles chaînes de mesures de dernière génération	100%			Chaînes de mesures acquises
		Mise en place d'un dispositif de mesures continues de la couverture et de la QoS (drive tests)	100%			Dispositif mis en place

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES		CHANTIERS PRIORITAIRES	OBJECTIF 2021 - 2022 - 2023			RÉSULTATS ATTENDUS / LIVRABLES / INDICATEURS
OS21	Disposer d'une cartographie numérique des réseaux et services	Acquisition des outils de cartographie numérique des réseaux et services		100%		Outils et Rapport
		Réalisation de la cartographie	Continue	Continue	Continue	Cartographies numériques des infrastructures
OS22	Mettre en œuvre le service universel	Elaboration d'un projet de stratégie du service universel	100%			Projet de stratégie
		Mise en place d'un comité de gestion de fonds du service universel	100%			Arrêté portant mise en place du comité de gestion
		Proposition des programmes de service universel au Ministère		100%		Rapport





Axe stratégique 5

Renforcement de la protection des droits des consommateurs

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	CHANTIERS PRIORITAIRES	OBJECTIF			RÉSULTATS ATTENDUS / LIVRABLES / INDICATEURS
		2021	2022	2023	
OS23 Renforcer le partenariat avec les associations de consommateurs	Elaboration et mise en œuvre des plans d'actions annuels	Conti- nue	Conti- nue	Conti- nue	Rapport
	Renforcement institutionnel des associations		100%		Rapport
	Elaboration d'un répertoire de droits et intérêts des consommateurs	100%			Répertoire de droits et intérêts des consommateurs
OS24 Améliorer la performance du centre de contact de l'ARCEP	Transformation du centre d'appel en centre de contact omnicanal		100%		Rapport
	Intégration du dispositif « J'avertis l'ARCEP » pour prendre en compte tous les signalements de plaintes		100%		Le dispositif « Javertisarcep » ou « Massama » intégré au centre d'appel
	Mise en place d'un dispositif de prise en compte des signalements reçus pour action des différents services de l'ARCEP	50%	100%		Rapport
OS25 Améliorer le dispositif de gestion des plaintes	Revue du document de protocole existant entre le centre de contact ARCEP et les opérateurs en matière de suivi de plaintes		100%		Rapport
	Contrôle des dispositifs de traitement de réclamation des opérateurs pour le suivi du respect des délais prescrits		100%		Rapport
OS26 Mettre les consommateurs au cœur de la régulation	Mise en place de dispositifs de retour d'expériences des utilisateurs (Crowdsourcing)	50%	100%		Dispositifs opérationnels
	Opérationnalisation du crowdsourcing	50%	100%		Rapport de synthèse des données
	Publication des données comparatives QoS / QoE	50%	100%		Données publiées



DISPOSITIF DE GESTION ET DE SUIVI-ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE

Le pilotage du plan stratégique incombe à la Direction Générale qui se doit de mettre en place l'organisation et les moyens pour la mise en œuvre des chantiers prioritaires retenus et définir un mécanisme de suivi-évaluation à

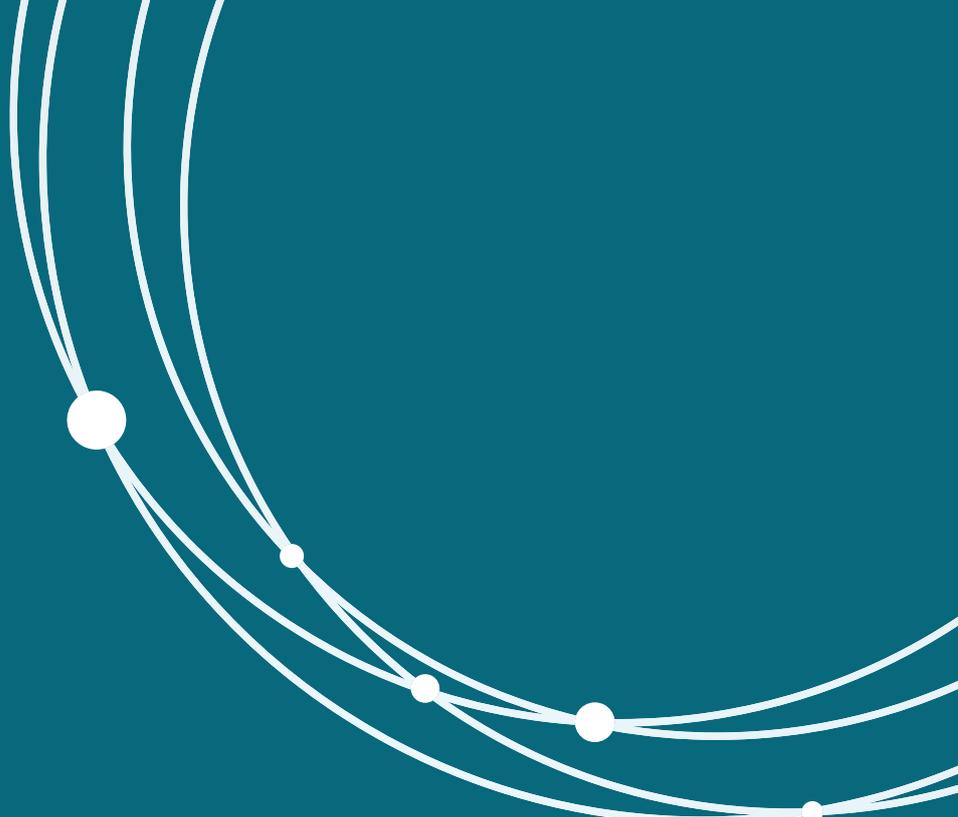
travers l'adoption d'un référentiel de gestion de projets. L'exécution des actions ci-après constitue un support essentiel pour la réalisation des chantiers prioritaires du Plan Stratégique.

OBJECTIFS	SOUS-OBJECTIFS	ÉCHÉANCE	RÉSULTATS ATTENDUS	
1	Supporter les chantiers de la Feuille de Route et proposer le dispositif de suivi et de pilotage de la formalisation par chacun d'eux des processus, procédures et des règles de gestion relevant de leur périmètre	2021	Document de procédures et de règles de gestion	
2	Préparer et installer progressivement et pragmatiquement la nouvelle organisation de l'ARCEP	Ajuster au besoin l' organisation préalablement au lancement des chantiers de la Feuille de Route	2021	Organigramme et description des fiches de postes
	Proposer un dispositif permettant de s'assurer que les modifications organisationnelles envisagées ont bien été testées et ont fait leurs preuves avant de les installer dans la perspective d'une construction progressive de la cible (en cohérence avec la volonté de pragmatisme et réalisme)	2022	Rapport	



L'ARCEP SE
DOTE D'UN
RÉFÉRENTIEL
DE GESTION
DE PROJETS

	OBJECTIFS	SOUS-OBJECTIFS	ÉCHÉANCE	RÉSULTATS ATTENDUS
3	Préparer et proposer un plan de rénovation des pratiques managériales pour installer progressivement la culture du résultat ainsi que de nouvelles postures (ouverture, équité, coopération, éthique) en cohérence avec les nouvelles ambitions		2022	Document de plan managérial
4	Préparer et proposer un plan d'investissements alignés sur les orientations et priorités de la Feuille de Route	Analyse critique des investissements réalisés ces dernières années par l'ART&P et explicitation des enseignements pour l'avenir	2021	Rapport
		Proposer le plan d'investissements visant à doter l'ARCEP des moyens et outils (en cohérence avec les nouvelles ambitions)	2021	Plan d'investissement
5	Adopter un référentiel de gestion de projets		2021	Outil de gestion de projets adopté



PLAN STRATÉGIQUE

2021 - 2023

E-mail : arcep@arcep.tg

www.arcep.tg

