



# Bilan économique et perspectives de développement du secteur postal en Côte d'Ivoire

## Rapport final

**ARTCI**

2018-02-PD-ARTCI-Bilan Postal

**TERA** Consultants

39, rue d'Aboukir

75002 PARIS

Tél. + 33 (0) 1 55 04 87 10

Fax. +33 (0) 1 53 40 85 15

[www.teraconsultants.fr](http://www.teraconsultants.fr)

S.A.S. au capital de 200 000 €

RCS Paris B 394 948 731

25 07 2018

## Table des matières

<b>Synthèse de l'étude</b>	<b>6</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>10</b>
1.1 Contexte et objectifs	10
1.2 Structure du rapport	11
<b>2 Méthodologie</b>	<b>12</b>
2.1 Etape 1 : état des lieux du marché postal	12
2.1.1 Sélection des indicateurs	12
2.1.2 Collecte de l'information et implémentation des indicateurs	15
2.2 Etape 2 : benchmark international	16
2.3 Etape 3 : recommandations	16
<b>3 Etat des lieux du secteur postal</b>	<b>17</b>
3.1 L'environnement macro économique ivoirien	17
3.1.1 Grands indicateurs socio démographiques	17
3.1.2 Grands indicateurs économiques	18
3.2 Le cadre réglementaire relatif au secteur postal	21
3.2.1 Présentation du cadre réglementaire	21
3.2.1.1 La loi n°2013-702 d'octobre 2013 portant Code des Postes	21
3.2.1.2 L'arrêté n°295/MPTIC/CAB du 10 Juin 2015	23
3.2.1.3 L'arrêté n°016/MPTIC/CAB du 9 janvier 2015	24
3.2.1.4 L'avis de l'ARTCI n°2017-0007 du 7 février 2017	24
3.2.1.5 Les décrets n°2018-270 et 2018-271 du 7 mars 2018	24
3.2.2 L'avis des operateurs sur le cadre réglementaire en vigueur	24
3.2.2.1 La Poste CI : application du cadre réglementaire en l'état	25
3.2.2.2 Autres opérateurs autorisés : assouplissement du cadre réglementaire	25
3.2.2.3 Tous les opérateurs disposant d'une autorisation : régularisation du secteur informel	26
3.2.2.4 Autres opérateurs autorisés : réserves vis-à-vis du périmètre du service universel	28
3.2.2.5 Certains opérateurs demandent à participer au fonds dans une moindre mesure	28
3.2.2.6 Les « expressistes » souhaitent une harmonisation des tarifs	28
3.2.3 Considérations préliminaires du consultant sur le cadre réglementaire	29
3.3 Panorama des services postaux offerts par les opérateurs ivoiriens	29
3.3.1 Typologie des services offerts par les operateurs du secteur postal	29
3.3.2 Focus sur le segment du transfert d'argent	32
3.3.3 Cartographie des opérateurs présents sur le marché postal	32
3.4 Analyse du marché postal en Côte d'Ivoire sous le prisme d'indicateurs quantitatifs	35
3.4.1 Evaluation de la taille et de la structure du marché postal en Côte d'Ivoire	36
3.4.1.1 Le marché domestique (import inclus)	36
3.4.1.2 Le marché international	54

3.4.1.3	Les activités connexes au marché postal	56
3.4.1.4	Synthèse	58
3.4.2	L'infrastructure et le niveau de qualité des services postaux	62
3.4.3	Le prix des services postaux de La Poste CI	67
<b>4</b>	<b>Benchmark international</b>	<b>69</b>
<b>4.1</b>	<b>Le secteur postal dans le monde</b>	<b>69</b>
4.1.1	Taille du marché au niveau mondial	69
4.1.1.1	En valeur	69
4.1.1.2	En volume	70
4.1.1.3	En nombre d'emplois	74
4.1.2	L'infrastructure postale	75
4.1.3	Les grandes tendances dans le monde	79
4.1.3.1	La numérisation des services oblige les opérateurs à se réinventer	79
4.1.3.2	La multiplication des options de distribution constitue un enjeu croissant pour les Postes dans le monde	80
4.1.3.3	L'acheminement international	80
4.1.3.4	L'élargissement de la gamme des services offerts par les opérateurs	81
4.1.3.5	Concurrence sur les services connexes au marché postal	82
4.1.3.6	La disparité dans l'adoption des grandes tendances dans le monde	82
<b>4.2</b>	<b>Positionnement de la Côte d'Ivoire par rapport aux autres pays de la CEDEAO, de la Tunisie et du Maroc</b>	<b>84</b>
4.2.1	Du point de vue de la taille du marché postal	85
4.2.1.1	En valeur	85
4.2.1.2	En volume	87
4.2.1.3	En nombre d'emplois	92
4.2.2	Du point de vue de l'infrastructure postale et du niveau de qualité des services postaux	92
4.2.3	Du point de vue du prix des services postaux	94
4.2.4	Du point de vue de l'adoption des nouveaux services électroniques postaux	95
<b>4.3</b>	<b>Synthèse sur le positionnement de la Côte d'Ivoire</b>	<b>96</b>
<b>5</b>	<b>La feuille de route et les recommandations pour le secteur postal en Côte d'Ivoire</b>	<b>98</b>
<b>5.1</b>	<b>Synthèse des constats et des enseignements pour l'évolution du secteur postal</b>	<b>99</b>
5.1.1	Le périmètre du service universel et son financement remis en question	99
5.1.2	Au delà du SUP, le secteur postal en lui-même nécessite une définition précise	100
5.1.3	La limitation du secteur informel constitue une préoccupation majeure des opérateurs	101
<b>5.2</b>	<b>Les objectifs à atteindre pour le secteur postal dans les dix prochaines années</b>	<b>101</b>
5.2.1	L'objectif 1 de lutte contre le secteur informel	102
5.2.2	L'objectif 2 de qualité de service	102
5.2.3	L'objectif 3 concernant les prix sur le marché postal	102
5.2.4	L'objectif 4 d'investissement et d'innovation	102
5.2.5	L'objectif 5 en termes de part des revenus du secteur postal dans le PIB	103
<b>5.3</b>	<b>Les principes pour une refonte ambitieuse du cadre réglementaire afin de maximiser le potentiel de développement du secteur postal</b>	<b>103</b>

5.3.1	Ouverture du marché à la concurrence	104
5.3.2	Service Universel Postal	104
5.3.3	Règles de la concurrence et règlement de différends entre opérateurs	105
5.3.4	Protection des consommateurs	105
<b>5.4</b>	<b>L'implémentation de ces principes actés au travers d'une nouvelle loi postale</b>	<b>106</b>
5.4.1	Le Service Universel Postal sera correctement défini, encadré et financé	106
5.4.2	Les opérateurs privés disposeront de droits auxquels seront assortis des devoirs	107
5.4.2.1	Les droits des opérateurs privés	107
5.4.2.2	Les devoirs des opérateurs privés	108
5.4.3	Le marché sera progressivement assaini	109
5.4.4	La recherche de compromis et de solutions à des différends entre opérateurs sera promue	109
5.4.5	Les consommateurs et leurs intérêts seront protégés	110
5.4.6	Le rôle et le pouvoir du régulateur seront renforcés	110
<b>5.5</b>	<b>Le plan d'action pour les prochaines années</b>	<b>111</b>
<b>6</b>	<b>Annexes</b>	<b>114</b>
<b>6.1</b>	<b>Annexe 1 – Précisions relatives au tableau de cartographie du marché</b>	<b>114</b>
6.1.1	Lecture du tableau	114
6.1.2	Précisions sur les activités des opérateurs listés :	114
<b>6.2</b>	<b>Annexe 2 – Etat des lieux et perspectives des transferts d'argent en Côte d'Ivoire</b>	<b>115</b>
6.2.1	Définition et typologie des transferts d'argent	115
6.2.2	Le marché du transfert d'argent en Côte d'Ivoire	116
6.2.2.1	Historique du transfert d'argent en Côte d'Ivoire	116
6.2.2.2	Les acteurs du transfert d'argent en Côte d'Ivoire	116
6.2.2.3	Processus utilisés	118
6.2.2.4	Les transferts d'argent par le biais de tiers	118
6.2.2.5	La recrudescence des services complémentaires	119
6.2.2.6	Les facteurs clés de succès dans les transferts d'argent	119
6.2.2.7	Positionnement des opérateurs de transfert d'argent	120
6.2.2.8	Volumes de transactions et revenus	121
6.2.2.9	Tarifs pratiqués	123
6.2.2.10	Environnement réglementaire des transferts d'argent en Côte d'Ivoire	123
6.2.3	Comparaison internationale sur le transfert d'argent	124
6.2.3.1	Le contexte général : l'inclusion bancaire et son impact général sur la population en Afrique	124
6.2.3.2	Transferts d'argent et inclusion financière : une tradition postale	125
6.2.3.3	Les enjeux des transferts de fonds internationaux pour les populations	125
6.2.3.4	Données chiffrées au niveau international sur le transfert d'argent	126
6.2.4	Recommandations	127
6.2.4.1	Scénario 1 – L'exemple du Sénégal	127
6.2.4.2	Scénario 2 – Sortir les transferts d'argent du secteur postal	128
<b>6.3</b>	<b>Annexe 3 – Scénarios alternatifs d'évolution du secteur postal</b>	<b>130</b>
6.3.1	Impact attendu du statut quo réglementaire sur le marché	130
6.3.1.1	Description du scénario et hypothèses	130
6.3.1.2	Investissements/financements nécessaires	130

6.3.1.3	Niveau d'acceptabilité du scénario par les parties prenantes	131
6.3.1.4	Impacts attendus en termes de prix et de développement du marché	133
6.3.1.5	Conclusion	133
6.3.2	Alternative proposée par certains opérateurs : une infrastructure partagée	133
6.3.2.1	Description du scénario et hypothèses	133
6.3.2.2	Investissements nécessaires / financement	135
6.3.2.3	Niveau d'acceptabilité du scénario par les parties prenantes	135
6.3.2.4	Impacts attendus en termes de prix et de développement du marché	136
6.3.2.5	Conclusion	137

## Synthèse de l'étude

Le secteur postal ivoirien est actuellement en pleine mutation, à la fois sur le plan réglementaire mais aussi sur le plan économique. Afin de faire du marché postal un atout pour le développement du pays, l'ARTCI a mandaté TERA Consultants pour réaliser un bilan global et exhaustif de l'état du secteur en Côte d'Ivoire.

Le présent rapport effectue dans un premier temps un état des lieux du secteur postal, puis présente des éléments de comparaison internationale permettant de situer la Côte d'Ivoire par rapport à des économies comparables, et enfin propose des recommandations pour le développement du marché ivoirien.

### Etat des lieux du secteur postal

Au global, le marché postal affiche une légère décroissance au cours des 3 dernières années, d'environ 2% par an.

Cette décroissance est une résultante de disparités de croissance fortes entre :

- Le courrier domestique, dont les revenus sont en baisse (-5,6% par an depuis 2015) ;
- Le courrier international, dont les revenus sont en croissance (+4,5% par an depuis 2015) ;
- Les boîtes postales, dont les revenus sont constants.

Au sein du courrier domestique, les dynamiques de croissance sont également très fortes entre les différents produits. La baisse des revenus est en effet entièrement portée par le segment de la presse, dont les revenus ont diminué de plus de 30% en 2 ans. Edipresse, le prestataire de la distribution de la presse, est ainsi passé de premier à 3<sup>ème</sup> opérateur du marché en 3 ans, derrière La Poste et DHL, sous l'impulsion notamment de la hausse du colis, de l'express et des coursiers à demeure, qui sont les trois segments présentant les plus fortes hausses (les colis restant toutefois marginal en comparaison de l'express et des coursiers à demeure).

Ces revenus totaux en légère baisse se retrouvent dans la part du secteur postal dans le PIB, qui diminue de 0,1% à 0,08%, du fait de la bonne tenue du reste de l'économie ivoirienne. Pour autant, le secteur postal devrait retrouver de la croissance dans les années à venir, dans la mesure où la chute des revenus de la presse devrait s'atténuer (lorsque la substitution de la presse physique par la presse électronique s'achèvera), tandis que la croissance des segments dynamiques devrait se prolonger.

Sur la même période, il convient de noter une forte progression des investissements consentis par La Poste pour améliorer son infrastructure et sa qualité de service. Ces investissements ont en effet été multipliés par huit entre 2016 et 2017. Ces investissements se traduisent entre autre par :

- une augmentation de la flotte de véhicules utilisés par La Poste (+38% de véhicules et + 94% de deux roues dédiées aux services postaux)
- l'ouverture d'une nouvelle plate forme dédiée au traitement des trafics postaux (4 en tout)
- une augmentation du nombre de liaisons routières effectuées par La Poste (+24%).

Par ailleurs, La Poste a également fortement augmenté sa densité de points de services, avec l'ouverture ou la réouverture de 60 bureaux en 2016, pour atteindre 199 points de services postaux, pour atteindre une densité de couverture similaire à celle des pays de la sous région.

Ces indicateurs reflètent un secteur dynamique, qui s'équipe pour profiter du potentiel de croissance que constitue le e-commerce sur les segments colis/express.

Par ailleurs, sur le plan réglementaire, les entretiens menés auprès des acteurs ont révélé que

- les autorisations qui ont été délivrées récemment par l'ARTCI cantonnent les opérateurs à travailler sur des segments qui sont en dehors du champ de leurs activités actuelles ;
- Le secteur informel est encore trop important (probablement jusqu'à 20% des volumes totaux), et n'offre qu'une qualité de service médiocre.
- Les prix ne sont pas régulés, et l'actuel critère de poids pour délimiter le SUP est jugé insuffisant puisqu'il ne permet pas de délimiter les produits du SUP/non SUP sur des critères commerciaux (donc correspondant aux besoins de la population).

Aujourd'hui le secteur postal se situe donc à un véritable tournant, et les attentes sont nombreuses, puisque les échéances fixées par la loi postale de 2013 pour l'octroi du SUP arrivent à leur terme en 2020 :

### Comparaison internationale

La comparaison du secteur postal ivoirien avec les pays de la sous région indique que de nombreux efforts restent à faire, car la Côte d'Ivoire est relativement mal positionnée en termes de développement du marché postal du point de vue de :

- la taille du marché postal (y compris en y ré-intégrant l'informel) ;
- l'infrastructure postale (points de contact essentiellement) et du niveau de la qualité de service ;
- l'adoption des nouvelles technologies de l'information et des communications.

Malgré ce positionnement fragile, le secteur postal ivoirien présente une attractivité certaine : la croissance économique en Côte d'Ivoire est l'une des plus élevées au monde. Le potentiel de développement de l'ensemble des secteurs économiques en Côte d'Ivoire est donc particulièrement important. Le secteur postal en particulier, dans un contexte économique largement favorable, devrait pouvoir se structurer et se développer à un rythme élevé, et même supérieur aux autres pays de la région, mais cela suppose un cadre réglementaire adéquate, propice à une saine concurrence, à de l'innovation et de l'investissement.

Ainsi, une « feuille de route » doit être établie, stipulant non seulement les objectifs mais aussi les moyens pour y parvenir et notamment les principaux éléments que devra contenir le nouveau cadre réglementaire.

Cette feuille de route pourra être révisée périodiquement si cela s'avère nécessaire, mais en principe ce document sert de référence pour le marché postal.

### Recommandations

Une feuille de route consiste tout d'abord en la définition d'objectifs pour le secteur postal. Nous recommandons 6 objectifs de haut niveau à considérer pour l'élaboration de la future feuille de route.

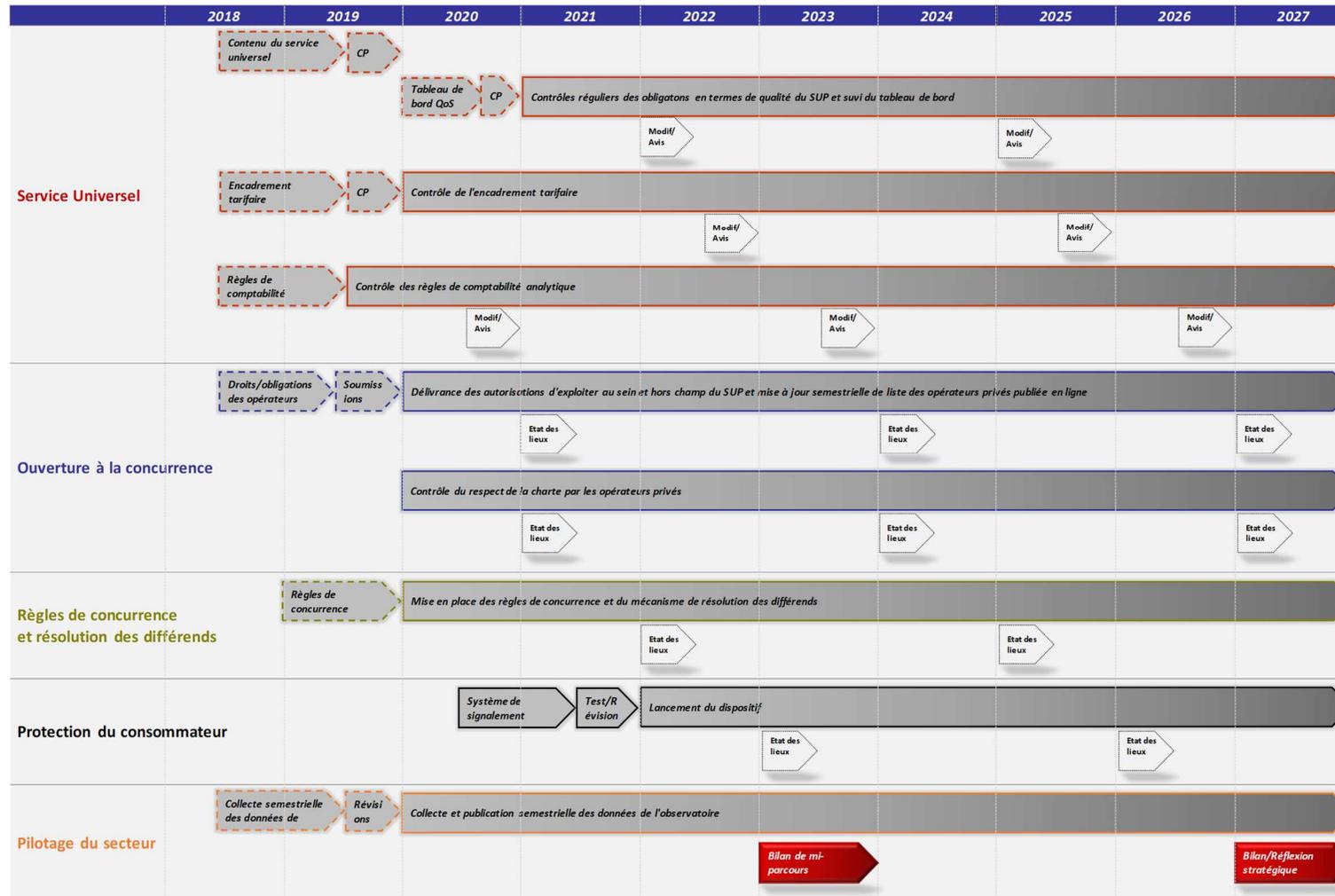
- **Lutte contre le secteur informel** : la communication est l'un des moyens de lutter contre l'informel, et la publication des conditions d'exercice est un prérequis. Le régulateur devra définir en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes du secteur l'objectif sur la

part des revenus totaux générés par le secteur informel d'ici 10 ans et convenir d'une trajectoire à suivre.

- **Amélioration de la qualité de service** : il s'agira de promouvoir des niveaux de qualité de service élevés par exemple du point de vue des délais d'attente dans les bureaux, des délais de traitement des plaintes et réclamations, ainsi que des délais d'acheminement. Des normes devront être fixées afin de permettre des mesures externes régulières de la qualité de l'opérateur en charge du Service Universel Postal (SUP).
- **Une régulation tarifaire appropriée pour les services du SUP** : un encadrement tarifaire doit permettre à la fois d'inciter les opérateurs à la fourniture de services à des tarifs compétitifs tout en garantissant l'accessibilité des services et une juste contribution à la viabilité du SUP (le surplus de charge étant à couvrir par le fond de compensation).
- **Promotion de l'investissement et l'innovation**, notamment dans l'émergence du e-commerce ou dans le développement des services financiers, afin de permettre aux relais de croissance postaux à travers le monde de trouver leur place en Côte d'Ivoire.
- **Accroissement de la part du secteur postal dans le PIB national** : un objectif de 0,2% à 5 ans et de 0,5% à 10 ans paraît envisageable au regard du potentiel du marché. Cet objectif est une résultante des autres objectifs ci-dessus.

Nos préconisons, pour atteindre ces objectifs, un plan d'action autour de 5 grands axes, synthétisés sur la figure ci-dessous.

Figure 1 – Feuille de route pour les dix prochaines années d'ici 2027



Source : TERA Consultants

Commentaire de lecture : CP désigne une « consultation publique »

# 1 Introduction

## 1.1 Contexte et objectifs

Le secteur postal ivoirien est actuellement en pleine mutation, à la fois sur le plan réglementaire mais aussi sur le plan économique.

*Sur le plan réglementaire*, pour que la libéralisation récente du secteur postal porte ses fruits, une autorité de régulation sectorielle a été créée et une loi portant code des postes promulguée en 2013. Cette loi devait poser les bases légales nécessaires au développement pérenne d'une concurrence saine et efficace sur le marché postal, à travers notamment :

- Une redéfinition des licences d'exploitation et des cahiers des charges afférentes à ces licences ;
- Un accompagnement de l'opérateur historique chargé du Service Universel Postal dans son retour à la profitabilité, à travers une réévaluation du financement du service universel et une redéfinition de son mécanisme de gestion.

*Sur le plan économique*, plusieurs dynamiques tendent à redessiner le paysage concurrentiel :

- La sortie progressive de la crise profonde traversée par la Côte d'Ivoire, marquée par des dysfonctionnements du réseau et la disparition d'une part de l'empreinte géographique de La Poste Côte d'Ivoire (La Poste CI) au profit des opérateurs informels du marché, a conduit à une reprise de l'activité ;
- L'accroissement des usages des TIC représente un moteur de substitution du courrier par les correspondances électroniques, mais également un relais de croissance, notamment grâce à l'accroissement des flux B2C (e-commerce) et au développement de nouveaux produits (courrier hybride) ou services (traçabilité des envois).

Afin de faire du marché postal un atout pour le développement du pays, l'ARTCI souhaite effectuer un bilan global et exhaustif de l'état du secteur en Côte d'Ivoire.

TERA consultants a été mandaté par l'ARTCI pour réaliser ce bilan.

Il convient de noter que ce projet s'inscrit dans la continuité des études déjà menées par l'ARTCI, notamment des travaux sur le Service Postal Universel et du rapport diagnostic de 2015. Ce dernier rapport **(1)** présentait la situation du secteur postal à la fois sur les plans économique et réglementaire **(2)** fournissait des recommandations aussi bien sur la mise en œuvre du cadre réglementaire que sur des mesures opérationnelles à mettre en place pour l'opérateur historique.

Le présent rapport **met l'accent sur les aspects économiques du secteur postal** autant que sur les aspects réglementaires. En plus d'une analyse statique, l'étude fournit aussi une vision à court/moyen terme du marché et des outils de pilotage du secteur pour ajuster si besoin dans les prochaines années les recommandations en fonction des nouvelles informations à disposition.

## 1.2 Structure du rapport

Le présent rapport se structure de la manière suivante.

La méthodologie utilisée pour la réalisation du bilan postal est tout d'abord présentée de manière plus détaillée (§ 2). Il s'agit en particulier d'expliquer la démarche retenue pour effectuer les trois étapes constituant le projet, à savoir :

- L'étape 1 qui consiste à faire un « état des lieux du marché postal » ;
- L'étape 2 qui consiste à effectuer un benchmark international pour mieux situer le marché postal par rapport à des pays comparables ;
- L'étape 3 consacrée aux scénarios sur l'évolution du marché et aux recommandations pour le développement du marché postal en Côte d'Ivoire.

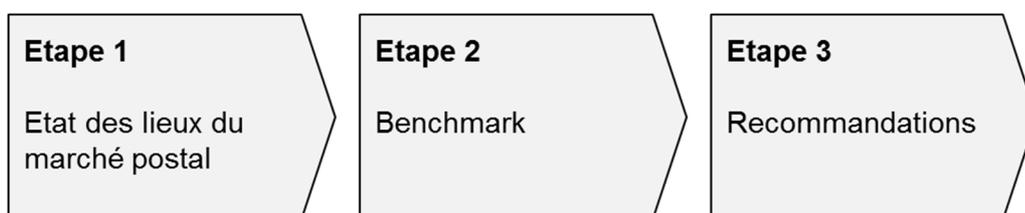
Les résultats de l'analyse effectuée pour chacune de ces trois étapes sont ensuite successivement présentés aux sections suivantes (§ 3, 4, 5).

## 2 Méthodologie

Pour atteindre les objectifs de l'étude, TERA Consultants a divisé le projet en trois phases de travail (cf. Figure 2) qui consistent à fournir :

- Un **état des lieux du marché postal**, avec une vision à court/moyen terme des évolutions du marché ; l'**observatoire du marché postal** construit dans le cadre de cette analyse devant être facilement actualisable et servir d'outil de pilotage pour l'ARTCI (§ Figure 2) ;
- Un **benchmark international** pour situer le marché ivoirien par rapport aux marchés postaux d'autres pays de la zone économique (§ 2.2) ;
- Des recommandations pour promouvoir le développement du secteur postal (§ 2.3).

**Figure 2 – Approche générale de réalisation du projet**



Source : TERA Consultants

### 2.1 Etape 1 : état des lieux du marché postal

L'état des lieux approfondi du secteur postal, réalisé en première étape, a été effectué sur la base d'une liste d'indicateurs.

Tel qu'exigé par l'ARTCI, les indicateurs ont été sélectionnés de manière à pouvoir aussi servir de base à la construction d'un observatoire.

L'observatoire doit servir d'outil de veille et de suivi du marché postal pour l'Autorité ; il lui permettra de prendre des mesures appropriées répondant aux nouvelles dynamiques économiques sur le marché. L'observatoire est d'autant important que certaines mesures devant être prises par l'Autorité sont structurantes pour le fonctionnement du marché postal. C'est notamment le cas de l'octroi de licences/autorisations destinées **(1)** aux opérateurs qui interviennent principalement sur le marché postal **(2)** et à d'autres dont l'activité postale n'est pas leur activité principale.

#### 2.1.1 Sélection des indicateurs

Puisqu'il existe une multitude d'indicateurs possibles, tout l'enjeu a tout d'abord été de sélectionner ceux qui présentent un intérêt eu égard aux objectifs de l'ARTCI.

Pour cela, il a été utile de se référer aux indicateurs utilisés par les Autorités de Régulation dans les pays européens, certains ayant trait à la structure de marché, d'autres aux revenus, aux

volumes ou encore aux prix, d'autres encore à la densité des points de contact, etc. (cf. Figure 3).

**Figure 3 – Revue des indicateurs publiés en Europe**

Pays	Autorité de régulation	Fréquence	Structure de marché	revenus, volumes, prix	Densité des points de contact	Emplois	Investissements	Satisfaction des usagers	Qualité de service (délais)	Spécificités
Allemagne	BNetzA	Annuelle	X	X		X	X			Analyse par zone géographique
Grèce	EETT	Annuelle (2007 et 2009)	X	X		X	X	X		Analyse par zone géographique
Espagne	Ministère du développement	Annuelle (2003 à 2008)		X			X		X	Détail des investissements par type de service (Courrier, Cois)
France	ARCEP	Annuelle	X	X		X	X			Analyse du marché du routage
Irlande	ComReg	Trimestrielle							X	
Chypre	TEPHET	Annuelle (2005 à 2009)		X	X	X			X	
Lituanie	RRT	Trimestrielle		X						
Hongrie	NMHH	Annuelle (1990 à 2007)		X	X				X	
Malte	MCA	Semestrielle		X					X	
Pays-bas	OPTA	Annuelle (depuis 2008)	X	X					X	
Pologne	UKE	Annuelle (depuis 2008)	X	X					X	
Portugal	ANACOM	Trimestrielle	X	X	X	X				
Roumanie	ANCOM	Annuelle (depuis 2004)	X	X		X				
Slovenie	APEK	Annuelle (depuis 2004)		X	X	X		X	X	
Slovaquie	PRU	Annuelle (depuis 2008)	X	X	X			X	X	
Finlande	FICORA	Annuelle (depuis 2004)	X	X					X	
Suède	PTS	Annuelle (depuis 1993)		X						

Taux de publication : 53% : 94% : 29% : 41% : 24% : 18% : 59%

Source : TERA Consultants

A partir de ces différentes informations, il a été considéré que l'état des lieux devait contenir des informations relatives à :

- la structure du marché (segmentation et définitions des couples produits/marchés) ;
- les volumes et revenus du marché ;
- la qualité de service proposée (y compris accessibilité) ;
- la satisfaction des consommateurs ;
- l'emploi et l'investissement ;
- les tarifs.

Pour répondre à ces besoins d'information, un certain nombre d'indicateurs ont ensuite été retenus pour chacune de ces différentes catégories.

L'observatoire devant être facilement actualisable et utilisable de manière autonome par l'ARTCI, les indicateurs ont été choisis de sorte que (1) le périmètre des indicateurs permette une actualisation d'une année à l'autre (2) afin que les opérateurs n'aient pas de difficultés particulières pour fournir les données.

La liste des indicateurs retenus est synthétisée à la Figure 4.

**Figure 4 – Liste des indicateurs pouvant être retenus dans l'observatoire**

N°	Indicateur	Catégorie
1	Nombre de fournisseurs de services actifs par service.	Structure du marché
2	Parts de marché par service en volumes	Structure du marché
3	Parts de marché par service en revenus	Structure du marché
4	Chiffre d'affaires total de la fourniture de services postaux par fournisseur et par service	Volumes et revenus
5	Chiffre d'affaires total de la fourniture de services postaux en % du PIB	Volumes et revenus
6	Volume total de services postaux par fournisseur et par service	Volumes et revenus
7	Nombre de clients BtoB / BtoC	Structure du marché
8	Taux d'utilisation des boîtes postales	Volumes
9	Nombre d'envois de courrier ordinaire par habitant	Volumes
10	Nombre d'envois de courrier ordinaire par employé	Volumes et revenus
11	Nombre d'envois de colis ordinaire par habitant	Volumes et revenus
12	Nombre d'envois de colis ordinaires par employé	Volumes et revenus
13	Nombre d'envois express par habitant	Volumes et revenus
14	Nombre d'envois express par employé	Volumes et revenus
15	Investissement total pour la fourniture de services postaux	Investissement, emploi
16	Emploi total pour la fourniture de services postaux	Investissement, emploi
17	Nombre d'établissements postaux	Infrastructure
18	Nombre de liaisons routières / ferroviaires/ aériennes	Infrastructures
19	Nombre d'habitants par établissement postal	Qualité de service
20	Superficie moyenne couverte par établissement postal	Qualité de service
21	Part d'habitants à moins de 10 km d'un établissement	Qualité de service
22	Délais d'attente en bureau de poste	Qualité de service
23	Taux de respect des durées d'acheminement par produit et par catégorie d'acheminement (intra régional, intercités, intra-cités et international)	Qualité de service
24	Nombre de plaintes ou réclamations	Satisfaction client
25	Taux de réclamations rapportées au volume d'envois	Satisfaction client
26	Taux de réclamations rapportées au volume d'envois	Satisfaction client
27	Taux de réponses données dans un délai de 30 jours	Satisfaction client
28	Prix courant pour une lettre standard domestique de moins de 20g	Tarifs
29	Prix courant d'une lettre à l'international (à destination de la France et pour un poids inférieur à 1000 gr)	Tarifs
30	Prix courant des boîtes postales	Tarifs

Source : TERA Consultants

### 2.1.2 Collecte de l'information et implémentation des indicateurs

Un questionnaire a été ensuite élaboré afin de collecter l'ensemble de ces informations quantitatives auprès des opérateurs identifiés sur le marché en collaboration avec l'ARTCI. Après avoir construit ce questionnaire, l'équipe TERA s'est rendu à Abidjan durant la semaine du 09 avril 2018 pour y mener une série d'entretiens bilatéraux avec les principales parties prenantes :

- les opérateurs postaux (ou apparentés) actifs sur le marché ;
- les opérateurs du secteur informel et/ou non autorisés (sociétés de transport notamment) ;
- les opérateurs tiers : le Haut Conseil des Transporteurs et la direction des Douanes.

La liste précise des opérateurs rencontrés ainsi que la cartographie du marché sont présentées plus après section 3.2.

Ces entretiens ont permis de clarifier les informations demandées dans le cadre du questionnaire et également d'obtenir d'autres types d'informations :

- **l'avis des opérateurs sur le cadre réglementaire actuel ;**
- **la vision des opérateurs sur le marché postal à court/moyen terme :**
  - *En termes quantitatif* : sur les volumes et revenus ;
  - *En termes qualitatif* : sur l'évolution des usages (e-commerce, développement durable, exploitation des TIC) et les tendances à la substitution pour chaque segment de marché.

Les comptes-rendus des entretiens, annexés au présent rapport (cf. § 5.5), ont été transmis pour validation aux interlocuteurs concernés.

Les indicateurs établis par la suite dans le rapport s'appuient principalement sur les informations collectées à travers le questionnaire et les entretiens. Cependant, compte tenu du fait que l'ensemble des participants n'ont pas répondu et/ou n'ont pas pu être interrogés, pour des questions d'exhaustivités, des sources d'informations complémentaires ont également été utilisées. Il s'agit en particulier :

- d'informations publiquement accessibles telles que l'observatoire postal de l'ARTCI (disponible en ligne sur son site Internet) ou des sites Internet d'institutions comme la Central Intelligence Agency (CIA), la Banque Mondiale ou encore le Fonds Monétaire International (FMI) ;
- d'hypothèses d'expert relatives à :
  - la répartition des volumes/ revenus entre les services fournis par un opérateur donné, lorsque cette répartition n'est pas fournie ;
  - l'évolution temporelle de ces volumes/revenus lorsque celle-ci n'est pas disponible.

Le cas échéant, l'utilisation de telles hypothèses est systématiquement détaillée par la suite. Sans prétendre fournir une représentation exacte du marché, elles permettent toutefois de disposer d'un niveau d'approximation satisfaisant, tout en constituant une base de travail robuste pouvant être affinée au cours du temps en collaboration avec les opérateurs concernés.

## **2.2 Etape 2 : benchmark international**

La deuxième étape du projet a consisté à préparer une analyse comparative des principaux indicateurs définis dans l'étape précédente avec d'autres pays afin d'évaluer la maturité du secteur postal en Côte d'Ivoire.

Des études de perspectives du marché postal à moyen et long terme élaborées par les organismes postaux internationaux (UPU, CERP, PostEurop) et les travaux réalisés par les consultants et experts de la présente mission ont permis d'enrichir l'analyse, notamment s'agissant de l'évolution du secteur du e-commerce en Europe.

Au-delà de cette analyse par indicateur, la situation générale du marché postal Ivoirien et ses perspectives d'évolution ont été examinées au regard de la stratégie globale de l'UPU (Stratégie de Doha).

## **2.3 Etape 3 : recommandations**

Les enseignements recueillis dans les étapes 1 et 2 ont permis en troisième et dernière étape de fournir des recommandations adéquates, spécifiques au contexte du marché postal en Côte d'Ivoire, dans le but de favoriser le développement d'un marché postal dynamique, efficient et concurrentiel.

### 3 Etat des lieux du secteur postal

Cette section rappelle dans un premier temps les grandes caractéristiques de l'environnement macro économique ivoirien (§ 3.1). Par la suite, elle détaille le cadre réglementaire actuellement en vigueur (§ 3.2), propose un panorama des services postaux offerts par l'ensemble des parties prenantes (§ 3.3), avant de présenter l'analyse du marché sur la base des indicateurs retenus (§ 3.4).

#### 3.1 L'environnement macro économique ivoirien

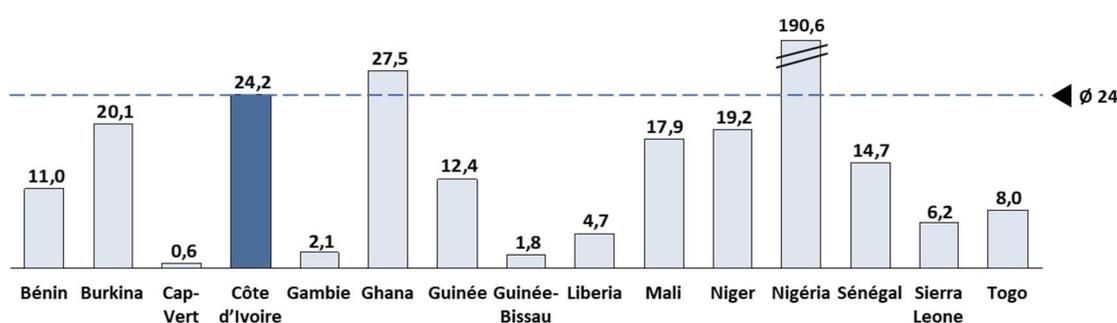
La crise politique qu'a subie pendant environ une décennie la Côte d'Ivoire a considérablement affaibli l'économie du pays. Grâce à une stabilité politique retrouvée, le pays est maintenant plus à même de se développer économiquement et montre une croissance soutenue. L'environnement économique en Côte d'Ivoire est étudié ici sous l'angle socio-démographique (§ 3.1), puis sous l'angle économique (§ 3.1.2).

##### 3.1.1 Grands indicateurs socio démographiques

Avec environ 24 millions d'habitants estimés en 2017, la Côte d'Ivoire est classée 54<sup>ème</sup> au niveau mondial en termes de population.

La Côte d'Ivoire est le 3<sup>ème</sup> pays le plus peuplé parmi les pays de la Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), après le Nigéria dont la population est nettement plus élevée (190,6 millions d'habitants) et le Ghana (27,5 millions d'habitants) (cf. Figure 5). Si l'on exclue le Nigéria, la Côte d'Ivoire est deux fois plus peuplée que la moyenne des pays de la CEDEAO.

Figure 5 – Population des pays de la CEDEAO (millions d'habitants, 2017)



Source : CIA, World Factbook

La population en Côte d'Ivoire a cru ces trois dernières années à un rythme soutenu, de 2,6% par an. Cette population est par ailleurs relativement jeune, la moitié des habitants ayant moins de 21 ans (estimation en 2017)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ibid.

Si le pays est relativement peu urbanisé, il n'en reste pas moins que la part de la population vivant en zone urbaine, aujourd'hui de 55,5%, augmente au rythme soutenu de 3,39% par an (estimation pour la période de 2015 à 2020)<sup>2</sup>. Pour l'heure, Abidjan, la capitale du pays, est la seule ville avec ses 5 millions d'habitants à compter plus d'un million d'habitants. Elle regroupe à elle-seule 20% de la population totale.

Le taux d'alphabétisation est faible en Côte d'Ivoire puisque moins de la moitié de la population âgée de plus de 15 ans (environ 43%) peut lire et écrire.

### 3.1.2 Grands indicateurs économiques

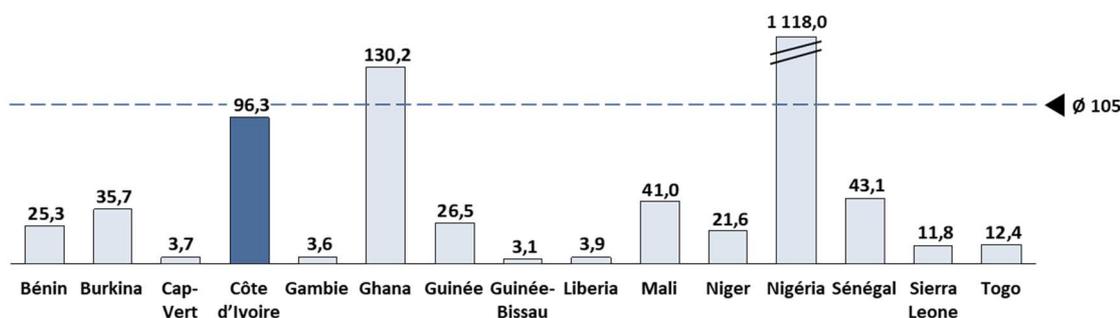
L'économie en Côte d'Ivoire est majoritairement centrée sur le secteur primaire. Le pays est en effet le premier producteur de cacao au niveau mondial et exporte aussi massivement du café ainsi que de l'huile de palme.

Avec un PIB en parité de Parité de Pouvoir d'Achat (PPP) estimé à 96,2 milliards US\$ pour l'année 2017, la Côte d'Ivoire est classée 87<sup>ème</sup> au niveau mondial (sur 229 pays)<sup>3</sup>.

Au sein de la CEDEAO, le pays est classé 3<sup>ème</sup>, après le Nigéria en première position loin devant (PIB de 1 118 milliards US\$) et le Ghana en deuxième position (PIB de 130 milliards US\$) (cf. Figure 6).

Si l'on exclut le Nigéria, du fait de son nombre d'habitants particulièrement élevé, le PIB de la Côte d'Ivoire est alors près de 3 fois plus élevé que le PIB moyen des pays qui composent la CEDEAO (près de 33 milliards US\$ en moyenne Nigéria exclu).

**Figure 6 – PIB en PPP des pays de la CEDEAO (milliards US\$, 2017)**



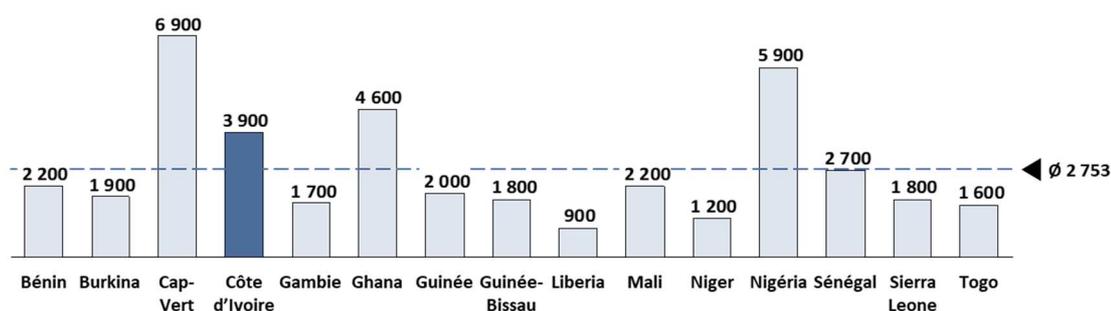
Source : CIA, World Factbook

Rapporté à la population, le PIB en PPP de la Côte d'Ivoire s'élève à environ 3 900 US\$ par habitant en 2017, ce qui la situe au 180<sup>ème</sup> rang au niveau mondial (sur 228 pays classés au total), mais au 4<sup>ème</sup> rang au niveau de la CEDEAO (cf. Figure 7) : le PIB par habitant en Côte d'Ivoire est donc relativement élevé par rapport à celui d'autres pays comparables de la région (42% plus élevé que la moyenne des pays de la CEDEAO).

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

Figure 7 – PIB par habitant en PPP des pays de la CEDEAO (US\$, 2017)



Source : CIA, World Factbook

Cette position élevée au sein de la CEDEAO ne doit toutefois pas occulter le niveau de pauvreté élevé d'une part significative de la population :

- Comme indiqué par l'indice de GINI<sup>4</sup> (estimé en 2008), la Côte d'Ivoire est le 55<sup>ème</sup> pays le plus inégalitaire au monde du point de vue des inégalités de richesses (sur un classement qui compte 158 pays)<sup>5</sup>.
- Près de la moitié de la population (46.3% en 2015) vit en dessous du seuil de pauvreté<sup>6</sup>.
- En outre, la Côte d'Ivoire se situe en bas du classement mondial en fonction de l'indice de développement humain qui tient compte de divers facteurs, non seulement de la richesse mais aussi d'autres facteurs comme la santé, l'éducation, les inégalités, etc. Il est classé 171<sup>ème</sup> sur les 188 pays du classement (valeurs de 2015)<sup>7</sup>. Sur le périmètre plus réduit des 54 pays Africains, la Côte d'Ivoire se situe à la 37<sup>ème</sup> place<sup>8</sup>. L'indice de développement humain en Côte d'Ivoire est approximativement égal au niveau moyen des pays de la CEDEAO (cf. Figure 8).

<sup>4</sup> Comme l'explique l'institut Français des statistiques, « L'indice (ou coefficient) de Gini est un indicateur synthétique d'inégalités de salaires (de revenus, de niveaux de vie...). Il varie entre 0 et 1. Il est égal à 0 dans une situation d'égalité parfaite où tous les salaires, les revenus, les niveaux de vie... seraient égaux. A l'autre extrême, il est égal à 1 dans une situation la plus inégalitaire possible, celle où tous les salaires (les revenus, les niveaux de vie...) sauf un seraient nuls. Entre 0 et 1, l'inégalité est d'autant plus forte que l'indice de Gini est élevé ». <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1551>

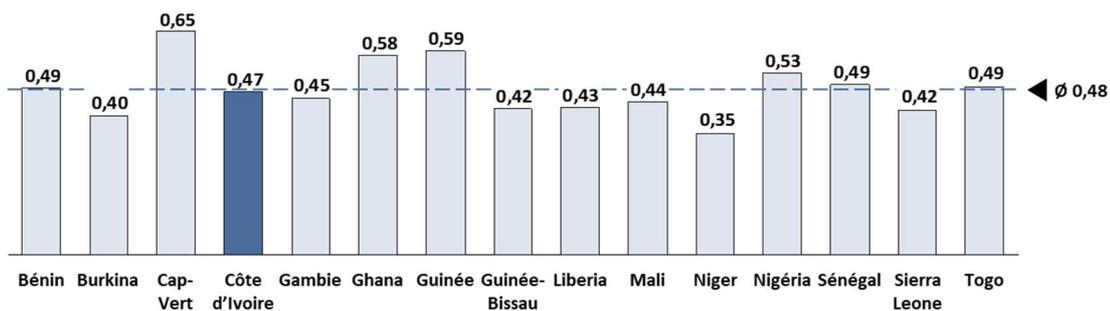
<sup>5</sup> Estimations Banque mondiale

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> Nations Unions (2015, <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/CIV>)

<sup>8</sup> <http://centrafrique-presse.over-blog.com/2017/03/le-classement-des-pays-africains-dans-l-edition-2016-de-l-indice-de-developpement-humain-du-pnud.html>

**Figure 8 – Indice de développement humain des pays de la CEDEAO (2015)**



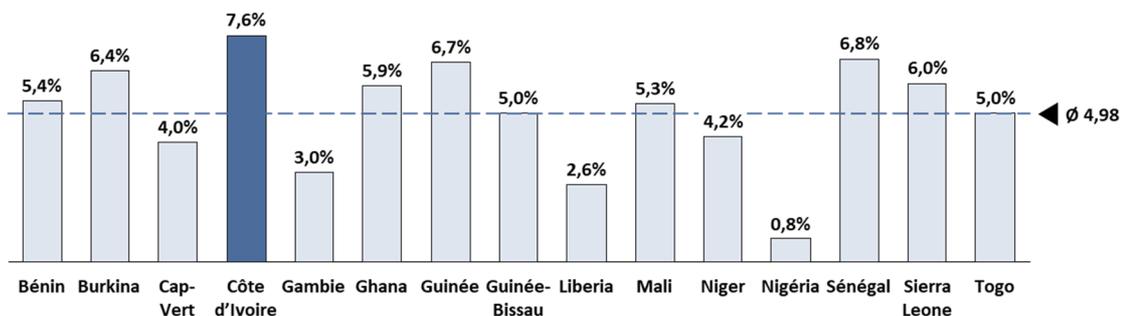
Source : Données de 2015 issues du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)<sup>9</sup>

Les indicateurs précédents reflètent ainsi une économie forte au sein de la sous-région, mais fragilisée par des inégalités importantes au sein de la population.

D'un point de vue dynamique, en revanche, l'économie ivoirienne affiche une croissance très importante : le taux de croissance réel<sup>10</sup> du PIB était estimé à 7.6% par an en 2017, ce qui plaçait le pays dans le peloton de tête au niveau mondial (classé 5<sup>ème</sup> sur 222 pays).

En outre, le taux de croissance en Côte d'Ivoire est le plus élevé des pays de la CEDEAO, supérieur de près de 53% au taux de croissance moyen (cf. Figure 9).

**Figure 9 – Taux de croissance réel annuel du PIB des pays de la CEDEAO (2017)**



Source : CIA, World Factbook

<sup>9</sup> Cf. Rapport de 2016 sur le développement humain

<sup>10</sup> Le taux de croissance réel du PIB correspond au taux de croissance du PIB ajusté de l'inflation.

## 3.2 Le cadre réglementaire relatif au secteur postal

Afin d'analyser le marché postal en Côte d'Ivoire dans sa globalité, il a été indispensable d'étudier les principaux facteurs externes qui influent de manière plus ou moins significative sur l'exercice des opérateurs du secteur postal.

Outre l'environnement macro économique (cf. § 3.1), le cadre réglementaire applicable au marché postal constitue sans nul doute l'un de ces principaux facteurs. Il fait donc l'objet d'une analyse plus approfondie ici.

Les dispositions légales incluses dans le cadre réglementaire sont présentées dans un premier temps (§ 3.2.1). Les avis des opérateurs sur ce cadre réglementaire en vigueur, récoltés par le biais des entretiens effectués à Abidjan la semaine du 09 avril 2018, sont synthétisés dans un deuxième temps (§ 3.2.2).

### 3.2.1 Présentation du cadre réglementaire

En Côte d'Ivoire, le cadre réglementaire encadrant spécifiquement le secteur postal est composé :

- De la loi n°2013-702 du 10 octobre 2013 portant Code des Postes (§ 3.2.1.1) ;
- De deux arrêtés : l'arrêté n°295/MPTIC/CAB du 10 juin 2015 et l'Arrêté n°016/MPTIC/CAB du 09 janvier 2015 (§ 3.2.1.2 et 3.2.1.3) ;
- De l'avis n°2017-0007 en date du 07 février 2017 (§ 3.2.1.4).
- De deux décrets relatifs à l'attribution du service universel postal à La Poste de Côte d'Ivoire : les Décrets 2018-270 et 2018-271 du 07 mars 2018

Ces dispositions réglementaires sont présentées de manière plus détaillée dans les sections qui suivent.

#### 3.2.1.1 La loi n°2013-702 d'octobre 2013 portant Code des Postes

La loi n°2013-702 d'octobre 2013 portant Code des Postes fixe un cadre juridique et institutionnel pour encadrer les activités postales en Côte d'Ivoire (Art. 3). Seules les activités postales réalisées sur le territoire national sont soumises au cadre réglementaire postal (Art. 4).

Quatre grandes catégories de services postaux ont été définies dans la loi : le « Service Universel Postal », les « services soumis à autorisation », les « services d'émission » et les « services postaux libres ».

La Loi précise les dispositions spécifiques à chacune de ces catégories, s'agissant notamment de la structure de marché, du mode de fixation des tarifs ou encore des modalités d'exercice.<sup>11</sup>

Le tableau qui suit présente les spécificités propres à chaque catégorie, en précisant la nature des produits et services entrant dans chacune de ces catégories.

---

<sup>11</sup> Certaines modalités ont été modifiées par arrêté ultérieurement, voir section suivante.

**Figure 10 – Dispositions applicables aux quatre catégories de services inscrites dans la Loi postale<sup>12</sup>**

	Le service universel postal	Les services soumis à autorisation	Les services d'émission	Les services postaux libres
Les produits/services inclus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envois postaux<sup>13</sup> &lt; 2 Kg ;</li> <li>• Colis postaux<sup>14</sup> &lt; 31,5 kg ;</li> <li>• Envois postaux recommandés et à valeur déclarée ;</li> <li>• Distribution des imprimés<sup>15</sup> ;</li> <li>• Service de courrier électronique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envois postaux<sup>16</sup> &gt; à 2 Kg ;</li> <li>• Colis postaux &gt; 31.5 kg ;</li> <li>• Service connexe de courrier : mandats (dont transfert d'argent), imprimés, valeurs à recouvrer, envois contre remboursement, services électroniques fournis au public contre rémunération.</li> </ul>	Timbres-poste, vignettes etc. qui sont la propriété intellectuelle de la République de Côte d'Ivoire ou l'expression de sa souveraineté.	Autres prestation et opérations réalisées dans un cadre purement contractuel, en dehors des services postaux exploités en vertu d'une licence d'exploitation postale ou d'une autorisation.
Structure de marché	Non ouverture à la concurrence pendant 7 ans à partir de la promulgation de la loi, à la suite de quoi le service universel est ouvert à la concurrence.	Soumis à attribution d'autorisation	Activité soumise à arrêté ministériel	Libre
Mode de fixation des tarifs	Tarifs soumis aux règles du cahier des charges.	Libre	Soumis à arrêté ministériel	Libre
Conditions d'exercice	Accessibilité exempte de toute forme de discrimination, garantie tous les jours ouvrables pour tous, y compris pour des personnes handicapées, sur l'ensemble du territoire à un tarif « abordable » et respectant les normes de qualité de service inscrites dans le cahier des charges.	Respect des règles du cahier des charges (couverture, non-discrimination, confidentialité, qualité de service)		Aucune contrainte ni obligation.
Document légal autorisant et encadrant l'exercice postal	Licence d'exploitation postale intégrant en annexe un cahier des charges	Autorisation intégrant en annexe un cahier des charges	Arrêté conjoint du ministre chargé des Postes et du ministre chargé de l'Economie et des Finances	Attestation de déclaration
Textes d'applications	Décret	Décision de l'Autorité de régulation		
Participation au financement du service universel postal	NA	Oui	Non	Oui

<sup>12</sup> NB : Les catégories de services ne se recoupent pas avec les « régimes »

<sup>13</sup> Comprend la collecte, le tri, l'acheminement et la distribution

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> Livres, catalogues journaux, écrits périodique, etc.

<sup>16</sup> Comprend la collecte, le tri, l'acheminement et la distribution

Il convient de noter que seul un critère de poids est utilisé dans la loi pour distinguer les envois et colis postaux qui relèvent du service universel postal de ceux qui relèvent plutôt des services soumis à autorisation (cf. première ligne du tableau Figure 10) : la nature physique autre que le poids (format, volume) des produits ou services rendus n'intervient donc pas dans la définition de ces catégories, pas plus que les caractéristiques commerciales du service (niveau de priorité, type de collecte, de distribution, services de suivi).

### 3.2.1.2 L'arrêté n°295/MPTIC/CAB du 10 Juin 2015

Cet arrêté a pour objet « de fixer le contenu du programme du service universel postal et les normes de qualité minimale des prestations fournies au titre dudit service universel postal ».

Le deuxième chapitre précise le contenu du programme du service universel postal (SUP), c'est-à-dire le périmètre des services qu'il finance. Ainsi, le programme a vocation à financer non seulement les charges du service universel, mais également la couverture géographique du SUP, le financement des extensions et les rénovations des réseaux postaux, ainsi que le financement des services et missions d'intérêt général.

Par ailleurs, ce même arrêté restreint l'exclusivité qu'il confère au détenteur de la licence d'exploitation du SUP aux zones rurales, en autorisant l'octroi de franchises pour les opérateurs autorisés dans les autres zones (article 3 et 4 p. 2) :

- *Dans les zones urbaines (chefs-lieux de régions et de départements) :* l'ARTCI peut accorder une franchise à plusieurs entreprises pour offrir le service universel (sur la base d'un cahier des charges) ;
- *Dans les zones rurales :* le service universel est exclusivement offert par le titulaire de la licence d'exploitation (opérateur désigné pour le service universel postal).

Aussi, il est précisé que l'opérateur désigné pour le service universel postal doit assurer un service d'interconnexion des réseaux postaux des autres opérateurs autorisés. Selon notre compréhension, il s'agit concrètement de permettre aux opérateurs qui collectent le courrier dans leurs zones d'activité d'injecter leurs volumes dans le réseau de l'opérateur titulaire du SUP, lorsque les destinataires de ces volumes se situent dans des zones où ces opérateurs ne peuvent pas opérer du fait de l'exclusivité octroyée au titulaire du SUP. Les modalités techniques et tarifaires de cette interconnexion ne sont pas précisées.

Les niveaux de qualité du service universel postal sont définis au dernier chapitre de l'arrêté. Les critères de qualité de service dépendent du type d'envoi (domestique/international, correspondances/colis, standard/prioritaire) (cf. Figure 11).

**Figure 11 – Critères de qualité du service universel postal**

	Même ville ou localité		Autre ville ou localité		Autre chef-lieu		International	
	Ordinaire	Prioritaire	Ordinaire	Prioritaire	Ordinaire	Prioritaire	Ordinaire	Prioritaire
Correspondance	J+1	J	48h	J+1	48h	J+1	48h	J+1
Colis	J+1	J	48h	J+1	72h	48h	72h	48h

Source : Arrêté n°295/MPTIC/CAB, TERA Consultants

L'arrêté indique aussi que le temps d'attente pour une opération postale ne doit pas excéder 30 minutes et seulement 15 minutes pour une simple demande d'information.

### **3.2.1.3 L'arrêté n°016/MPTIC/CAB du 9 janvier 2015**

L'arrêté n°016/MPTIC/CAB indique que tout matériel ou équipement postal doit être homologué par l'ARTCI. La liste des matériels et équipements postaux soumis à homologation est établie, publiée et mise à jour régulièrement par l'ARTCI.

### **3.2.1.4 L'avis de l'ARTCI n°2017-0007 du 7 février 2017**

Dans son avis n°2017-0007, l'ARTCI présente l'ensemble des critères contenus dans l'appel d'offre pour l'attribution de la licence d'exploitation du service postal et explique dans quelle mesure La Poste CI répond à ces critères. Aussi, l'ARTCI a rendu un avis favorable sous quelques réserves pour que La Poste CI soit l'opérateur désigné en charge du service universel postal.

### **3.2.1.5 Les décrets n°2018-270 et 2018-271 du 7 mars 2018**

Le décret n°2018-270 attribue à La Poste de Côte d'Ivoire la licence d'exploitation du service universel postal sur l'ensemble du territoire ivoirien pour 10 ans, assortie d'une exclusivité d'exploitation jusqu'au 9 octobre 2020.

Le décret n°2018-271 approuve le cahier des charges pour l'exploitation du service universel postal.

## **3.2.2 L'avis des opérateurs sur le cadre réglementaire en vigueur**

Les opérateurs rencontrés au cours de différents entretiens la semaine du 09 avril 2018 à Abidjan ont exprimé certaines préoccupations sur le cadre actuellement en vigueur. Cette section synthétise les opinions des acteurs sur le fonctionnement du marché actuel, recueillies lors de ces entretiens (les comptes rendus des entretiens sont détaillés dans le rapport annexe).

Au global, la position de La Poste CI se distingue de celle des autres opérateurs privés présents sur le marché : La Poste CI a exprimé son souhait que le cadre réglementaire actuel soit appliqué en l'état (§ 3.2.2.1), tandis que les autres opérateurs souhaitent une redéfinition du cadre réglementaire, afin de pouvoir opérer librement et en toute légalité sur le marché postal (§ 3.2.2.2).

En revanche, tous les opérateurs y compris La Poste CI s'accordent sur un même point : le secteur informel doit être régulé. En particulier, tous veulent que l'ensemble des opérateurs qui fournissent des services postaux soient recensés auprès de l'ARTCI et soumis aux mêmes obligations (en particulier une participation au fonds de financement, § 3.2.2.3).

Tous les opérateurs à l'exception de La Poste CI ont aussi émis de sévères critiques sur le périmètre du service universel (§ 3.2.2.4).

Certains opérateurs dont le cœur de métier n'est pas le postal souhaitent certes participer au fonds de financement, mais seulement dans une certaine mesure, de manière marginale (§ 3.2.2.5) ;

Par ailleurs, les opérateurs de courrier dit « express »<sup>17</sup> souhaitent une harmonisation des tarifs avec la définition d'un prix plancher (§ 3.2.2.6).

### *3.2.2.1 La Poste CI : application du cadre réglementaire en l'état*

A l'heure actuelle, selon le cadre réglementaire en vigueur (jusqu'en 2020), seul l'opérateur désigné est autorisé à offrir des envois postaux de poids inférieur à 2 kg et des colis de poids inférieur à 31,5 kg. A ce propos, La Poste CI a argué au cours de l'entretien que le service universel recouvre donc l'ensemble des types de services postaux, puisque seul le critère de poids permet de distinguer les services entrant dans le périmètre du Service Universel des autres catégories de services.

Par ailleurs, d'après La Poste CI, le concept de services de courrier électronique pourrait être entendu au sens large et donc comprendre toute une série de services : les services hybrides, les SMS, les mails etc.

Ainsi, La Poste CI, en tant qu'opérateur en charge du service universel, devrait selon elle être en situation de monopole sur l'ensemble des services qu'elle fournit, et personne ne devrait avoir le droit de fournir les mêmes services (jusqu'à 2020).

En particulier, selon La Poste CI, le service de courrier de type « express » que disent fournir ses concurrents devrait bien être considéré comme relevant du service universel dans la mesure où seul le poids constitue un critère de différenciation entre le service universel et les autres types de services (cf. compte-rendu de l'entretien avec La Poste CI).

Il convient de souligner que lors de cet entretien, l'arrêté n° 295/MPTI/CAB accordant une franchise à certaines entreprises pour la fourniture des produits du service universel dans les chefs-lieux de régions et départements n'a pas été évoqué, et que TERA Consultants n'avait pas connaissance de cet arrêté au moment de l'entretien. Le souhait de La Poste CI pourrait donc en réalité être compris de deux manières :

- De manière limitative, comme un souhait d'assurer l'application conjointe de la Loi Postale et de l'arrêté, en enjoignant l'ARTCI à s'assurer que les entreprises concurrentes ne fournissent pas les services du SU hors des zones de franchise.
- De manière plus large, comme un souhait d'assurer l'application uniforme de la Loi Postale sur l'ensemble du territoire, en rendant caduque l'arrêté en cause.

### *3.2.2.2 Autres opérateurs autorisés : assouplissement du cadre réglementaire*

La position des autres opérateurs privés présents sur le marché se distingue très nettement de celle de La Poste CI. En effet, comme ils l'ont fait remarquer, la réglementation actuelle n'est pas applicable car elle supposerait que l'ensemble des opérateurs arrêtent du jour au lendemain leurs activités (cf. par exemple les comptes-rendus des entretiens avec Colivoire et DHL Express). Dans ce contexte, les opérateurs rencontrés demandent à ce que la concurrence qui existe « de fait » soit reconnue et intégrée au sein d'un cadre réglementaire modifié par rapport à l'actuel, de

---

<sup>17</sup> Une définition du courrier express est proposée en section 3.1.1. Il convient de noter que cette définition ne correspond pas tout à fait à la définition standard de l'UPU, mais tient compte des spécificités du contexte ivoirien.

manière à ce qu'ils soient assurés de pouvoir continuer à offrir librement et en toute légalité leurs services postaux (cf. par exemple le compte-rendu de l'entretien avec DHL express).

Là encore, il convient de souligner qu'aucune mention de l'arrêté n° 295/MPTI/CAB n'a été faite, mettant en évidence, soit un défaut de connaissance de cet arrêté (qui autorise les opérateurs à fournir lesdits services dans une zone géographique où ils réalisent la plus grosse part de leur activité), soit un souhait d'aller plus loin en les autorisant à fournir de tels services sur l'ensemble du territoire.

La concurrence « de fait » mentionnée par les opérateurs tendrait à signifier que les opérateurs soumis à autorisation fourniraient effectivement des services hors du périmètre de franchise accordé par l'arrêté.

### *3.2.2.3 Tous les opérateurs disposant d'une autorisation : régularisation du secteur informel*

Comme les opérateurs interrogés l'ont indiqué, pour l'heure, nombre de prestataires de services postaux échappent au champ de la régulation.

C'est notamment le cas des entreprises qui prétendent ne pas faire partie du secteur postal alors qu'au moins une partie de leur activité relève de ce secteur :

- Certains opérateurs de transport qui ne disposent pas d'autorisation utilisent par exemple leur réseau de transport pour distribuer des colis (cf. compte-rendu de l'entretien avec Coditrans).
- Certaines entreprises de transit et logistique échappent aussi à la régulation d'après DHL Express. L'opérateur a par exemple expliqué que la branche Bolloré spécialisée dans le fret pouvait être amenée à transporter des colis de 20 kg sans avoir à passer par la branche « express » de l'entreprise. De même, en tant que « transitaire », Packing Service se défend quant à elle de faire partie du marché postal, considérant ne réaliser que du dédouanement pour le compte d'autrui. En pratique, plus de 600 transitaires sont répertoriées en Côte d'Ivoire selon Packing Service (cf. compte-rendu de l'entretien avec Packing Service).
- Enfin, DHL a évoqué la situation de particuliers ou de professionnels faisant appel à des compagnies aériennes comme Air-France pour envoyer à l'international des colis, sans être passager des vols acheminant ces colis. Ce type de prestation échappe au cadre réglementaire postal puisque la compagnie aérienne ne dispose pas d'autorisation d'exercer sur le marché postal (cf. compte-rendu de l'entretien avec DHL Express).

Par ailleurs, le secteur informel est également constitué de particuliers exerçant à leur propre compte des activités de transport de documents. Ces individus, pour la plupart anciens salariés d'entreprises du secteur postal, échappent également à la réglementation en vigueur.

- Fedex a notamment expliqué que certains anciens agents de l'entreprise utilisent leurs réseaux de contacts à l'international acquis durant les années passées au sein de l'entreprise pour fournir leur propre service sur le marché informel. A terme, cela est préjudiciable pour l'ensemble du marché d'après Fedex, car ces personnes appartenant à l'informel, non soumises aux mêmes règles que les entreprises répertoriées sur le marché postal, acquièrent d'importantes parts de marché par le biais d'importants rabais associés à une qualité de service plus faible.

- D'autres opérateurs rencontrés, comme STM-CI, ont aussi mis l'accent sur ce type de problème. Pour appuyer l'importance des opérateurs aujourd'hui indépendants et sans statuts et qui sont des anciens employés d'expressistes, SMT-CI a notamment expliqué que parmi les 118 personnes ayant reçu un numéro d'immatriculation dans les quatre dernières années pour travailler chez SMT-CI, seules 35 personnes sont encore aujourd'hui employées dans la structure (cf. compte-rendu de l'entretien avec STM-CI).
- TOPCHRONO a exprimé le même type d'inquiétude au cours de l'entretien et a en outre fait remarquer que plus elle rémunère ses salariés, plus ces derniers sont en capacité d'épargner, et plus rapidement ils quittent l'entreprise pour proposer une prestation similaire sur le marché informel (sans statut, du moins dans un premier temps).
- Enfin, d'après DHL Express, l'utilisation du secteur informel est un phénomène général qui concerne tous types de produits. Le secteur informel est actif y compris en matière de livraison de nourriture. Beaucoup de restaurateurs sous-traitent en effet à des coursiers du secteur informel (non répertoriées par le régulateur) la distribution de leurs plats (ex : pizzas) (cf. compte-rendu de l'entretien avec DHL Express)<sup>18</sup>.

Dans ce contexte où l'informel prend une place importante, des opérateurs comme SMT-CI ont exprimé le fait que le régulateur devrait avoir pour première mission de protéger les opérateurs du secteur formel plutôt que de les « handicaper » par rapport à d'autres prestataires qui échappent aux obligations réglementaires (cf. compte-rendu de l'entretien avec STM-CI).

De même, Topchronos a fait remarquer que les entreprises privées (formelles ou informelles) s'étaient développées pour pallier les défaillances de La Poste CI. L'objectif sous-jacent du cadre réglementaire de faire contribuer ces opérateurs au financement de l'activité de la Poste CI ne devrait donc pas se réaliser au détriment de la compétitivité des autres opérateurs autorisés : il est donc nécessaire d'aider ces opérateurs à mieux se structurer et s'organiser (cf. compte-rendu de l'entretien avec Topchronos), notamment face au secteur informel.

De manière générale, l'ensemble des opérateurs rencontrés au cours de la semaine d'entretiens souhaitent un assainissement du marché, c'est-à-dire que la totalité des parties prenantes sur le marché postal soient soumises à la réglementation postale, et s'inquiètent que l'ARTCI n'exige une contribution financière qu'aux seules entreprises détenant une autorisation d'exercer.

Ainsi, les opérateurs demandent un éclaircissement du cadre réglementaire et à ce que l'informel soit régulé au même titre que les entreprises autorisées à exercer.

D'après nombre d'acteurs interrogés, cet assainissement du marché suppose la création d'une liste d'acteurs autorisés : les opérateurs souhaitant fournir un service postal devrait selon eux se faire répertorier auprès de l'ARTCI, afin d'être inscrite sur la liste des entreprises autorisées, et ensuite s'acquitter de la participation au fonds de financement. A l'inverse, il devrait être interdit, sous peine de sanctions, pour les indépendants et entreprises non inscrites sur la liste de l'ARTCI de fournir des services postaux (cf. par exemple le compte-rendu de l'entretien avec DHL Express).

Pour ce faire, certains opérateurs comme SMT-CI par exemple pensent que l'ARTCI devrait effectuer des contrôles auprès des sociétés, ceci afin de vérifier que tous les coursiers à demeure

---

<sup>18</sup> Il convient de noter qu'à ce stade, l'appartenance de tels services au secteur postal n'est pas clairement identifiée (voir section 3.1.1).

par exemple disposent d'une autorisation d'exercer. Dans le cadre contraire, des amendes devraient leur être imposées (cf. compte-rendu de l'entretien avec STM-CI).

Sans aller jusqu'à souhaiter l'instauration de mécanismes de sanction, d'autres opérateurs ont insisté sur l'importance pour l'ARTCI de communiquer largement sur des règles claires et en particulier autour de la liste des opérateurs autorisés : en effet, selon Topchrono, cela permettrait aux grandes entreprises de s'y référer afin de choisir leurs prestataires (cf. compte-rendu avec Topchrono) tout en les incitant à ne pas utiliser les services de prestataires opérant dans l'illégalité, de peur d'une dégradation de leur image de marque (cf. compte-rendu de l'entretien avec STM-CI). Ainsi, la seule création de cette liste limiterait mécaniquement l'impact du secteur informel. Une telle mesure présenterait l'avantage de limiter les ressources nécessaires au mécanisme de contrôle et sanction.

TOPCHRONO propose également la possibilité pour le régulateur d'envoyer aux entreprises un rappel de la réglementation en vigueur lorsqu'elles font appel à des coursiers non agréés. Ce type de système aura ses effets selon TOPCHRONO, car encore une fois les grandes entreprises ne souhaitent pas dégrader leur image de marque (cf. compte-rendu de l'entretien avec Topchrono).

#### *3.2.2.4 Autres opérateurs autorisés : réserves vis-à-vis du périmètre du service universel*

Les opérateurs interrogés autres que La Poste CI ne sont *a priori* pas opposés à l'idée de financer le service universel. En revanche, ils ont émis des réserves à propos du périmètre du service universel.

Pour eux, le fonds doit permettre de financer seulement « un service universel », c'est-à-dire « un service public » qui ne serait pas disponible en l'absence de compensation, et non des services d'ores et déjà offerts par des opérateurs privés, sans quoi le service universel viendrait concurrencer directement les services des opérateurs privés, ce qui n'est pas l'objectif (cf. compte rendu de l'entretien avec DHL Express).

#### *3.2.2.5 Certains opérateurs demandent à participer au fonds dans une moindre mesure*

Les opérateurs dont le cœur de métier n'est pas le postal ont exprimé leur volonté de participer au fonds de financement, mais uniquement de manière marginale. Logistica, dont l'activité postale est secondaire par rapport à son cœur de métier (le voyage), estime par exemple « normal » d'avoir une autorisation pour exercer une activité postale mais que la contribution financière doit être faible (cf. compte-rendu de l'entretien avec Logistica).

#### *3.2.2.6 Les « expressistes » souhaitent une harmonisation des tarifs*

Afin de limiter l'impact du secteur informel, certains « expressistes » ont exprimé le souhait d'une harmonisation des tarifs ou plutôt que le régulateur fixe un prix plancher (cf. compte-rendus avec General Express, Colivoire) en deçà duquel les opérateurs n'auraient pas le droit de fournir leurs services. Une telle mesure aurait ainsi pour effet de diminuer l'attractivité du secteur informel, caractérisé par des prix très faibles au détriment de la qualité du service.

Ce prix pourrait se situer autour de 500 FCFA pour une livraison à J+1 (cf. compte rendu avec Logistica). A cet égard, Logistica a indiqué qu'une étude avait été réalisée par l'Association des Opérateurs de Service de Messagerie Express (AOSME) pour évaluer les tarifs.

### 3.2.3 Considérations préliminaires du consultant sur le cadre réglementaire

Les recommandations relatives au cadre réglementaire sont présentées ultérieurement dans le présent rapport (§ 5). A titre préliminaire, il apparaît que certaines dispositions législatives et réglementaires mériteraient d'être revues, dont inter alia :

- Une définition plus précise des services relevant du secteur postal
- Parmi les services relevant du secteur postal une meilleure définition des services relevant du SUP ;
- Un encadrement tarifaire des produits et services SUP de l'opérateur désigné ;
- Une redéfinition des catégories de produits et services et catégories de licences et autorisation en adéquation avec les us et pratiques internationaux.

## 3.3 Panorama des services postaux offerts par les opérateurs ivoiriens

### 3.3.1 Typologie des services offerts par les opérateurs du secteur postal

Les entretiens menés auprès des opérateurs du secteur ont conduit à segmenter le marché en catégories de produits/services présentant des caractéristiques homogènes.<sup>19</sup>

- **Le service de lettres** correspond à la collecte, l'acheminement et la distribution non express de documents ou de marchandises de moins de 2 kg ;
- **Le service de colis** correspond à la collecte, l'acheminement et la distribution non express de documents ou de marchandises de plus de 2 kg et de moins de 30 kg ;
- **Le service express** correspond à la collecte, l'acheminement et la distribution de lettres ou de colis de moins de 30 kg, caractérisé par une qualité de service relativement plus élevée par rapport à l'envoi standard de lettres ou de colis. Cette qualité de service plus élevée se matérialise par l'existence d'une ou plusieurs des composantes suivantes :
  - Collecte et distribution des objets en main propre, plutôt qu'à des points relais, aux guichets ou boîtes postales au sein des établissements postaux, aux gares routières, etc.
  - Délais de distribution garanti et inférieur à celui d'un service standard ;
  - Suivi du courrier de la collecte jusqu'à la distribution ;
  - Accusé de réception.

---

<sup>19</sup> Ces catégories ont été définies en considérant les spécificités et les pratiques du marché ivoirien : le périmètre de ces catégories de service peut différer de celui que ces termes recouvrent dans d'autres contextes. En particulier, la définition fournie pour le service Express recouvre un périmètre de produits et service plus large que celui du service Express au sens de l'UPU.

Pour ces trois catégories, il convient de noter que l'activité postale en question est considérée comme étant un service « domestique », lorsque l'objet a pour destination une adresse située sur le territoire national (qu'il s'agisse d'un envoi domestique ou en provenance de l'international). A l'inverse, l'activité postale est considérée comme étant un service « international » lorsque l'envoi a pour destination une adresse située à l'étranger ;

- **L'envoi de la presse** correspond à la distribution dans des points relais de périodiques, de magazines spécialisés sous format papier ;
- **La catégorie « Autres »** inclus tous les autres types d'envois, comme par exemple la distribution des enveloppes « spécial rentrée scolaire » ou « spécial concours » de La Poste CI ;
- **La catégorie « Boîte Postale »** correspond à la prestation de mise à disposition pour des particuliers ou d'entreprises de boîtes postales localisées dans les établissements postaux ;
- **La catégorie « coursiers à demeure »** : ce service correspond à la mise à disposition pour un tiers de coursiers. Le mode de rémunération, mensuel ou annuel, peut être totalement fixe ou être en partie variable et dépendre alors du nombre de trajets effectués par le coursier.

D'autres services sont connexes au marché postal, ils n'en font pas partie à proprement parlé, il s'agit :

- **des envois de courriers publicitaires non adressés ;**
- **des services de transfert d'argent.**

Il convient ici de noter que les services « express » tels que définis ci-dessus incluent bien les services de coursier pour le transport de documents intra zone urbaine (et, de fait, ces services sont fournis par les mêmes entreprises). Dès lors, il serait nécessaire de définir clairement une liste de produits qui pourraient ne pas relever du secteur postal, sans préjuger à ce stade d'y inclure ou non le transport de nourriture.

A titre d'exemple, en France, la Nomenclature des Activités Française (NAF) inclut les « services de coursier urbains et taxis marchandises » ainsi que le « transport de repas sans fabrication pour compte de tiers » dans le libellé « Autres activités de poste et de courrier ».

Toutefois il s'agit d'une nomenclature développée par l'INSEE, qui ne correspond pas nécessairement au champ couvert par la régulation postale en France. En effet, s'il est difficile de trouver une définition officielle du périmètre de la régulation postale en France, des membres de l'ARCEP précisent dans un article de 2008 que « *le champ de la régulation s'étend aux activités de services postaux qui comprennent la levée, le tri, l'acheminement et la distribution des envois postaux dans le cadre de tournées régulières. En sont donc exclues en particulier : la distribution de publicité non adressée, la course urbaine ou le transport express, marchés non concernés par la "régulation postale".* »<sup>20</sup> Ainsi, les activités de coursier (à demeure ou non) et les activités d'expressistes sont exclues du champ de la régulation postale.

---

<sup>20</sup> Le marché postal français, trois ans après le vote de la loi postale. Catherine Gallet-Rybak, Cécile Moreno, Daniel Nadal, Joëlle Toledano (2008)

Pour autant, ces pratiques du marché Français ne constituent pas nécessairement une référence pour le marché ivoirien. En effet, en l'absence (ou quasi absence) de tournées de distribution adressée, la notion de tournées régulières ne devrait pas constituer un critère d'appartenance ou non à la régulation postale. Il est donc possible (et souhaitable, dans une optique de pilotage global du secteur) d'inclure dans le périmètre de la régulation l'ensemble des services mentionnés ici.

Par ailleurs, les services de transport de nourriture (sans fabrication) pour le compte de tiers pourraient donc bien relever du marché postal (en cohérence avec la nomenclature NAF française).

Enfin, le service des imprimés tels que définis par la Loi postale n'est pas repris tel quel dans cette segmentation : en effet, les imprimés mentionnés dans la loi postale recouvrent aussi bien le service de distribution de **la presse en points relais** que d'autres services connexes tels que la distribution du **courrier non adressés** dans les boîtes aux lettres de la Poste CI (prospectus, catalogues). Ces services représentent des marchés distincts d'un point de vue économique et réglementaire : dans de nombreux pays, par exemple, la distribution de la presse est considérée comme un Service d'Intérêt Economique Général (SIEG), pouvant être réalisé par le prestataire du Service Universel ou par un autre prestataire. Le courrier non adressé est quant à lui un service purement commercial qui n'est pas régulé.

Par ailleurs, les imprimés sont mentionnés deux fois dans la Loi postale : une première fois au titre des services relevant du Service Universel, et une deuxième fois au titre des services connexes dans le cadre des services soumis à autorisation : ce faisant, la loi porte à confusion quant à la nature des services que cette catégorie contient, et quant au régime qui lui est réellement applicable.

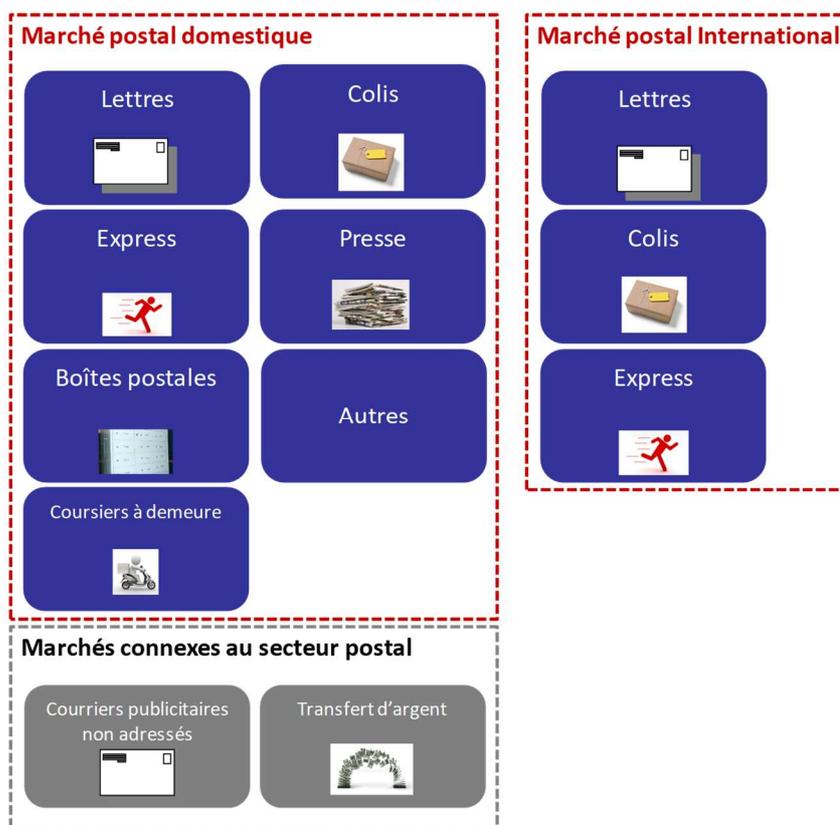
Pour ces raisons, la typologie « imprimés » n'est pas retenue dans la présente étude, qui segmente cette catégorie entre « presse » et « courrier non adressé ».

Cette catégorisation des services postaux offerts en Côte d'Ivoire est résumée à la Figure 12.

---

Il s'agit d'un article présenté lors de la 16ème Conférence on Postal and Delivery Economics organisée par le Center for Research in Regulated Industries de l'université Rutgers, 28-31 mai 2008, Albufeira, Algarve, Portugal, qui n'a pas force de décision et n'engage pas la responsabilité de l'ARCEP mais qui permet de clarifier le périmètre de compétences de l'ARCEP dans le domaine postal.

Figure 12 – Panorama des services offerts par les opérateurs postaux en Côte d'Ivoire



Source : TERA Consultants

### 3.3.2 Focus sur le segment du transfert d'argent

Si le transfert d'argent recouvre plusieurs réalités à travers le monde, en Côte d'Ivoire, et dans la présente étude de marché, il s'agit du transfert d'argent de personne à personne sans l'intermédiation de la banque ni de l'existence de compte bancaire. Il concerne donc uniquement le transfert réalisé sous forme de cash in et cash out. Il en existe deux sortes globalement :

- Le Mandat, transfert en espèces qui se réalise dans les bureaux de poste, à l'origine les premiers transferts d'argent utilisés dans le monde. Selon la loi postale d'octobre 2013 en Côte d'Ivoire, le mandat postal est défini comme « l'ensemble des prestations et opérations d'émission et de paiement de titres pour l'exécution de transferts de fonds effectués par voie postale, télégraphique, électronique ou par tout autre moyen ».
- Le Transfert d'espèces par l'intermédiaire d'agences, agréées généralement par l'autorité de régulation concernée : Global Transfert, Ria, Money Transfer, Western Union, MoneyGram, MoneyTrans, MoneyGlobe, LCC Money Transfer, etc.

Du fait des spécificités de ce marché, il est traité séparément, en annexe du rapport (§ 6).

### 3.3.3 Cartographie des opérateurs présents sur le marché postal

Le marché postal en Côte d'Ivoire est caractérisé par la présence d'un très grand nombre d'opérateurs réputés fournir des services postaux et des services connexes au marché postal.

La réalisation de l'état des lieux a donc nécessité de cartographier le marché, c'est-à-dire d'identifier les principaux opérateurs, et de préciser pour chacun d'eux l'activité exercée.

L'identification des opérateurs a été réalisée par l'ARTCI. La cartographie de leurs activités selon la typologie présentée précédemment découle des entretiens menés avec eux. Cette cartographie est résumée ci-dessous.

Des précisions relatives à la lecture et au remplissage de ce tableau sont apportées en annexe du rapport.

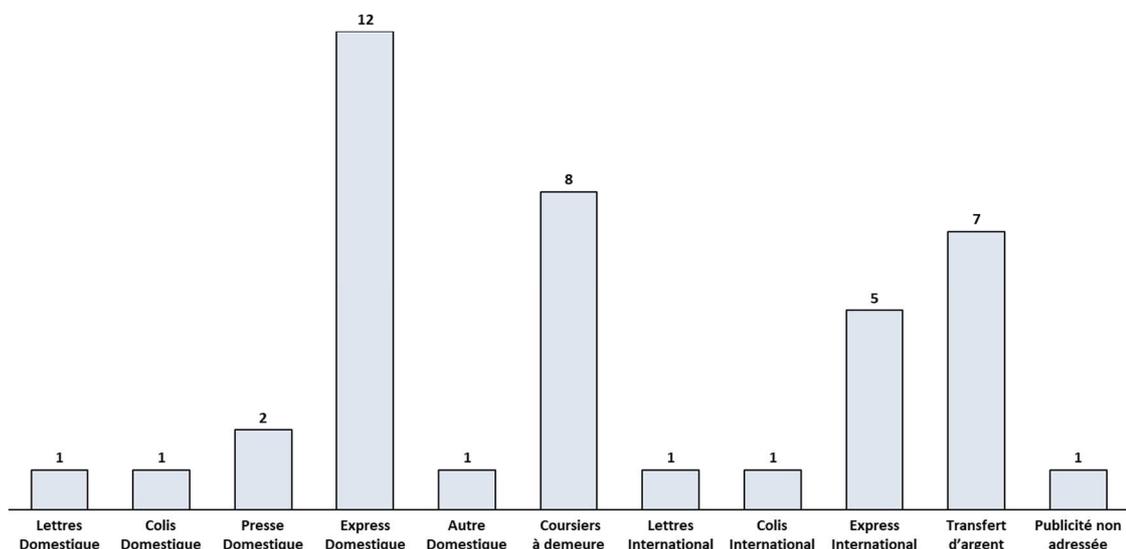
**Figure 13 – Cartographie du marché postal en Côte d'Ivoire**

opérateurs	Rencontré ?	Le postal, activité principale ?	Activités postales									Activités connexes	
			Domestique						International			Transfert d'argent	Publicité non adressée
			Lettres	Colis	Presse	Express	Autre	Courriers à demeure	Lettres	Colis	Express		
ARAMEX	OUI	OUI											
EDIPRESSE	OUI	OUI											
LOGISTICA	OUI	NON											
CODITRANS	OUI	OUI											
COLIVOIRE	OUI	OUI											
DHL EXPRESS	OUI	OUI											
FEDEX	OUI	OUI											
FACTOR EXPRESS													
GENERAL EXPRESS	OUI	OUI											
LA POSTE CI	OUI	OUI											
MTK	OUI	NON											
PACKING SERVICE	OUI	NON											
QUICK CASH	OUI	NON											
STM CI	OUI	OUI											
TOPCHRONO	OUI	OUI											
UTB EXPRESS	OUI	NON											
CTE	NON	NON											
WESTERN UNION	NON	NON											
MONEYGRAM	NON	NON											
MASSA	NON	NON											

Source : TERA Consultants

Sur la base de cette cartographie des services postaux et des opérateurs, il est possible de déduire le nombre total d'opérateurs par catégorie de service. Les services fournis par le plus grand nombre d'opérateurs sont ainsi les services domestiques de colis et d'express.

**Figure 14 – Nombre de fournisseurs de services actifs par catégorie de service**



Source : TERA Consultants

### 3.4 Analyse du marché postal en Côte d'Ivoire sous le prisme d'indicateurs quantitatifs

Cette section a pour objectif d'estimer la valeur des grands indicateurs quantitatifs proposés en section 2.1. L'élaboration de ces estimations nécessite une reconstitution fidèle du marché global à partir des données fournies par chaque opérateur, en particulier concernant les volumes et les revenus associés.

Une telle reconstitution a été rendue difficile du fait de l'important morcèlement du marché, celui-ci comptant un grand nombre de petits opérateurs locaux avec divers types d'activités (cf. le panorama présenté ci-avant à la section 3.3) et d'autre part du fait de l'incomplétude des données reçues.

En effet, TERA Consultants a envoyé à l'ensemble des opérateurs rencontrés au cours de la semaine d'entretiens un questionnaire sous format électronique. Toutefois, peu d'opérateurs ont complété le questionnaire. Seules La Poste CI, Colivoire et Général Express ont fourni des informations quantitatives relatives à leurs activités. Les informations collectées sur les volumes et les revenus ne sont donc pas représentatives de l'ensemble du secteur postal.

Dans ce contexte, comme indiqué en section 2.1.1, il a été nécessaire de compléter les informations reçues des trois opérateurs précités par :

- des informations sur les revenus des opérateurs présentées au sein de l'observatoire de l'ARTCI (datant de 2015)
- des hypothèses permettant de répartir les volumes/revenus entre les services lorsque cela était nécessaire, et de calculer des données sur 2017 à partir des informations historiques.

*In fine*, sur la base des informations reçues, des données provenant de l'observatoire et compte tenu d'un certain nombre d'hypothèses détaillées plus après (cf. Figure 17), un état des lieux quantitatif du marché postal a pu être dressé. Il se compose :

- d'une évaluation de la taille et de la structure du marché postal en Côte d'Ivoire (§ 3.4.1) ;
- d'une étude de l'infrastructure postale et de la qualité des services postaux (§ 3.4.2) ;
- d'une présentation des prix des services postaux (§ 3.4.3)

### **3.4.1 Evaluation de la taille et de la structure du marché postal en Côte d'Ivoire**

La taille et la structure du marché postal en Côte d'Ivoire sont étudiées à plusieurs niveaux : dans un premier temps, au niveau de chacune des catégories de services qui composent le marché domestique (§ 3.4.1.1) ; puis au niveau du marché international (§ 3.4.1.2) ; et enfin au niveau des activités connexes au marché postal (§ 3.4.1.3).

Une synthèse du marché postal au global agrège les principaux enseignements des sections précédentes (§ 3.4.1.4).

#### **3.4.1.1 Le marché domestique (import inclus)**

La taille du marché postale domestique est appréciée dans les sections qui suivent sous différents angles :

- en valeur, c'est-à-dire en termes de revenus générés par les opérateurs (cf. 3.4.1.1.1) ;
- en volume, c'est-à-dire en termes de nombre d'envois (cf. 3.4.1.1.2) ;
- en nombre d'emplois (cf. 3.4.1.1.3).

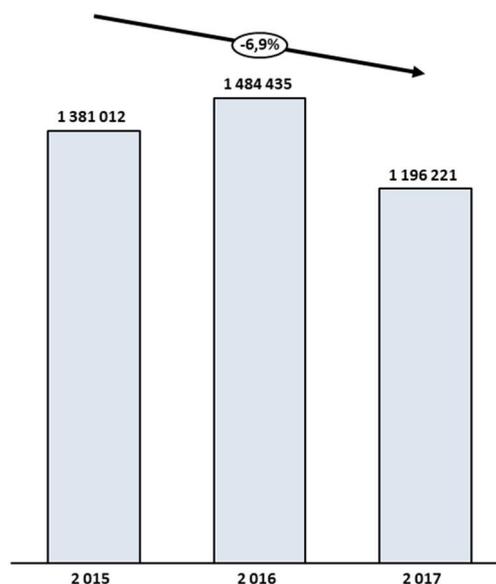
##### **3.4.1.1.1 Analyse en valeur**

#### **Les lettres**

Comme présenté ci-avant (cf. § 3.3), seule La Poste CI est présente sur ce segment de marché.

Sur la période 2015-2017, il ressort que le marché total des lettres a diminué d'environ 6,9%/an. En 2017, il est évalué à environ **1,2 milliards de Francs CFA** (cf. Figure 15).

**Figure 15 – La taille et la structure du marché des lettres – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017**



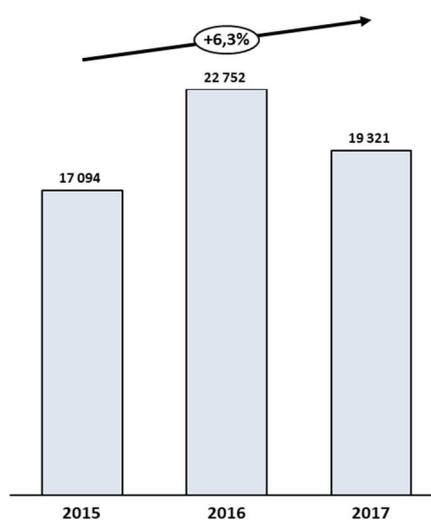
Source : Données La Poste CI, observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

### Les colis

Similairement aux lettres, il est supposé que La Poste CI est la seule entreprise à générer des revenus sur le segment des colis.

Sur la période 2015-2017, il ressort que le marché total des colis a augmenté d'environ 6,3%/an. En 2017, il est évalué à seulement **19 millions de Francs CFA** (cf. Figure 16).

**Figure 16– La taille et la structure du marché des colis – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

## L'express

La Poste CI a fourni des données sur ses revenus issus de son activité « express ».

Les revenus des autres « expressistes » ont été estimés de la manière suivante :

- S'agissant de la croissance des revenus totaux des opérateurs :
  - pour Colivoire, DHL Express, Fedex, STM-CI et UTB Express, il est supposé que les revenus des opérateurs ont cru entre 2015 et 2017 au même rythme qu'entre 2014 et 2015 (données de 2014 et 2015 disponibles sur l'observatoire de l'ARTCI) ;
  - pour Coditrans, les données de 2014 et 2015 sont disponibles sur l'observatoire de l'ARTCI ; Coditrans a aussi fourni les revenus de 2016 et 2017 ;
  - pour Topchrono, le taux de croissance calculé entre 2014 et 2015 à partir des données de l'observatoire de l'ARTCI est de 56%. Le taux de croissance est vraisemblablement plus faible les années suivantes. Il est supposé deux fois plus faible entre 2015 et 2016 (28%) et encore deux fois plus faible l'année suivante entre 2016 et 2017 (14%). Un taux de croissance annuel moyen a été calculé sur la période 2015-2017 sur la base de ces hypothèses (il est d'environ 21%) ;
- S'agissant de la répartition des revenus des opérateurs entre les différentes activités postales :
  - STM-CI et Topchrono ont indiqué au cours des entretiens que la part des coursiers à demeure dans leurs revenus totaux était respectivement de 90% et 70% (ajusté à 79% suite aux retours de l'ARTCI sur les revenus des couriers à demeure) ;
  - pour les autres opérateurs, les hypothèses sur la répartition des revenus ont été fixées en cohérence avec la description des activités des entreprises retranscrites au cours des entretiens (cf. Figure 17).

Le chiffre d'affaires de Logistica, CTE, MTK et Packing Service sont *a priori* marginaux. Ils sont donc supposés nuls ; d'ailleurs, le régulateur n'avait pas recensé ces opérateurs parmi la liste des opérateurs dans l'observatoire de 2015.

**Figure 17 – Hypothèses retenues pour estimer les revenus des opérateurs sur le segment de l'express domestique**

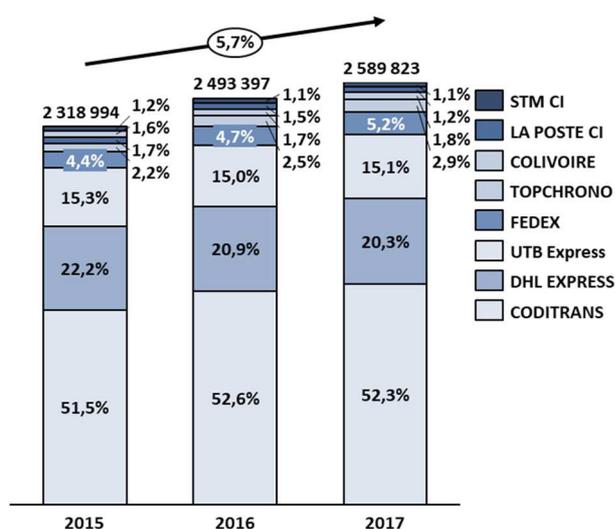
	CODITRANS	COLIVOIRE	DHL EXPRESS	FEDEX	STM CI	UTB Express	TOPCHRONO
Croissance annuelle		4%	1%	16%	5%	5%	21%
Part des lettres	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Part des colis	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Part de la presse	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Part coursiers à demeure	10%	10%	10%	0%	90%	0%	79%
Part express international	0%	0%	80%	90%	0%	0%	10%
Part de l'express	80%	90%	10%	10%	10%	100%	11%

Source : Entretiens avec les opérateurs, analyse TERA Consultants

Le chiffre d'affaires total sur le segment de l'express a significativement augmenté sur la période 2015-2017, d'environ 5,7%/an. En 2017, il est évalué à environ **2,6 milliards de Francs CFA**.

Coditrans domine ce segment avec environ 52% de part de marché en 2017, vient ensuite DHL Express avec 22% de part de marché. Les autres opérateurs, UTB Express, Fedex, Colivoire, Topchrono, La Poste CI et STM CI se partagent le reste du marché (cf. Figure 18).

**Figure 18 – La taille et la structure du marché de l'express – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017<sup>21</sup>**

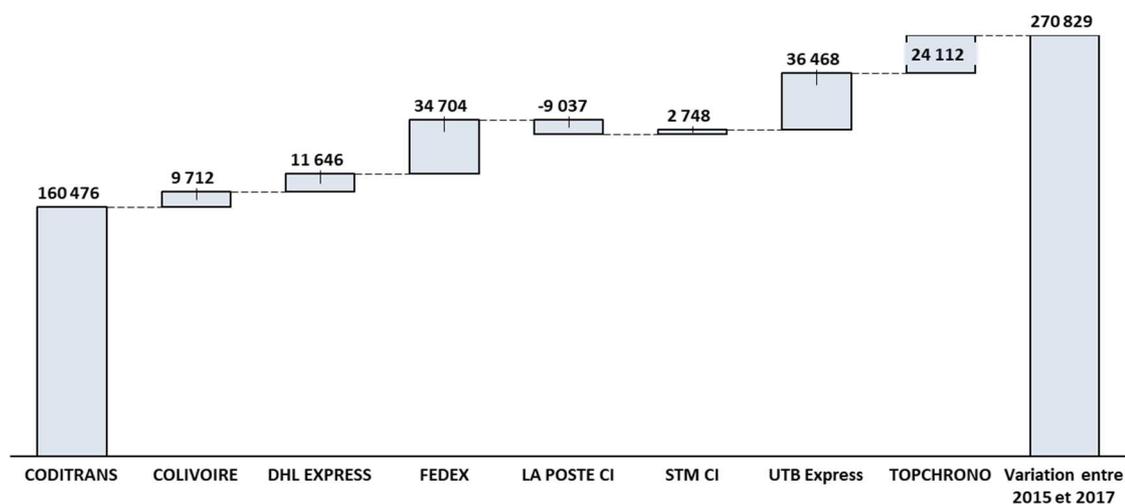


Source : Données La Poste CI, Observatoire ARTCI, Colivoire, analyse TERA Consultants

L'accroissement de la taille du marché de l'express, d'environ 271 millions de Francs CFA entre 2015 et 2017, s'explique en grande partie par la hausse des revenus de Coditrans (cf. Figure 19).

<sup>21</sup> L'analyse n'a permis de reconstituer les revenus que de 7 acteurs sur les 12 acteurs recensés sur le marché de l'express. Toutefois, les acteurs principaux sont présents : la part de marché des acteurs manquants est probablement peu significative.

**Figure 19 – La variation de la valeur du marché postal express domestique (exprimée en milliers de Francs CFA) entre 2015 et 2017 expliquée par la variation des revenus des différents opérateurs sur la même période**



Source : Données La Poste CI, Observatoire ARTCI, Colivoire, analyse TERA Consultants

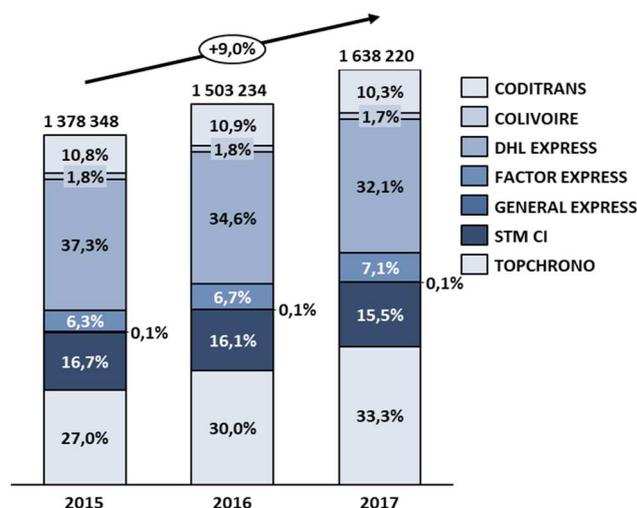
### Les coursiers à demeure

General Express a indiqué au cours de l'entretien que ses revenus étaient de 104 000 Francs CFA/mois, soit de 1 248 000 Francs CFA/an. Sans information supplémentaire à disposition, ces revenus sont considérés constants sur la période de 2015 à 2017.

Les revenus des autres « expressistes » attribuables au segment de marché des coursiers à demeure ont été estimés sur la base des hypothèses sur la part des revenus des coursiers à demeure dans les revenus totaux des opérateurs (cf. Figure 17), ainsi que sur les données de revenus du service de coursiers à demeure transmises par l'ARTCI, lorsque ces données sont disponibles.

Le chiffre d'affaires total du segment des coursiers à demeure a cru de manière significative sur la période 2015-2017, de 9%/an en moyenne. En 2017, la taille du marché est évaluée à **environ 1,6 milliards de Francs CFA** (cf. Figure 20 **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

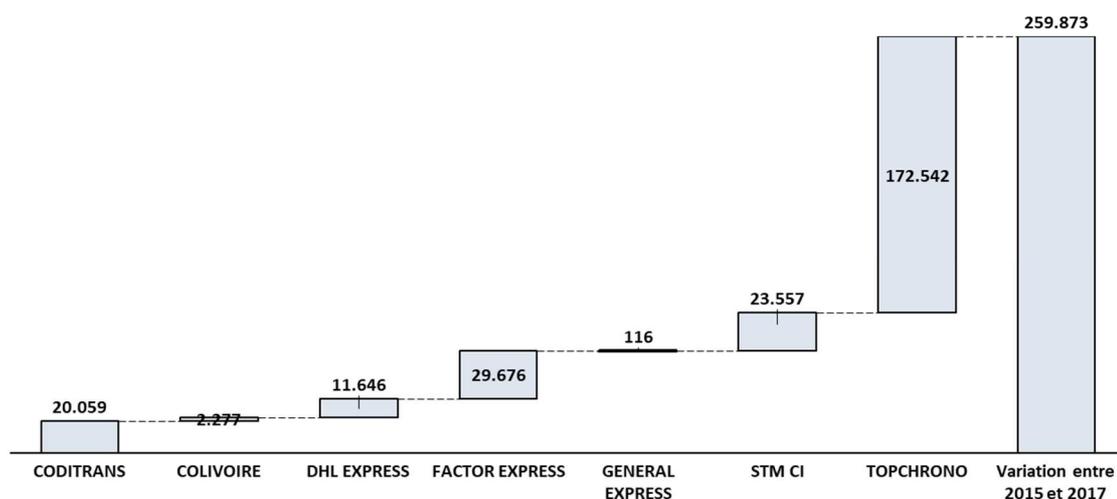
**Figure 20 – La taille et la structure du segment des coursiers à demeure – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017**



Source : Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

L'augmentation d'environ 260 millions de Francs CFA entre 2015 et 2017 s'explique principalement par la forte hausse des revenus de Topchronos (de près de 170 millions de Francs CFA) (cf. Figure 21 **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

**Figure 21 – La variation de la valeur du marché des coursiers à demeure (exprimée en milliers de Francs CFA) entre 2015 et 2017 expliquée par la variation des revenus des différents opérateurs sur la même période**



Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

### Distribution de la presse (sous catégorie des imprimés)

L'acheminement et la distribution de la presse sont réalisés exclusivement par Edipresse, qui sous traite l'activité de transport à Coditrans, qui effectue la distribution des journaux chez les revendeurs pour le compte d'Edipresse mais n'effectue en revanche pas de distribution « à domicile » (cf. compte-rendu avec Coditrans).

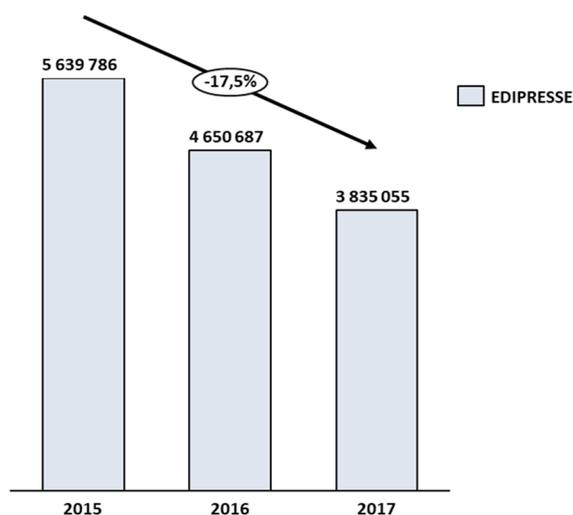
Sachant que Coditrans est un prestataire d'Edipresse, ses revenus constituent un coût pour Edipresse qui est ensuite refacturé à ses clients. En d'autres termes, les revenus de Coditrans apparaissent deux fois, ils apparaissent aussi indirectement chez Edipresse. Pour éviter ce double comptage, il convient donc de ne pas les comptabiliser.

L'observatoire de l'ARTCI fournit l'information sur les revenus d'Edipresse en 2014. Le chiffre d'affaires a été estimé les années suivantes jusqu'en 2017, à partir de l'information fournie par Edipresse au cours de l'entretien selon laquelle ses revenus avaient diminué de 32% entre 2015 et 2017, soit de 17,5%/an. Ce taux a été appliqué entre 2014 et 2015 afin d'estimer le revenu de 2015 puis les deux années suivantes pour 2016 et 2017.

Comme indiqué dans le compte-rendu de l'entretien avec Edipresse, le groupe détient l'exclusivité de la distribution de la presse, il est donc en monopole pour la distribution de la presse mais pas pour ce qui concerne les imprimés.

Le chiffre d'affaires total de la distribution des imprimés pour ce qui concerne la distribution de la presse correspond donc à celui d'Edipresse, il est estimé en 2017 à **3,8 milliards de Francs CFA** (cf. Figure 22).

**Figure 22 – La taille et la structure du marché de la presse – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017**



Source : Données Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

### Le segment « Autre »

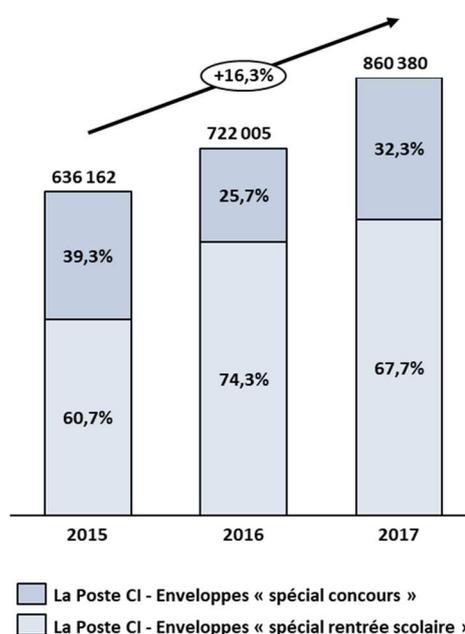
Le segment « Autre » comprend principalement les autres services d'envois de La Poste CI :

- l'envoi d'enveloppes « spécial rentrée scolaire » ;
- l'envoi d'enveloppes « spécial concours ».

Les revenus pour ces deux catégories sont ceux de La Poste CI.

Le chiffre d'affaires total a significativement augmenté sur la période 2015-2017, de l'ordre de 16,3%/an. En 2017, il est estimé à **environ 860 millions de Francs CFA** (cf. Figure 23).

**Figure 23 – La taille et la structure du marché du segment « Autre » – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017**



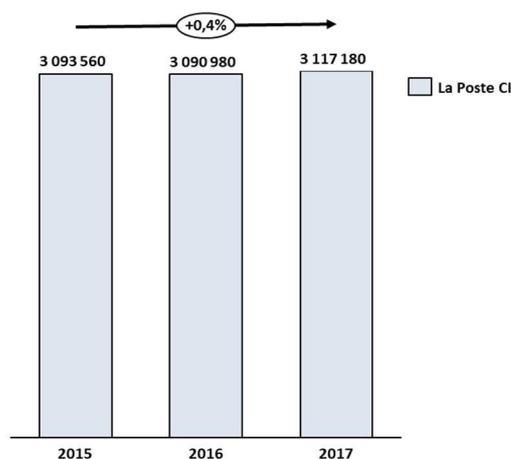
Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

### Les boîtes postales

La Poste CI, seul opérateur postal à proposer des boîtes postales, a fourni des données sur le nombre et le prix des boîtes postales entre 2015 et 2017.

Le chiffre d'affaires total est resté stable sur la période 2015-2017. En 2017, il est estimé à **environ 3,1 milliards de Francs CFA** (cf. Figure 24).

**Figure 24– La taille et la structure du marché du segment des boîtes postales – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

### Synthèse sur le marché domestique

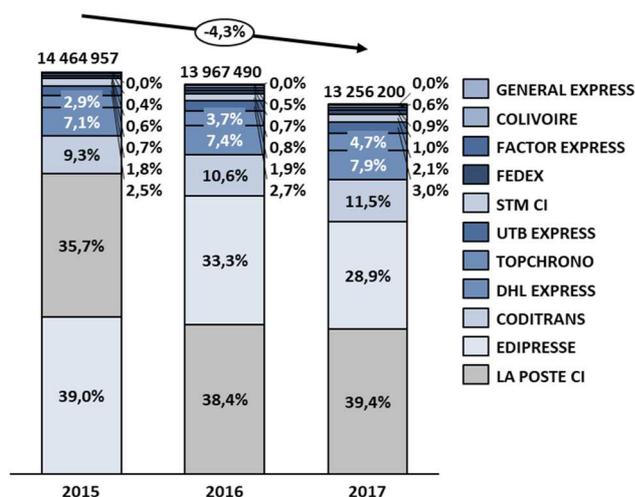
Au total, si l'ensemble des revenus des segments de marché estimés ci-avant sont pris en compte, il ressort que la taille du marché domestique a diminué sur la période 2015-2017 de l'ordre de 4,5%/an. En 2017, elle est évaluée à environ **13,1 milliards de Francs CFA** (cf. Figure 25).

Il faut toutefois atténuer ce constat, dans la mesure où la diminution des revenus du marché domestique est essentiellement due à celle du segment de la distribution des imprimés (presse), qui représente une part importante du marché. Hors distribution des imprimés (presse), les revenus du marché sont en légère hausse.

Il ressort de cette analyse une concentration du marché autour de 4 opérateurs principaux :

- avec près de 40% de part de marché en 2017, La Poste CI est le plus important opérateur sur le marché postal domestique ;
- avec 29% de part de marché en 2017, Edipresse est le second plus important opérateur sur le marché, alors que l'entreprise était devant La Poste CI en 2015 ;
- Coditrans détient une part significative du marché, 11,5% ;
- vient ensuite DHL Express avec 8% de part de marché.

**Figure 25 – La taille et la structure du marché domestique (boîtes postales incluses) – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017 – part des opérateurs**

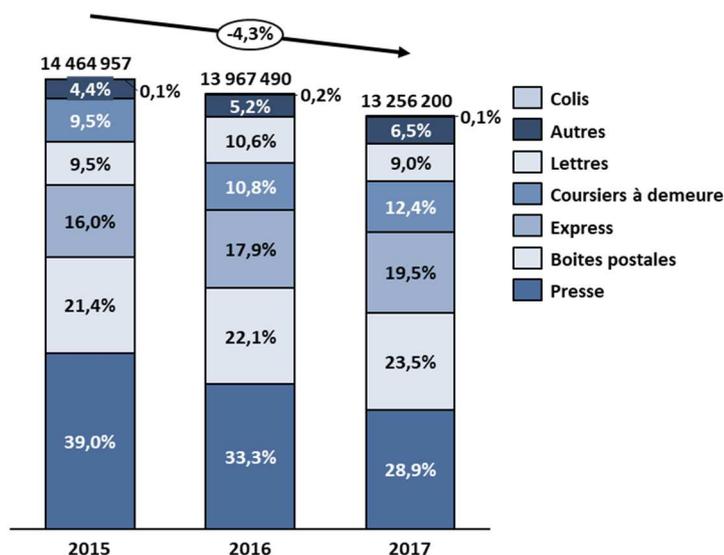


Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

L'analyse montre également l'importance de certains services dans le marché global :

- avec 29% de part de marché en 2017, la distribution des imprimés (presse) est la plus importante catégorie de services sur le marché postal domestique ;
- le service des boîtes postales représente quant à lui 23,5% du marché domestique en 2017 ;
- le segment de l'express est tout aussi significatif avec 19,5% de part de marché ;
- vient ensuite les coursiers à demeure avec 12,4% ;
- et enfin les catégories des « Lettres », « Autres » et des « Colis » avec respectivement 9%, 6,5% et 0,1% de part de marché .

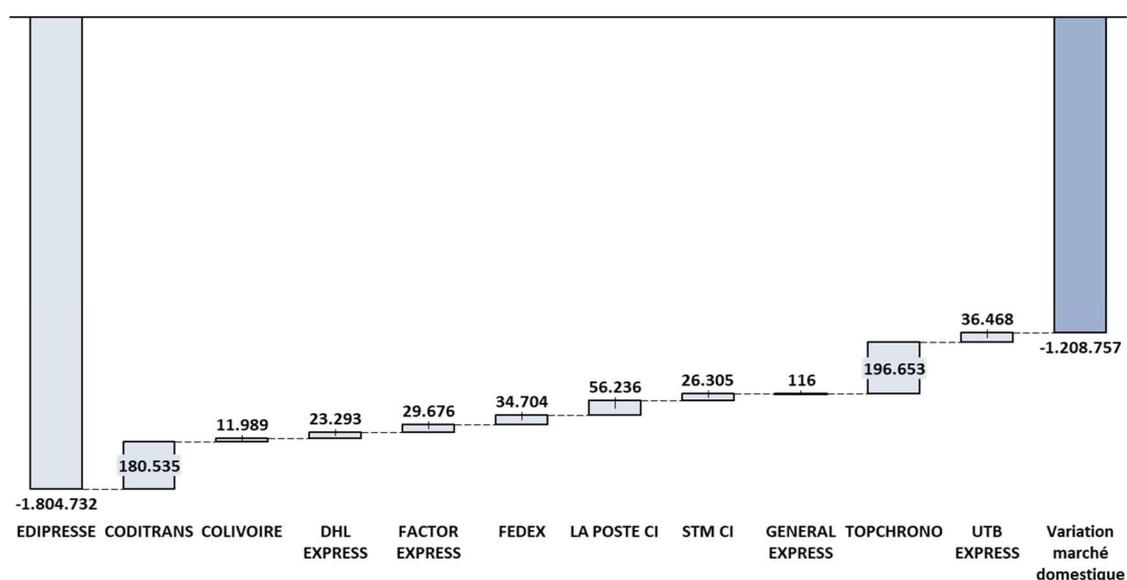
**Figure 26 – La taille et la structure du marché domestique (boîtes postales incluses) – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017 – part des services**



Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

La diminution de la taille du marché domestique, d'environ 1,2 milliards de Francs CFA entre 2015 et 2017, s'explique principalement par la forte baisse des revenus d'Edipresse (1,8 milliards de Francs CFA). Cette baisse a été seulement en partie compensée par la hausse des revenus des autres opérateurs (dont 181 et 196 millions de Francs CFA de hausse pour Coditrans et Topchronon respectivement) (cf. Figure 27).

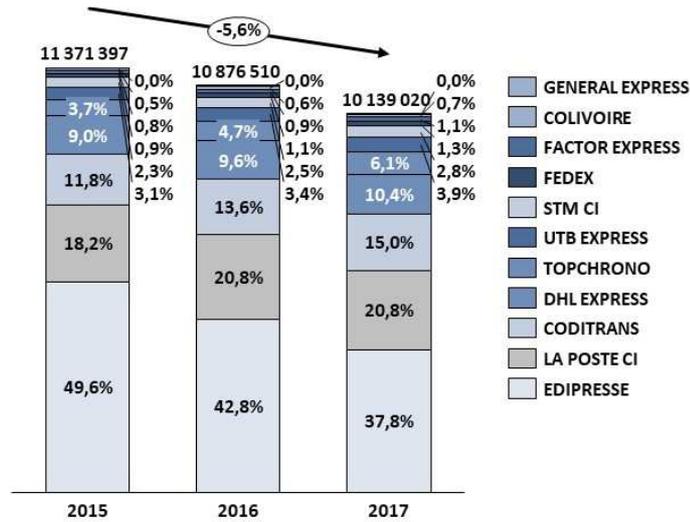
**Figure 27 – La variation de la valeur du marché postal domestique (exprimée en milliers de Francs CFA) entre 2015 et 2017 expliquée par la variation des revenus des différents opérateurs sur la même période**



Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

Il convient de noter que les revenus des boîtes aux lettres représentent une part significative du revenu total sur le marché domestique, 23,5% en 2017. Ainsi, lorsque ces revenus sont exclus de l'analyse, la taille du marché domestique est réduite à environ **10,0 milliards de Francs CFA** pour 2017. La part de marché de La Poste CI est aussi automatiquement plus faible en l'absence des revenus des boîtes postales, de l'ordre de 21%, tandis que celle d'Edipresse est plus élevée, de près de 38% (cf. Figure 28).

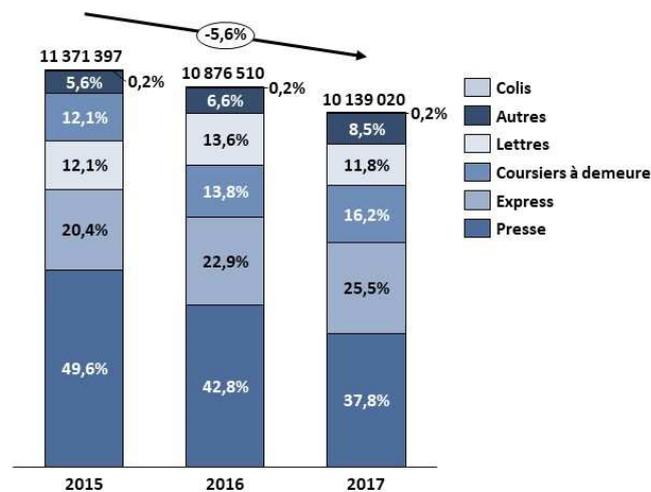
**Figure 28 – La taille et la structure du marché domestique (boîtes postales exclues) – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017 – part des opérateurs**



Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

Aussi, en l'absence des boîtes postales, le segment de l'express dépasse 25% de part de marché (cf. Figure 29).

**Figure 29 – La taille et la structure du marché domestique (boîtes postales exclues) – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017 – part des services**



Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

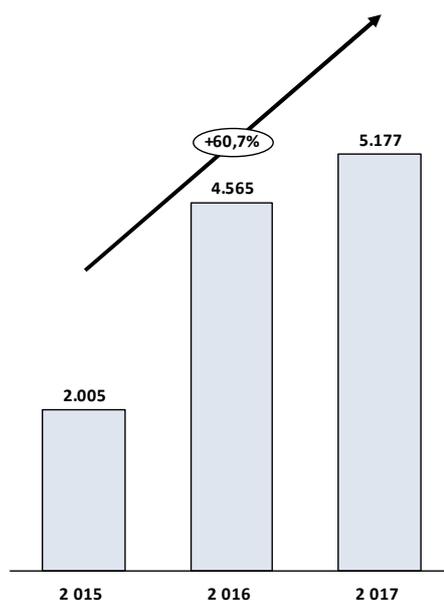
## 3.4.1.1.2 Analyse en volume

**Les lettres**

La Poste CI a fourni des données sur le nombre d'envois domestiques de lettres remis ou non contre signature.

Le nombre total de lettres envoyées a cru de manière significative sur la période 2015-2017, de près de 61%/an. En 2017, le volume de lettres est estimé à environ **5,2 millions** (cf. Figure 30).

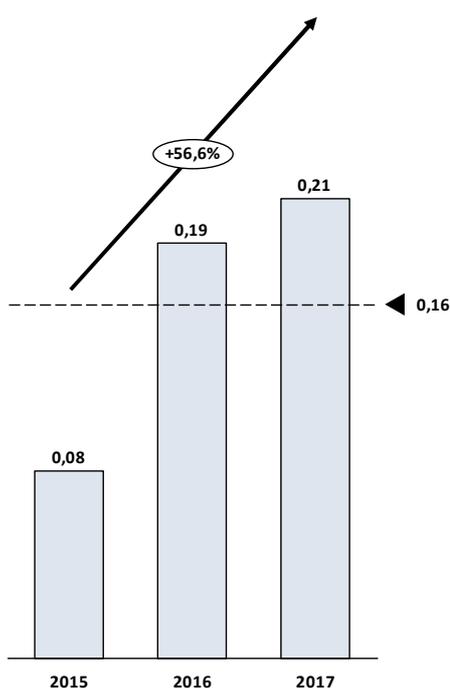
**Figure 30 – La taille et la structure du marché des lettres – en volume (en milliers d'objets) – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

Malgré l'augmentation sur la période 2015-2017, rapporté à la population, le nombre d'envois de lettres standards apparaît très faible en 2017, de 0,21 (cf. Figure 31).

**Figure 31 – Nombre d’envois de lettres standards par an par habitant – de 2015 à 2017**

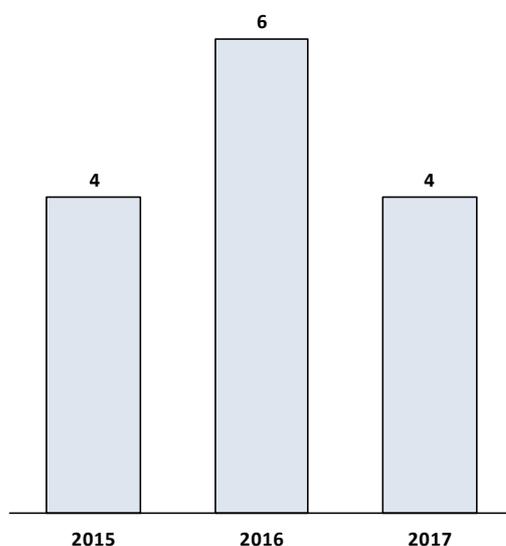


Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

### Les colis

La Poste CI a fourni des données sur le nombre d’envois domestiques de colis. Le nombre total d’envois de colis a augmenté entre 2015 et 2016 puis diminué l’année suivante entre 2016 et 2017 (cf. Figure 32). Rapporté à la population, le nombre d’envois de colis standards est marginal.

**Figure 32 – La taille et la structure du marché des colis – en volume (en milliers d’objets) – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

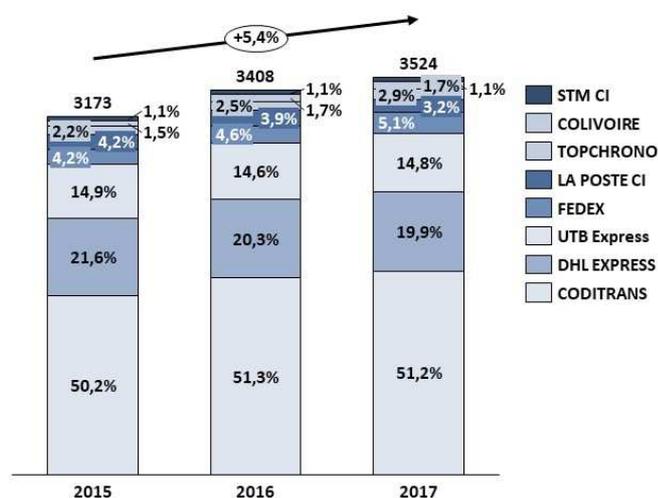
## L'express

La Poste a fourni des informations sur le nombre d'envois « express » en 2016 et 2017. Le volume de 2015 a été estimé à partir des revenus de 2015, sous l'hypothèse que le prix moyen de 2015 est égal à celui de 2016.

Les « expressistes » ont indiqué au cours des entretiens qu'ils souhaitaient une harmonisation des tarifs, entre 500 et 1000 Francs CFA. La moyenne de 750 Francs CFA a donc été retenue pour estimer à partir des revenus (cf. 3.4.1.1.1) le nombre d'envois « express » pour chacun des autres opérateurs.

D'après les estimations, le nombre total d'envois express a significativement augmenté sur la période 2015-2017, de l'ordre de 5,4%/an. En 2017, le volume d'envois express est estimé à 3,5 millions d'objets (cf. Figure 33).

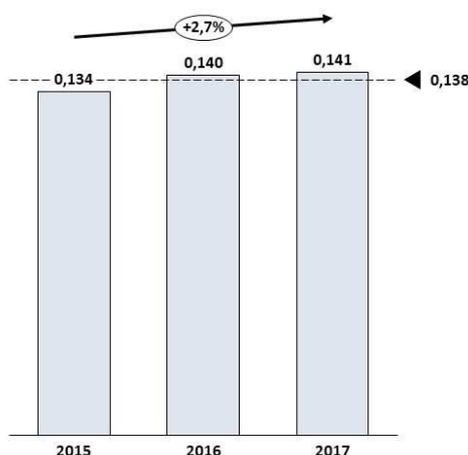
**Figure 33 – La taille et la structure du marché des envois express – en volume (en milliers d'objets) – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, Colivoire, analyse TERA Consultants

Rapporté à la population, le nombre d'envois express est resté relativement stable sur la période, autour de 0,14 (cf. Figure 34).

**Figure 34 – Nombre d'envois express par an par habitant – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

### Les coursiers à demeure

Les opérateurs ne connaissent pas le nombre d'envois effectués par les coursiers car ceux-ci sont totalement mis à disposition des entreprises.

### Distribution d'imprimés

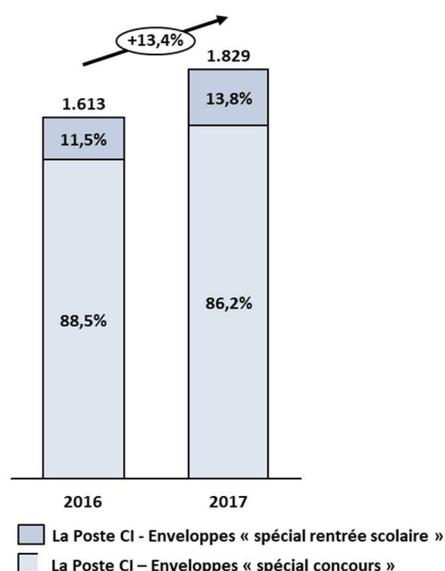
En l'absence d'informations reçues sur les volumes de la distribution des imprimés (presse), il n'a pas été possible d'estimer les volumes pour ce segment de marché.

### Le segment « Autre »

La Poste CI a fourni des données sur le nombre d'envois d'enveloppes « spécial rentrée scolaire » et « spécial concours ».

Le nombre total d'enveloppes « spécial rentrée scolaire » et « spécial concours » a augmenté sur la période 2015-2017, de l'ordre de 13,4%/an. En 2017, le volume est estimé à **1,8 millions d'objets** (cf. Figure 35).

**Figure 35 – La taille et la structure du marché du segment « Autre » – en volume (en milliers d'objets) – de 2015 à 2017**

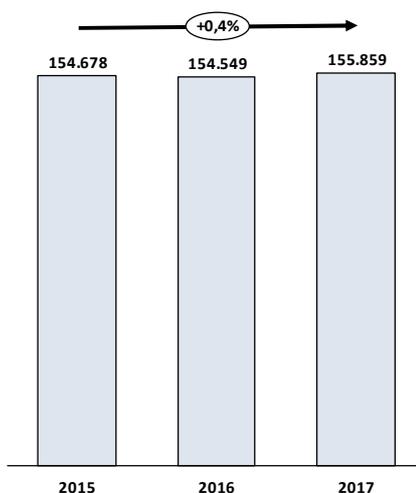


Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

### Les boîtes postales

D'après les informations fournies par La Poste CI, le nombre de boîtes postales est resté relativement stable, il a cru de seulement 0,4%/an en moyenne sur la période 2015-2017. En 2017, le nombre total de boîtes postales est d'**environ 156 000** (cf. Figure 36).

**Figure 36 – Nombre total de boîtes postales de La Poste CI (en milliers d'objets) – de 2015 à 2017**



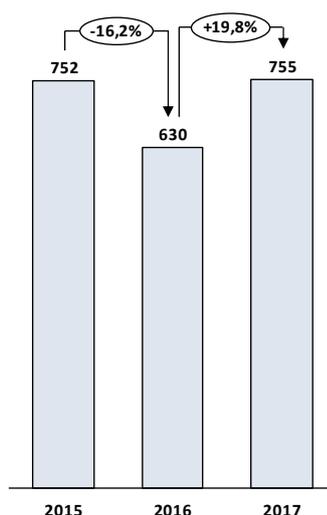
Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

#### 3.4.1.1.3 Analyse en nombre d'emplois

Le nombre total d'employés du secteur est estimé à 1524 employés (équivalent temps plein, source ARTCI) pour 2017. En l'absence de série de données historique sur le nombre total d'emplois du secteur (seule La Poste CI a fourni des informations concernant le nombre total d'employés de 2015 à 2017), les analyses de productivité qui suivent portent uniquement sur La Poste.

L'emploi total chez l'opérateur historique est relativement stable, autour de 712 employés en moyenne (cf. Figure 37). On peut toutefois noter un creux en 2016, avant de remonter au niveau de 2015.

**Figure 37 – Emploi total de La Poste CI (en équivalent temps plein) – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

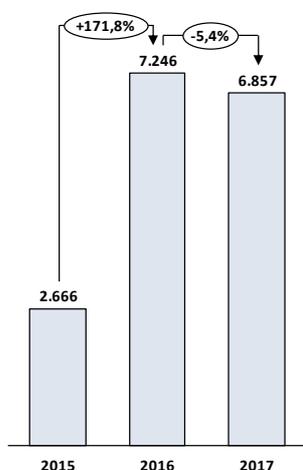
Ce creux en volume d'emplois coïncidant avec une hausse des volumes sur la même période, il en résulte une forte hausse entre 2015 et 2016 de la productivité (mesurée en divisant le nombre d'ETP par les volumes de l'année).

**Le nombre d'envois de courriers par an et par employé de La Poste CI** est estimé à près de 5 600 en moyenne sur la période 2015-2017. Il a significativement augmenté, de 2 666 en 2015 à 7 246 en 2016, soit de plus de 170%, avant de légèrement diminuer l'année suivante, de 5,4%. **En 2017**, près de **7 000 lettres** ont été envoyées **par employé** de La Poste CI (cf. Figure 38).

**Le nombre d'envois de colis par an et par employé** est nettement plus faible, de 6,7 en moyenne sur la période 2015-2017. Estimé à seulement 5,3 en 2015, il a atteint 9,5 en 2016 avant de retomber **en 2017** au niveau de 2015, soit à **5,3** (cf. Figure 39).

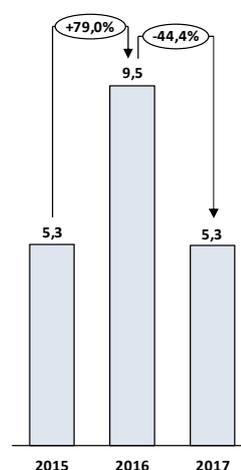
**Le nombre d'envois express par an et par employé** est lui aussi relativement faible, de 180 en moyenne sur la période 2015-2017. Estimé à seulement 178 en 2015, il a atteint 213 en 2016. Après une forte diminution entre 2015 et 2016, d'environ 30%, **le nombre d'envois express par an et par employé** est évalué à 148 pour l'année 2017 (cf. Figure 40).

**Figure 38 – Nombre d’envois de lettres par an et par employé (en équivalent temps plein) – de 2015 à 2017**



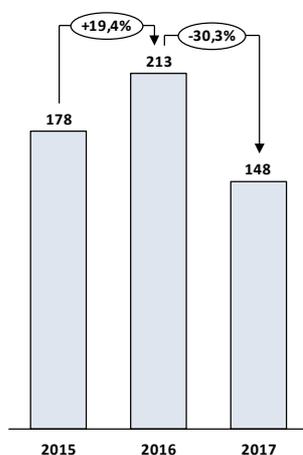
Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

**Figure 39 – Nombre d’envois de colis par an et par employé (en équivalent temps plein) – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

**Figure 40 – Nombre d’envois express par an et par employé (en équivalent temps plein) – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

### 3.4.1.2 Le marché international

La taille du marché international est appréciée dans les sections qui suivent sous deux angles :

- en valeur, c'est-à-dire en termes de revenus générés par les opérateurs (cf. 3.4.1.2.1) ;
- en volume, c'est-à-dire en termes de nombre d'envois (cf. 3.4.1.2.2).

### 3.4.1.2.1 En valeur

Aramex est une société internationale, qui vient de s'implanter en Côte d'Ivoire (depuis février 2018) dans le cadre de son développement en Afrique (notamment au Ghana et en Côte d'Ivoire) (cf. compte-rendu de l'entretien avec Aramex). Son chiffre d'affaires est *a priori* négligeable par rapport au chiffre d'affaires total sur le marché. N'ayant pas reçu des informations de la part de l'opérateur, ses revenus sont supposés nuls.

Aussi, Logistica a constitué un partenariat avec DHL pour assurer des envois vers l'international. Les revenus de « l'international » pour Logistica apparaissent donc aussi chez DHL ce dernier refacturant à ses clients la prestation de Logistica. Pour éviter un double comptage, il convient donc de ne pas comptabiliser les revenus de Logistica.

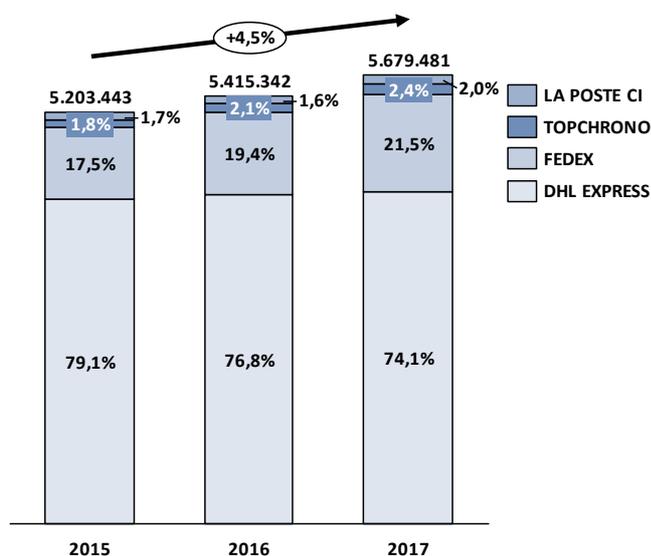
La Poste CI a fourni l'information sur les revenus issus de son activité « internationale ».

Les revenus des autres « expressistes » attribuables à l'international ont été estimés à partir des hypothèses sur la part des revenus de l'international dans les revenus totaux des opérateurs (cf. Figure 17).

Selon les estimations, le revenu total du segment international a cru de manière significative sur la période 2015-2017, à un rythme de 4,5%/an en moyenne. En 2017, il est évalué à **environ 5,7 milliards de Francs CFA** (cf. Figure 41).

Le marché des envois vers l'international est très largement dominé par DHL Express, avec environ 74% de part de marché en 2017. Fedex détient une part de marché nettement inférieure, de l'ordre de 22%, même si celle-ci augmente nettement depuis 2015. La Poste CI et Topchronon sont certes présents sur ce marché, mais la part des revenus qu'ils génèrent reste faible (cf. Figure 41).

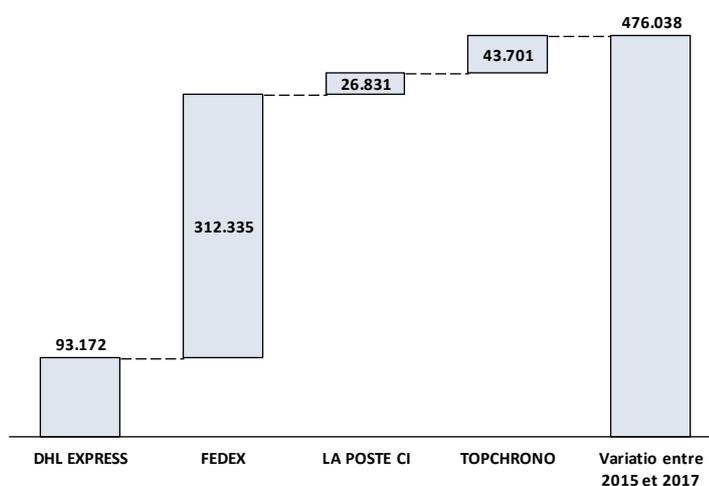
**Figure 41 – La taille et la structure du marché international – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

La hausse d'environ 476 millions de Francs CFA entre 2015 et 2017 s'explique principalement par la forte hausse des revenus de Fedex (environ 312 millions de Francs CFA) (cf. Figure 42).

**Figure 42 – La variation de la valeur du marché international (exprimée en milliers de Francs CFA) entre 2015 et 2017 expliquée par la variation des revenus des différents opérateurs sur la même période**



Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

#### 3.4.1.2.2 En volume

Sans informations précises par opérateur sur les volumes d'envois à l'international pour les lettres, colis et envois express, l'évaluation de la taille de ce marché en volume n'a pu être réalisée.

#### 3.4.1.3 Les activités connexes au marché postal

La taille des activités connexes au marché postal est appréciée dans les sections qui suivent sous deux angles :

- en valeur, c'est-à-dire en termes de revenus générés par les opérateurs (cf. 3.4.1.3.1) ;
- en volume, c'est-à-dire en termes de nombre d'envois (cf. 3.4.1.3.2) ;

##### 3.4.1.3.1 En valeur

#### Les courriers publicitaires non adressés

Seule La Poste CI a fourni des informations relatives à l'activité d'envois de courriers publicitaires non adressés. L'opérateur a renseigné les volumes de courriers publicitaires non adressés mais non les revenus associés.

##### 3.4.1.3.2 En volume

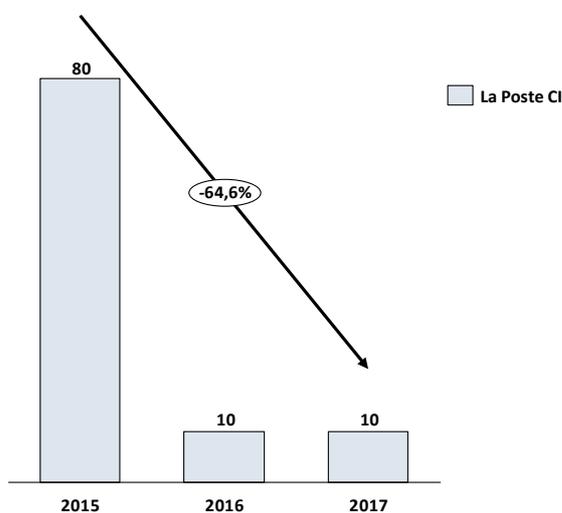
#### Les courriers publicitaires non adressés

La Poste CI a fourni des informations sur les volumes de courriers publicitaires non adressés.

Il ressort que le nombre de courriers publicitaires non adressés a nettement diminué entre 2015 et 2016 (de 87,5%), puis est resté stable entre 2016 et 2017. En moyenne, sur la période 2015-2017, le volume de courriers publicitaires a donc été réduit de 64,6%/an.

En 2017, la taille du marché est évaluée à 10 000 objets (cf. Figure 43).

**Figure 43 – La taille et la structure du marché du segment des courriers publicitaires non adressés – en volume (en milliers d'objets) – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

### 3.4.1.4 Synthèse

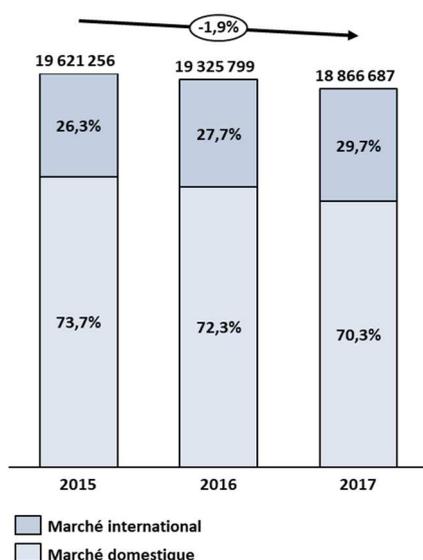
La taille du marché postal au global est étudié ci-après (§ 3.4.1.4.1), s'en suit une analyse plus approfondie du marché domestique (§ 3.4.1.4.2).

#### 3.4.1.4.1 Le marché postal au global

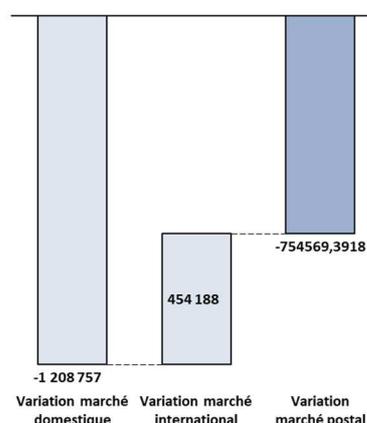
Avec une croissance annuelle d'environ -2,0%/an sur la période 2015-2017, la taille du marché postal (activités domestiques et internationales incluses, activités connexes exclues) a légèrement diminué, de 19,6 à environ **18,9 milliards de Francs CFA** entre 2015 et 2017 (cf. Figure 44).

Les revenus de l'international représentent 26-30% des revenus totaux du marché postal (cf. Figure 44). L'augmentation des revenus de l'international, de l'ordre de 454 millions de Francs CFA, a permis de compenser en partie la baisse des revenus domestiques, estimée à environ 1,2 milliards de Francs CFA (cf. Figure 45).

**Figure 44 – La part de l'international dans les revenus totaux du marché postal (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017**



**Figure 45 – Décomposition de la variation entre 2015 et 2017 du marché postal – en valeur (exprimée en milliers de Francs CFA)**

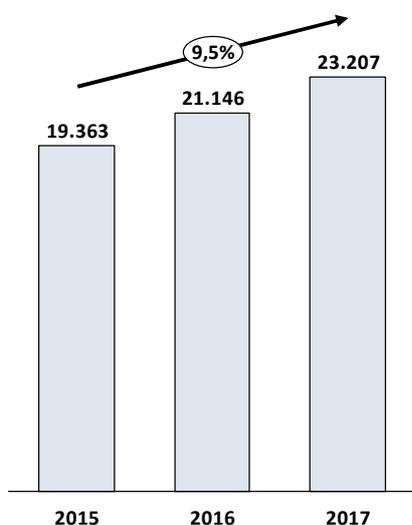


Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

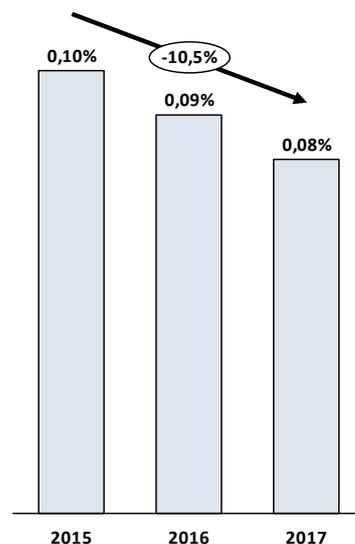
Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

Sur la même période, le PIB (en prix courants) a cru de manière importante, de l'ordre de 9,5%/an (cf. Figure 46). Ainsi, la **part du marché postal dans le PIB**, quoique déjà relativement faible en 2015, autour de 0,10% alors qu'elle est de 1 à 2 % dans la plupart des pays de l'Union Européenne, a continué de baisser pour atteindre 0,08% en 2017 (cf. Figure 47).

**Figure 46 – Evolution du PIB (en prix courants) – en milliers de milliards de Francs CFA – de 2015 à 2017**



**Figure 47 – Part de la valeur du marché postal dans le PIB (en prix courants)**

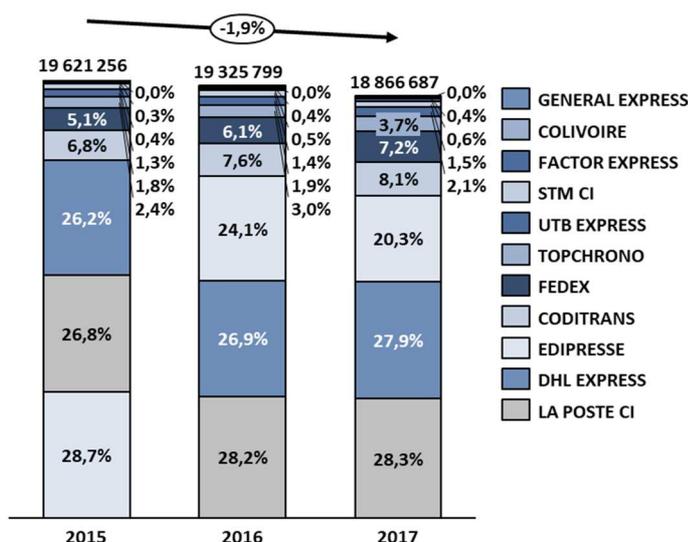


Source : Données La Poste CI, Colivoire, observatoire ARTCI, FMI, analyse TERA Consultants

Source : FMI

Trois grands opérateurs dominent le marché postal : La Poste CI, DHL Express et Edipresse avec environ 29%, 28% et 21% de part de marché respectivement en 2017. Trois autres opérateurs sont aussi significativement implantés sur le marché, il s'agit de Coditrans, Fedex, et Topchronon; leur part de marché avoisine en 2017 8,1%, 7,2% et 3,7% respectivement. UTB Express, STM CI et Colivoire et General Express sont des opérateurs de plus petite taille.

**Figure 48 – La taille et la structure du marché postal – en valeur (en milliers de Francs CFA) – de 2015 à 2017**

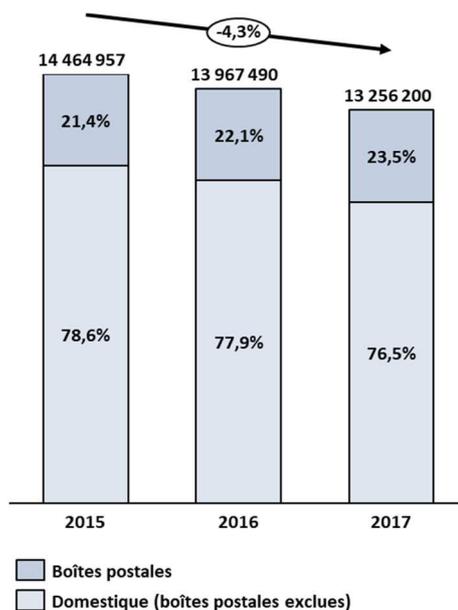


Source : Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

## 3.4.1.4.2 Focus sur le marché postal domestique

Comme indiqué précédemment (cf. § 3.4.1.1.1), la valeur du marché domestique est évaluée en 2017 à 13,2 milliards de Francs et à 10 milliards de Francs CFA sans la prise en compte des revenus issus des boîtes postales. Les boîtes postales représentent environ 23,5% des revenus domestiques (cf. Figure 49 **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

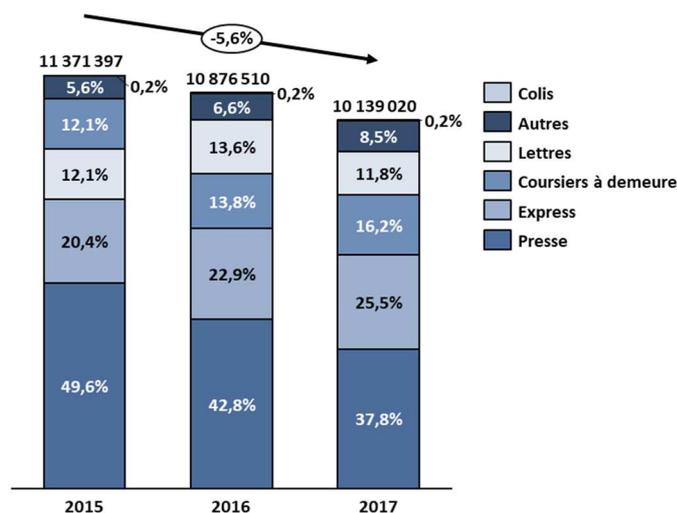
**Figure 49 – Importance relative des revenus issus des boîtes postales sur le marché domestique – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

Sur le périmètre du marché domestique, hors boîtes postales, il ressort que la presse génère la majeure partie des revenus, même si cette part s'est réduite de 50% à 38% entre 2015 et 2017. La part du segment de l'express augmente quant à elle significativement durant la période, de 20,4% en 2015 à 25,5% en 2017. Il en est de même pour la part des coursiers à demeure qui est passée de 12,1% en 2015 à 16,2% en 2017 (cf. Figure 50).

**Figure 50 – La part des segments dans les revenus totaux du marché domestique (boîtes postales exclues) (en milliards de Francs CFA) – de 2015 à 2017**

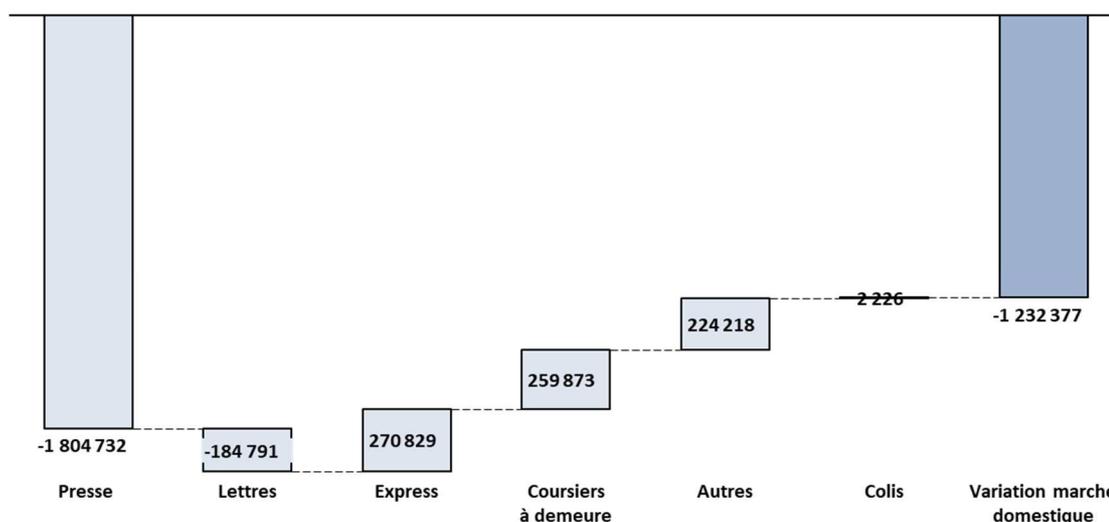


Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

L'évolution de la part des différents segments de marché est cohérente avec la décomposition de la variation de la taille du marché domestique (boîtes postales exclues) entre les différents segments de marché.

La hausse du segment « express », des « coursiers à demeure » et du segment « Autres » ne permet de compenser qu'une partie seulement de la baisse de la presse (cf. Figure 51).

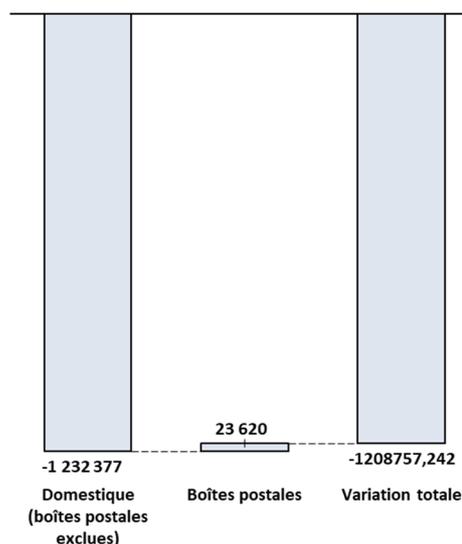
**Figure 51 – Variation de la taille du marché postal domestique décomposée entre les segments de marché – en valeur (exprimée en milliers de Francs CFA) – entre 2015 et 2017**



Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

Aussi, la hausse des revenus des boîtes postales ne permet de compenser qu'une faible partie seulement de la baisse de la valeur du marché domestique sur la période 2015-2017.

**Figure 52 – Importance relative de la hausse des revenus des boîtes postales – en valeur (exprimée en milliers de Francs CFA) – entre 2015 et 2017**



Source : Source : Données La Poste CI, Colivoire, Observatoire ARTCI, analyse TERA Consultants

### 3.4.2 L'infrastructure et le niveau de qualité des services postaux

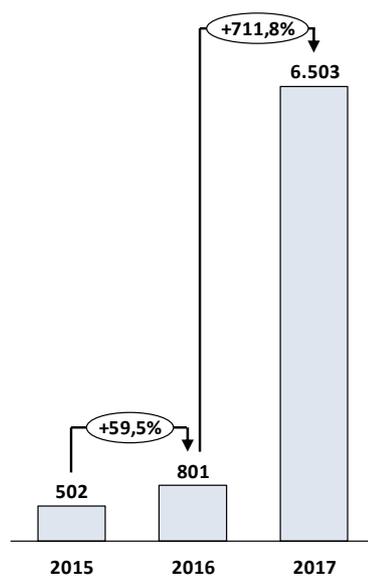
Plusieurs opérateurs rencontrés au cours de la semaine d'entretiens ont expliqué que La Poste CI avait dû, à cause de la crise politique, fermer de nombreux bureaux de postes.

Aussi, c'est pendant cette même période de troubles, durant laquelle La Poste CI a fait face à de nombreuses défaillances que les « expressistes » comme Coditrans et Topchrono se sont développés (cf. notamment le compte-rendu avec Topchrono).

Depuis, la qualité de service fournie par La Poste a augmenté et l'opérateur souhaite continuer dans ce sens. En effet, comme exprimé dans le dossier technique de réponse à l'appel d'offres pour l'obtention de la licence d'exploitation postale, l'entreprise envisage de réaliser un certain nombre d'investissements pour moderniser des plateformes logistiques et réhabiliter des agences postales (cf. l'Avis 2007-007 de l'ARTCI).

Dans les faits, La Poste CI déjà commencé à renforcer ses investissements. Le montant total de ses investissements est en effet passé de 801 millions de Francs CFA en 2016 à environ 6,5 milliards de Francs CFA en 2017 (cf. Figure 53).

**Figure 53 – Investissement total de La Poste CI pour la fourniture de services postaux**

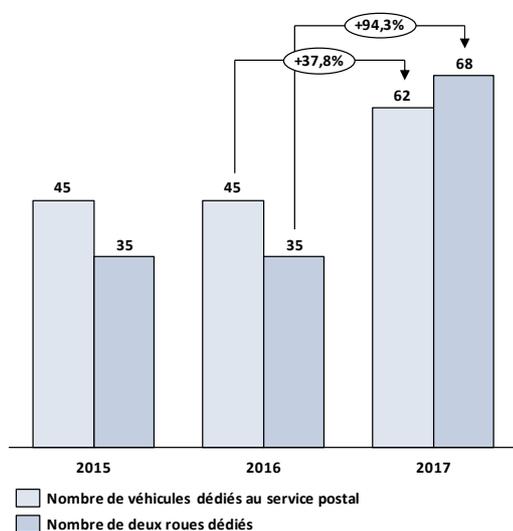


Source : Données La Poste CI, TERA Consultants

Ces investissements se matérialisent par le nombre plus élevé d'infrastructures détenues, en particulier par :

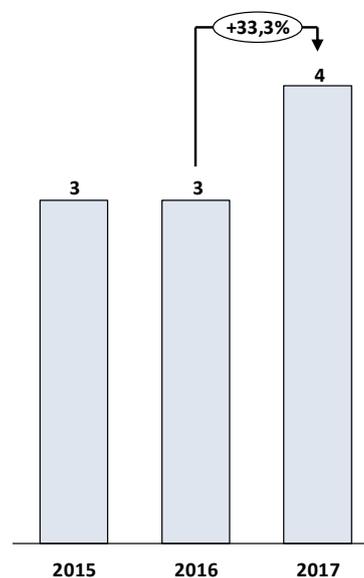
- une augmentation de près de 38% et d'environ 94% du nombre de véhicules et de deux roues dédiées aux services postaux respectivement (cf. Figure 54) ;
- une plateforme supplémentaire dédiée au trafic postal à au moins 50% (cf. Figure 55).

**Figure 54 – Evolution du nombre de véhicules et de deux roues de La Poste CI dédiés aux services postaux – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

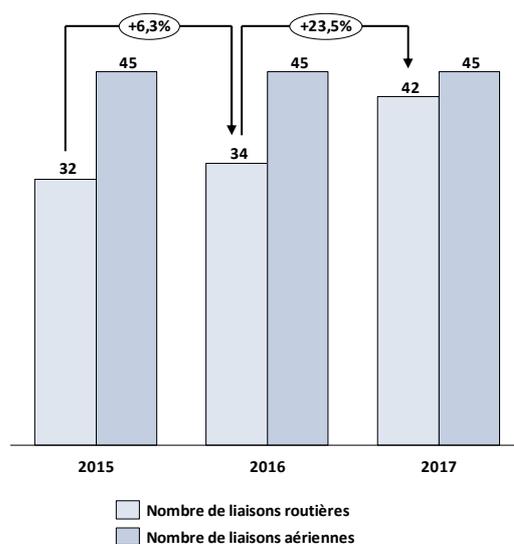
**Figure 55 – Evolution du nombre de plateformes de La Poste CI dédiées au trafic postal à au moins 50% – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

Aussi, même si le nombre de liaisons aériennes est resté stable ces 3 dernières années, le nombre de liaisons routières a quant à lui significativement augmenté, de 6,3% entre 2015 et 2016 et de 23,5% entre 2016 et 2017 (cf. Figure 56).

**Figure 56 – Evolution du nombre de liaisons postales de La Poste CI – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

L'évolution de l'infrastructure et de la qualité de service s'apprécie aussi du point de vue des établissements postaux.

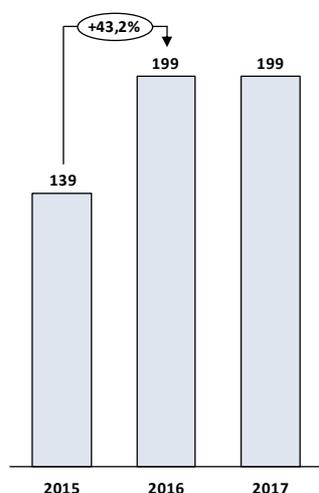
Les établissements détenus par La Poste CI couvrent toutes les communes d'Abidjan et la plupart des grandes agglomérations du pays.

Après l'augmentation d'environ 43% entre 2015 et 2016, le nombre d'établissements postaux est resté stable, évalué à 199 (cf. Figure 57).

Le nombre d'établissements postaux ayant significativement augmenté entre 2015 et 2016, le nombre d'habitants par établissement a mécaniquement diminué, de 28,3%, mais moins que l'augmentation du nombre d'établissements car la population a cru dans le même temps de 2,6% (cf. Figure 58).

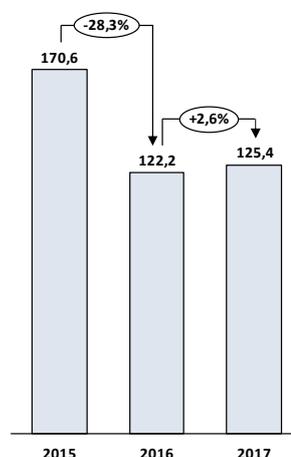
La zone couverte par chaque établissement postal a diminué de 30,2% entre 2015 et 2016, cela s'explique par l'augmentation significative du nombre d'établissements postaux (cf. Figure 59). En 2017, chaque établissement postal couvre malgré tout une grande superficie de territoire, 1 620 km<sup>2</sup>.

**Figure 57 – Evolution du nombre d'établissements postaux détenus par La Poste CI – de 2015 à 2017**



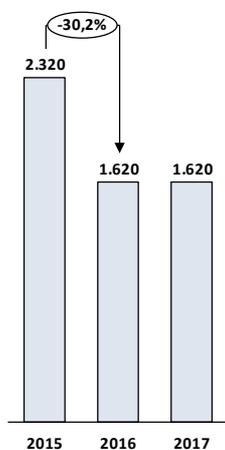
Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

**Figure 58 – Evolution du nombre d'habitants (en milliers) par établissement postal détenu par La Poste CI – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

**Figure 59 – Couverture moyenne par établissement postal (en km<sup>2</sup>) – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants

D'autres informations demandées dans le questionnaire, permettant d'évaluer la qualité du service postal, n'ont pas été renseignées par La Poste CI, il s'agit en particulier :

- du nombre de machines de tri ;
- de la part d'habitants à moins de 10 km d'un établissement ;
- du délai d'attente en bureau de poste ;
- du taux de respect des durées d'acheminement par produit et par catégorie d'acheminement (intra régional, intercités, intra-cités et international) ;

- du nombre de plaintes ou réclamations ;
- du taux de réponses données dans un délai de 30 jours

Ces informations étant très probablement disponibles, il pourrait être utile de les demander à nouveau lors du prochain exercice de ce type.

En revanche, les entretiens avec les opérateurs fournissent des indications utiles pour apprécier le niveau de qualité des services postaux.

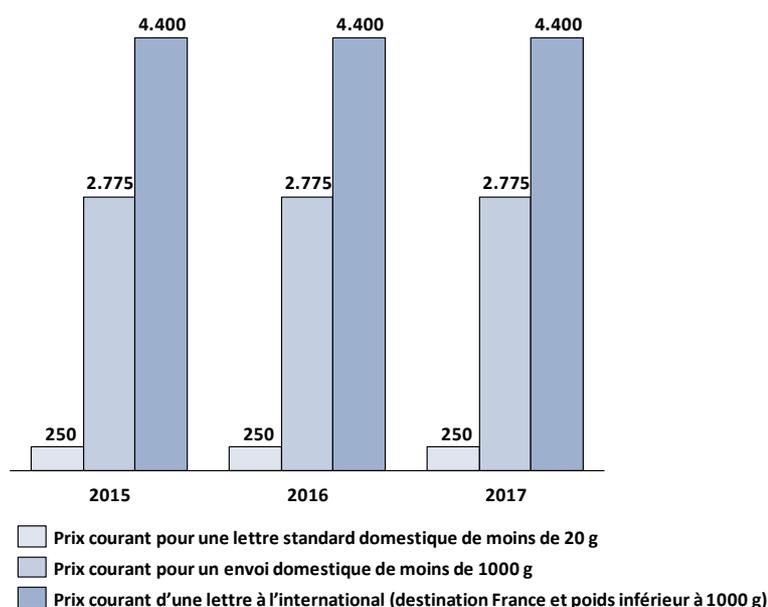
A propos de l'infrastructure, selon Topchron, le vaste patrimoine immobilier de La Poste CI constitue l'un de ses atouts (cf. compte-rendu de l'entretien avec Topchron).

A propos de la qualité de service, la plupart des opérateurs reconnaissent que la qualité de service de La Poste CI s'est nettement améliorée ces dernières années. Néanmoins, elle reste généralement inférieure à celle d'autres prestataires « expressistes » notamment parce que, comme l'a fait remarquer le PDG de Coditrans, La Poste CI ne distribue quasiment pas à « domicile », la plupart des envois étant distribués par boîtes postales. Ceci se vérifie dans les données reçues de La Poste. En 2017, seulement 1% des envois étaient distribués à domicile, le reste, soit 99%, étaient distribués par boîtes postales.

### 3.4.3 Le prix des services postaux de La Poste CI

Le prix des services postaux de La Poste CI est resté stable ces trois dernières années, de 2015 à 2017. Le prix d'un envoi domestique de moins de 1 kg est environ 11 fois supérieur, et près de 18 fois supérieur lorsque l'envoi est à destination de la France, au prix d'un envoi d'une lettre domestique standard de moins de 20 g (cf. Figure 60).

**Figure 60 – Les prix des services postaux de La Poste CI – de 2015 à 2017**



Source : Données La Poste CI, analyse TERA Consultants



## 4 Benchmark international

Comme expliqué précédemment (cf. § 2.2), la deuxième étape du projet a pour objet de positionner le marché postal de la Côte d'Ivoire par rapport à d'autres marchés postaux dans des pays comparables en termes de caractéristiques socio-démographiques et macro-économiques.

Au préalable, avant d'effectuer cette analyse spécifique, il est nécessaire de présenter le marché postal au global et surtout l'ampleur des disparités qui existent entre les régions du monde. Ceci permettra en effet de bien saisir pourquoi il est judicieux de comparer la Côte d'Ivoire aux pays de la CEDEAO, au Maroc et à la Tunisie plutôt qu'à d'autres pays du reste du monde (§ 4.1).

A l'issue de cette étape préliminaire, les principaux indicateurs retenus et utilisés à l'étape précédente pour l'état des lieux du marché postal en Côte d'Ivoire (cf. § 3.4) serviront de base pour comparer le marché de Côte d'Ivoire à celui des pays retenus (§ 4.2).

L'étude réalisée ci-après sur le positionnement du marché postal en Côte d'Ivoire par rapport à des pays comparables se base sur les chiffres de l'UPU. Aussi, il convient de noter que ces chiffres reflètent surtout les données de l'opérateur historique (La Poste) car c'est principalement lui qui fournit des informations chiffrées à l'UPU.

En outre, l'analyse se base sur les dernières données et études à disposition, qui datent de 2016. Celles-ci ne reflètent donc pas à l'exactitude le positionnement du marché postal en Côte d'Ivoire à l'heure actuelle, des améliorations ayant pu être déjà réalisées en Côte d'Ivoire ces deux dernières années.

### 4.1 Le secteur postal dans le monde

Un état des lieux quantitatif du marché postal au niveau mondial a été dressé, similairement à celui réalisé pour la Côte d'Ivoire. Il se compose :

- d'une évaluation de la taille du marché postal (§ 4.1.1) ;
- d'une étude de l'infrastructure postale et de la qualité des services postaux (§ 4.1.2).

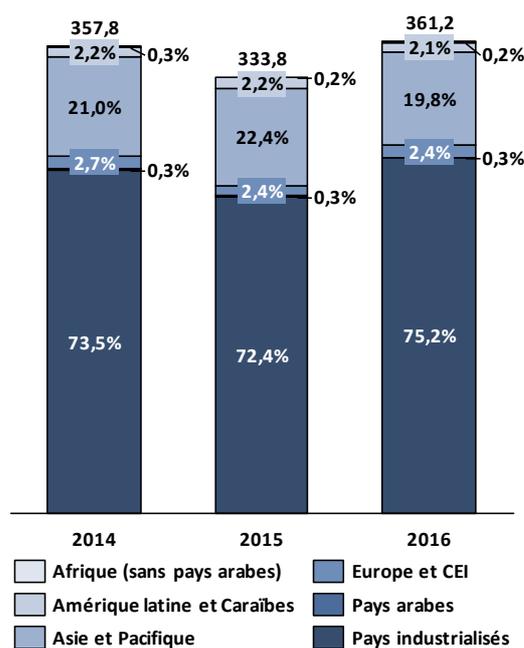
#### 4.1.1 Taille du marché au niveau mondial

La taille du marché postal est appréciée dans les sections qui suivent sous différents angles :

- en valeur, c'est-à-dire en termes de revenus générés (§ 4.1.1.1) ;
- en volume, c'est-à-dire en termes de nombre d'envois (§ 4.1.1.2) ;
- en nombre d'emplois (§ 4.1.1.3).

##### 4.1.1.1 En valeur

Tous services postaux confondus, le produit d'exploitation du marché postal se concentre en majorité, à environ 75% pour 2016, au sein des pays industrialisés. La part de l'Afrique (pays arabes d'Afrique du Nord exclus) est très marginale, de l'ordre de 0,2% (cf. Figure 61).

**Figure 61 – Produit d'exploitation par région du monde (en milliards de US\$)<sup>22</sup>**

Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

Commentaire : Lorsque la donnée de l'UPU est indisponible pour 2016, la donnée disponible la plus proche a été retenue, soit celle de 2015 ou celle de 2014 à défaut. Aussi, lorsque la donnée de 2014 est indisponible, la donnée disponible la plus proche a été retenue, soit celle de 2015 ou de 2016 à défaut. De plus, lorsque la donnée de 2015 est indisponible, c'est la moyenne de 2014 et 2016 qui a été retenue, ou alors la valeur de 2014 si la donnée de 2016 est indisponible ou bien la valeur de 2016 lorsque la donnée de 2014 est indisponible.

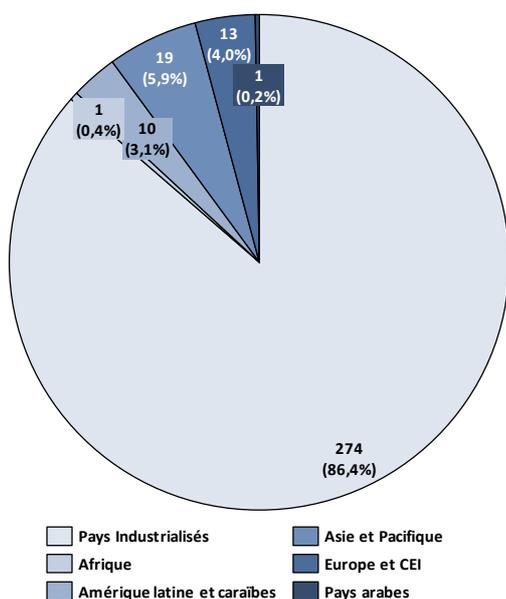
#### 4.1.1.2 En volume

##### **Sur le périmètre des lettres**

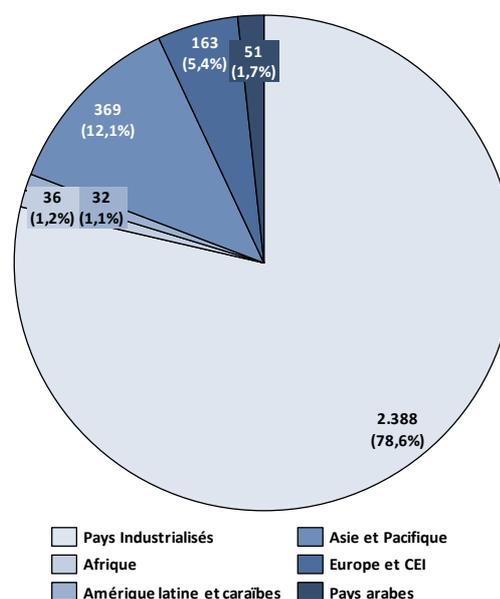
La majeure partie des envois de lettres domestiques ou à l'export sont effectués dans les pays industrialisés, à plus de 86% et à près de 79% respectivement. La part de l'Afrique est particulièrement faible, de l'ordre de 0,4% et de 1,2% pour les lettres domestiques et à l'export respectivement (cf. **Figure 63** et Figure 65).

<sup>22</sup> Les produits d'exploitation publiés par l'UPU sont exprimés en Droits de Tirage Spéciaux (DTS), les montants ont été convertis en US Dollars, sur la base des taux change moyens annuels, calculés à partir des données de taux de change (à la clôture) disponibles sur le site de Boursorama (<https://www.boursorama.com/bourse/devises/taux-de-change-dts-dollar-XDR-USD/>)

**Figure 62 – Nombre de lettres domestiques<sup>23</sup> (en milliards) – en 2015**



**Figure 63 – Nombre de lettres à l'export<sup>24</sup> (en millions) – en 2015**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

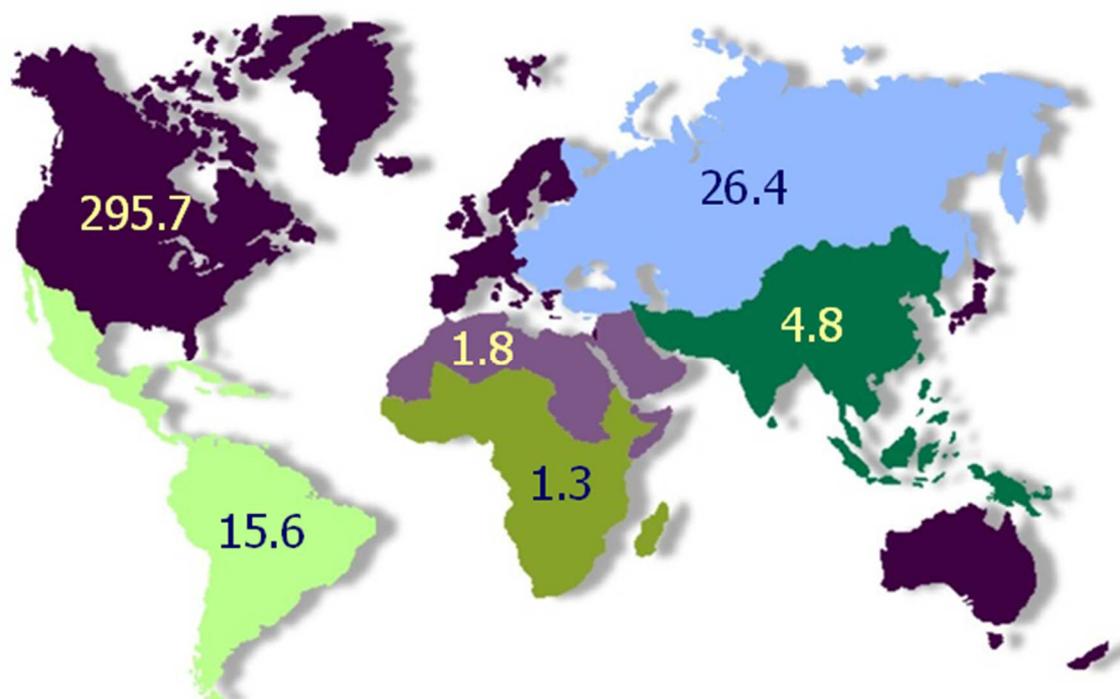
En moyenne dans le monde, un habitant envoie environ 43,8 lettres/an (estimation 2015). Cette statistique cache cependant de profondes disparités entre les pays. Le nombre d'envois par habitant est en effet très significativement supérieur dans les pays industrialisés par rapport au reste du monde. Un habitant des pays occidentaux a reçu en moyenne 296 lettres en 2015, soit environ 164 fois plus qu'un habitant en Afrique du Nord et même 227 fois plus qu'un habitant en Afrique Subsaharienne (cf. Figure 64).

<sup>23</sup> Le sigle « CEI » désigne la « Communauté des Etats Indépendants », elle regroupe des anciennes républiques soviétiques : Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Kazakhstan, Kirghizstan, Moldavie, Ouzbékistan, Russie, Tadjikistan, Turkménistan, Ukraine (source : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/communaute-des-etats-independants/>)

La catégorie « Pays arabes » regroupe les pays d'Afrique du Nord ainsi que les pays arabes du Moyen-Orient.

<sup>24</sup> Le nombre de lettres à l'export correspond au nombre de lettres envoyées vers une adresse située à l'étranger.

**Figure 64 – Nombre de lettres reçues par an et par habitant dans le monde – en 2015**



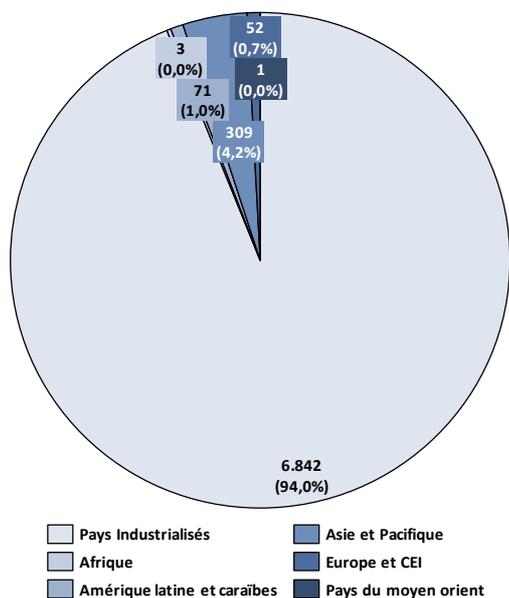
Source : Données UPU

#### ***Sur le périmètre des colis***

La prédominance des pays industrialisés est encore plus importante sur le périmètre des colis. La part des envois de colis domestiques effectués dans ces pays s'élève à environ 94%. La part de l'Afrique est quant à elle marginale (cf. Figure 65).

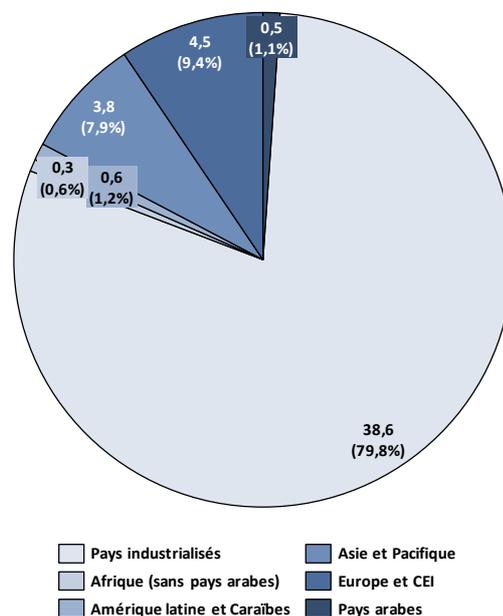
S'agissant des envois de colis à l'export, la part des pays industrialisés est moins élevée mais tout aussi prédominante, de près de 80%, celle de l'Afrique est aussi particulièrement faible, de 0,6% (cf. Figure 66).

**Figure 65 – Nombre de colis domestiques (en milliards) – en 2015**



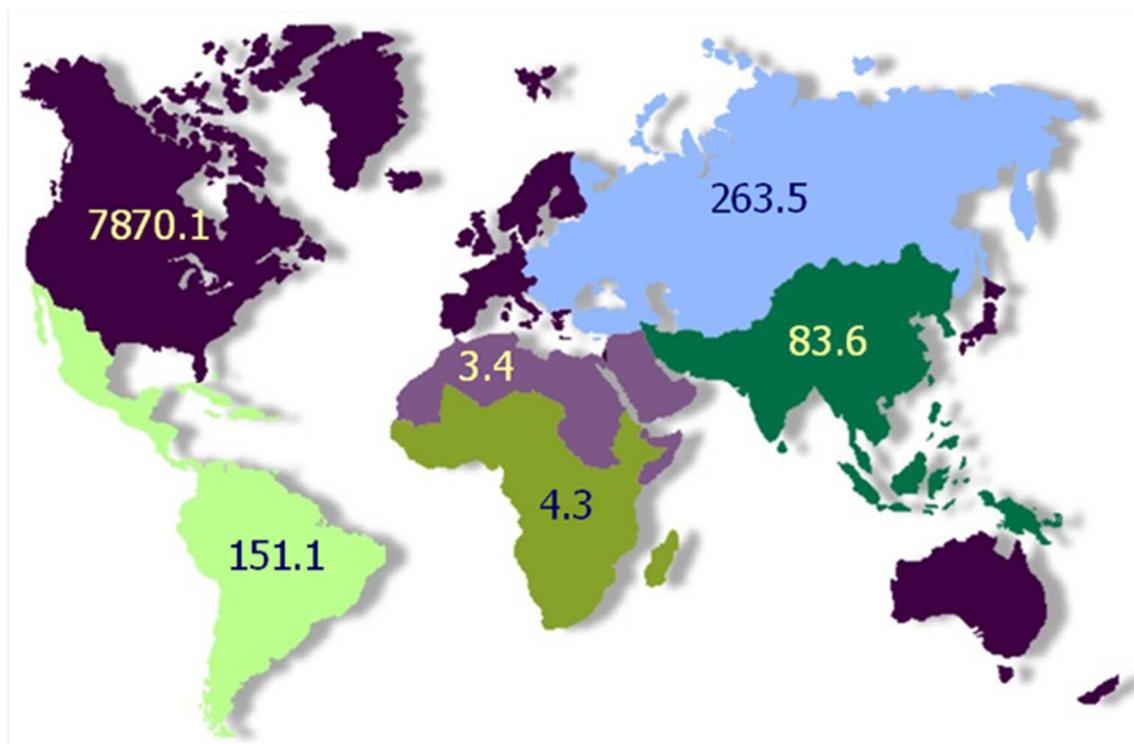
Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

**Figure 66 – Nombre de colis à l'export (en millions) – en 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

Seulement 4,3 colis pour 1 000 habitants ont été envoyés en Afrique en 2015, ce nombre est 1 830 fois plus élevé pour les habitants des pays occidentaux, proche de 7 900. Autrement dit, le nombre de colis reçus par habitant des pays occidentaux, un peu moins de 8 pour 2015, correspond au nombre de colis reçus par 1 830 habitants en Afrique Subsaharienne (cf. Figure 67).

**Figure 67 – Nombre de paquets postaux reçus par an pour 1000 habitants, en 2015**

Source : Données UPU

Que ce soit en termes de volume total ou de volume rapporté à la population, la taille du marché postal varie significativement d'un pays à l'autre.

La taille du marché postal dans les pays Africains et Arabes est nettement inférieure à celle dans le reste du monde, en particulier dans les pays d'Asie et du Pacifique, de la Communauté des Etats Indépendants (CEI)<sup>25</sup> et *a fortiori* dans les pays industrialisés.

#### 4.1.1.3 En nombre d'emplois

La part de l'emploi pour la fourniture des services postaux localisé dans les pays industrialisés, estimée à 46,5%, apparaît relativement faible. En effet, elle est nettement inférieure à la part des envois de lettres et de colis domestiques effectués dans ces pays, estimée à 86,4% et 94,0% respectivement.

A l'inverse, la part des emplois situés dans les autres régions du monde est plus élevée que la part des envois de lettres et de colis. C'est notamment le cas pour les pays d'Asie et du Pacifique et ceux de la CEI :

- la région de l'Asie et du Pacifique regroupe 31,6% des emplois postaux dans le monde, alors que la part des envois domestiques est de seulement 5,9% pour les lettres et de seulement 4,2% pour les colis ;

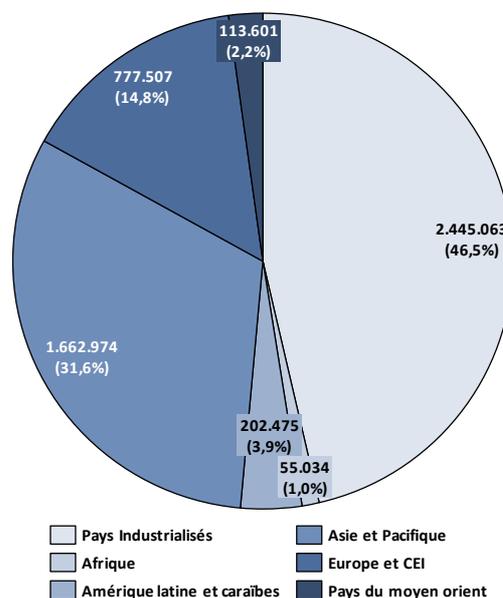
<sup>25</sup> Pour rappel, la CEI désigne la « Communauté des Etats Indépendants », elle regroupe des anciennes républiques soviétiques : Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Kazakhstan, Kirghizstan, Moldavie, Ouzbékistan, Russie, Tadjikistan, Turkménistan, Ukraine (source : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/communaute-des-etats-independants/>)

- la CEI regroupe quant à elle 14,8% des emplois postaux dans le monde, alors que la part des envois domestiques est de seulement 4,0% pour les lettres et de 0,7% pour les colis.

En Afrique, le même constat peut être fait ; l'écart est malgré tout moins important. La région regroupe en effet une faible proportion de l'emploi total, environ 1,0% (cf. Figure 68), même si celle-ci est effectivement supérieure à la part des envois domestiques, de 0,4% pour les lettres et quasi-nulle pour les colis domestiques (cf. Figure 62 et Figure 65).

Ainsi, il apparaît que **le marché postal dans les pays industrialisés est relativement peu intensif en main d'œuvre par rapport à d'autres pays, notamment à ceux d'Asie et du Pacifique et à ceux de la CEI.**

**Figure 68 – Emploi pour la fourniture des services postaux par région du monde (en nombre de personnes salariées en équivalent temps plein) – en 2015**



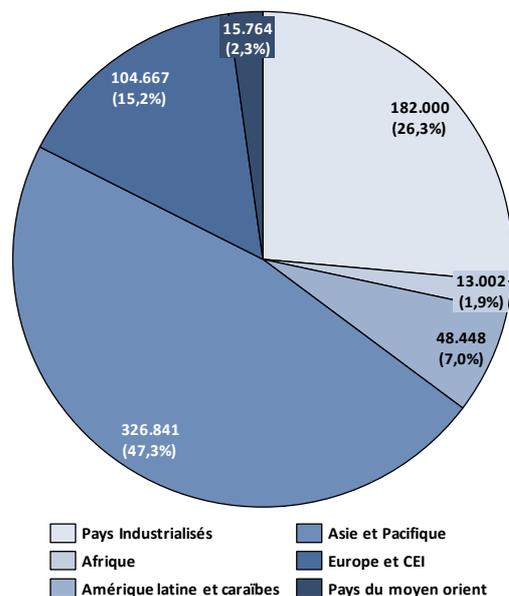
Que ce soit en valeur, en volume, rapporté ou non à la population, la taille du marché postal varie significativement d'un pays à l'autre. La taille du marché postal dans les pays Africains s'avère particulièrement réduite.

#### 4.1.2 L'infrastructure postale

La région de l'Asie et du Pacifique regroupe la majeure partie des points de contact dans le monde, environ 47% ; viennent ensuite les pays industrialisés avec une part de 26,3%. Les pays de la CEI concentrent aussi une partie non négligeable des points de contact, 15,2%, soit plus de deux fois la part de l'Amérique Latine et des Caraïbes, estimée à 7,0%.

Même si elle reste particulièrement réduite, la part des points de contact localisés en Afrique n'est pas négligeable, de près de 2%, tandis que pour rappel la part des lettres domestiques envoyées dans la région est estimée à seulement 0,4%.

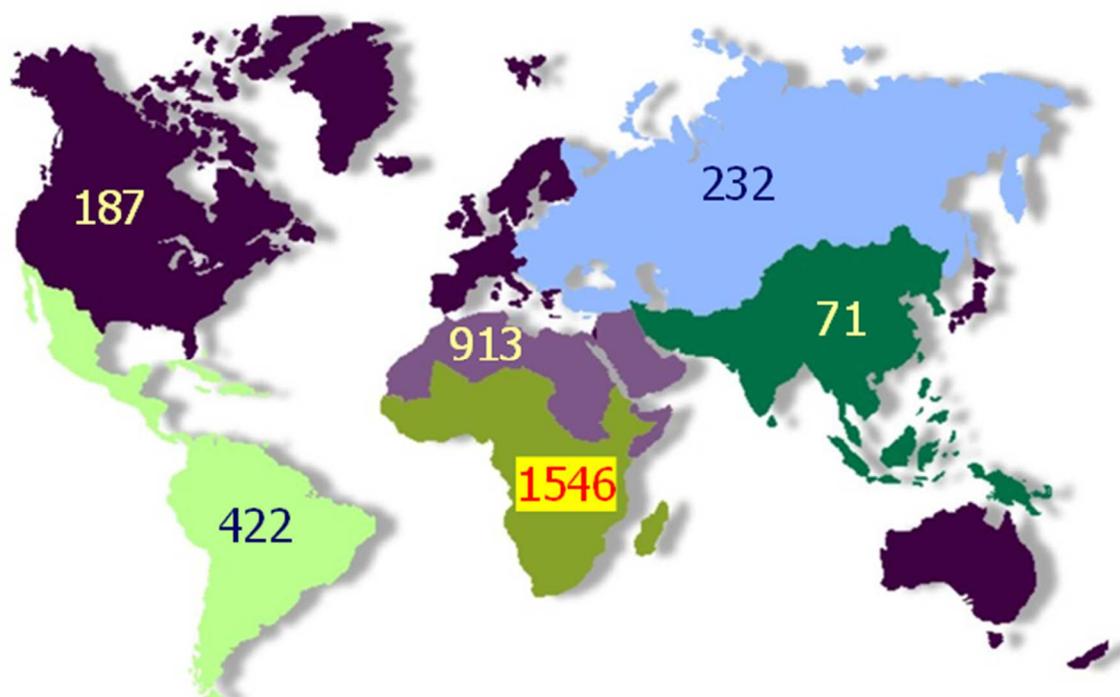
**Figure 69 – Nombre de points de contacts dans les différentes régions du monde – en 2015**



Source : Données UPU

Les points de contact dans les pays d'Asie et du Pacifique sont ceux qui couvrent en moyenne le moins de surface, seulement 71 km<sup>2</sup>. En d'autres termes, dans cette région, le nombre de points de contact est relativement élevé lorsque rapporté à surface géographique (exprimée en km<sup>2</sup>). C'est aussi le cas des pays industrialisés puisqu'un point de contact couvre seulement 187 km<sup>2</sup>. A l'inverse, la densité des points de contact en Afrique est très faible. La couverture d'un point de contact s'élève en effet à 1 546 km<sup>2</sup> en Afrique (Figure 70) ; en Côte d'Ivoire, elle est actuellement de 1 612 km<sup>2</sup> (pour 200 points de contact) et devrait être de 460 km<sup>2</sup> avec la cible de 700 points de contact à l'horizon de 2026.

**Figure 70 – Couverture géographique par point de contact – en 2015**

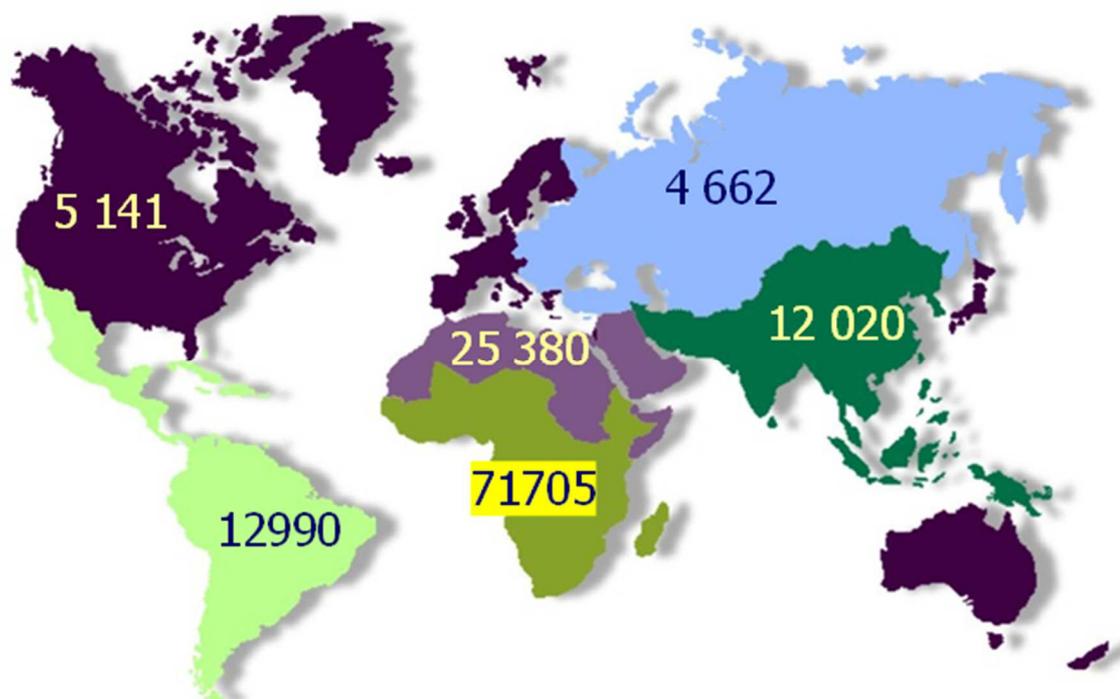


Source : Données UPU

Un réseau postal relativement dense en termes de surface géographique couverte ne l'est pas nécessairement en termes de population. En effet, la densité de la population varie significativement d'un pays à l'autre.

Ainsi, bien qu'ayant le meilleur taux de couverture du territoire en superficie par bureau, la zone Asie Pacifique montre un nombre de personnes couvertes (12 000) par point de contact moins performant en comparaison avec les autres régions du monde. Ce sont en effet dans les pays de la CEI et dans les pays industrialisés que la densité de points de contacts en termes de population est la plus élevée (avec seulement 4 662 et 5 141 personnes couvertes par point de contact respectivement). En revanche, la densité en termes de population est, comme pour la densité en termes de superficie couverte par point de contact, la plus faible en Afrique, avec près de 72 000 personnes couvertes par point de contact (cf. Figure 71).

**Figure 71 – Couverture population par point de contact – en 2015**



Source : Données UPU

Pour résumer, le groupe des pays d'Afrique se distingue très nettement du reste du monde, que ce soit du point de vue de la taille du marché postal (cf. § 4.1.1) ou en termes d'infrastructure (cf. § 4.1.2).

L'ampleur des différences entre les pays d'Afrique et le reste du monde ne peut s'expliquer seulement par l'optimalité des politiques publiques et par les mécanismes de régulation. Les écarts significatifs s'expliquent entre autres par des différences structurelles, d'ordre macro-économiques, les pays d'Afrique et les autres pays plus industrialisés ne se situant pas au même stade de développement.

Or, l'objectif de l'étude est de positionner la Côte d'Ivoire par rapport à d'autres pays structurellement semblables, ceci afin d'en dégager des enseignements utiles pour le développement global du secteur postal en Côte d'Ivoire. Il ne semble donc pas pertinent de comparer le marché postal en Côte d'Ivoire à celui d'autres pays extérieurs à l'Afrique.

En fait, le marché postal en Côte d'Ivoire doit être comparé à d'autres marchés de pays comparables en termes de caractéristiques macro-économiques, se situant à des stades relativement proches de développement.

Pour cette raison, le marché postal en Côte d'Ivoire est comparé, selon l'ensemble des critères préalablement retenus dans la précédente section relative à l'état des lieux (cf. § 3.4), au marché postal des pays de la CEDEAO mais aussi à celui de la Tunisie et du Maroc, le niveau de structuration de l'économie de ces deux derniers pays étant fréquemment utilisé comme cible à atteindre à moyen terme par les pays d'Afrique sub-saharienne.

### 4.1.3 Les grandes tendances dans le monde

Cette partie synthétise les réflexions stratégiques de l'UPU<sup>26</sup> à propos des nouvelles tendances dans le monde.

La tendance est à l'intensification de la concurrence, tirée par la numérisation des services (§ 4.1.3.2), qui impacte les modes de distribution (§ 4.1.3.3), les services postaux classiques tel que l'acheminement international (§ 4.1.3.4), les services à valeur ajoutée (§ 4.1.3.5) ainsi que les services connexes au marché postal (§ 4.1.3.5).

#### 4.1.3.1 La numérisation des services oblige les opérateurs à se réinventer

La numérisation transforme des pans entiers de la société et le secteur postal ne fait pas exception. Cette nouvelle tendance est source d'opportunités pour tous les opérateurs qui choisissent dans une démarche pro-active de se transformer et d'intégrer les nouvelles technologies à différents maillons de la chaîne de valeur.

Grâce à la numérisation, les postes ont la possibilité d'offrir plusieurs types de services électroniques :

- **Des services électroniques de courrier et de cyberadministration** comme le publipostage, le courrier électronique postal recommandé, les cartes électroniques, la facturation électronique ;
- **Des services de commerce électronique** comme la boutique en ligne de produits philatéliques et postaux, les déclarations douanières en ligne ;
- **Des solutions financières et de paiements électroniques** comme le transfert de fonds en ligne, le règlement de factures en ligne ;
- **Des services d'assistance** comme le contact et service à la clientèle en ligne, le suivi et la localisation, la notification électronique.

Ainsi, la numérisation permet aux entreprises de se diversifier mais aussi de protéger des activités historiques en offrant des services à plus forte valeur ajoutée.

Plus de la moitié des Postes dans le monde (60%) pensent qu'ils peuvent augmenter leurs profits grâce à la vente de services numériques<sup>27</sup>.

Mais qui dit numérisation dit aussi « données de masse » et là encore les enjeux sont importants. Les Postes comme n'importe quelle entreprise dans d'autres secteurs doivent **(1)** construire une stratégie de sélection et de collecte des données car toutes les données ne sont pas nécessairement utiles **(2)** optimiser la valeur à partir des données à disposition notamment grâce à l'intelligence artificielle (e.g. optimisation de la fonction commerciale/marketing à partir d'une segmentation beaucoup plus fine de la clientèle, quasi-personnalisée).

---

<sup>26</sup> Sources :

UPU, *Etude sur les marchés postaux*, 2016

UPU, *Evaluation du développement des services électroniques postaux*, 2016

<sup>27</sup> UPU, *Evaluation du développement des services électroniques postaux*, 2016

#### 4.1.3.2 *La multiplication des options de distribution constitue un enjeu croissant pour les Postes dans le monde*

Avec l'avènement de l'Internet, le commerce électronique a connu un essor fulgurant. C'est principalement la réduction du coût de la recherche de l'information qui explique cet essor. Avant l'ère d'Internet, les clients devaient se déplacer à chaque magasin pour comparer les différents produits. Avec Internet, les consommateurs peuvent dorénavant très rapidement comparer une multitude de biens et de services selon différents critères (par exemple, caractéristiques techniques, prix, commentaires clients, etc.). A cela s'ajoute aussi le fait que les consommateurs peuvent instantanément faire leur choix et payer directement en ligne.

Dans ce contexte, la distribution d'un produit physique acheté en ligne ne constitue plus que la dernière barrière à la consommation immédiate.

Pour répondre au besoin de simplicité et de rapidité de la distribution, l'offre s'est adaptée en conséquence. C'est ainsi que de nouveaux modes de distribution ont émergé, à côté de la distribution à domicile qui est historiquement la « chasse gardée » de l'opérateur historique postal :

- la distribution dans des points relais ;
- la distribution en magasin ;
- la distribution dans les entrepôts<sup>28</sup> ;
- la distribution utilisant des systèmes de consignes ;
- la distribution sur demande fonctionnant avec des conducteurs indépendants et plus récemment des drones.

En créant eux-mêmes leurs propres modèles de livraison alternatifs à la distribution à domicile, les grands détaillants internationaux du commerce électronique ont largement renforcé la tendance à la multiplication des modes de distributions au cours des dernières années.

Ces modes de distribution alternatifs, proposés par d'autres opérateurs que La Poste, peuvent rentrer en concurrence avec les services de La Poste.

Tout l'enjeu pour les opérateurs désignés est donc de saisir les opportunités créées par le commerce électronique, les revenus issus de l'envoi de paquets, de colis étant en nette augmentation dans le monde.

Dans les faits, il est observé que les opérateurs désignés nationaux ont bel et bien observé une croissance sur ces segments de marché ; cependant, l'augmentation de leurs revenus a été moindre que l'augmentation générale des revenus.

#### 4.1.3.3 *L'acheminement international*

Les transitaires et groupeurs sont amenés à regrouper des livraisons nationales en s'associant à de grands détaillants. Ils constituent le maillon intermédiaire entre le détaillant et le distributeur. Leur offre de service est diverse, elle comprend :

- la réalisation des commandes ;
- l'acheminement ;

---

<sup>28</sup> Ce mode de distribution est par exemple utilisé par Aramex.

- la procédure de dédouanement.

#### *4.1.3.4 L'élargissement de la gamme des services offerts par les opérateurs*

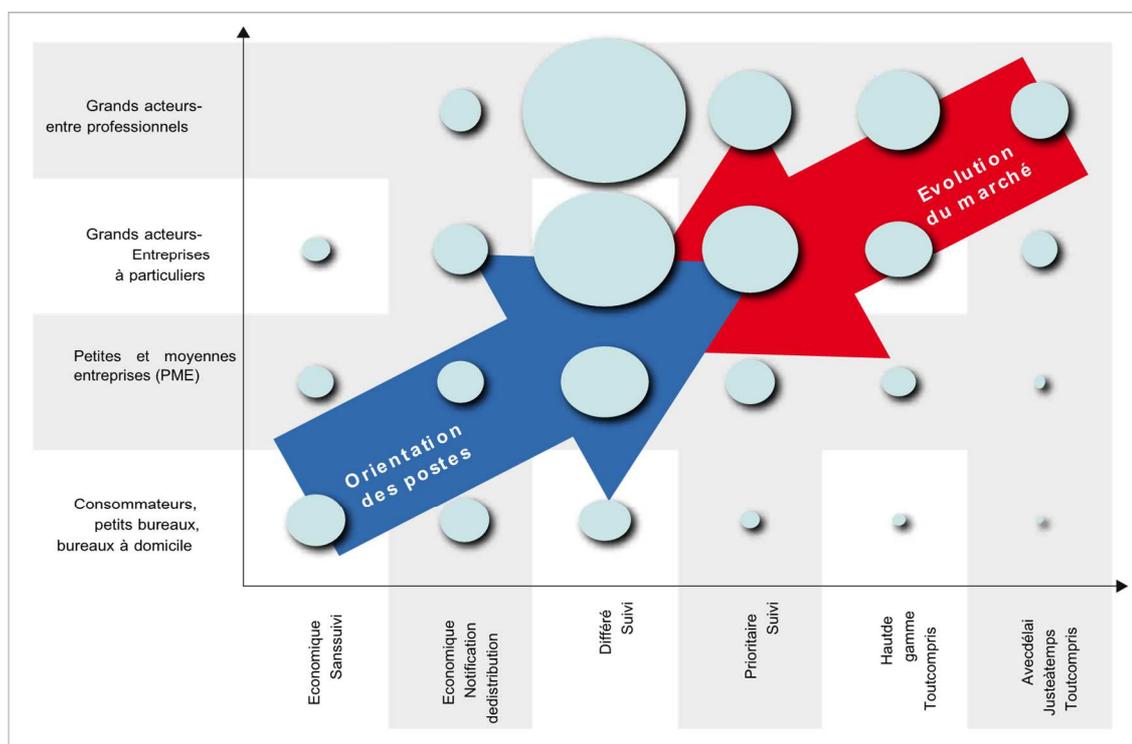
Un certain nombre de prestataires qui autrefois ciblaient une clientèle professionnelle, en offrant un service à très haute valeur ajoutée (par exemple délai « juste à temps », cf. zone située en haut à droite de la Figure 72), étendent leur gamme de produits pour cibler une clientèle plus large, celle des particuliers en offrant un service postal de type « express » (différé suivi ou prioritaire suivi, cf. zone située au milieu de la Figure 72).

Les Postes quant à elles, qui autrefois offraient principalement un service postal sans suivi (cf. zone située en bas à gauche de la Figure 72) proposent de manière croissante des services à plus forte valeur ajoutée (par exemple, différé suivi ou prioritaire suivi, cf. zone située au milieu de la Figure 72), car un nombre croissant de segments de clientèle demandent des informations supplémentaires sur les conditions de transport.

Avec les efforts consentis pour clarifier et améliorer leur offre de service, les opérateurs désignés se trouvent dans une bonne posture pour améliorer leur image de marque et accroître leur part de marché.

Néanmoins, cette tendance constitue dans le même temps un enjeu de taille pour les Postes, car elles rentrent en concurrence directe sur les mêmes segments de clientèle avec de nombreux prestataires de service. Ainsi, même le monopole des postes sur la vente de particulier à particulier est pris d'assaut. Les postes doivent donc continuellement innover et renouveler leur offre.

**Figure 72 – Matrice de correspondance entre la segmentation de la clientèle et la différenciation des produits**



Source : Données UPU

#### 4.1.3.5 Concurrence sur les services connexes au marché postal

Le délimitation entre intermédiaires postaux et prestataires de services s'amenuise car les sociétés du postal offrent une gamme de plus en plus étendue de services. Les services qu'ils proposent contiennent :

- la gestion de listes ;
- le traitement des données ;
- l'impression ;
- le service client ;
- le tri préalable ;
- la préparation du courrier ;
- la réalisation des commandes ;
- le groupement ;
- le transport et la distribution des courriers.

#### 4.1.3.6 La disparité dans l'adoption des grandes tendances dans le monde

Entre les grandes régions du monde, l'adoption des grandes tendances est loin d'être uniforme. L'environnement propice dans certains pays a permis un développement rapide des services électroniques postaux.

S'agissant par exemple des services électroniques de courrier et cyberadministration (16 types au total sont recensés cf. Figure 73), l'adoption est forte dans les pays industrialisés, puisque la moitié des différents types de services (8) sont utilisés par plus de 50% desdits pays.

Dans les pays arabes, le développement des services électroniques est encouragé par des initiatives gouvernementales.

Les pays d'Afrique quant à eux misent sur le courrier hybride pour compenser des pertes de revenus du courrier ; mais la solution des courriers hybrides est implémentée dans moins d'un quart des pays de la région comme en Côte d'Ivoire. L'adoption des autres types de services électroniques de courrier et cyberadministration reste mineure (cf. Figure 73).

A noter que, en plus des services décrits dans cette figure, de nouveaux services innovants se développent continuellement, tels que par exemple :

- commande de timbres en ligne notamment à la Poste Tunisienne ;
- suivi des envois postaux en ligne à la Poste du Maroc ;
- tablette pour les seniors et services associés (à La Poste française).

**Figure 73 – Différence dans l'adoption des services électroniques de courrier et cyberadministration – entre les régions du monde**

Pourcentage des pays de la région qui proposent le service	Région					
	Afrique	Pays arabes	Asie/Pacifique	Europe et pays de la CEI	Amérique latine/Caraïbes	Pays industrialisés
Services électroniques de courrier et cyberadministration						
Boîte aux lettres électronique postale	0 %	38 %	36 %	50 %	0 %	75 %
Publipostage en ligne	0 %	0 %	9 %	6 %	0 %	56 %
Courrier électronique postal recommandé	5 %	0 %	9 %	38 %	14 %	25 %
Cartes électroniques	0 %	13 %	36 %	44 %	0 %	63 %
Service bureaufax en ligne	5 %	0 %	9 %	19 %	0 %	6 %
Facturation électronique	5 %	25 %	9 %	19 %	7 %	50 %
Courrier hybride	23 %	63 %	36 %	81 %	7 %	75 %
Courrier hybride inversé	5 %	0 %	0 %	25 %	0 %	38 %
Facilitation en ligne du courrier hybride	0 %	0 %	27 %	31 %	7 %	50 %
Cachet postal de certification électronique	0 %	13 %	9 %	13 %	7 %	44 %
Signature numérique	9 %	13 %	27 %	25 %	7 %	38 %
Services d'identité numérique	5 %	13 %	18 %	25 %	7 %	56 %
Services de certification	0 %	25 %	0 %	6 %	14 %	25 %
Archivage numérique	0 %	0 %	36 %	25 %	7 %	44 %
Télésanté	0 %	0 %	0 %	6 %	0 %	31 %
Cyberadministration	5 %	38 %	9 %	6 %	0 %	50 %

Source : UPU 2016<sup>29</sup>

Note : Le courrier hybride inversé est un courrier physique transformé en courrier électronique sécurisé pour être distribué à un destinataire. L'avantage est le délai de distribution raccourci, surtout si le destinataire n'a pas d'adresse physique (notamment s'il est à l'étranger).

## 4.2 Positionnement de la Côte d'Ivoire par rapport aux autres pays de la CEDEAO, de la Tunisie et du Maroc

Le marché postal en Côte d'Ivoire est ci-après comparé au marché postal des pays de la CEDEAO ainsi qu'à celui de la Tunisie et du Maroc, suivant la même structure d'analyse utilisée pour la réalisation de l'état des lieux quantitatif (cf. § 3.4). Le marché postal en Côte d'Ivoire sera donc comparé aux autres marchés retenus :

- tout d'abord, du point de vue de la taille (§ 4.2.1) ;
- ensuite, du point de vue de l'infrastructure postale et du niveau de qualité des services postaux (§ 4.2.2) ;

<sup>29</sup> UPU, *Evaluation du développement des services électroniques postaux*, 2016

- enfin, du point de vue du prix des services postaux (§ 4.2.3).

#### **4.2.1 Du point de vue de la taille du marché postal**

L'ampleur de l'écart entre la taille du marché postal en Côte d'Ivoire et celle dans les autres pays retenus est apprécié dans les sections qui suivent sous différents angles :

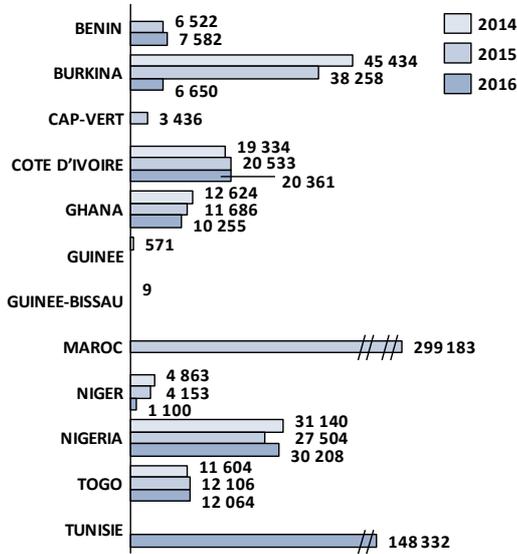
- en valeur, c'est-à-dire en termes de revenus générés par les opérateurs (§ 4.2.1.1) ;
- en volume, c'est-à-dire en termes de nombre d'envois (§ 4.2.1.2) ;
- en nombre d'emplois (§ 4.2.1.3).

##### **4.2.1.1 En valeur**

La taille du marché postal en Côte d'Ivoire, avec plus de 20 millions US\$ de produits d'exploitations générés en 2016, est le 5<sup>ième</sup> plus important marché en valeur, après le Maroc très loin en tête (marché postal près de 15 fois plus important), la Tunisie, le Burkina et le Nigéria.

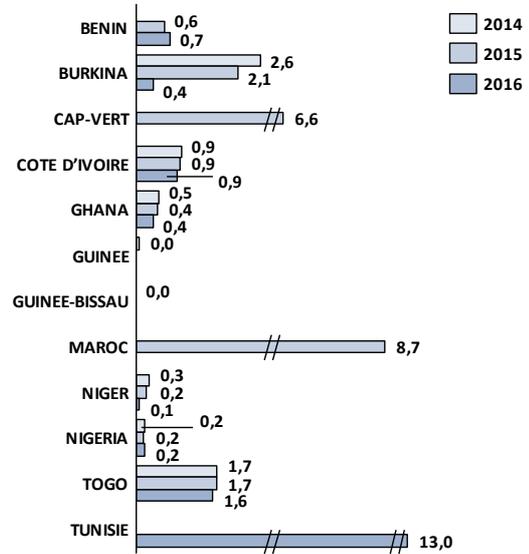
Le marché postal de Côte d'Ivoire est donc relativement conséquent (Maroc et Tunisie exclus), il est le troisième plus gros marché parmi les pays de la CEDEAO (cf. Figure 75). Lorsque la taille du marché est ramenée à la population, la Côte d'Ivoire perd seulement une place, en se situant cette fois-ci derrière Le Cap-Vert, le Burkina et le Togo. Il convient malgré tout de noter que la valeur du marché postal en Côte d'Ivoire reste faible par habitant, de moins de 1 US\$/habitant (cf. Figure 75). Rapporté au PIB, la valeur du marché postal ne s'avère pas non plus élevé, comparativement aux pays de la région (cf. Figure 76).

**Figure 74 – Produits d'exploitation (en milliers de US\$) – de 2014 à 2016**



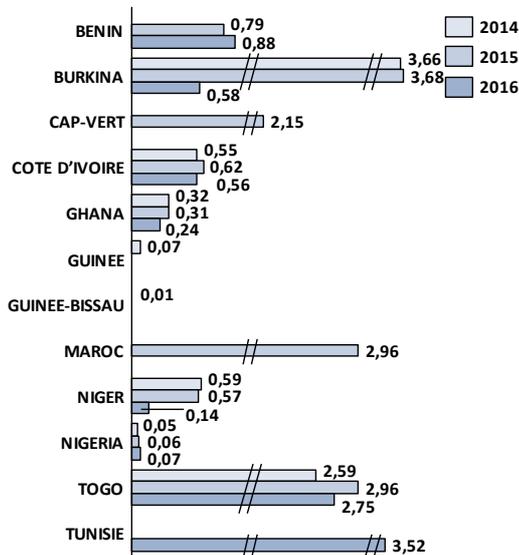
Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

**Figure 75 – Produits d'exploitation par habitant (US\$/habitant) – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

**Figure 76 – Produits d'exploitation pour 1000 US Dollars de PIB – de 2014 à 2016**



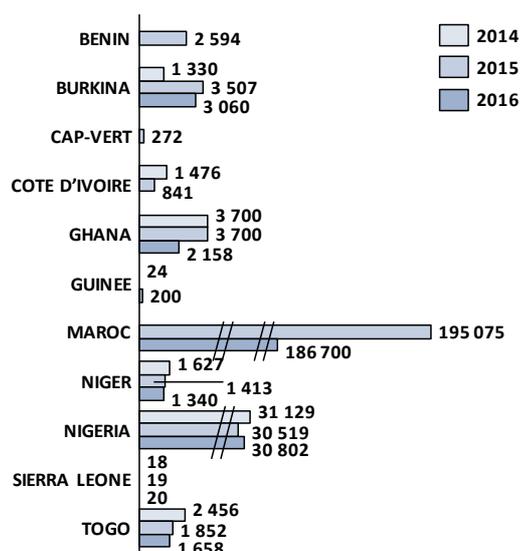
Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

#### 4.2.1.2 En volume

Le nombre d'envois domestiques de la poste aux lettres est relativement faible en Côte d'Ivoire ; seuls trois pays, le Cap-Vert, la Guinée, et la Sierra Leone disposent d'un volume d'envois plus faible (cf. Figure 77).

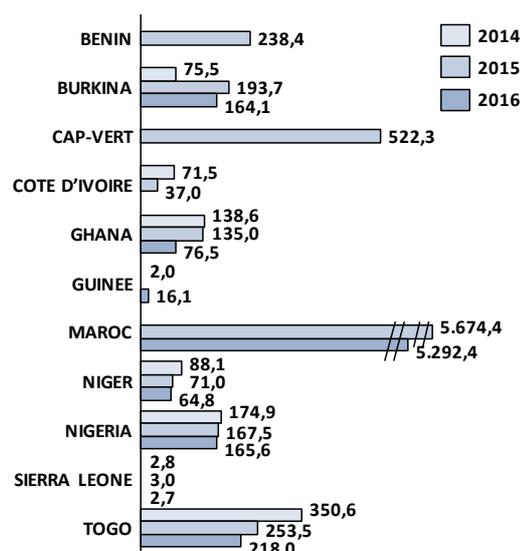
Rapporté à la population, le volume d'envois de la poste aux lettres en Côte d'Ivoire ne s'avère pas non plus élevé, celui du Cap-Vert étant même supérieur (cf. Figure 78).

**Figure 77 – Nombre d'envois de la poste aux lettres (en milliers d'objets) – service intérieur – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

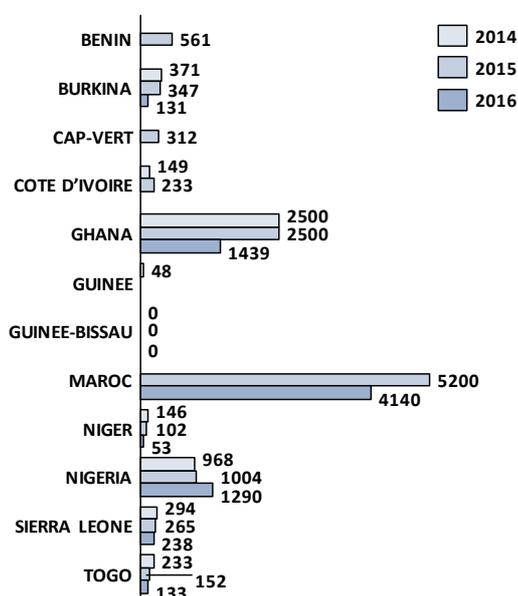
**Figure 78 – Nombre d'envois de la poste aux lettres pour 1000 habitants – service intérieur – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

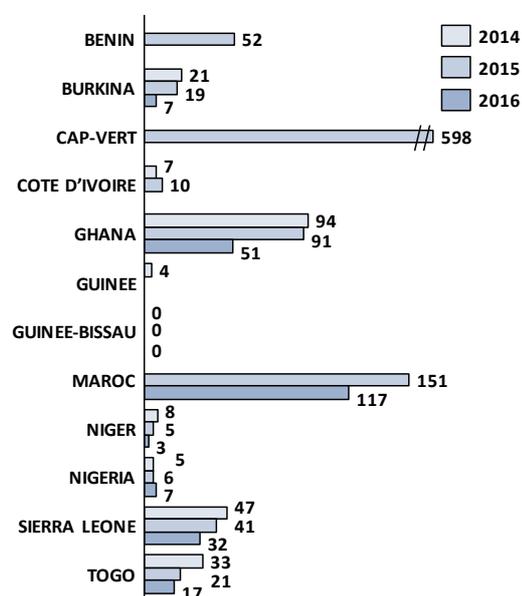
Que ce soit en valeur absolue ou bien en valeur relative, rapporté à la population, le nombre d'envois internationaux de la poste aux lettres est aussi relativement faible en Côte d'Ivoire (cf. Figure 79 et Figure 80).

**Figure 79 – Nombre d'envois de la poste aux lettres (en milliers d'objets) – service international – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

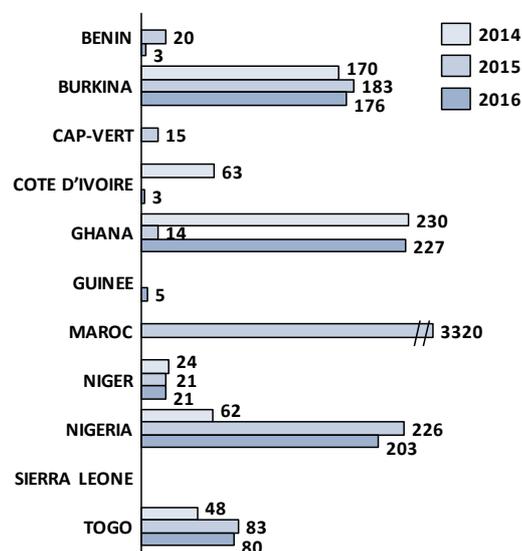
**Figure 80 – Nombre d'envois de la poste aux lettres pour 1000 habitants – service international – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

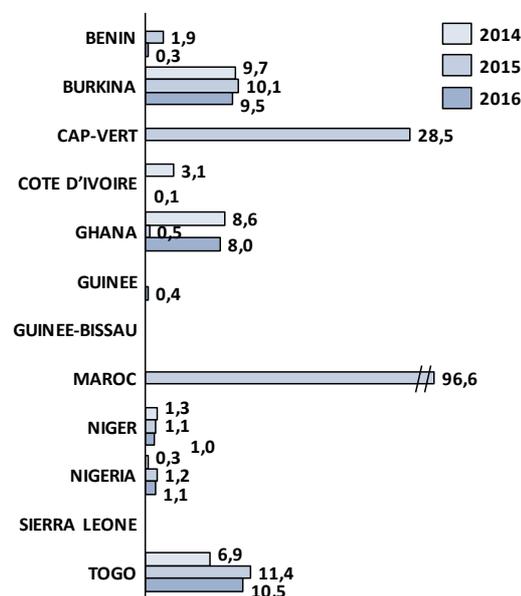
Le nombre d'envois domestiques express en Côte d'Ivoire est nettement plus faible en 2016 qu'en 2014 (63 015 *versus* 3 237 objets). Si cette diminution n'est pas liée à un changement de périmètre ou bien à une modification dans la façon de comptabiliser le nombre d'envois, alors les chiffres indiquent que le nombre d'envois express domestique en Côte d'Ivoire est particulièrement faible relativement aux autres pays de la région, que ce soit en valeur absolue ou même lorsque le volume est rapporté à la population (cf. Figure 81 et Figure 82).

**Figure 81 – Nombre d’envois express (en milliers d’objets) – service intérieur – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

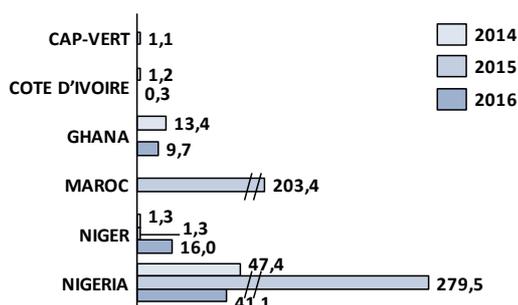
**Figure 82 – Nombre d’envois express pour 1 000 habitants – service intérieur – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

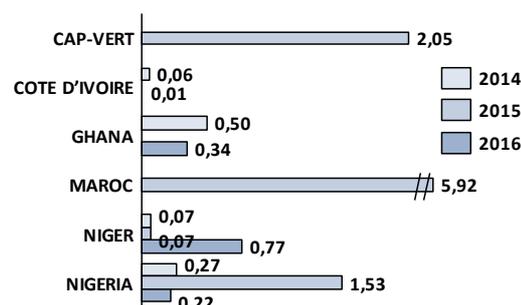
Le nombre d’envois domestiques de colis en Côte d’Ivoire est quasi-nul, égal à 1 222 en 2014 et à seulement 259 en 2015. Parmi les quelques pays ayant fourni des données sur les volumes d’envois de colis, il n’est donc pas étonnant de constater que la taille du marché postal en Côte d’Ivoire sur ce segment était le plus faible en 2015 (cf. Figure 83), y compris lorsque le volume est rapporté à la population (cf. Figure 84).

**Figure 83 – Nombre de colis postaux (en milliers d’objets) – service intérieur – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

**Figure 84 – Nombre de colis postaux pour 1000 habitants – service intérieur – de 2014 à 2016**

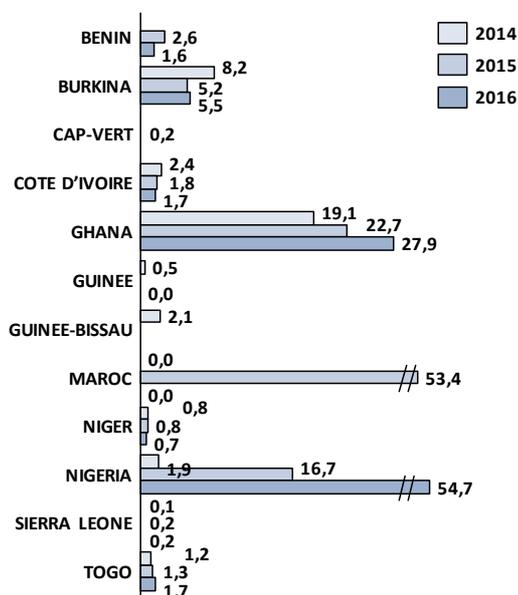


Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

De manière similaire, le volume d’envois de colis à l’international est très faible en Côte d’Ivoire pour 2016, il ne dépasse pas les 2 000 objets envoyés dans l’année. Malgré tout, il convient de noter que la Côte d’Ivoire ne fait pas exception. Le même constat peut en effet être fait pour d’autres pays de la région, notamment le Cap-Vert, la Guinée, le Niger, la Sierra Léone et le Togo.

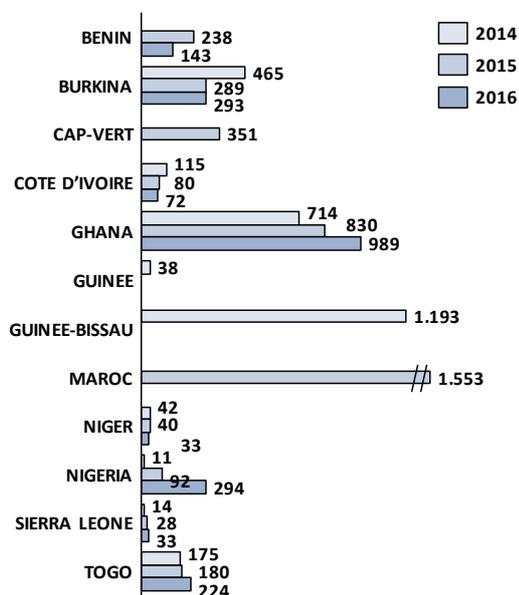
De la même façon, rapporté à la population, le volume d'envois de colis vers l'international en Côte d'Ivoire est faible, de seulement 72 pour un million d'habitants.

**Figure 85 – Nombre de colis postaux (en milliers d'objets) – service international – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

**Figure 86 – Nombre de colis postaux pour un million d'habitants – service international – de 2014 à 2016**

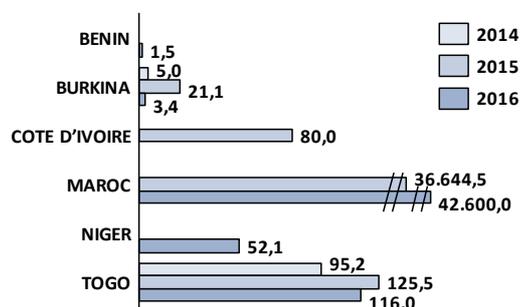


Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

Le volume de courriers publicitaires non adressés en Côte d'Ivoire n'est pas négligeable ; il est estimé à 80 000 pour l'année 2015. Ce volume est certes inférieur de 36% à celui au Togo, il reste cependant supérieur à celui du Niger, du Burkina et du Bénin. Par contre, le volume apparaît négligeable par rapport au marché Marocain (volume estimé à 36,6 millions en 2015) (cf. Figure 87).

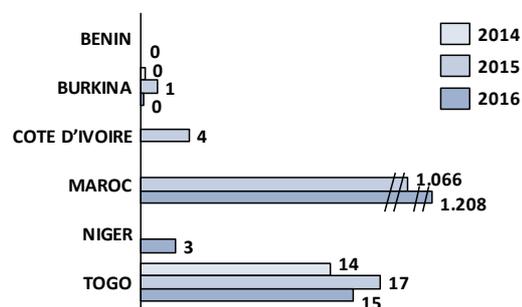
Ramené à la population, le volume est toujours supérieur à celui des pays précités à l'exception du Maroc et du Togo ; l'écart vis-à-vis du Maroc reste aussi particulièrement élevé (facteur multiplicatif de 267).

**Figure 87 – Nombre d'envois de courriers publicitaires non adressés (en milliers d'objets) – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

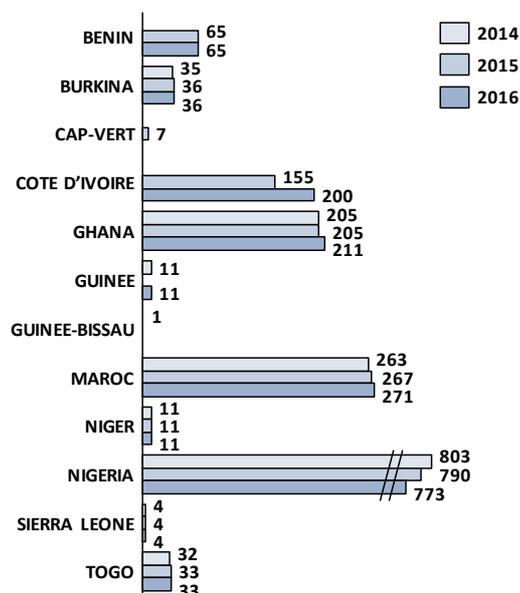
**Figure 88 – Nombre d'envois de courriers publicitaires non adressés pour 1 000 habitants – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

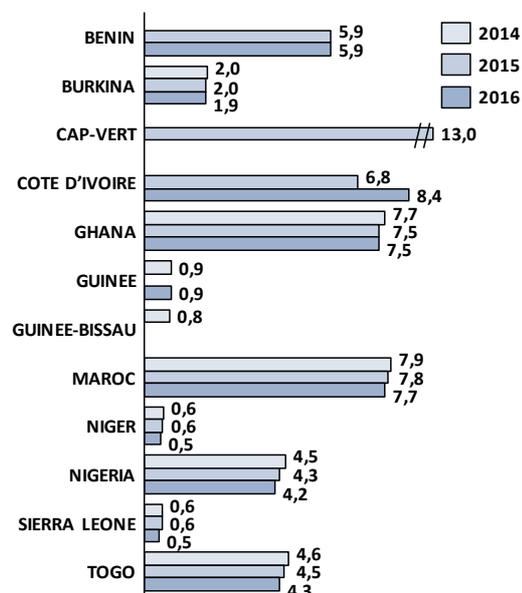
Avec 200 000 boîtes postales comptabilisées en 2016, la Côte d'Ivoire est le 4<sup>ème</sup> pays, après le Nigéria, le Maroc et le Ghana, qui en détient le plus (cf. Figure 89). Le nombre de boîtes postales en Côte d'Ivoire est en effet nettement supérieur à celui dans plusieurs autres pays, notamment au Burkina, en Guinée, en Guinée-Bissau, au Niger, et en Sierra Léone, même lorsque ramené à la population (cf. Figure 90). Aussi, le nombre de boîtes postales pour 1 000 habitants est plus élevé en 2016 en Côte d'Ivoire qu'au Maroc (8,4 *versus* 7,7). Cela s'explique par le fait qu'en Côte d'Ivoire, 90% de la distribution est réalisée en boîte postale et non à domicile.

**Figure 89 – Nombre de boîtes postales (en milliers) – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

**Figure 90 – Nombre de boîtes postales pour 1 000 habitants – de 2014 à 2016**

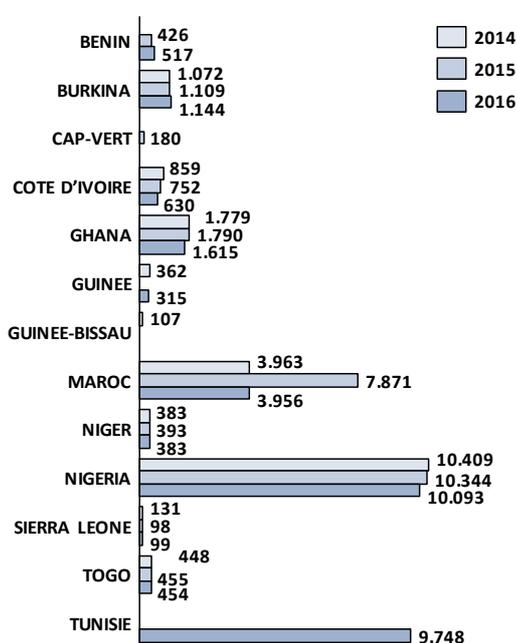


Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

### 4.2.1.3 En nombre d'emplois

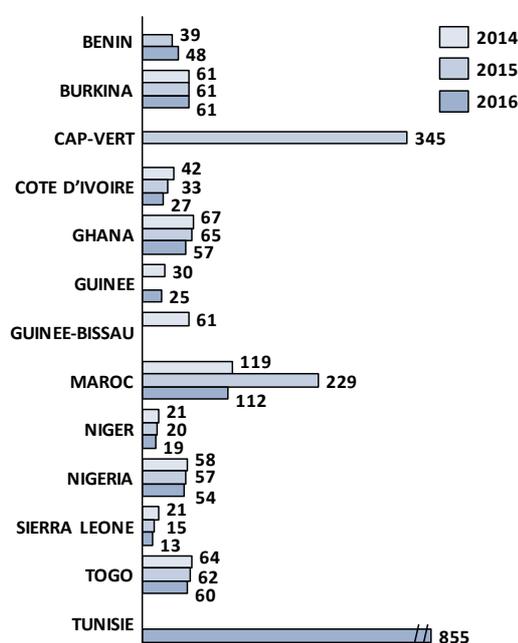
Comme pour les autres indicateurs analysés précédemment, le nombre total d'employés est significativement inférieur à celui du Maroc et de la Tunisie. Aussi, le Nigéria compte environ 16 fois plus d'employés postaux qu'en Côte d'Ivoire (cf. Figure 91). En réalité, ce chiffre est à mettre en perspective ; en effet, ramené à la population, le Nigéria compte seulement deux fois plus d'employés postaux qu'en Côte d'Ivoire (cf. Figure 92). Sans se situer dans le peloton de tête, il apparaît en fait que le nombre d'employés postaux par habitant en Côte d'Ivoire est comparable en 2016 à celui de nombreux autres pays et même supérieur à celui de la Guinée, du Niger, et de la Sierra Leone.

**Figure 91 – Nombre total d'employés – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

**Figure 92 – Nombre total d'employés pour 1 millions d'habitants – de 2014 à 2016**

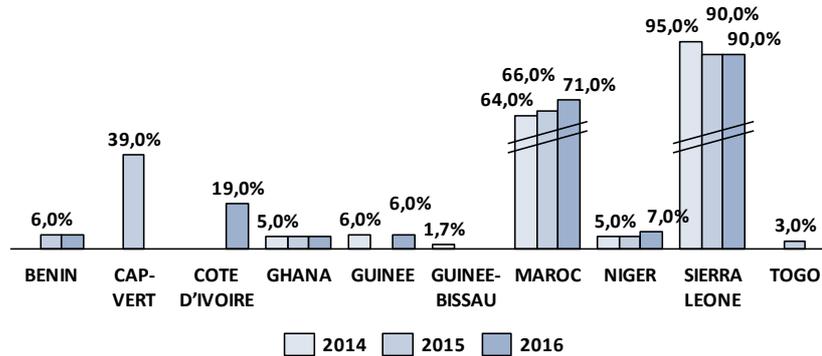


Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

### 4.2.2 Du point de vue de l'infrastructure postale et du niveau de qualité des services postaux

Le pourcentage de la population bénéficiant de la distribution à domicile est relativement élevé, évalué à 19%, comparé au taux au Bénin (6%), au Ghana (5%), en Guinée-Bissau (1,7%), au Niger (7%) et au Togo (3%). Par contre le taux en Côte d'Ivoire est très nettement inférieur à celui du Maroc (71%) et surtout à celui de Sierra Léone où la majeure partie de la population (90%) bénéficie d'une distribution à domicile.

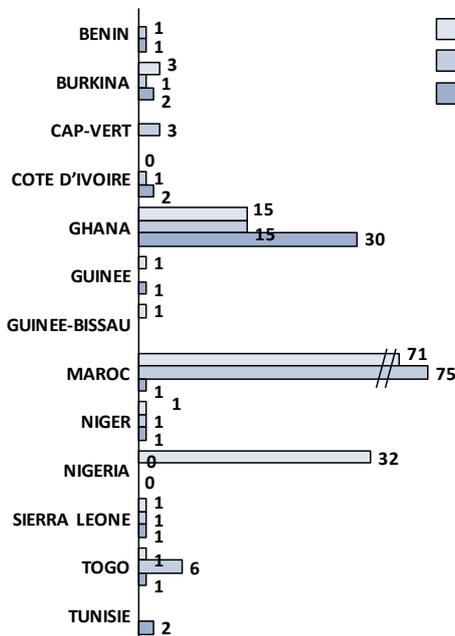
**Figure 93 – Pourcentage de la population bénéficiant de la distribution à domicile – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, TERA Consultants

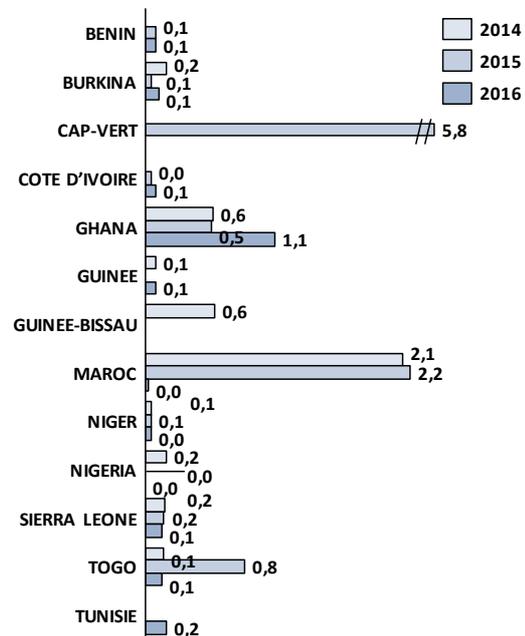
Comme la plupart des pays de la région, la Côte d'Ivoire compte peu de centres de tris, seulement 2 en 2016. Trois pays se distinguent, il s'agit du Maroc (75), du Ghana (30) et du Nigéria (32) (cf. Figure 94). En fait, ramené à la population, c'est le Cap-Vert qui comptabilise le plus de centres de tri (5,8 pour 1 millions d'habitants). Le volume de centres de tri par habitant apparaît en fait relativement faible au Nigéria (0,2), car c'est le pays le plus peuplé de la région (cf. 3.1.1) (cf. Figure 95).

**Figure 94 – Nombre de centres de tri – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

**Figure 95 – Nombre de centres de tri pour 1 million d'habitants – de 2014 à 2016**



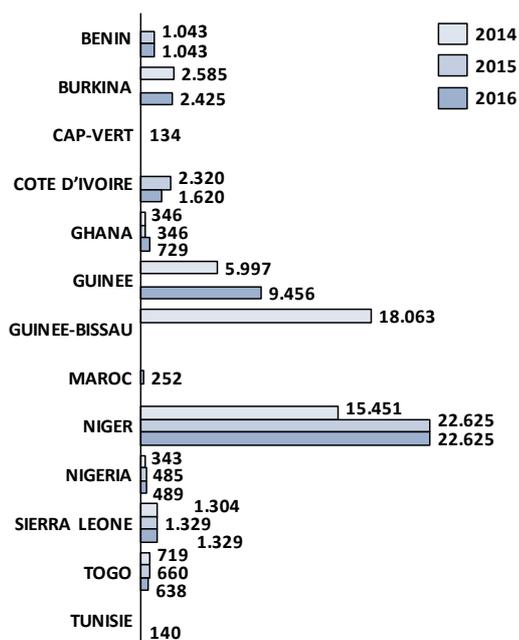
Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

La densité des bureaux sédentaires peut s'apprécier soit en termes de surface couverte soit en termes de population couverte en moyenne par bureau.

En termes de surface couverte, la densité des bureaux sédentaires en Côte d'Ivoire est plutôt faible par rapport aux autres pays comparables de la région ; seuls les bureaux au Burkina, en

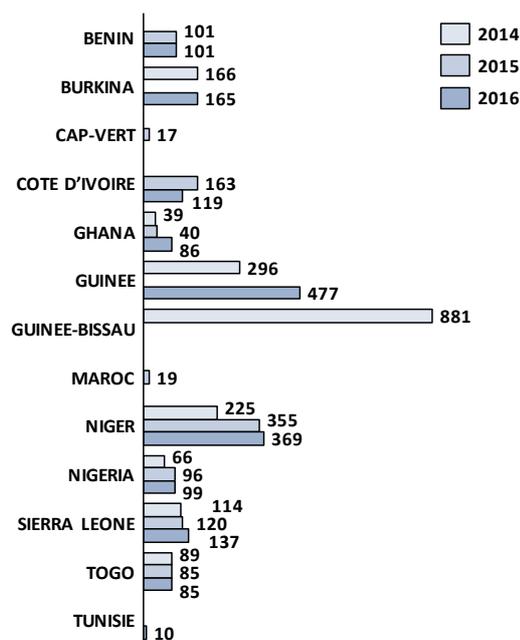
Guinée, en Guinée Bissau et au Niger couvrent davantage de territoire (cf. Figure 96). De même, avec 1 bureau sédentaire pour 119 000 personnes en moyenne en Côte d'Ivoire, la densité en termes de population est plus élevée dans plusieurs pays de la région. En moyenne, un bureau couvre environ 101 000 personnes au Bénin, 17 000 au Cap-Vert, 86 000 au Ghana, 19 000 au Maroc, 99 000 au Nigéria et 85 000 en Tunisie (cf. Figure 97).

**Figure 96 – Superficie moyenne couverte par un bureau sédentaire (km<sup>2</sup>) – de 2014 à 2016**



Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

**Figure 97 – Nombre moyen d'habitants desservis par un bureau sédentaire (en milliers) – de 2014 à 2016**

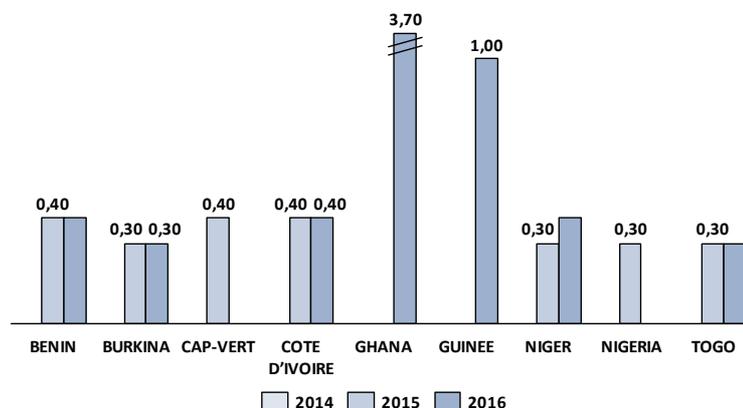


Source : Données UPU, analyse TERA Consultants

### 4.2.3 Du point de vue du prix des services postaux

Le tarif de base pour une lettre prioritaire du régime intérieur (premier échelon de poids) n'est pas excessif en Côte d'Ivoire (0,30) contrairement à celui en Guinée (0,73) et surtout au Ghana (2,66).

**Figure 98 – Tarif de base pour une lettre prioritaire du régime intérieur (premier échelon de poids), en US\$**



Source : Données UPU, TERA Consultants

#### 4.2.4 Du point de vue de l'adoption des nouveaux services électroniques postaux

Des progrès importants sont à réaliser en Côte d'Ivoire dans les quatre grands domaines que sont :

- Les services électroniques de courrier et cyberadministration ;
- Le commerce électronique ;
- Les services financiers et de paiement électronique ;
- Les services d'assistance.

Sur cette dernière catégorie notamment, le marché de la Côte d'Ivoire est en retard par rapport à nombre de pays d'Afrique.

**Figure 99 – Développement des services électroniques postaux en Afrique**

		Afrique																				
		Bénin	Cap Vert	Centrafrique	Tchad	Côte d'Ivoire (Rép.)	Ethiopie	Guinée	Libéria	Madagascar	Malawi	Maurice	Niger	Nigeria	Afrique du Sud	Soudan du Sud	Swaziland	Tanzanie (Rép. unie)	Togo	Ouganda	Zimbabwe	
Services électroniques de courrier et cyberadministration	Boîte aux lettres électronique postale																					
	Publipostage en ligne																					
	Courrier électronique postal recommandé														X							
	Cartes électroniques																					
	Service bureaufax en ligne									X												
	Facturation électronique														X							
	Courrier hybride	X				X									X		X				X	
	Courrier hybride inversé					X																
	Facilitation en ligne du courrier hybride																					
	Cachet postal de certification électronique																					
	Signature numérique											X			X							
	Services d'identité numérique														X							
	Credentialing services																					
	Archivage numérique																					
Télésanté																						
Cyberadministration											X											
Commerce électronique	Boutique en ligne de produits philatéliques et postaux											X		X							X	
	Portail postal d'achat en ligne					X					X											
	Déclaration douanière en ligne											X										
	Intégration des services postaux en ligne aux sites Web de commerçants en ligne											X										
	Rapports et analyses de la performance					X										X						
	Services d'adresses internationales virtuelles																					
	Calcul des coûts totaux estimés au débarquement											X										
	Gestion en ligne de solutions de distribution de documents ou de marchandises					X				X												
Services financiers et de paiement numérique	Gestion de compte en ligne																				X	
	Affranchissement numérique	X		X						X	X	X	X								X	X
	Solutions de paiement				X							X		X								X
	Règlement de factures en ligne													X	X							X
Service d'entiercement pour le commerce électronique																					X	
Services d'assistance	Point d'accès public à internet dans les bureaux de poste	X								X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	
	Informations en ligne sur les produits et services ainsi que les tarifs		X			X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	Recherche en ligne (adresses, codes postaux, etc.)		X							X	X	X	X	X	X	X	X	X				X
	Contact en ligne et service à la clientèle	X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	Suivi et localisation	X	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	Notification électronique	X				X					X			X	X		X					
	Changement d'adresse en ligne											X										
	Service en ligne de retenu du courrier	X										X										
	Service en ligne d'actualisation des bases de données d'adresses																					
	Facturation électronique postale							X			X	X			X							
	Affranchissement numérique																					
	Affranchissement personnalisé numérique																					
Service de ramassage	X				X					X	X		X				X					

 Source : UPU 2016<sup>30</sup>

### 4.3 Synthèse sur le positionnement de la Côte d'Ivoire

Pour l'heure, de nombreux efforts restent à faire, car la Côte d'Ivoire est relativement mal positionnée en termes de développement du marché postal par rapport à des pays comparables du point de vue de :

<sup>30</sup> UPU, *Evaluation du développement des services électroniques postaux*, 2016

- de la taille du marché postal (y compris en y ré-intégrant l'informel) ;
- de l'infrastructure postale (points de contact essentiellement) et du niveau de la qualité de service ;
- de l'adoption des nouvelles technologies de l'information et des communications.

Malgré ce positionnement fragile, le secteur postal ivoirien présente une attractivité certaine : la croissance économique en Côte d'Ivoire est l'une des plus élevées au monde. Le potentiel de développement de l'ensemble des secteurs économiques en Côte d'Ivoire est donc particulièrement important. Le secteur postal en particulier, dans un contexte économique largement favorable, devrait pouvoir se structurer et se développer à un rythme élevé, et même supérieur aux autres pays de la région, mais cela suppose un cadre réglementaire adéquate, propice à une saine concurrence, à de l'innovation et de l'investissement.

Ainsi, une « feuille de route » doit être établie, stipulant non seulement les objectifs mais aussi les moyens pour y parvenir et notamment les principaux éléments que devra contenir le nouveau cadre réglementaire.

## 5 La feuille de route et les recommandations pour le secteur postal en Côte d'Ivoire

Les deux étapes précédentes ont permis de :

- disposer d'une vision à jour et la plus fidèle possible du niveau de développement du secteur postal ivoirien, par segment de marché (cf. § 3) ;
- situer le marché postal en Côte d'Ivoire par rapport à des pays de référence, notamment ceux de la même région (CEDEAO) (cf. § 4).

Il ressort que le marché postal de La Côte d'Ivoire n'est pas à la hauteur de ce qui est attendu compte tenu de la situation économique du pays et de son taux de croissance. Aujourd'hui le secteur postal se situe à un véritable tournant, et les attentes sont nombreuses, puisque les échéances fixées par la loi postale de 2013 pour l'octroi du SUP arrivent à leur terme (en 2020) :

- Les autorisations qui ont été délivrées récemment par l'ARTCI cantonnent les opérateurs à travailler sur des segments qui sont en dehors du champ de leurs activités actuelles.
- Le secteur informel est encore trop important (jusqu'à 50 % selon Logistica<sup>31</sup>, mais il semblerait que ce montant soit largement surévalué : en pratique compte tenu du morcèlement du marché informel, il semble difficilement concevable que l'informel dépasse 20% des volumes totaux), et n'offre qu'une qualité de service médiocre. Les prix ne sont pas régulés, et l'actuel critère de poids pour délimiter le SUP est jugé insuffisant puisqu'il ne permet pas de délimiter les produits du SUP/non SUP sur des critères commerciaux (donc correspondant aux besoins de la population).
- Par ailleurs, l'opérateur public officiellement en charge du SUP doit faire face à des difficultés financières, et ambitionne de se restructurer en profondeur pour lutter à armes égales avec ses concurrents. Des efforts ont été entrepris dans ce sens, mais les investissements restent insuffisants et la qualité de service est encore à améliorer (cf. 4.2.2).

Comme dans tout pays ayant conduit ce que l'on appelle « une réforme postale », le gouvernement devra fixer une « feuille de route » avec des règles et des objectifs clairs et acceptés par toutes les parties prenantes pour les dix années à venir pour le secteur postal. Cette feuille de route pourra être révisée périodiquement si cela s'avère nécessaire, mais en principe ce document sert de référence pour le marché postal.

Les grandes lignes de cette stratégie sont proposées ci-après, en se basant sur la situation en Côte d'Ivoire et l'analyse du marché réalisée au cours de la présente étude, sur les meilleures pratiques dans le monde et notamment en Europe ou dans d'autres pays de la région, et sur son expérience de situations similaires.

Cela consiste tout d'abord en la définition d'objectifs pour le secteur postal (§ 5.2). Afin de maximiser le potentiel de développement du secteur postal, une refonte ambitieuse du cadre

---

<sup>31</sup> Cf. Compte-rendu de l'entretien avec Logistica

réglementaire, respectant un certain nombre de principes est nécessaire (§ 5.3). Ces principes devront être appliqués et spécifiés au travers d'une nouvelle loi postale (§ 5.4).<sup>32</sup>

Dans un premier temps, nous rappelons ici de manière synthétique les grands enseignements de la revue du secteur réalisée dans les sections précédentes (§5.1).

## **5.1 Synthèse des constats et des enseignements pour l'évolution du secteur postal**

Les constats suivants ont été effectués lors de la réunion de clôture de notre visite à Abidjan le 12 avril dernier.

### **5.1.1 Le périmètre du service universel et son financement remis en question**

Concernant le périmètre de services au sein du SUP, les expressistes s'inquiètent car l'application de la loi actuelle (avec les seuils affichés) reviendrait « à fermer boutique » (hors des zones franchisées). A l'inverse, la poste CI demande à ce que la loi postale soit appliquée stricto sensu, et considère qu'elle a le monopole sur les envois jusqu'à 2 kilos pour les lettres et 31,5 kilos pour les colis.

TERA note que la question sous-jacente est finalement la définition des catégories de services inscrites dans la loi. En l'occurrence, le critère de poids, pour distinguer les types de services, n'est pas nécessairement le plus pertinent, puisqu'il ne reflète pas nécessairement les besoins de la population.

Par ailleurs, l'arrêté indique que le programme du service universel doit permettre de recouvrir non seulement les charges imputables à la fourniture du SU (en termes de produits/services et de couverture géographique), mais également le financement des extensions et de rénovation du réseau ainsi que le financement des services et missions d'intérêt général qui ne rentrent pas dans le SUP. Cet arrêté soulève ainsi plusieurs questions :

- Dans des économies plus avancées où l'opérateur dispose déjà de l'ensemble de l'infrastructure nécessaires pour fournir le SUP, ces charges de SUP sont uniquement des charges d'exploitation : les coûts des investissements supplémentaires à consentir pour atteindre les objectifs du SUP sont nuls. Ici, il semblerait donc que ces investissements (nécessaires) soient inclus dans le programme de financement.
- De plus, les services et missions d'intérêt général sont en théorie et par définition distincts du SUP, qui constitue bien une mission d'intérêt général à part entière. Dès lors, inclure dans le programme de SUP le financement de toutes les missions de Service d'intérêt général revient à accroître fortement le coût du programme de SUP, et à faire contribuer le secteur au financement d'autres missions que la mission pure de SUP (par exemple, dans certains pays, la distribution de la presse est un service d'intérêt général : dès lors,

---

<sup>32</sup> A titre informatif, et afin d'illustrer la nécessité d'une réforme ambitieuse du secteur, il est proposé en annexe 2 du rapport une projection qualitative de l'évolution du secteur en cas de statu quo réglementaire, ainsi qu'une analyse d'un scénario de développement alternatif proposé par certains acteurs lors de nos entretiens.

son financement est distinct de celui du SUP, et s'effectue via d'autres mécanismes que celui d'un fond de compensation abondé par le secteur).

Ces constats contribuent à accroître fortement le montant des contributions, qui font dès lors également partie des autres incertitudes du secteur. L'ARTCI a indiqué qu'un comité scientifique était en train de réfléchir aux nouvelles orientations et moyens d'appliquer la loi, mais un décret vient d'être publié, qui prévoit les pourcentages des contributions des différentes catégories d'opérateurs postaux.

### **5.1.2 Au delà du SUP, le secteur postal en lui-même nécessite une définition précise**

Comme cela a été souligné dans les parties précédentes, un réel enjeu aujourd'hui est de préciser ce qui relève du service postal et à l'inverse ce qui ne relève pas du secteur postal, puis de caractériser les différentes activités des opérateurs. L'ARTCI a noté à ce titre que les sociétés déclarent dans leurs statuts les types d'activités qu'elles exercent, et c'est sur cette base que l'Autorité a pu recenser dans un premier temps les entreprises qui opèrent au moins une activité relevant du domaine postal.

L'ARTCI a indiqué que l'objectif de l'étude du bilan du secteur est d'avoir une image la plus fidèle possible du marché sur laquelle d'autres travaux de réflexions pourront s'appuyer.

Les incertitudes principales qui ressortent de l'analyse, sont celles de la définition des coursiers (y compris coursiers à demeure) et du service express.

- Concernant le service express, il a été vu que la dénomination « express » utilisée pour catégoriser certains opérateurs pouvait constituer un abus de langage, étant donné que certains des opérateurs « Express » ne proposent ni collecte ni remise à une adresse physique (en main propre), ni services de suivi du courrier, qui constituent pourtant des caractéristiques de base du service au sens de l'UPU. Une clarification des modalités de prestation des différents services inscrite dans la loi pourrait obliger les opérateurs qui souhaitent continuer de se dire expressistes à mettre en place les services nécessaires.
- Concernant les coursiers, la question s'est également posée de leur inclusion dans le périmètre des services postaux. Nous avons vu qu'il était possible (et même conseillé, afin d'élargir au maximum l'assiette de contributions) de les inclure. Cependant, pour éviter toute ambiguïté, il serait judicieux d'introduire ces services également dans la loi, en précisant le cas échéant quels types d'objets transportés pourraient éventuellement être exclus du périmètre (par exemple, nourriture). Les coursiers à demeure, sous catégorie des coursiers, devraient mécaniquement être considérés comme relevant du secteur postal, puisqu'il s'agit bien d'un type de coursier qui ne diffère que par les modalités contractuelles sous-jacentes.

La problématique sous-jacente à ces définitions est celle de savoir si les recettes de ces types d'activité devraient rentrer dans l'assiette servant de base au calcul de la contribution des opérateurs. Sur ce point, l'ARTCI a indiqué que leur questionnaire avait été modifié afin que les revenus provenant des deux types d'activités soient distingués.

### **5.1.3 La limitation du secteur informel constitue une préoccupation majeure des opérateurs**

Quantifier le poids du secteur informel est difficilement réalisable, car les opérateurs privés rencontrés n'ont eux-mêmes pas une idée précise de ce que représente l'informel sur le marché au global.

Pour autant, quelques idées ont été émises de manière à limiter l'influence de l'informel.

Nombre d'opérateurs souhaitent que le régulateur communique en tout premier lieu autour de la liste des opérateurs agréés. L'ARTCI a confirmé qu'elle communiquera massivement autour de cette liste et laissera aux opérateurs non agréés un certain temps pour se déclarer auprès de l'Autorité. Cependant, après cette période de communication, l'ARTCI a mis en garde ; elle appliquera un dispositif répressif (comme des amendes) pour tous ceux qui ne disposent pas d'autorisation. D'après l'ARTCI, c'est d'ailleurs ce type de dispositif qui a permis d'éradiquer le secteur informel dans d'autres pays (Sénégal).

Par ailleurs, certains opérateurs ont émis l'idée d'imposer des tarifs plancher aux opérateurs, de manière à éviter des pratiques de « dumping » de la part des opérateurs informels, qui tirent les prix vers le bas au détriment de la qualité, dégradant ainsi la qualité de l'ensemble de secteur perçue par les usagers et limitant de facto son potentiel de développement. Des tarifs planchers permettraient ainsi d'éviter que ces opérateurs se différencient par les prix, et les usagers se tourneraient alors vers les opérateurs qui proposent une meilleure qualité de service pour ce prix plancher.

Cependant, une telle mesure n'est peut-être pas nécessaire si la mesure évoquée au dessus est appliquée et suivie d'effets. En effet, si l'ARTCI arrive à imposer aux opérateurs de l'informel de disposer d'une autorisation, celle-ci obligera mécaniquement les opérateurs concernés à respecter le cahier des charges associé, et donc à améliorer leur qualité de service : les tarifs devraient ainsi remonter d'eux-mêmes.

## **5.2 Les objectifs à atteindre pour le secteur postal dans les dix prochaines années**

La première étape consiste à définir les contours/le périmètre de l'activité postale, car il s'avère qu'en pratique beaucoup d'entreprises font de l'activité postale sans se sentir pour l'instant concernées par le dispositif réglementaire.

Comme exposé précédemment (cf. § 3.3), les activités de coursiers à demeure, de courriers publicitaires non adressés et de transfert d'argent sont des activités connexes à l'activité postale proprement dite. Il n'en reste pas moins que le régulateur doit pouvoir *a minima* disposer d'outils de pilotage et suivi de ces activités afin de mieux les appréhender, surtout s'agissant du phénomène des « coursiers à demeure ».

L'objectif de développement pour un secteur est par nature multi-dimensionnel, c'est la raison pour laquelle est proposé de définir au total 5 types d'objectifs, présentés dans les sections qui suivent (de § 5.2 à § 5.2.5).

Tout l'enjeu de la régulation postale sera d'atteindre ces objectifs d'ici 10 ans, soit à l'horizon de 2027.

### 5.2.1 L'objectif 1 de lutte contre le secteur informel

La lutte contre l'informel est un objectif général qui a été fixé par le gouvernement pour l'ensemble des secteurs. Des règles claires et partagées permettront de mieux appréhender ce problème. La communication est l'un des moyens de lutter contre l'informel, et la publication des conditions d'exercice est un prérequis.

Le régulateur devra définir en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes du secteur l'objectif sur la part des revenus totaux générés par le secteur informel **(1)** d'ici 10 ans, à l'horizon de 2027 **(2)** à des horizons intermédiaires (e.g. 2020 et 2023) afin de convenir d'une trajectoire à suivre.

### 5.2.2 L'objectif 2 de qualité de service

L'objectif est de promouvoir des niveaux élevés de qualité de service à tous les niveaux (cf. § 3.4.2), du point de vue :

- des délais d'attente en bureau de poste ;
- du nombre de plaintes ou réclamations enregistrées, ainsi que des taux de réponses données dans un délai de 30 jours ;
- de la durée et du taux de respect des durées d'acheminement par produit par catégorie d'acheminement.

En particulier, l'amélioration de la qualité de service est l'un des axes essentiels pour l'opérateur en charge du SUP. Des normes doivent être fixées régulièrement, et contrôlées par le régulateur. (à cet égard voir l'arrêté publié par l'ARTCI N°295/MPTIC/CAB du 10 juin 2015). Elles doivent faire l'objet d'une mesure périodique externe commanditée par le régulateur postal.

Le régulateur pourrait entre autres fixer un objectif d'amélioration de la part des envois distribués à domicile.

### 5.2.3 L'objectif 3 concernant les prix sur le marché postal

L'objectif en matière de tarification de l'activité postale est double :

- inciter à la fourniture de services à des prix compétitifs sur un marché postal à ouvrir à la concurrence ;
- s'assurer que le tarif régulé pour les produits et services du SUP est fixé de manière optimale tenant compte **(1)** de la nécessité de garantir une forte accessibilité de la population au service universel **(2)** du besoin de recouvrir au moins une partie des coûts de l'opérateur désigné, sachant qu'un mécanisme de compensation peut venir compléter le dispositif tarifaire pour compenser les pertes éventuelles liées au service universel.

### 5.2.4 L'objectif 4 d'investissement et d'innovation

Les grandes tendances dans le secteur postal sont à la diversification et au développement de produits et services alternatifs au courrier, qui décline régulièrement. Cependant, cela ne peut se faire sans innovation et donc investissement dans de nouveaux vecteurs de croissance, tels que

le e-commerce ou le e-gouvernement ou encore les services financiers. L'objectif sera dans les prochaines années de promouvoir ce type d'investissement.

Cependant, La Poste CI notamment devra continuer à investir dans son infrastructure :

- véhicules et deux roues dédiées ;
- plateformes dédiées au trafic postal à au moins 50% ;
- nombre de liaisons postales aériennes et routières ;
- nombre d'établissements postaux.

### **5.2.5 L'objectif 5 en termes de part des revenus du secteur postal dans le PIB**

L'objectif que la valeur du marché postal passe de 0,08 % à 0,20 % du PIB en 5 ans et à 0,5 % en 10 ans paraît tout à fait réaliste.

Tout d'abord, la Côte d'Ivoire se situe parmi les pays à fort potentiel de croissance (cf. § 3.1).

Ensuite, la mise en place progressive de la réforme postale (définition du SUP, règles de marché claires et transparentes, etc.) aura des effets importants sur la dynamique économique du secteur :

- l'assainissement du marché permettra au secteur de croître, et en tous cas d'afficher une meilleure visibilité. Si l'on considère qu'actuellement 20 à 50 % du marché est exercé de manière informelle (selon les estimations des opérateurs au cours de nos entretiens), l'instauration de règles de conduite permettra de « gagner » *a minima* l'équivalent de ce trafic ;
- la réforme sera de nature à donner confiance aux investisseurs, à renforcer et à stimuler le secteur ;
- il est également légitime d'estimer que grâce à l'évolution du e-commerce et des places de marché notamment, la part du marché postal augmentera dans les mêmes proportions que dans d'autres pays, une fois que les investissements nécessaires en matière de logistique et de gestion des données auront été réalisés.

## **5.3 Les principes pour une refonte ambitieuse du cadre réglementaire afin de maximiser le potentiel de développement du secteur postal**

La réforme postale doit progresser de manière ordonnée, partant de la définition de la stratégie du secteur et la mise en place d'un cadre de régulation efficace, qui prévoit des règles équitables pour tous les opérateurs concernés. Cela passe par une loi postale qui fixe les règles générales et des textes d'application (décrets ou arrêtés) qui précisent les composantes de la loi, comme par exemple les normes de qualité de service qui peuvent être révisées périodiquement.

Le nouveau cadre réglementaire devra traiter de différents sujets :

- de l'ouverture du marché à la concurrence (§ 5.3.1) ;
- du service universel (§ 5.3.2) ;

- du règlement des différends entre opérateurs (§ 5.3.3) ;
- de la protection des consommateurs (§ 5.3.4).

### 5.3.1 Ouverture du marché à la concurrence

Comme expliqué précédemment (cf. § 3.2.1.2), l'arrêté n°295/MPTIC/CABC du 10 juin 2015 indique que le régulateur peut accorder dans les chefs-lieux de régions et de département considérés comme étant les zones « urbaines » une franchise à plusieurs entreprises pour offrir le service universel (sur la base d'un cahier des charges) ; en revanche, le service universel est exclusivement offert par le titulaire de la licence d'exploitation (opérateur désigné pour le service universel postal) sur le reste du territoire dans les zones dites « rurales ».

En d'autres termes, le droit du titulaire de la licence d'exploitation postale est en partie exclusif.

Une complète ouverture du marché à d'autres concurrents « autorisés » à exercer dans le champ du service universel doit être actée et inscrite dans le nouveau cadre réglementaire.

En effet, en principe, la régulation a notamment vocation à combler un déficit de service par le secteur privé et non pas à empêcher la fourniture d'un service par un opérateur privé. Cela ne signifie en revanche pas qu'aucune régulation n'est à prévoir dans tout ce qui relève du champ du service universel postal (cf. 5.3.2).

Sur cette base, les opérateurs pourront savoir précisément **(1)** de quel(s) marché(s) relèvent leurs activités **(2)** à quelles règles sont soumises leurs activités. Cette plus forte lisibilité du cadre réglementaire devrait les encourager à investir et développer leurs activités.

A ce titre, il conviendra de définir de manière précise et claire les services dits « express ». Une approche par les prix pourra être retenue.

Aussi, avec des règles justes, qui promeuvent une concurrence saine et équitable, le temps passé à régler des désaccords entre les opérateurs privés et le régulateur sera très certainement réduit. Les opérateurs privés pourront ainsi focaliser toute leur attention à développer leurs activités.

### 5.3.2 Service Universel Postal

Le nouveau cadre réglementaire doit définir de manière claire et précise **(1)** le « contenu » du service universel **(2)** le mécanisme d'encadrement tarifaire **(3)** les critères de qualité de service **(4)** les moyens de contrôle des obligations de l'opérateur désigné.

**(1)** En principe, le service universel doit être accessible à l'ensemble de la population sur l'ensemble du territoire, selon des normes de qualité déterminées, à un prix abordable pour tous les utilisateurs.

**(2)** Une fois que le service universel est défini, un mécanisme d'encadrement tarifaire doit être mis en place, répondant à trois principes fondamentaux :

- la péréquation géographique ;
- le caractère abordable pour tous les usagers ;
- l'orientation vers les coûts.

Ce système d'encadrement tarifaire suppose la séparation et la transparence des comptes de l'opérateur désigné. Pour cela, l'opérateur doit être soumis à des obligations comptables et des

règles de comptabilité analytique spécifiques qui permettent au régulateur de vérifier que l'opérateur désigné respecte ses obligations.

Toutes les modifications de tarif relevant du SUP souhaitées par l'opérateur désigné doivent être soumises au préalable au régulateur.

Pour que le service universel soit assuré avec succès, il conviendra en tout premier lieu que la situation financière de La Poste CI s'améliore et soit assainie. En effet, les subventions ont vocation à compenser les pertes liées au service universel, qui par définition n'est pas rentable pour le secteur privé, et non les surcoûts et/ou les déficits de recettes sur d'autres services commerciaux.

L'avantage de ce scénario proposé dit « libéral », caractérisé par une ouverture totale à la concurrence, c'est que les opérateurs pourront développer plus facilement leurs activités ; ainsi l'assiette des redevances servant à financer le service universel augmentera automatiquement par voie de conséquence, à condition que ces redevances soient acceptées et dûment payées.

**(3)** Le cadre réglementaire doit préciser les obligations en termes de qualité du service universel postal devant être respectés par l'opérateur désigné. Ces obligations peuvent avoir trait notamment :

- aux délais d'acheminement du courrier et des colis ;
- au nombre de boîtes aux lettres et les heures limite de dépôt ;
- au nombre et au traitement des réclamations.

Il est indispensable de définir les conditions et les critères de qualité du service universel car ils impactent nécessairement le coût et donc le montant nécessaire au financement du service universel.

Une fois que l'ensemble des règles auront été édictées, il conviendra que le régulateur dispose de moyens de contrôle et de sanctions en cas de non respect des obligations.

### **5.3.3 Règles de la concurrence et règlement de différends entre opérateurs**

Dans une situation de marché ouvert à la concurrence, de nombreux opérateurs opèrent de fait en plus de l'opérateur historique (La Poste CI). Il sera alors nécessaire de définir les règles de concurrence et veiller que les opérateurs les respectent.

Aussi, dans ce contexte, des désaccords peuvent subvenir **(1)** entre les opérateurs privés **(2)** entre un ou plusieurs opérateurs privés et La Poste CI. Le régulateur doit pouvoir proposer aux opérateurs en situation de désaccord un mécanisme de règlement des différends.

### **5.3.4 Protection des consommateurs**

Tout opérateur postal doit respecter un certain nombre de règles de protection des consommateurs, en particulier :

- garantir la sécurité des usagers, des personnels et des installations du prestataire du service ;
- garantir la confidentialité des envois de correspondance et l'intégrité de leur contenu ;

- assurer la protection des données à caractère personnel ainsi que la protection de la vie privée des usagers de ces services ;
- assurer une information transparente sur les produits et tarifs proposés (affichage notamment).

En outre, le régulateur doit pouvoir traiter des réclamations (saisines) en provenance des consommateurs lorsqu'aucune autre solution, comme la médiation, n'a été trouvée au préalable.

## **5.4 L'implémentation de ces principes actés au travers d'une nouvelle loi postale**

Afin d'appliquer les principes réglementaires exposés ci-avant (cf. § 5.3), il sera nécessaire de modifier l'actuelle loi postale ou d'en adopter une nouvelle avec des textes d'application adéquats. Les nouveaux textes devront apporter les améliorations suivantes :

- le Service Universel Postal sera correctement défini, encadré et financé (§ 5.4.1) ;
- les opérateurs privés disposeront de nouveaux droits et devoirs (§ 5.4.2) ;
- les opérateurs pourront plus facilement trouver des compromis (§ 5.4.4) ;
- les consommateurs seront protégés (§ 5.4.5) ;
- le rôle et le pouvoir du régulateur seront renforcés (§ 5.4.6).

La rédaction et surtout le respect de la loi ainsi modifiée et des nouveaux textes d'application permettront de poser les bases pour stimuler le secteur postal en Côte d'Ivoire et atteindre les objectifs fixés (cf. § 5.2).

### **5.4.1 Le Service Universel Postal sera correctement défini, encadré et financé**

L'un des objectifs de la régulation est d'encadrer le marché et de permettre l'accès pour tous à un service universel, avec un périmètre précis qu'il est important de bien définir. La loi de 2013 a défini un périmètre assez élargi, qu'il conviendra sans doute de réduire, afin de cadrer avec les évolutions du secteur postal dans le monde, et les grandes tendances constatées, qui sont à la réduction des obligations du SUP (nombre de jours de distribution, taux de couverture géographique, délais d'acheminement, etc...).

Comme expliqué précédemment, outre le contenu, la loi doit prévoir un système d'encadrement tarifaire adéquat. L'encadrement tarifaire dans le cas de la Côte d'Ivoire doit en particulier :

- permettre une marge pour l'opérateur, sous la condition qu'il réalise les gains d'efficacité possibles dans le contexte actuel des marchés postaux, et garantir qu'une partie de ces gains bénéficie aux utilisateurs ;
- donner à l'opérateur une visibilité pluriannuelle ; cette visibilité lui permettra de faire évoluer la structure de sa tarification conformément aux principes tarifaires du service universel postal ;

- être incitatif pour l'opérateur, en permettant que les gains d'efficacité qu'il réalise au-delà du niveau strictement nécessaire au respect de la contrainte d'encadrement lui reviennent intégralement ;
- tenir compte également de l'effort d'investissement et des profondes mutations de l'outil industriel de production que l'opérateur doit engager ;
- tenir compte du nouveau contexte des marchés du courrier, caractérisé par une baisse des volumes d'envois adressés, et confronté à des incertitudes sur l'évolution future des volumes ;
- appréhender le risque que représente cette évolution sur l'équation économique de l'opérateur, en le répartissant équitablement entre l'opérateur et les usagers.

**Un système de type « price cap »**, qui limite la hausse tarifaire moyenne des services universels sur plusieurs années, semble approprié. En pratique, ce mécanisme accorde une certaine souplesse à l'opérateur désigné, qui peut ajuster certains prix plus que d'autres, tout en respectant la hausse moyenne autorisée des prix.

Cet encadrement tarifaire, basé sur les coûts de l'opérateur désigné, peut s'avérer insuffisante pour compenser l'ensemble des coûts du service universel. Or, l'ARTCI doit s'assurer que la viabilité financière de l'opérateur en charge du SUP soit sauvegardée. Un fonds de compensation servira à combler les déficits de l'opérateur désigné causés par la fourniture du service universel.

En contrepartie, l'opérateur désigné se doit **(1)** de respecter les obligations de qualité de service inscrites dans son cahier des charges **(2)** d'établir annuellement un **tableau de bord** détaillé du service universel et de le publier sur son site Internet. Le tableau de bord permettra de suivre :

- le niveau d'implantation sur le territoire des points de contact ouverts au public au regard des objectifs fixés par le ministre chargé des postes ;
- la qualité de service mesurée pour chacun des objectifs fixés ;
- la gamme des services disponibles et les tarifs qui leur sont appliqués ;
- les mesures prises pour répondre aux réclamations des usagers et améliorer la qualité technique du service.

Un organisme indépendant mandaté par l'ARTCI, et sélectionné par appel offre, pourra être choisi à fréquence régulière pour contrôler le niveau effectif de la qualité du service universel.

## **5.4.2 Les opérateurs privés disposeront de droits auxquels seront assortis des devoirs**

### **5.4.2.1 Les droits des opérateurs privés**

#### **⇒ Le droit de concurrencer l'opérateur désigné dans le champ du service universel**

Comme expliqué précédemment (cf. § 3.2.1.2), l'arrêté n°295/MPTIC/CABC du 10 juin 2015 indique que le régulateur peut accorder dans les chefs-lieux de régions et de département considérés comme étant « les zones urbaines » une franchise à plusieurs entreprises pour offrir le service universel (sur la base d'un cahier des charges) ; en revanche, le service universel est exclusivement offert par le titulaire de la licence d'exploitation (opérateur désigné pour le service universel postal) sur le reste du territoire dans les dites « zones rurales ».

L'exclusivité accordée au titulaire de l'exploitation postale devra ainsi être revue.

⇒ **Les droits d'accès des opérateurs privés à certains moyens détenus par La Poste CI indispensables à l'activité postale**

Il peut s'agir :

- du service de distribution dans les boîtes postales situées dans les établissements de La Poste CI ;
- du répertoire des codes postaux ;
- des informations détenues par La Poste CI sur les changements d'adresse ;
- du service de réexpédition en cas de changement d'adresse.

⇒ **Le droit d'accès aux boîtes aux lettres particulières**

Ce droit permet à n'importe quel opérateur, que ce soit La Poste CI ou un opérateur privé, d'assurer la distribution à domicile des envois postaux.

#### 5.4.2.2 *Les devoirs des opérateurs privés*

⇒ **Les opérateurs privés doivent être recensés auprès du régulateur et détenir une autorisation d'exercer sur le marché**

Pour opérer sur le marché postal, tout opérateur doit détenir une autorisation d'exercer, à défaut son activité est considérée comme illicite et relevant du secteur informel. L'ARTCI devra publier sur son site internet la liste des opérateurs agréés et laisser aux non agréés un certain laps de temps (3 à 6 mois maximum) pour se déclarer auprès de l'Autorité.

⇒ **Les opérateurs privés doivent respecter le cahier des charges inhérent à leur autorisation d'exercer sur le marché**

Le régulateur a pour première mission de fixer des règles équitables et comprises par tous les opérateurs du secteur afin de faire progresser le secteur dans son ensemble. Cela passe par un contrôle du marché, afin de s'assurer que les cahiers des charges délivrés dans le cadre des autorisations ou licences délivrées sont respectés.

⇒ **Le devoir de s'acquitter de la redevance**

Jusqu'alors, les autorisations ont été délivrées sans contrepartie financière. Les opérateurs privés devront dorénavant s'acquitter de la redevance à compter de la publication d'un texte du ministère ou d'une décision du régulateur.

Le montant de la redevance doit en revanche être fixé de manière juste et équitable :

- les opérateurs privés doivent payer la redevance en proportion de leurs activités postales. A ce propos, les services de transit et de coursiers à demeure ne relèvent pas *stricto sensu* du marché postal (cf. § 3.3). La question se posera de savoir dans quelle mesure les revenus des coursiers à demeure notamment doivent être comptabilisés dans la base imposable pour la redevance ;

- la redevance ne doit pas servir à subventionner, comme les opérateurs privés le craignent à l'heure actuelle, le service postal de La Poste dans des zones et pour des services que les opérateurs privés peuvent eux-mêmes assumer. Ceci nécessite, comme déjà vu ci-dessus (cf. § 5.3.2), que le périmètre du SUP soit correctement délimité.

⇒ ***Le devoir de fournir à l'autorité de régulation, dans un délai imparti, l'ensemble des informations demandées ne relevant pas du secret professionnel***

En cas de non coopération d'un opérateur privé (pour fournir les statistiques et informations demandées pour l'Observatoire Postal (cf. § 3)), l'Autorité pourrait prévoir une série de mesures, avec une gradation dans la réponse ; des mesures de rappel dans un premier temps puis des mesures plus coercitives dans un deuxième temps si l'opérateur privé ne répond toujours pas aux injonctions de l'Autorité :

- rappels par courrier électronique/lettres ;
- sanctions financières ;
- annulation de l'autorisation d'exercer sur le marché.

#### **5.4.3 Le marché sera progressivement assaini**

A l'heure actuelle, de nombreux coursiers employés chez les expressistes quittent leur entreprise pour proposer des services similaires sur le marché noir. Cette situation n'est pas souhaitable. En contrepartie du paiement de la redevance, les opérateurs privés demandent à ce qu'ils soient protégés, notamment de la concurrence déloyale issue du secteur informel.

Le nouveau cadre réglementaire devra répondre à cette demande et il faudra que le régulateur s'assure à l'avenir que l'ensemble des entreprises du secteur opèrent en bonne et due forme, avec des employés déclarés notamment et que les clauses de non concurrence soient respectées.

Ainsi, il est indispensable que :

- l'ARTCI dispose d'une liste exhaustive de l'ensemble des opérateurs qui opèrent de manière légale sur le marché. Cela permettra aux grandes entreprises de s'y référer afin de choisir leurs prestataires. Ainsi, la seule création de cette liste permettra de limiter le marché noir ; elle devra être publiée sur le site de l'ARTCI ou par tout autre media ;
- l'ARTCI doit se doter de moyens humains et financiers pour contrôler les opérateurs opérant sur le marché (notamment des inspecteurs) selon une méthode de contrôle aléatoire dont les résultats seront publiés afin de « dissuader par l'exemple » ;
- sanctionner ceux qui exercent sans autorisation.

Ces conditions sont indispensables pour garantir un assainissement progressif du marché.

#### **5.4.4 La recherche de compromis et de solutions à des différends entre opérateurs sera promue**

Comme expliqué ci-avant, il convient de définir de manière adéquate des règles de concurrence ainsi qu'un mécanisme de résolution des différends entre opérateurs.

#### 5.4.5 Les consommateurs et leurs intérêts seront protégés

Les règles relatives à la réclamation, ainsi que celles liées à la sécurité, la confidentialité, la protection des données personnelles, etc. imposées à l'ensemble des opérateurs sont indispensables pour garantir la protection des consommateurs.

En complément, la nouvelle loi postale devra prévoir un système de signalement en ligne, accessible sur ordinateur et si possible sur smartphone, qui permette aux consommateurs de signaler au régulateur des dysfonctionnements avec les opérateurs postaux.

Ceci permettra **(1)** de protéger les consommateurs **(2)** d'inciter les opérateurs à assurer un niveau élevé de qualité de service et de réaliser des investissements lorsque cela s'avère nécessaire.

#### 5.4.6 Le rôle et le pouvoir du régulateur seront renforcés

La réforme postale élargira et renforcera le rôle du régulateur sur un certain nombre d'aspects. Le travail du régulateur sera central :

##### **(1) à propos du service universel, le régulateur doit :**

- s'assurer que les règles comptables et de comptabilité analytique sont correctement appliquées par l'opérateur désigné en charge du service universel ;
- encadrer le prix des services universel, grâce à un « price cap » établi sur la base d'une étude approfondie des coûts du service universel. Pour cela, le régulateur pourra être accompagné par un expert indépendant ;
- s'assurer que l'opérateur désigné respecte bel et bien ses obligations en matière de qualité de service. A ce titre, un tableau de bord du service universel devra être régulièrement mis à jour, sur la base d'une étude de mesure de la qualité pouvant être réalisée par un expert indépendant ;

##### **(2) à propos des services offerts par les opérateurs privés, le régulateur doit :**

- accorder des autorisations d'exercer à l'ensemble des opérateurs qui en font la demande ;
- vérifier que les opérateurs respectent leurs cahiers des charges ;
- contrôler les opérateurs pour réduire la part du secteur informel ;
- collecter les informations sur l'activité des opérateurs ;
- actualiser selon une certaine fréquence l'Observatoire servant de pilotage du marché postal et le publier sur le site de l'ARTCI ;
- s'assurer que l'ensemble des opérateurs relevant du secteur postal s'acquittent de la redevance postale ;

##### **(3) dans sa relation aux consommateurs, le régulateur doit :**

- gérer les saisines des consommateurs ;
- mettre en place le système de signalement des dysfonctionnements ;
- répondre aux signalements et les gérer ;
- s'assurer que le prestataire du SUP ait bien mis en place une procédure pour la gestion des réclamations

- s'assurer que les informations relatives aux tarifs des produits et services relevant du SUP soit bien portés à la connaissance des consommateurs.

## 5.5 Le plan d'action pour les prochaines années

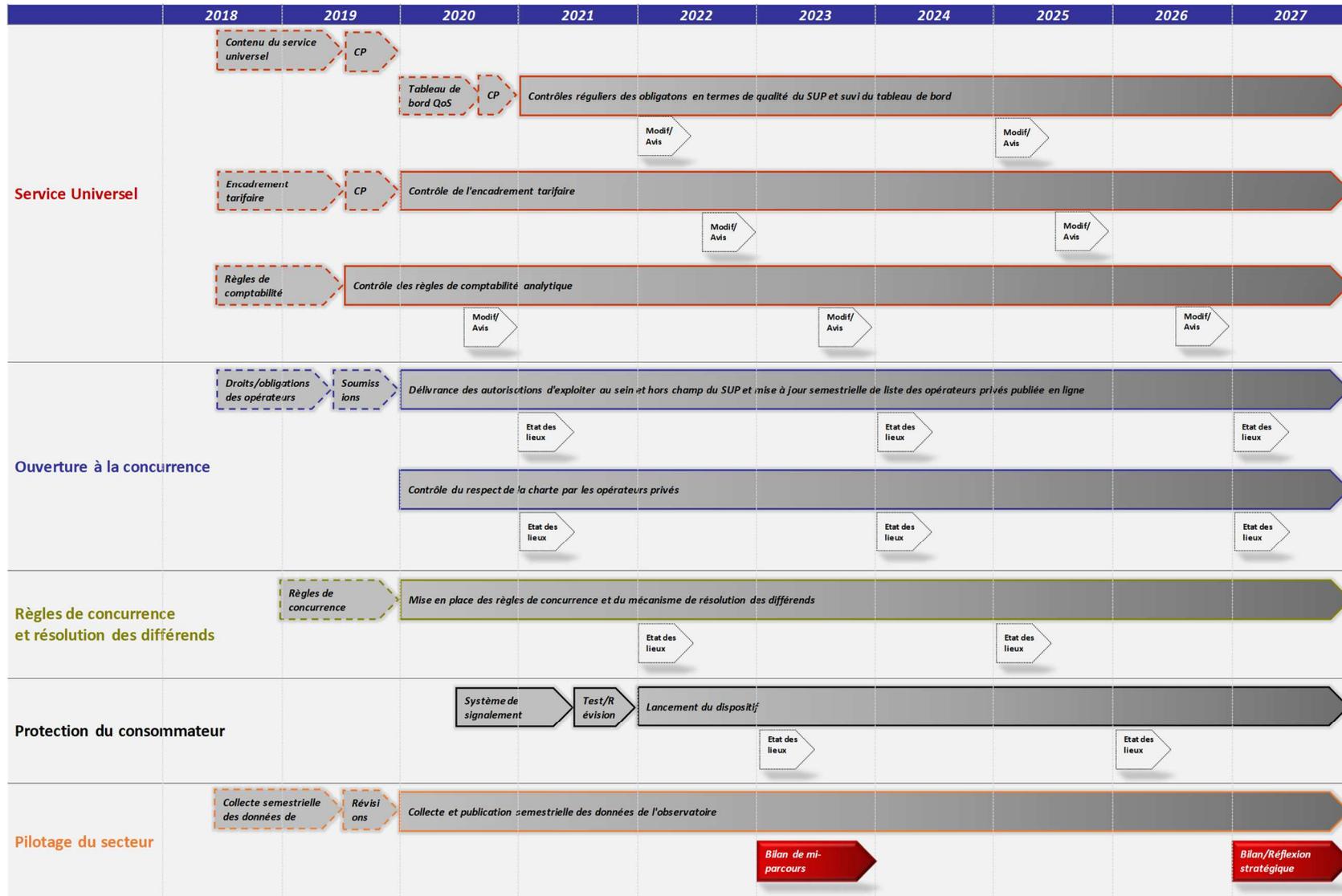
D'ici 2020, un certain nombre de travaux devront être menés en parallèle afin de préparer le nouveau cadre réglementaire applicable à partir de 2020. Il sera important que le régulateur réalise des consultations publiques pour que les opérateurs privés soient totalement intégrés dans le processus de définition du cadre réglementaire.

Une fois que le nouveau cadre réglementaire sera lancé, il conviendra ensuite de faire des points réguliers pour :

- évaluer les niveaux d'avancement ;
- identifier les axes d'amélioration et modifier le cas échéant certaines règles du cadre réglementaire ;
- émettre des avis pour valider ou invalider des modifications d'ordre tarifaire par exemple ;

Aussi, un bilan à mi-parcours semble indispensable afin de modifier à la hausse ou à la baisse les objectifs à terme du régulateur (cf. Figure 100).

**Figure 100 – Feuille de route pour les dix prochaines années d'ici 2027**



Source : TERA Consultants

Commentaire de lecture : CP désigne une « consultation publique »

Le nouveau cadre réglementaire proposé ainsi que le plan d'action associé est souhaitable pour le développement du secteur postal en Côte d'Ivoire :

- il permet au régulateur d'exercer pleinement ses fonctions et d'accomplir ses missions de contrôle du marché postal ;
- il est celui qui a fait ses preuves en Europe, et en Afrique dans des pays voisins comme le Sénégal ;
- il permettra de concrétiser l'ouverture à la concurrence du marché postal c'est-à-dire de reconnaître et d'intégrer dans la loi la concurrence qui existe aujourd'hui de fait. Grâce à un marché ouvert, la réussite se fera par la qualité de service et le prix et autres facteurs clés de succès. Le développement économique sera facilité par l'arrivée de nouveaux entrants ;
- Ce scénario préserve les équilibres du marché, tout en assurant la viabilité de l'opérateur en charge du SUP. Les tarifs du SUP seront en particulier négociés sur la base d'un price cap pour les produits du SUP. L'opérateur désigné pourra sereinement assurer sa mission de SUP dans la mesure où les charges liées à cette mission seront compensées au travers d'un Fonds de compensation abondé par l'ensemble des opérateurs. L'opérateur pourra aussi réaliser les investissements nécessaires grâce à ce même Fonds et/ou grâce aussi aux partenariats dans d'autres segments plus lucratifs (par exemple, les transferts d'argent, qui ont l'avantage de repousser les limites fixées par la BCEAO et d'évoluer vers des produits bancaires) ;
- Le secteur informel diminuera fortement à terme et le secteur pourra être assaini, du fait **(1)** de la délivrance d'autorisations et de licences à l'ensemble des opérateurs **(2)** et d'un contrôle des opérateurs sur le marché.

## 6 Annexes

### 6.1 Annexe 1 – Précisions relatives au tableau de cartographie du marché

Des précisions sont fournies ici sur la lecture de la figure 12, section 3.3.3.

#### 6.1.1 Lecture du tableau

Lorsqu'une cellule est grisée, cela signifie que l'opérateur en question (qui apparaît sur la même ligne dans la première colonne du tableau) opère l'activité en question (lisible dans les lignes d'entête du tableau).

#### 6.1.2 Précisions sur les activités des opérateurs listés :

**Logistica** : l'entreprise propose historiquement des voyages organisés pour les entreprises ou les particuliers. Sur le segment de « l'international », elle n'opère pas en propre mais plutôt via le partenariat établi avec DHL ;

**Coditrans** : l'entreprise est présente sur le segment de la « presse », dans la mesure où elle achemine des volumes pour Edipresse chez les revendeurs.

**La Poste CI** : en plus des envois de correspondances, de colis standard ou en express, les envois vers l'international et le service de transfert d'argent, La Poste CI propose aussi d'autres services pouvant être catégorisés dans le groupe « Autres », il s'agit de la distribution des enveloppes rentrée scolaire et spéciales concours ;

**MTK** : L'entreprise propose historiquement un service de transport de passagers avec bagages.

**PACKING SERVICE** : L'activité postale n'est pas l'activité principale de l'entreprise, l'entreprise propose majoritairement, en tant que transitaire, un service de dédouanement. Parallèlement à cette activité de dédouanement, PACKING SERVICE propose deux types de « services » qui peuvent s'apparenter à des services postaux : (1) un service de distribution des marchandises provenant de l'étranger vers l'intérieur du pays jusqu'au client final (le plus souvent des entreprises), via son propre réseau et pour son propre compte ; (2) un service de déménagement, seul service « domestique » que l'entreprise est amenée à fournir, et qui représente une partie très marginale de son activité. Ces activités s'avèrent marginales (cf. compte-rendu de l'entretien avec Packing Service).

**UTB express et CTE** : ces entreprises se disent « expressistes », même si les objets postaux doivent être déposés par l'expéditeur et retirés par le destinataire en guichet de gare, et non en main propre (en étant acheminé via les lignes de transport routière de passager d'UTB et CTE). La définition retenue pour le segment Express permet de les considérer comme relevant de ce segment de marché. Par ailleurs, UTB express a indiqué qu'elle pouvait fournir des coursiers à la demande pour des clients souhaitant une distribution « à domicile ».

**MASSA** : L'entreprise effectue des transferts d'argent (cf. le compte-rendu de réunion de Quick-Cash).

## 6.2 Annexe 2 – Etat des lieux et perspectives des transferts d'argent en Côte d'Ivoire

Le présent chapitre vise à faire une analyse du marché en Côte d'Ivoire, au travers des éléments suivants :

- Une typologie des transferts d'argent : il s'agit d'explicitier d'abord ce que l'on entend par Transfert d'argent, qui recouvre de nombreuses réalités tant au niveau des produits que des processus technologiques utilisés ;
- Le marché actuel en Côte d'Ivoire et sa réglementation au niveau de la région ;
- Un benchmark international qui permet de mieux appréhender les enjeux ;
- Des axes de recommandations pour la régulation du transfert d'argent en Côte d'Ivoire.

### 6.2.1 Définition et typologie des transferts d'argent

Le transfert d'argent recouvre aujourd'hui de nombreuses réalités, mais à l'origine il s'agissait des deux éléments suivants

- **Le mandat**, produit postal créé dans le cadre de l'UPU et défini dans la loi postale ivoirienne d'octobre 2013 comme « *l'ensemble des prestations et opérations d'émission et de paiement de titres pour l'exécution de transfert de fonds par voie postale, télégraphique, téléphonique ou par tout autre moyen de communication* ». Il s'agit d'un transfert en espèces qui se réalise dans les bureaux de poste.
- **Le Transfert d'espèces par l'intermédiaire d'agences**, agréées généralement par l'autorité de régulation concernée : que ce soient de grands opérateurs mondiaux privés tels que Global Transfert, Ria, Money Transfer Western Union, MoneyGram, Etc...ou des opérateurs locaux comme Quick Cash.

Ces deux types de transferts d'argent principalement en CtoC (« de personne à personne ») sont ceux concernés par la loi postale d'octobre 2013 et objets de la présente étude.

Dans cette partie nous allons examiner les éléments suivants :

- L'historique du marché du transfert d'argent ;
- Les acteurs du transfert d'argent ;
- Les processus utilisés
- Les facteurs clés de succès ;
- Les volumes des transferts d'argent (au niveau mondial et en Côte d'Ivoire) ;
- Les parts de marché en Côte d'Ivoire ;
- Les prix pratiqués (pour les transferts internationaux et nationaux) ;
- La réglementation en Côte d'Ivoire.

## 6.2.2 Le marché du transfert d'argent en Côte d'Ivoire

### 6.2.2.1 Historique du transfert d'argent en Côte d'Ivoire

Afin de mieux appréhender le marché en Côte d'Ivoire, il convient de retracer l'histoire des transferts d'argent en Côte d'Ivoire.

Au départ, La Poste avec le mandat postal était la plus connue et était plus accessible que le transfert par les banques (où il fallait une autorisation du ministère de l'économie) au travers de sa branche « services financiers » (CECP Caisse d'Épargne et de Crédit Postaux) devenue ensuite CNCE, (Caisse Nationale des Caisses d'Épargne).

Avant l'arrivée de ces nouveaux modes de transfert d'argent, le marché ivoirien était d'abord dominé par La Poste CI, qui disposait d'un vaste réseau national via ses bureaux de poste et international via les autres postes dans le monde. La forte baisse du trafic des transferts d'argent est due, en partie seulement, aux événements vécus par la Côte d'Ivoire. En réalité, cette tendance s'expliquait notamment par l'assèchement de la trésorerie des bureaux de postes lesquels ne pouvaient plus payer les bénéficiaires de mandats, certains bureaux refusant d'émettre des mandats car les bureaux de paiement n'avaient pas les liquidités suffisantes pour assurer les paiements (source : Rapport de mission « Plan de redressement de La Post CI 2019-2012 »); Le mandat postal est devenu ensuite obsolète avec l'arrivée de Western Union qui était plus rapide (une journée) alors que le mandat postal pouvait aller jusqu'à 10 jours et une semaine en moyenne pour le transfert bancaire.

Ce moyen de transfert continue toujours, mais ne rencontre plus d'engouement à cause des transferts électroniques. Quick cash est né après Western Union, RIA et Money Gram, qui ont connu un essor immense (voir notre entretien chez Quick Cash en avril dernier) jusqu'à ce que l'argent « mobile » vienne à son tour les concurrencer.

Dans de nombreux pays, l'argent mobile était au départ un outil isolé, qui permettait à ses utilisateurs d'envoyer et de recevoir de l'argent au sein du système, mais restait généralement séparé des autres sources de monnaie électronique. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

En 2016, 45 % des services d'argent mobile étaient connectés à au moins une banque. Entre septembre 2015 et juin 2016, les transactions entre comptes d'argent mobile et comptes bancaires ont augmenté de plus de 120 % parmi les répondants à l'étude mondiale sur l'adoption des services d'argent mobile réalisée par la GMSA (étude publiée en 2017).

### 6.2.2.2 Les acteurs du transfert d'argent en Côte d'Ivoire

Il existe une multitude d'acteurs dans ce marché considéré comme très lucratif, que l'on peut classer par catégories, comme suit, dans l'ordre d'apparition historique :

- **La Poste CI** : pendant plus de 30 ans la Poste CI fonctionnait avec le mandat postal et elle était la seule avec les banques. C'est avec la crise de 2002 pour défaut de compensation à l'international et la fermeture de plus de 50% des bureaux de poste et la lenteur dans la réception des mandats qui ont précipité la chute de ce produit. Elle utilise depuis quelques années une application proposée par l'UPU qui permet notamment l'envoi et la réception de fonds en Afrique. La Poste CI a développé des partenariats, notamment avec Western Union pour les transferts d'argent, et plus récemment avec la Banque BDA (Banque d'Abidjan) pour un ensemble de produits financiers.

- **Les grands opérateurs privés** : les grands opérateurs mondiaux, tels que Western Union, qui s'est installé le premier en Côte d'Ivoire, rejoint plus tard par RIA et MoneyGram, ont été abrités par les banques, avant de développer pour certaines le transfert d'argent « maison » (ex ECOBANK). Toutes les personnes qui faisaient des transferts dans les banques n'étaient pas forcément des clientes des banques et elles utilisaient ce service car le problème de liquidité ne se posait pas.

Ces opérateurs internationaux sont tous présents en Afrique et plus particulièrement en Côte d'Ivoire, Western Union (qui représente encore 60% des parts de marché en 2015 au niveau mondial), RIA, Moneygram. On voit l'émergence également de jeunes « pousses » qui utilisent Internet et prennent des partenariats avec des points de ventes, comme aux USA dans les supermarchés Walmart par exemple.

- **Les banques** : Les banques en Côte d'Ivoire offrent surtout des services aux entreprises et à une catégorie plutôt aisée de personnes qui transmettent de l'argent à leurs enfants étudiant à l'étranger essentiellement par ce moyen. Toutefois, elles ciblent également de plus en plus les particuliers de toute couche sociale. Elles ont cependant à faire face à une certaine méfiance des particuliers et leur taux de bancarisation reste encore faible (moins de 30 % selon les estimations rapportées par l'ATAC-CI (Association des Transferts d'Argent)<sup>33</sup>.

Nous n'avons pas pu faire d'entretien avec les banques, qui n'étaient pas dans le cœur de la présente étude ; cependant la liste existe sur le site du Trésor de Côte d'Ivoire et atteste que la majorité des banques sont de la région, même si l'on note également la présence de 2 banques françaises (BNP, Société Générale)<sup>34</sup>.

- **Les opérateurs mobiles** (Orange, MTN, Moov) régulés par l'ARTCI ; ils sont en principe adossés à des banques, mais on constate depuis peu la volonté de ceux-ci de s'en affranchir et / ou de créer leur propre établissement bancaire (ex : Orange Bank lancée en France il y a moins d'un an). Cependant la BCEAO, qui délivre les agréments bancaires, est réticente à les leur attribuer, notamment pour des raisons de qualité de service (cf les fraudes qui ont accompagné les débuts de ces opérateurs entre 2005 et 2010).
- **Les EME (émetteur de monnaie électronique)** : opérateurs de porte-monnaie électronique tel que Celpaid, agréé par la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) spécialisé dans les moyens de paiement, peuvent se classer dans la catégorie des « nouveaux entrants » sur le marché des transferts d'argent, mais considèrent la concurrence des opérateurs mobiles comme « déloyale » car non agréés.

---

<sup>33</sup> Association des Sociétés de Transfert d'Argent et de Change de Côte d'Ivoire, ASTAC-CI, a été créée le 17 septembre 2014, avec comme mission principale identifier, recenser, créer une base de données des sociétés et agents agréés de transfert capitaux, et de change en Côte d'Ivoire, promouvoir leurs activités et veiller à leurs intérêts collectifs. Ses objectifs sont les suivants : observatoire de l'évolution des techniques et innovations des systèmes de paiement électronique et des transactions financières ; mise en place d'une démarche d'évaluation et de suivi des pratiques professionnelles ; organisation des structures de transfert d'argent et de change ; accompagner l'Etat et des opérateurs du secteur dans sa volonté d'assainir le secteur d'activité et d'avoir un interlocuteur fiable, à l'instar de groupements existants dans d'autres secteurs.

<sup>34</sup> <https://www.tresor.gouv.ci/e/wp-content/uploads/2018/02/liste-des-banques-2018-version-de-JANVIER.pdf>

- **Les opérateurs de transfert d'argent locaux spécialisés**, tels que QuickCash en Côte d'Ivoire (voir en annexe le compte-rendu de la réunion du 12 avril dernier), qui tentent de résister à la concurrence, et ont perdu des parts de marché importantes ces 3 dernières années, doivent se reconvertir ou prendre des partenariats avec d'autres opérateurs pour survivre. Celui-ci est l'un des derniers opérateurs de transferts d'argent, (en dehors des grands intégrateurs) présent en Côte d'Ivoire. L'opérateur Massa, qui était aussi transporteur, a ainsi arrêté son activité. UTB express, filiale du groupe de transport UTB, propose un service de transfert d'argent en parallèle de son activité expressiste. Quick Cash a trouvé un moyen de sauvegarder sa clientèle en s'associant avec le spécialiste du transfert d'argent WorldRemit qui multiplie les partenariats pour étendre son réseau en Afrique francophone.
- **Les informels**, qui restent encore très nombreux (souvent, juste un ou deux kiosques qui font aussi du change), mais qui ne font que très peu de trafic, comparés aux autres acteurs, et sont donc négligeables.

Parmi ceux-ci, à noter le marché noir du transfert d'argent qui se fait sans nom commercial. Il suffit de contacter un individu, de dire dans quel pays l'argent doit être récupéré et la transaction est faite de façon instantanée.

#### 6.2.2.3 *Processus utilisés*

Lorsqu'un émetteur ou un récepteur, ou même les deux ne sont pas des utilisateurs enregistrés des services de banque mobile ou de porte-monnaie mobile, leurs transactions transitent par le réseau Opérateurs. Un Opérateur peut être une agence bancaire, un bureau postal, un supermarché, et même un commerçant lorsqu'il s'agit de petites transactions.

Mais de plus en plus, le transfert d'argent, opération de base à l'origine, a évolué vers d'autres services financiers, qui permettent aux opérateurs de se passer de la licence bancaire, ce qui selon l'acteur Quick Cash rencontré au cours de notre mission en avril dernier, constitue une concurrence déloyale. Ainsi, avec de simples identifiants numériques, il est possible à un particulier d'ouvrir un compte bancaire « de base ». Par ailleurs la collecte accrue d'informations sur la clientèle permet aux fournisseurs de concevoir des produits financiers dématérialisés adaptés aux personnes non bancarisées, même dans les zones les plus reculées.

Le système de transfert d'argent, du fait des évolutions des moyens de communications modernes (paiements sur internet, sur mobiles) autrefois réservés aux transactions en C-to-C, s'est donc développé en B-to-C (des entreprises vers les particuliers). De ce fait, la frontière entre les produits et services relevant des transferts d'argent « classiques » et des transferts d'argent « modernes » (utilisant internet et les mobiles) qui permettent les moyens de paiement s'est estompée, et a peu à peu élargi le marché et le nombre d'acteurs, qui ont tous fait évoluer leurs technologies, ou pris des partenariats afin d'adopter les nouvelles technologies.

#### 6.2.2.4 *Les transferts d'argent par le biais de tiers*

Lorsqu'un émetteur ou un récepteur, ou même les deux ne sont pas des utilisateurs enregistrés des services de banque mobile ou de porte-monnaie mobile, leurs transactions transitent par le Réseau « Opérateurs » (les opérateurs peuvent être une agence bancaire, un bureau postal, un supermarché, et même un commerçant lorsqu'il s'agit de petites transactions).

Selon nos discussions avec Quick Cash, qui a connu une baisse de 50% de son trafic en trois ans, le développement des transferts sur mobiles marque le déclin des transferts classiques réalisés par le biais de tiers (dénommés « opérateurs de transfert spécialisés ») tels que les transferts par Western Union ou Money Gram, reçus directement sur le téléphone portable, ne rendant ainsi plus nécessaire que l'utilisateur se déplace à un bureau pour retirer ses fonds.

#### *6.2.2.5 La recrudescence des services complémentaires*

Aujourd'hui, non seulement l'opérateur (de transfert d'argent) peut fournir différentes façons d'envoyer de l'argent (transfert bancaire, carte de crédit ou de débit) et / ou de recevoir de l'argent (dépôt bancaire, cash, cartes prépayées, etc...) mais aussi fournir des **services additionnels** comme la possibilité de régler une transaction régulière, de faire des paiements professionnels, etc...

#### *6.2.2.6 Les facteurs clés de succès dans les transferts d'argent*

Avant de positionner les opérateurs du marché des transferts d'argent en Côte d'Ivoire et d'étudier ses forces et faiblesses, il est important d'analyser les facteurs clés de succès de ces produits financiers. Certaines évaluations existent, comme celle réalisée par Moneytis, donne un score à chaque service de transfert d'argent en prenant en compte une multitude de critères essentiels aux yeux du client, classifiés en 6 catégories.

**Le prix :** Le premier critère est le prix du service. Chaque entreprise de transfert d'argent applique des frais différents, qui changent eux-mêmes en fonction de différents facteurs comme le moyen de paiement ou le pays de destination.

**Le délai du transfert :** La rapidité du transfert est presque aussi importante que le coût. Cela dépend du moyen de paiement et de réception. Un virement bancaire qui prend 2 à 3 jours est un bon délai, mais un transfert entre particuliers avec liquidités peut ne prendre que quelques secondes.

**Accessibilité :** Un autre élément important à considérer pour le client est la facilité d'utilisation du service et son accessibilité.

- **Facilité d'accès à un devis:** le client peut obtenir une estimation instantanée pour un transfert spécifique en ligne et / ou doit créer un compte d'abord ;
- **Facilité à créer un compte:** toutes les étapes peuvent être effectuées en ligne, une fois fournis les documents et la validation du compte peut être très rapide, voire instantanée si le dossier est complet ; Ceci est vrai surtout pour les mobiles, mais moins pour Western Union et autres opérateurs privés, du moins pas dans la réalité ivoirienne sinon pour une frange très négligeable de la population.
- **Accessibilité du réseau :** le réseau est encore aujourd'hui l'un des facteurs de réussite. C'est ainsi que la plupart des opérateurs recherchent des partenariats avec des acteurs ayant des points de contact à travers le territoire, pour les transferts de fonds à retirer en cash par les destinataires qui n'ont pas de compte bancaire (le taux de bancarisation en Côte d'Ivoire est encore assez faible).

**Services complémentaires :** Ce critère concerne la diversité des services complémentaires proposés. En effet, avec le boom de l'utilisation des mobiles, de plus en plus de clients se tournent

vers ce mode de transfert, qui de plus leur permet d'élargir la palette de leurs services. Ainsi, sans aller jusqu'à l'ouverture d'un compte bancaire, qui requiert des réglementations plus strictes et l'accord de la BCEAO (pour être une institution bancaire), les opérateurs de mobiles fournissent des « comptes simplifiés », et depuis peu, des cartes de paiement pour faciliter les transferts d'argent.

#### 6.2.2.7 Positionnement des opérateurs de transfert d'argent

Le tableau ci-dessous indique le positionnement des opérateurs selon leur catégorie face aux facteurs-clés de succès énoncés ci-dessus.

Opérateurs	Produits	Prix	Accessibilité /Qualité de service/Rapidité
<b>Poste CI</b>	Mandats Transferts d'argent (avec des partenaires comme Western Union)	Prix faibles 2 à 3 % selon les montants	Elevée (réseau étendu) A l'international également (réseau UPU) Mais délais longs Assez bonne interopérabilité (système UPU) Excellente couverture mondiale
<b>Grands intégrateurs mondiaux privés et banques</b> Western Union, RIA MoneyGram	Transferts d'argent essentiellement	Prix assez élevés (jusqu'à 20 % à l'international)	Bonne couverture en zone urbaine et parfois dans des zones rurales (développement de partenariats avec petits points de contact) Très bonne interopérabilité (pour les banques notamment)
<b>Opérateurs locaux Quick Cash Autres acteurs</b>	Transferts d'argent essentiellement	Prix intermédiaires	Bonne couverture en zone urbaine et parfois dans des zones rurales (développement de partenariats avec petits points de desserte)
<b>Opérateurs Mobiles (Orange, Moov, MTN) et EME</b>	Transferts d'argent et de plus en plus de services de paiement (factures, e-commerce, etc...)	Faibles, du fait des processus utilisés et de l'absence de réseau de contacts	Elevée, pour accès aux services de transferts
<b>Informels (transporteurs notamment)</b>	Tansferts de liquidités seulement	Moyen à élevé	Faible Risques élevés Rapidité relative, le destinataire Doit aller chercher son argent Dans les gares

On peut tirer d'ores et déjà quelques analyses générales :

- La Poste CI, qui pourtant s'est bien améliorée et offre une bonne qualité de service et un prix peu élevé, est devenue un acteur marginal via son offre de mandat, un produit obsolète. Elle offre encore des services de transfert d'argent grâce à son partenariat avec des acteurs privés de transferts d'argent, mais qui ont contribué à cannibaliser le mandat en Côte d'Ivoire, comme partout dans le monde.

- Les opérateurs de mobiles sont, de loin, les mieux positionnés sur l'ensemble des critères
- Les opérateurs spécialisés dans le transfert d'argent proposent les prix plus élevés et peinent à se diversifier (voir le compte-rendu de notre entretien avec Quick Cash le 12 avril dernier) et doivent se réinventer.

Les banques se concentrent sur le CtoC et sont les intermédiaires et partenaires des autres opérateurs.

### 6.2.2.8 Volumes de transactions et revenus

#### 6.2.2.8.1 Principales données au niveau mondial

Selon le seul rapport complet sur le sujet des transferts d'argent publié par la Banque Mondiale en 2015, il est important de noter que :

- Les transferts d'argent ont atteint 440 milliards d'USD en 2014 et que la croissance estimée à + de 7 % par an était encore au-dessous de la réalité ;
- 37 milliards d'USD ont été dépensés pour transférer l'argent (soit en moyenne 8,4 % de commissions) ;
- Le montant moyen de la transaction la plus courante est de 200 USD ;
- 1,5 milliard de transactions financières (en volume) ont lieu chaque année ;
- Les revenus provenant des transferts d'argent représentent plus de 5% du produit intérieur brut de 12 pays d'Afrique ;
- 40% des flux sont à destination des zones rurales, soit quatre fois plus que l'aide publique au développement de l'agriculture ;
- Le coût de l'envoi d'argent vers l'Afrique et à l'intérieur du continent est le plus élevé du monde, spécialement en milieu rural, où il peut être compris entre 12% et 20%.

#### 6.2.2.8.2 Les revenus des transferts d'argent sur support mobile en Côte d'Ivoire

Selon le ministère ivoirien de la Poste, des technologies de l'information et de la communication, Orange Money, MTN Money et Moov Flooz sont les trois principaux opérateurs des transferts d'argent sur support mobile<sup>35</sup>.

D'après l'Autorité de régulation des télécommunications de Côte d'Ivoire (ARTCI) sur son site internet, **11,4 millions de personnes** détiennent un compte mobile money dans le pays au deuxième trimestre 2018 (contre 9,8 millions à fin 2017, soit une hausse de +16% en un semestre)<sup>36</sup>.

Toujours selon l'observatoire de l'ARTCI, les opérateurs de mobiles auraient généré près de 65 milliards FCFA de revenus sur l'année 2017.

Nous ne disposons pas des données de volumes pour l'ensemble des catégories d'opérateurs de transfert d'argent, mais selon nos interlocuteurs, notamment chez Quick Cash, les opérateurs de mobiles détiendraient 90% des parts de marché dans le transfert d'argent, toutes catégories

---

<sup>35</sup> <http://apanews.net/fr/news/cote-divoire-les-transferts-dargent-par-le-mobile-en-plein-essor>.

<sup>36</sup> [http://www.artci.ci/images/stories/pdf/rapport\\_activite/stat\\_2eme\\_trim\\_2018.pdf](http://www.artci.ci/images/stories/pdf/rapport_activite/stat_2eme_trim_2018.pdf)

confondues, sur les 8 milliards de FCFA de transactions par jour. L'opérateur Orange Côte d'Ivoire est sur ce marché le leader avec ses 3,5 millions d'abonnés pour son service Orange money et 6 milliards de FCFA de transactions par jour<sup>37</sup> (soit 75%). Les transactions financières quotidiennes représenteraient ainsi un volume de 17 milliards de FCFA en Côte d'Ivoire.

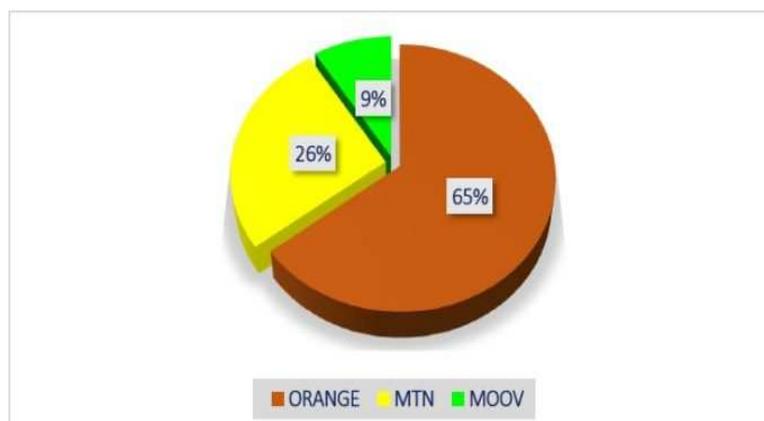
#### 6.2.2.8.3 Parts de marché en CI sur le mobile money

En Côte d'Ivoire, les services de Mobile Money sont offerts par Orange, MTN et Moov. A la fin 2014, le parc global au Mobile Money était de l'ordre de 6 millions d'abonnés, répartis comme suit :

- Orange, 3,5 millions (57,87% de part de marché) ;
- MTN : 1,4 million (24,09%) ;
- Moov : 1,09 million (18,04%).

Plébiscités en 2017 par 8,6 millions d'utilisateurs (dont 5,5 millions pour Orange ; 2,2 millions pour MTN ; et 0,7 million pour Moov), ces services génèrent des revenus toujours importants pour les opérateurs télécoms. Au 3ème trimestre 2017, Orange et MTN ont perçu plus de **15 milliards de FCFA de commissions** sur les services de Mobile Money (Moov n'ayant pas communiqué à l'ARTCI les informations relatives aux commissions perçues sur cette activité).

**Figure 101 - Parts de marché selon le nombre d'abonnés au Mobile Money au 30 septembre 2017**



Source : ARTCI

Le taux de pénétration au 30 septembre 2017 oscille autour de **35% du parc d'abonnés global** de la téléphonie mobile.

<sup>37</sup> Déclaration du Directeur général d'Orange Côte d'Ivoire, Mamadou Bamba, lors d'une conférence de presse à Abidjan en avril dernier

### 6.2.2.9 Tarifs pratiqués

#### 6.2.2.9.1 Les transferts d'argent à l'international

Afin d'analyser ce qui se passe en Côte d'Ivoire, il est intéressant de considérer les éléments de prix pour les transferts internationaux, qui sont le plus souvent le fait des migrants qui envoient régulièrement à leur famille de l'argent (« remittances »).

La Banque Mondiale, dans son rapport du FIDA 2014, indique que le coût moyen de ces opérations ne baisse pas ou insuffisamment : à l'échelle mondiale la commission liée à un transfert atteint **7,2 % pour 200 euros** envoyés, niveau bien supérieur à la cible de 3 % fixée par les Objectifs de développement durable.

Ce coût élevé tient à deux facteurs : les partenariats exclusifs existant entre les systèmes nationaux d'envoi postal et les sociétés de transfert d'argent traditionnelles comme Western Union d'une part, et, d'autre part, l'aversion des banques pour le risque. Plutôt que de supporter les coûts liés aux exigences réglementaires en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et la criminalité financière, certaines ferment les comptes bancaires détenus par ces opérateurs... réduisant d'autant la concurrence.

Ainsi, les prix ont considérablement baissé, du fait notamment de la concurrence entre les opérateurs utilisant les plates formes et de l'intégration des opérateurs classiques en aval de la chaîne de la valeur, qui s'associent à des opérateurs de mobiles ou internet pour proposer des offres moins chères. A titre d'exemple, selon la dernière publication de Western Union sur son site, le prix pour envoyer 200 euros en Côte d'Ivoire à partir de France est de 6,90 euros (soit 3,45%) contre près de 12% en 2010 (cf étude précédente réalisée pour l'ARTCI en 2014). Certains opérateurs de mobiles annoncent être à une moyenne de 5 %, en fonction des montants mais aussi des pays d'émission, qui n'ont pas tous la même réglementation. Ces tarifs viennent en partie de la digitalisation totale de la procédure d'envoi d'argent, qui se fait exclusivement sur le site internet de l'entreprise ou sur l'application dédiée.

#### 6.2.2.9.2 Les tarifs en Côte d'Ivoire

Pour ce qui concerne le marché domestique, nous n'avons pas pu rencontrer suffisamment d'acteurs en Côte d'Ivoire, mais notre interlocuteur chez Quick Cash a estimé les commissions entre 2% et 8 % pour les transferts d'argent à l'intérieur du pays. L'association ASTAC-CI parle de 2 à 10% de commissions.

### 6.2.2.10 Environnement réglementaire des transferts d'argent en Côte d'Ivoire

#### 6.2.2.10.1 Une réglementation au niveau régional

Nous n'avons pas pu étudier l'ensemble des textes qui relèvent du secteur bancaire, qui n'est pas dans le thème de la présente étude. Cependant, il est important de souligner que la régulation des transferts d'argent est toujours la prérogative de la BCEAO, qui délivre les agréments pour 8 pays de la zone Afrique de l'Ouest et notamment dans son Instruction n° 013 – 11 2015 relative aux modalités d'exercice de l'activité de transfert d'argent en qualité de sous-agent au sein de l'Union Monétaire Ouest-Africaine<sup>38</sup>, qui décrit les modalités d'exercice de l'activité de transfert

---

<sup>38</sup> Instruction découlant des textes suivants : Traité de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) du 20 janvier 2007, notamment en son article 34 ; Statuts de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), annexés au Traité de l'UMOA du 20 janvier 2007, notamment en leurs articles 30 et 43,

rapide d'argent, en qualité de sous-agent, par les personnes physiques ou morales agissant pour le compte d'intermédiaires agréés ou de systèmes financiers décentralisés.

L'on s'aperçoit dans ce contexte que les opérateurs de mobiles notamment échappent à cette réglementation (même si leurs transactions sont taxées à 0,05%), auxquelles sont soumis les opérateurs spécialisés, et de ce fait, selon nos interlocuteurs rencontrés chez Quick Cash, bénéficient d'avantages concurrentiels.

L'autre organe impliqué est l'ARTCI en tant que régulateur chargé de superviser la qualité de service des Opérateurs de réseaux mobiles mais aussi, tel que spécifié dans la loi postale de 2013, qui lui confie la régulation des transferts d'argent.

#### 6.2.2.10.2 Une ressource importante pour l'état

Les transferts d'argent par téléphonie mobile font désormais partie des ressources fiscales de l'Etat. Selon l'annexe fiscale 2018, l'Etat ivoirien vient d'instaurer une taxe de 0,5% sur les transferts d'argent par téléphonie mobile<sup>39</sup>. La mesure concerne notamment les envois de fonds et est prélevée auprès du donneur d'ordre de l'opération. La taxe est à la charge du donneur d'ordre et prélevée au taux de 0,5% du montant des transferts d'argent effectués, par l'opérateur national de téléphonie dont la plateforme est utilisée pour le transfert ou par le fournisseur local de réseau de transfert de fonds », peut-on lire dans l'annexe.

Selon ce dispositif qui serait entré en vigueur début 2018, ce nouveau prélèvement sera pratiqué à tous les transferts d'argent réalisés auprès des opérateurs locaux de téléphonie ou de leurs distributeurs et auprès des fournisseurs locaux de réseau de transfert de fonds ou de leurs intermédiaires.

### 6.2.3 Comparaison internationale sur le transfert d'argent

#### 6.2.3.1 Le contexte général : l'inclusion financière et son impact général sur la population en Afrique

L'inclusion financière définit la possibilité pour les individus d'accéder à moindre coût à toute une gamme de produits et de services financiers utiles et adaptés à leurs besoins (transactions, paiements, épargne, crédit et assurance) proposés par des prestataires fiables et responsables.

L'exclusion financière est plus liée à des facteurs subis par la population africaine que par des choix conscients. La barrière la plus importante en Afrique est la même qu'au niveau global, à savoir le manque de moyens financiers (70,8 %).

---

La Convention du 6 avril 2007 régissant la Commission Bancaire de l'UMOA, le règlement n°15/2002/CM/UMOA du 19 septembre 2002 relatif aux systèmes de paiement dans les Etats membres de l'UMOA, Règlement n009/2010/CM/UMOA du 1er octobre 2010 relatif aux relations financières extérieures des Etats membres de l'UMOA ainsi que l'Annexe 1 au dit Règlement, en son article 9, la loi uniforme portant réglementation bancaire, la loi uniforme portant réglementation des systèmes financiers décentralisés, la loi uniforme relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme; la loi uniforme sur le contentieux des infractions à la réglementation des relations financières extérieures des Etats membres de l'UEMOA.

<sup>39</sup> Source : <https://afrique.latribune.fr/economie/budget-fiscalite/2018-01-09/mobile-money-la-cote-d-ivoire-taxe-les-transferts-d-argent-par-telephone-mobile-764004.html>

Les principaux obstacles sont des obstacles « involontaires » : coût trop élevé (27,7 %), distance avec la banque trop importante (25,6 %), manque de documents officiels (21,5 %). Les barrières « volontaires » que sont les motifs religieux et le fait qu'un membre de la famille ait déjà un compte sont les facteurs les moins importants (respectivement 7,2 % et 7,6 %)

Les législateurs et les autorités prudentielles ont donc un rôle à jouer dans l'inclusion.

S'agissant **des transferts d'argent**, selon cette même étude, la Côte d'Ivoire est très bien positionnée, puisqu'elle représente à elle seule 63 % des flux de transferts d'argent.

### *6.2.3.2 Transferts d'argent et inclusion financière : une tradition postale*

Selon un rapport 2015 de la Banque Mondiale, des opportunités s'offrent au FIDA (Fonds International de Développement Agricole<sup>o</sup>) dans les trois domaines suivants:

- le renforcement du marché des transferts d'argent;
- la promotion de l'inclusion financière en milieu rural;
- et la création d'un environnement plus favorable à l'investissement productif de l'épargne et des transferts d'argent dans les zones rurales.

Une initiative au plan mondial aide les réseaux postaux africains à être concurrentiels dans la distribution de l'argent au dernier kilomètre. Cette initiative est un vaste partenariat réunissant le FIDA (Fonds d'Investissement du Développement Agricole), la Banque mondiale, le FENU (Fonds d'Équipement des Nations Unies), l'UPU et l'Institut mondial des caisses d'épargne (WSBI), avec un cofinancement de l'Union européenne. Il a pour objectifs de réduire le coût des transferts d'argent à destination et en provenance du continent africain, d'amplifier le réseau des points ruraux pour faciliter l'inclusion financière.

### *6.2.3.3 Les enjeux des transferts de fonds internationaux pour les populations*

L'importance des envois de fonds internationaux, qui sont le fait des migrants essentiellement, dans le développement économique peut être appréhendée à travers les points ci-après. Il s'agit de :

- **Une source de diversification du revenu des ménages** : dans certaines régions d'Afrique subsaharienne, la part des transferts affectée à la consommation peut aller jusqu'à 80%. Une augmentation de 10% des flux de transferts est associée à une réduction de 1% du niveau de pauvreté par habitant et de la dispersion des revenus par tête en Afrique subsaharienne.
- **Un moyen d'amélioration de l'accès à l'éducation** : en relâchant la contrainte budgétaire des ménages, les envois de fonds des travailleurs encouragent la scolarisation, à travers une diminution de la prévalence du travail des enfants.
- **Un moyen d'amélioration des conditions sanitaires** : les envois de fonds favorisent une amélioration de leurs conditions sanitaires, en assurant l'accès à une alimentation plus saine et plus abondante, ainsi qu'à des services de santé de qualité.

- **Une opportunité de renforcement du secteur financier** : les transferts des migrants augmentent le taux de bancarisation, à travers le rapprochement avec les institutions financières des populations n'ayant, jusque-là, pas accès aux services bancaires
- **Un facilitateur pour l'accès à l'information et aux technologies de communication** : Les ménages bénéficiant des envois de fonds ont un meilleur accès aux informations à travers les services de télécommunications, la radio, la télévision et l'internet.
- **Un moyen de promotion des investissements** : les envois de fonds des migrants contribuent à accroître l'investissement sous forme d'achats de terrains, de constructions de logements, d'acquisition d'équipements agricoles ou de créations d'entreprises, et également la construction d'équipements collectifs (écoles, hôpitaux, etc.).
- **Une source de financement de grands projets d'utilité publique** : Les transferts d'argent pourraient contribuer au financement de gros investissements tels que les constructions de routes, des chemins de fer ou des centrales électriques, etc...
- **Une source de consolidation de la viabilité externe** : les transferts de fonds constituent une source de plus en plus importante de financement des déficits structurels de la balance des paiements dans les pays en développement. Accélérer l'inclusion financière permet de lever les obstacles qui entravent leurs progrès. C'est le cas notamment pour :
  - s'assurer que les populations difficiles à atteindre, comme les femmes et les ruraux pauvres, ont bien accès aux services financiers ;
  - renforcer les connaissances du secteur financier chez les citoyens pour qu'ils soient à même de comprendre l'offre ;
  - vérifier que chaque individu dispose de documents d'identification valables et d'un moyen bon marché et accessible pour les faire authentifier ;
  - concevoir des produits financiers utiles et pertinents, adaptés aux besoins des consommateurs ;
  - introduire de solides cadres de protection des consommateurs et adapter les autorités de réglementation et de supervision en exploitant notamment les nouvelles technologies (« regtech ») ;
  - généraliser la possession d'une pièce d'identité, sésame précieux, mais encore insuffisamment répandu dans le monde, pour ouvrir un compte en banque et accéder à des capitaux et des crédits.

#### *6.2.3.4 Données chiffrées au niveau international sur le transfert d'argent*

Les études de benchmark qui existent sur les transferts d'argent concernent uniquement les flux internationaux des migrants, qui représentent l'essentiel du trafic.

L'étude la plus récente a été publiée par la BCEAO, en 2013, intitulée « Synthèse des résultats des enquêtes sur les envois des fonds des travailleurs migrants dans les pays de l'UEMOA », dont les conclusions sont les suivantes :

Les flux sortants des migrants transitent en moyenne à hauteur de 72,5% par le circuit formel et 27,5% par le canal informel.

La part des fonds qui échappent au circuit formel est respectivement de 30,3% pour la Côte d'Ivoire, de 30,2% pour le Burkina, de 28,5% pour le Bénin, de 27,9% pour le Niger, de 22,4%

pour le Togo, de 20,3% pour le Mali, de 16,7% pour le Sénégal et de 14,0% pour la Guinée-Bissau.

Le fort taux des transferts émis par le canal informel observé en Côte d'Ivoire, au Burkina, au Bénin, au Mali, au Niger et au Togo s'explique par l'importance de la destination des pays de la sous-région pour les transferts émis, en raison de la prépondérance des envois de fonds par les voyageurs et les transporteurs.

Ces ressources sont destinées principalement à l'Afrique (72,2%) avec des flux intra-UEMOA de 47,8% et à l'Europe (17,4%), notamment la France (13,0%). L'Amérique et l'Asie reçoivent chacune en moyenne 4,0% des ressources émises de l'Union.

Les fonds envoyés servent essentiellement aux dépenses de consommation courante (40,4%), à l'éducation (22,3%) et à l'investissement immobilier (16,5%).

Les motifs d'investissement autres que dans l'immobilier (champ, achat de fonds de commerce, création d'entreprise, etc) et les événements familiaux ou religieux expliquent respectivement 5,8% et 5,2% des transferts émis.

## 6.2.4 Recommandations

Le Consultant a examiné deux scénarios :

- Scénario « Sénégalais » (scénario 1) ;
- l'ARTCI laisse la régulation des transferts d'argent non régulés par la branche Télécommunications au régulateur bancaire, ce qui représente un statu quo par rapport à la situation actuelle (scénario 2).

### 6.2.4.1 Scénario 1 – L'exemple du Sénégal

Les mesures dans ce domaine complexe, au confluent de trois secteurs (bancaire, mobiles, postal) sont difficiles à mettre en œuvre. Le Sénégal a mis en place il y a une dizaine d'années un cadre de régulation qui associe l'ensemble des acteurs concernés, avec un organe de coordination et un Observatoire du marché, en relation avec les professionnels du secteur.

#### **Au plan fonctionnel : les fonctions généralement dévolues à un régulateur :**

- la délivrance des autorisations d'exercer de concert avec la BCEAO ;
- le contrôle et la supervision des Sociétés de Financement ;
- le suivi de l'application des recommandations issues des missions de contrôle;
- la constitution et la gestion d'une base de données sur le secteur.

#### **Au plan organique : Un cadre national de coordination (CNC) :**

- un organe regroupant les représentants des principaux acteurs, notamment l'État, le régulateur, les banques, la BCEAO, les bailleurs de fonds». Cet organe de coordination est chargé de la mise en œuvre de la Politique Sectorielle. A ce titre, il a les principales responsabilités suivantes :

- Faire tenir une « Table Ronde » entre les différents acteurs ;
- Assurer le suivi - évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action de la Politique Sectorielle
- Proposer des mesures d'adaptation
- Valider les plans annuels des différents programmes
- Analyser les résultats des différents programmes d'appui
- Rechercher la cohérence des interventions dans le secteur avec la Politique Sectorielle préalablement établie.

Le Consultant estime que ce scénario 1 serait difficilement réalisable en Côte d'Ivoire pour les raisons suivantes :

- Afin de pouvoir exercer le contrôle des transferts d'argent en Côte d'Ivoire, il faudrait que le régulateur ARTCI soit habilité à la fois par la BCEAO et par le gouvernement. Il devrait se doter d'une politique sectorielle efficace, de moyens et d'expérience, mais aussi d'organes qui lui permettraient d'exercer pleinement, à l'instar du Sénégal.
- Il semble trop tard, maintenant que le marché s'est structuré, pour mettre en place *ex post* ce double organe de régulation. En effet :
  - Les acteurs de mobiles sont déjà régulés par le secteur des télécommunications
  - La BCEAO a donné son agrément bancaire à Orange, actant ainsi son rôle dans le secteur bancaire à cet opérateur. Or, cet opérateur détient la majeure part du marché.
  - Les opérateurs restants (en nombre très restreint) ne représentent au mieux que 10 % du marché : mettre en place des moyens importants comme décrit dans ce scénario pour suivre ces quelques opérateurs (dont les parts de marché risquent de continuer à décliner) ne serait pas réaliste.

#### 6.2.4.2 Scénario 2 – Sortir les transferts d'argent du secteur postal

C'est le scénario préconisé par le Consultant. Les raisons en sont les suivantes :

- Partout dans le monde, sauf dans quelques pays, les transferts d'argent ne font pas partie du secteur postal ; la mise en place au Sénégal d'une telle régulation provient notamment du fait que La Poste du Sénégal avait des Services financiers développés au travers de sa filiale POSTFINANCE, ce qui n'est plus le cas en Côte d'Ivoire, depuis que la Caisse d'Épargne et de Crédit Postaux a été séparée de La Poste CI et devenue ensuite une banque à part entière ;
- La part dans le revenu de La Poste des transferts d'argent n'est pas conséquente et ne justifie pas un suivi par un régulateur spécifique, la tendance au niveau mondial étant de confier cette activité de régulation au secteur bancaire ;
- Il y a encore beaucoup d'informel dans le domaine des transferts d'argent, (selon l'ASTAC que nous avons rencontrée au cours de notre mission) et l'ARTCI aura déjà fort à faire à assainir la situation dans le secteur postal ;
- Il faudrait mettre en place les mêmes types de moyens que pour le scénario 1 décrit ci-dessus, dont l'ARTCI ne dispose pas pour cette activité. De plus, la BCEAO n'a pas

donné son accord pour mettre en place de tels organes de supervision, malgré les tentatives de l'ASTAC.

Enfin, la mise en place d'un nouveau cadre réglementaire sera l'occasion de remettre à plat les activités postales, recentrées sur leurs marchés initiaux, à savoir le courrier et le colis.

**Ceci n'exclut pas que, pendant la période transitoire, et jusqu'à l'adoption d'une nouvelle loi postale, l'ARTCI demande aux actuels acteurs de transferts d'argent de contribuer au financement du SUP, au titre d'activité entrant dans l'une des catégories prévues par l'actuelle loi postale.**

## 6.3 Annexe 3 – Scénarios alternatifs d'évolution du secteur postal

Cette section présente deux scénarios alternatifs au scénario proposé dans les recommandations, en démontrant pourquoi ces scénarios ne sont pas optimaux pour le développement d'un secteur postal pérenne sur le long terme.

L'analyse de chacun des scénarios se compose :

- d'une description du scénario et des hypothèses formulées;
- des investissements/financements nécessaires ;
- d'une étude des avantages/inconvénients pour les différentes parties prenantes, reflétant le niveau d'acceptation du cadre réglementaire propre au scénario donné;
- d'une présentation des impacts attendus/possibles en termes de prix et de développement du marché.

### 6.3.1 Impact attendu du statut quo réglementaire sur le marché

#### 6.3.1.1 Description du scénario et hypothèses

Ce scénario est celui où l'actuel cadre réglementaire est appliqué en l'état. Dans ce scénario, La Poste CI dispose d'un droit exclusif de fourniture du service universel, en particulier sur les lettres jusqu'à 2 kilos et les colis jusqu'à 31,5 kilos, tout du moins dans les « zones rurales » (qui ne sont pas des chefs-lieux de régions et de départements, cf. § 3.2.1.2). Dans les « zones urbaines » (chefs-lieux de régions et de départements), l'ARTCI peut accorder une franchise à plusieurs entreprises pour offrir le service universel (sur la base d'un cahier des charges).

Ce scénario est celui que sollicitent La Poste CI comme de nombreux opérateurs en charge du Service Universel Postal (SUP) dans le monde (hors pays de l'UE, qui a publié une directive européenne et où l'ouverture totale du marché a été réalisée depuis 2012). En effet, les opérateurs postaux « historiques », généralement désignés pour conduire le SUP demandent que la loi postale de leur pays prévoyant des droits exclusifs pour la poste soit appliquée *stricto sensu*. Ils considèrent que des opérateurs, pourtant reconnus au plan mondial tels que DHL, TNT/Fedex, Aramex et UPS exercent de manière illégale dans le secteur postal. C'est le cas en Côte d'Ivoire mais aussi dans de nombreux pays de la région Afrique tels que le Mali, la Mauritanie, le Maroc, etc.

En Côte d'Ivoire, La Poste CI, en tant qu'opérateur en charge du service universel, devrait selon elle être en situation de monopole sur l'ensemble des services qu'elle fournit (jusqu'à 2020) (tout du moins dans les zones rurales). En particulier, le service de courrier de type « express » devrait être considéré comme relevant du service universel dans la mesure où seul le poids, selon la loi en vigueur, constitue un critère de différenciation entre le service universel et les autres types de services (cf. Compte-rendu de La Poste CI).

Dans un tel scénario, le monopole étant préservé, le SUP est assuré à condition que le régulateur dispose des moyens de contrôle de l'activité de La Poste CI.

#### 6.3.1.2 Investissements/financements nécessaires

Les arguments généralement utilisés en faveur d'un monopole historique sont :

- l'économie de moyens :

- des économies d'échelle : du fait de l'existence d'importants coûts fixes, le coût moyen est décroissant avec les quantités ; ainsi, il est au total moins coûteux qu'un opérateur seul fournisse le service ;
- des économies de coûts de marketing ou de commercialisation : un monopole qui opère en tant qu'acteur dominant n'a aucun besoin de se soucier de frais de marketing ou de commercialisation.
- l'effet d'expérience : La Poste CI en tant qu'opérateur historique sur le marché postal en bénéficie vraisemblablement.

Ces potentielles économies de coûts ne suffisent pas nécessairement à financer le service universel. Les coûts inhérents du service universel doivent donc être financés. Cette problématique se pose s'agissant des coûts récurrents mais surtout s'agissant des coûts non récurrents d'investissement.

Néanmoins, l'opérateur est de fait peu encouragé à **(1)** réduire ses coûts **(2)** investir et moderniser son réseau.

Le financement du service universel doit donc être encadré de manière adéquate pour éviter toute inflation des coûts et surtout s'assurer de l'effectivité des mesures. Dans cette optique, le régulateur doit :

- inciter l'opérateur désigné à réduire ses coûts pour atteindre l'efficacité économique ;
- inciter l'opérateur désigné à investir et moderniser son réseau ;
- contrôler les investissements réalisés ;
- contrôler le prix et la qualité de service effective offerte aux consommateurs.

### **6.3.1.3 Niveau d'acceptabilité du scénario par les parties prenantes**

Le niveau d'acceptabilité du scénario dépend pour chaque partie prenante à la fois des avantages et des inconvénients propres au scénario.

#### **6.3.1.3.1 La Poste CI**

Les expressistes et d'autres opérateurs postaux effectuent des envois de courriers inférieurs à 2 kg et de colis inférieurs à 31,5 kg.

Si la réglementation en vigueur était appliquée en l'état, le chiffre d'affaires de La Poste CI, opérateur désigné, serait non seulement amélioré mais aussi garanti par rapport à la situation actuelle, et ce malgré les baisses de courrier attendues du fait de la dématérialisation des envois.

Ce scénario est avantageux pour La Poste CI à condition que le prix régulé fixé par le régulateur lui permette de compenser à la fois les coûts récurrents du service universel mais aussi les coûts d'investissement nécessaires pour optimiser les systèmes de collecte, d'acheminement et de distribution, plus généralement la qualité de service fournie aux consommateurs.

#### **6.3.1.3.2 L'ARTCI**

Dans ce type de scénario, le régulateur a pour rôle de fixer le prix des services postaux et les obligations de qualité de service, et ensuite veiller au respect de ces obligations par l'opérateur désigné (et les opérateurs franchisés dans les zones urbaines).

Une lourde tâche incombe aussi au régulateur, celle de s'assurer que l'opérateur désigné (et les franchisés dans les zones urbaines) sont les seuls sur le marché à fournir le service universel dans les conditions prévues par le cahier des charges.

Le risque est élevé pour que des opérateurs privés contournent la législation et développent sur le marché noir un certain nombre de services postaux dont la qualité de service n'est pas garantie.

Pour limiter ce risque, le régulateur doit dans ce scénario contrôler de manière étendue l'ensemble du marché afin de contrecarrer toutes les velléités des opérateurs du secteur informel. Cette tâche pourrait s'avérer en pratique très ardue. Ce scénario suppose que le régulateur dispose d'importantes ressources notamment humaines pour réaliser l'ensemble des contrôles nécessaires.

#### 6.3.1.3.3 Les opérateurs privés

Ce scénario est particulièrement défavorable pour les opérateurs privés :

- ils ont l'interdiction de fournir la plupart des services postaux, tout du moins dans les zones rurales où l'opérateur désigné est le seul opérateur autorisé à fournir le service universel ;
- ils doivent dans les zones urbaines devenir des « franchisés » et se soumettre au cahier des charges s'ils veulent offrir les services soumis au régime du service universel (courriers inférieurs à 2 kg et colis inférieurs à 31,5 kg).

Plusieurs opérateurs ont expliqué, au cours des entretiens, que le périmètre de leurs activités serait très réduit et qu'ils seraient obligés de se positionner sur des activités connexes comme le transit ou encore les coursiers à demeure si le cadre réglementaire était appliqué en l'état.

Ce scénario ne présente pas non plus d'avantages pour de nouveaux entrants éventuels. Leur seule perspective serait de devenir sous-traitants de La Poste CI, via un réseau franchisé ou des accords d'une autre nature.

#### 6.3.1.3.4 Les consommateurs

En l'absence de défaillances de marché, une structure de marché « ouverte » à la concurrence pousse naturellement les entreprises à proposer un bon rapport qualité-prix pour gagner des parts de marché.

En situation de monopole, cette dynamique n'est pas assurée.

Le rôle du régulateur est alors primordial pour garantir que la structure du marché dans ce scénario, de type monopolistique (tout du moins dans les zones rurales voire dans les zones urbaines en l'absence d'opérateurs franchisés) n'affecte pas le bien-être des consommateurs. En particulier, il doit veiller à garantir :

- de la diversité dans les services offerts afin que le consommateur dispose d'un large choix ;
- de l'innovation et un niveau élevé de qualité de service ;
- des prix raisonnables.

Lorsque l'opérateur dominant est performant selon ces différents aspects, la structure de marché monopolistique ne nuit pas forcément aux consommateurs.

Seulement, en principe, la régulation doit être restreinte aux seuls domaines pour lesquels il existe des défaillances de marché. En dehors de ces situations, il est en effet plus optimal de

« laisser-faire » le marché puisque le jeu concurrentiel pousse naturellement à l'optimalité en termes de prix et de qualité.

En d'autres termes, ce scénario est plutôt défavorable pour le consommateur si dans les faits le cadre réglementaire empiète sur le fonctionnement non défaillant du marché, en particulier :

- s'il limite la capacité des entreprises à fournir une diversité de services à des prix concurrentiels sur l'ensemble du territoire ;
- si d'autres opérateurs ont la capacité de fournir, en plus de La Poste CI, des services postaux dans les conditions prévues dans le cahier des charges de l'opérateur désigné.

En d'autres termes, dans ce scénario, le risque pour le consommateur est bien que la régulation soit mal calibrée et qu'en particulier « la zone rurale » pour laquelle une structure monopolistique est prévue soit excessivement étendue sur le territoire.

#### **6.3.1.4 Impacts attendus en termes de prix et de développement du marché**

Le régulateur fixant les prix des produits de base du SUP, et le politique ayant des réticences à augmenter les prix (surtout en l'absence de système de type « price cap »), il est prévisible que les prix n'augmentent pas ou peu ce qui serait dommageable pour la viabilité financière de l'opérateur en charge du SUP.

Ensuite, l'interdiction de créer de nouvelles entreprises pour produire le bien ou service considéré est une « barrière à l'entrée » absolue. Cette barrière à l'entrée rend parfaitement inutile tout effort d'innovation qui tendrait à améliorer sensiblement le bien ou service ou à le remplacer par un autre, plus efficace. La pression sur l'innovation devient donc nulle dans le secteur. Cela n'est pas de nature à entraîner un accroissement du marché, bien au contraire.

#### **6.3.1.5 Conclusion**

Le statu quo, caractérisé par une régulation forte dans les zones urbaines et un maintien du monopole dans les zones rurales n'apparaît pas souhaitable pour la Côte d'Ivoire.

En effet, dans ce scénario, La Poste CI se verrait renforcée au détriment des opérateurs privés, alors même que ces derniers ont participé ces dernières années au développement des services postaux dans le pays en fournissant des services dans des zones où la Poste n'était pas (ou plus) présente.

Ce scénario n'inciterait l'opérateur historique à l'efficacité et l'innovation qu'à travers un contrôle important et chronophage qui nécessiterait que le régulateur dispose d'importantes ressources.

### **6.3.2 Alternative proposée par certains opérateurs : une infrastructure partagée**

Ce scénario alternatif correspond au projet proposé par une Association d'opérateurs privés (l'AOSME).

#### **6.3.2.1 Description du scénario et hypothèses**

L'association AOSME a proposé un scénario de rupture dans lequel La Poste CI serait un opérateur seulement d'infrastructure.

Le rôle de La Poste se résumerait à celui de « relayeur » et de transporteur national des plis et colis. Dans ce scénario, l'objectif est que La Poste CI facilite le processus de d'acheminement pour tous les opérateurs à travers son réseau de bureaux de postes, de boîtes postales et de directions régionales et de centres spécialisées.

La Poste de CI deviendrait une sorte de « hub », ou de « *market place en BtoB* », qui aurait pour principales missions :

- de devenir un partenaire officiel des opérateurs privés ;
- d'assurer le transport et la logistique des plis et colis ;
- d'assurer la sécurisation et le magasinage des plis et colis.

Dans ce scénario, La Poste CI continuerait de bénéficier de l'exclusivité dans l'exploitation des boîtes postales. En revanche, il lui serait interdit de lever et de distribuer directement chez un particulier ou une entreprise.

Les rôles d'opérateurs et intégrateurs seraient exercés par les opérateurs privés, membres de AOSME-CI. En d'autres termes, les opérateurs privés seraient les seuls en relation commerciale directe avec les clients.

L'accès aux infrastructures détenues par La Poste CI serait assuré grâce à une convention et une charte d'utilisation des moyens de La Poste CI.

Les moyens financiers accordés à La Poste CI seraient constitués principalement :

- du chiffre d'affaires issu de l'utilisation de son infrastructure par les opérateurs privés ;
- des subventions de l'Etat ;
- des ressources parafiscales ;
- des redevances et des contributions des opérateurs privés au fonds de Garantie Postal (FGP) et du Fonds Carbone.

Le Fonds de Garantie a pour objectif d'instaurer une plus grande confiance dans la relation entre l'établissement de crédit et l'emprunteur (soit La Poste CI soit les opérateurs privés). Ainsi, le fonds aurait pour objet de garantir **(1)** les prêts de La Poste de CI en priorité avec un montant plafond fixé (à déterminer) **(2)** les prêts des opérateurs postaux regroupés au sein de l'AOSME-CI jusqu'à un seuil fixé (à déterminer). Seraient éligibles au fonds de garantie les prêts en espèces (financement du fond de roulement) et les prêts pour investissements (équipements et matériels de travail, acquisition de logistique et matériel roulant).

Dans ce scénario, l'ARTCI aurait toujours pour rôle de réguler et contrôler le marché de façon autonome et indépendante. Les moyens financiers mis à disposition du régulateur seraient constitués des ressources parafiscales à savoir des redevances et des autres contributions des opérateurs directement affectées au financement des activités de l'ARTCI dont les montants seraient fixés entre l'ARTCI et les opérateurs privés du secteur postal.

Il est à noter que dans ce scénario le service universel n'est plus assuré car **(1)** La Poste CI n'est plus fournisseur de service sur le marché aval **(2)** les opérateurs privés n'ont pas vocation à remplacer La Poste CI dans le champ du service universel.

- (1)** La Poste CI, en tant qu'opérateur d'infrastructure uniquement, ne pourrait plus exercer ses missions de SUP, notamment celles définies dans le cadre de l'UPU, qui consistent en « la collecte, l'acheminement et la distribution d'envois postaux jusqu'à 2 kilos pour les lettres et 20 kilos pour les colis ».

- (2) Le fonds de compensation n'a pas pour objet de subventionner les opérateurs privés sur la partie « levée » et « distribution » dans les zones peu denses, mais plutôt de servir de garantie pour les investissements de La Poste CI sur la partie « transport » et « relaying » entre les bureaux de poste.

Quant à partager cette mission de service universel entre plusieurs opérateurs privés (en théorie possible dans les zones rurales par le biais des opérateurs « franchisés »), cela nécessite un contrôle permanent de la part du régulateur postal pour vérifier que ces obligations sont respectées, que les cahiers des charges soient dûment fournis et qu'un processus de partage des contributions et redevances réglés par les autres opérateurs soit également prévu et respecté. Cependant, ce type de partage existe peu dans le monde postal et les appels d'offres qui ont été effectués dans quelques rares pays (en Belgique par exemple) n'ont pas donné lieu à pléthore de candidatures.

### 6.3.2.2 Investissements nécessaires / financement

Les investissements nécessaires à ce scénario peuvent être considérables s'agissant d'infrastructures de transport, d'entreposage et de stockage de colis. De plus, les locaux doivent être dûment sécurisés, ce qui peut générer des coûts importants (mise en place de portiques de contrôle, de flashage de tous les objets, etc.).

En outre, les bureaux de La Poste CI ne sont pas actuellement équipés pour assurer le « départ » et « l'arrivée » de dépêches, ni l'entreposage et le magasinage prévu par ce scénario (les coûts de stockage sont élevés). Des investissements supplémentaires nécessaires à cette « interconnexion des réseaux » devraient être réalisés si La Poste CI se doit de proposer ces types de services aux opérateurs privés.

### 6.3.2.3 Niveau d'acceptabilité du scénario par les parties prenantes

#### 6.3.2.3.1 La Poste CI

Dans ce scénario, le niveau d'utilisation des infrastructures de La Poste CI sera certainement plus élevé qu'à l'heure actuelle, les opérateurs privés y ayant accès.

Ainsi, du fait de l'existence de coûts fixe, le coût moyen de l'opérateur historique sera plus faible qu'à l'heure actuelle, ce qui lui permettra d'augmenter sa marge sur les services qu'il fournit actuellement.

L'opérateur pourra en outre dégager des ressources financières supplémentaires à condition que les tarifs d'accès à l'infrastructure compensent *a minima* ses coûts. En fait, ce système repose sur une évaluation très précise et complexe des coûts de La Poste CI. Il n'est donc pas du tout certain que le déficit de La Poste CI soit comblé dans un tel scénario.

Par contre, La Poste CI pourra bénéficier du fonds de garantie et de ce fait très certainement emprunter davantage qu'à l'heure actuelle en vue d'effectuer des investissements comme dans des nouvelles technologies d'information et de communication au sein de ses bureaux de poste.

Dans ce scénario, La Poste CI n'a en revanche plus la maîtrise de son marché car elle n'est pas autorisée à vendre des services postaux aux consommateurs. En d'autres termes, La Poste CI est cantonnée à un rôle d'intermédiaire, sans contact avec le public. Ceci aura un effet négatif sur ses revenus. Pour un opérateur majeur (1<sup>er</sup> sur le marché domestique) en Côte d'Ivoire, cette

incapacité de se situer sur le marché aval est incohérent et à contre-courant de ses ambitions de développement.

Ce scénario est particulièrement défavorable pour La Poste CI si, en plus de pas pouvoir vendre ses services postaux au consommateur final, les opérateurs privés ne sont pas obligés d'utiliser l'infrastructure de La Poste CI. En effet, il se peut que les opérateurs privés choisissent d'utiliser leur propre réseau plutôt que celui de La Poste CI. Si tel est le cas, l'opérateur ne bénéficiera à terme d'aucune source de revenus, ni sur le marché de gros, ni sur le marché de détail, il se trouvera donc asphyxié financièrement.

#### 6.3.2.3.2 L'ARTCI

Dans ce scénario, le régulateur aurait un rôle central car il devrait fixer et contrôler à la fois le tarif d'accès mais aussi la qualité du service offert par La Poste CI aux autres opérateurs privés.

Ce scénario présente l'avantage pour le régulateur d'une diminution du risque de contentieux avec les opérateurs privés à propos des cotisations à verser. En effet, les opérateurs privés sont plus enclins à s'acquitter de la redevance sachant que ce scénario leur est nettement favorable : ils bénéficient de l'accès à une infrastructure et du fonds de garantie pour réaliser des investissements en propre.

#### 6.3.2.3.3 Les opérateurs privés

Comme expliqué précédemment, ce scénario est nettement favorable pour les opérateurs privés, à plusieurs titres :

- ils pourront eux-mêmes directement bénéficier du fonds de garantie pour emprunter auprès des institutions financières ;
- ils pourront s'accaparer la demande de La Poste CI mais aussi attirer davantage de consommateurs grâce à l'accès à l'infrastructure de La Poste CI, à condition que La Poste CI garantisse un niveau élevé de qualité de service sur son réseau à travers une politique d'investissement renforcée.

Ainsi, puisque les opérateurs privés bénéficient directement de ce système, ils seront plus enclins à assurer leurs devoirs et obligations selon leur régime d'exploitation et notamment à payer leurs redevances et contributions.

#### 6.3.2.3.4 Pour les consommateurs

Dans ce scénario, des entreprises pourraient, grâce à l'accès à l'infrastructure de La Poste CI se développer et de nouveaux opérateurs entrer sur le marché. En d'autres termes, l'accès à l'infrastructure de La Poste CI pourrait avoir pour effet d'intensifier la concurrence en aval sur le marché pour le bénéfice des consommateurs, à condition que les opérateurs privés ne s'accordent pas sur une division géographique du territoire.

#### 6.3.2.4 Impacts attendus en termes de prix et de développement du marché

Dans ce scénario, le prix d'accès à l'infrastructure devra être fixé par le régulateur et c'est sur cette base que les opérateurs privés fourniront librement en aval les services postaux.

Les expressistes souhaitent une « harmonisation des prix de détail » et en particulier l'établissement d'un prix plancher. Nonobstant, ce type de régulation tarifaire n'empêcherait aucunement les opérateurs privés de fixer des prix plutôt élevés, surtout en cas de division géographique du territoire tel que suggéré par Colivoire (cf. Compte-rendu de l'entretien avec Colivoire). Ce scénario créerait une concurrence « artificielle » en vase clos et non basée sur des principes sains et se situe à la limite de l'entente illicite (fixation des prix du marché). Ainsi, le client final pourrait payer plus cher le service postal de base.

Quant aux services déjà sous concurrence (par exemple l'express) ce scénario risque de conduire également à une augmentation des prix, puisqu'il ne laisse plus le choix du sous-traitant.

### 6.3.2.5 Conclusion

Si l'accès aux infrastructures est prévu dans certains pays dans le cadre de la régulation postale, il est pour l'instant très peu utilisé. En outre, le partage des infrastructures est un concept qui n'a pas fonctionné là où il a été appliqué.

Dans le « modèle britannique » c'est un accès limité aux infrastructures de tri et d'acheminement qui était prévu, et non à l'ensemble des infrastructures comme le réseau des guichets : de ce fait, La Poste pouvait continuer à avoir une activité propre, ce qui ne serait pas le cas dans le présent scénario puisque les bureaux de poste seraient dédiés à un rôle de « relais » entre différentes parties de la chaîne de la valeur. En Grande-Bretagne, le montant de l'accès aux infrastructures a été fixé « à l'objet » par le régulateur à un niveau trop faible ; de ce fait, La Poste a rapidement été déficitaire sur cette activité. Les opérateurs privés en ont par ailleurs profité pour siphonner ses clients. Enfin, les opérateurs privés, une fois constituée leur clientèle, ont préféré recréer ou réutiliser leurs propres infrastructures arguant que la poste n'offrait pas une assez bonne qualité de service.

Ainsi, les expériences en Europe et ailleurs ont démontré que cela n'était pas bénéfique pour le développement d'une concurrence de bout-en-bout ; le risque est que les opérateurs privés :

- se contentent de collecter et de remettre le courrier à La Poste à des tarifs règlementés ;
- « siphonnent » les clients de La Poste CI et ensuite n'utilisent plus l'infrastructure de La Poste CI.

Ce scénario ne sera pas retenu car il comporte de nombreux inconvénients particulièrement dommageables pour l'utilisateur final.

- (1) Comme expliqué ci-avant, s'il n'est pas interdit aux opérateurs privés d'utiliser leur propre infrastructure, ceux-ci pourraient ne pas choisir d'utiliser l'infrastructure de La Poste CI, l'opérateur historique n'aurait alors plus aucune source de revenus sachant qu'il est interdit dans ce scénario d'être présent sur le marché aval.
- (2) Dans ce scénario, le service universel – qui a normalement vocation à assurer un service minimum pour l'ensemble de la population, y compris dans les zones les moins rentables (les plus reculées) – ne rentre pas dans ce schéma, car les recettes de gros ainsi que le fonds de compensation servirait à financer le service de tri et d'acheminement de La Poste plutôt que le service universel.
- (3) Le segment de la distribution est la partie du réseau postal la plus difficilement duplicable ; pour cette raison, c'est ce segment et non celui de l'acheminement qui aurait plutôt vocation à être mutualisé. Aussi, sachant que les expressistes ont un mode de

distribution de point à point, le coût de distribution jusqu'à domicile est purement variable, il n'existe donc pas d'économies d'échelle. Par conséquent, le coût total de distribution serait relativement élevé avec un tel système. Pour répondre à cette remarque, Colivoire a émis l'idée selon laquelle les expressistes pourraient se partager géographiquement le territoire national mais ceci reviendrait à une situation de monopole local qui n'encourage ni la concurrence en prix ni en service.

Pour toutes ces raisons, il ne semble pas pertinent de prévoir une obligation légale de partage du réseau de l'opérateur désigné. Cette ouverture du réseau reste cependant possible, mais à l'initiative de l'opérateur postal désigné, et à ses propres conditions et tarifs. L'éclatement de la chaîne de la valeur, qui est une tendance internationale remarquée notamment dans le e-commerce peut inciter effectivement à réorganiser les sous-segments du marché postal. Ainsi, rien n'empêche les différents opérateurs postaux publics et privés de contracter des accords de type commerciaux entre eux.