



# Plan stratégique 2022- 2025 pour l'Assemblée des Régulateurs de Télécommunications d'Afrique de l'Ouest

*26 août 2022*

*Référence : WAGM20/CR/23/D06*

# Sommaire

<b>Avant-propos</b>	<b>1</b>
<b>Remerciements</b>	<b>2</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>3</b>
1.1 Présentation de l'ARTAO	3
1.2 Contexte et objectifs pour cet exercice de planification stratégique	4
1.3 Structure du document	4
<b>2 Contexte plan stratégique</b>	<b>6</b>
2.1 Aperçu du bloc Ouest Africain	6
2.2 Opportunités communes	8
2.3 Défis communs	10
2.4 Avantages d'une approche commune et d'une collaboration	14
<b>3 Vision et Mission</b>	<b>15</b>
3.1 Vision	15
3.2 Mission	15
<b>4 Plan Stratégique : priorités, objectifs et initiatives</b>	<b>16</b>
4.1 Priorité stratégique 1 : Revoir le cadre institutionnel et de gouvernance de l'ARTAO	18
4.2 Priorité stratégique 2 : Promouvoir le développement des infrastructures, des produits et des services de télécommunications/TIC et leur usage	25
4.3 Priorité stratégique 3 : Harmoniser la régulation des télécommunications/TIC dans l'optique d'un marché commun en Afrique de l'Ouest et promouvoir la coopération	34
<b>5 Calendrier de mise en œuvre et risques</b>	<b>39</b>
5.1 Chronologie	39
5.2 Indicateurs de suivi	41
5.3 Risques	46
<b>6 Observations finales</b>	<b>48</b>



## Avant-propos



Au nom de la Conférence de l'Assemblée des Régulateurs de Télécommunications d'Afrique de l'Ouest, je suis heureux de présenter notre plan stratégique pour la période 2022-2025. Ce plan sur mesure est le résultat d'un vaste dialogue entre nos membres, connectant des opportunités et défis communs avec la vision et la mission de l'Assemblée. Il trace notre futur chemin ensemble et marque une étape importante dans nos efforts pour soutenir le développement des télécommunications comme moyen de favoriser la croissance économique et l'inclusion sociale dans notre région.

Ce plan établit notre ambition de coopération, de partage de connaissances et de renforcement de notre intégration régionale en Afrique de l'Ouest. Sa réussite nécessitera une participation entière de tous nos membres, et je suis confiant que leur engagement, en termes des ressources humaines et financières requises, permettra la mise en œuvre complète de ce plan.

Je voudrais exprimer ma gratitude envers tous nos membres pour le partage de leurs points de vue et idées pendant l'élaboration de ce plan stratégique. Leurs opinions franches – les critiques sur les lacunes précédentes ainsi que les idées constructives pour des améliorations au sein de l'Assemblée – ont été d'une valeur inestimable pour l'élaboration de ce plan.

Professeur Umar Danbatta

Vice-Président Exécutif de la Nigerian Communications Commission (NCC)

Président du Comité Exécutif et de l'Assemblée des Régulateurs de Télécommunications d'Afrique de l'Ouest (ARTAO) au titre de l'exercice 2021

## Remerciements



Ce plan stratégique a été développé à l'initiative de la conférence des régulateurs. Il donne à notre Assemblée une orientation claire pour travailler ensemble. Il a été développé pour que l'Assemblée puisse mieux servir tous nos membres, en équilibrant notre ambition de faire davantage avec nos capacités humaines et financières sur le court et moyen terme. Il commence par nos priorités et établit les tâches sur lesquelles nous devons travailler ensemble pour faire de l'Assemblée une organisation régionale efficace, qui aide nos membres à remplir leurs mandats en tant qu'Autorités de Régulation nationales et qui promeut une harmonisation régionale de la régulation au profit des utilisateurs finaux.

J'aimerais remercier toutes les organisations et les individus qui ont contribué au développement de ce plan stratégique, et en particulier :

- Tous nos membres, pour le partage de leurs points de vue sur ce que l'Assemblée devrait faire, via des entretiens et/ou des propositions écrites ;
- Les autres organisations régionales qui ont partagé avec nous en entretien ce qu'elles comptent faire et leur manière de travailler : l'Organe des Régulateurs Européens des Communications Electroniques (ORECE), la Communications Regulators' Association of Southern Africa (CRASA), la East African Communications Organisation (EACO), la Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et le Forum Latino-Américain des Organismes de Règlementation des Télécommunications (REGULATEL) ;
- Les autres parties interviewées lors du développement de ce plan, telles que le régulateur suédois des communications électroniques et des postes (PTS), qui gère le programme suédois pour les TIC dans les régions en développement (SPIDER) ;
- La Nigerian Communications Commission (NCC), pour le financement du développement de ce plan ;
- L'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications (ARPT) de Guinée, pour son financement complémentaire pour la mise à jour de ce plan ;
- Le personnel du secrétariat, pour son aide dans l'organisation des entretiens avec nos membres.

J'ai hâte de travailler avec tous nos membres pour parvenir à une mise en œuvre complète de ce plan, au bénéfice de l'Afrique de l'Ouest.

Aliyu Yusuf Aboki

Directeur exécutif

Assemblée des Régulateurs de Télécommunications d'Afrique de l'Ouest (ARTAO)

# 1 Introduction

## 1.1 Présentation de l'ARTAO

Etant donné le rôle critique que les télécommunications jouent dans le développement socio-économique et la croissance des nations à travers le monde, l'Assemblée des Régulateurs de Télécommunications d'Afrique de l'Ouest (l'ARTAO ou l'Assemblée) fut établie à l'initiative de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) en novembre 2002 en tant qu'association des autorités de régulation des télécoms de la région CEDEAO. Les objectifs clés derrière cette initiative étaient de :

- Soutenir les autorités de régulation nationales (ARN) des télécoms dans leurs tâches liées à la réglementation ;
- Faciliter l'harmonisation de cadres légaux et réglementaires modernes, en quête d'un marché intégré des télécoms en Afrique de l'Ouest ;
- Fournir un forum de partage d'expériences et d'informations ;
- Développer des solutions à des problèmes communs ;
- Tracer une voie à suivre pour le développement et l'avancement des télécoms en Afrique de l'Ouest.

Par conséquent, l'ARTAO représente toutes les ARN des télécoms dans la sous-région ouest-africaine. En 2022, l'organisation comporte 16 membres, dont les 15 pays membres de la CEDEAO et la Mauritanie. Le siège se trouve à Abuja, au Nigéria.

L'ARTAO est organisée autour de trois organes :

- La **conférence des régulateurs**, organe suprême de prise de décisions. Il comprend les 16 membres et est présidé par le (ou la) président(e) du comité exécutif
- Le **comité exécutif**, organe intermédiaire de prise de décision en dehors des assemblées générales, assure la mise en œuvre des politiques de l'Assemblée et l'accomplissement de ses objectifs. Il est composé d'un Président (qui agit aussi en tant que Président de la conférence des régulateurs), d'un premier Vice-Président et d'un deuxième Vice-Président.
- Le **secrétariat** est l'organe administratif de l'ARTAO, qui assure la mise en œuvre au quotidien des objectifs définis par la conférence des régulateurs.

## 1.2 Contexte et objectifs pour cet exercice de planification stratégique

Les 10 et 11 mars 2021, lors de sa 18ème assemblée générale annuelle, la conférence des régulateurs a pris la décision d'initier un exercice de planification stratégique, pour développer une vue à long-terme et identifier des priorités spécifiques pour l'organisation. Le plan est destiné à guider l'action du directeur exécutif tout au long de son mandat et à établir une feuille de route pour les réalisations attendues de l'Assemblée sur le court et le moyen terme.

Ce nouvel effort stratégique est aussi ancré dans l'aspiration de l'ARTAO à clarifier notre mission pour nos membres, pour aligner nos perspectives et attentes, ainsi qu'à relancer l'élan qui a pu être érodé depuis que l'Assemblée a été établie. Finalement, en proposant une direction claire et en alignant les attentes parmi nos membres, ce plan stratégique devrait permettre de revigorer l'énergie et de renforcer l'engagement de tous les membres de l'Assemblée.

Le plan stratégique développé dans ce document est le résultat d'un vaste exercice, qui a impliqué un effort intense de recherche aussi bien qu'un processus extensif d'entretiens entre le secrétariat et tous les membres. Cet exercice a également inclus des entretiens avec d'autres organes régionaux de régulation de télécoms, ainsi qu'une revue des plans stratégiques d'un certain nombre d'organisations régionales à travers le monde (télécoms et non-télécoms). Ce processus a identifié des obstacles communs et des buts stratégiques partagés par les membres, ainsi que des problématiques structurelles qui freinent l'Assemblée, et les meilleures pratiques adoptées par d'autres autorités de régulation régionales.

## 1.3 Structure du document

La suite de ce document est organisée en cinq chapitres.

- Le chapitre 2 dépeint le contexte du plan stratégique en présentant un aperçu macro-économique et démographique du bloc ouest africain. Il identifie des opportunités et défis communs auxquels sont confrontés les pays de notre région ainsi que les avantages d'une approche commune et d'une collaboration.
- Le chapitre 3 détaille notre vision et notre déclaration de mission mises à jour, pour mettre en évidence la raison d'être de l'Assemblée.
- Le chapitre 4 présente le plan stratégique de 2022 à 2025, structuré autour d'un ensemble de priorités, d'objectifs et d'initiatives.



- Le chapitre 5 détaille un calendrier de mise en œuvre du plan stratégique de 2022 à 2025, présente des indicateurs de suivi, et signale les risques potentiels.
- Le chapitre 6 propose quelques observations finales sur le plan stratégique



## 2 Contexte plan stratégique

Afin de s'assurer que le plan stratégique de l'ARTAO soit adapté au contexte spécifique dans lequel nos membres opèrent, il est important de comprendre les spécificités de notre bloc. L'ARTAO a pour objectif de rassembler des connaissances et de l'expertise permettant d'accompagner ses membres, qui mettent en œuvre la régulation du secteur des télécoms/TIC. Elle doit donc prendre en compte l'adéquation de ses propositions à la diversité de ses membres. Ainsi, cette section décrit les défis et opportunités que nous avons identifiés comme étant partagés par les membres de l'ARTAO et précise les avantages à travailler ensemble ainsi que les opportunités d'apprentissage provenant de la diversité des membres de l'organisation.

### 2.1 Aperçu du bloc Ouest Africain

Le territoire couvert par nos 16 Etats membres contient une population de 416 millions d'habitants sur une superficie de 6 millions de km<sup>2</sup>, ce qui représente environ 33% de la population et 20% de la superficie totales du continent africain. Cependant, chacun de ces 16 marchés est significativement différent, reflétant un éventail de diversité à travers notre sous-région.

D'un point de vue macro-économique et démographique, notre bloc est une sous-région en évolution dotée d'une large variété de caractéristiques. La sous-région a connu une croissance démographique significative, avec une croissance annuelle moyenne de la population de 2,6% en 2020 (de 1,1% au Cap Vert à 3,8% au Niger), une tendance qui devrait se poursuivre. Cette croissance a été accompagnée par une augmentation générale de l'urbanisation et un développement urbain concomitant. La plupart des économies sont dominées par le secteur agricole en termes d'emploi de main d'œuvre, même si le secteur des services est le contributeur le plus important au produit intérieur brut (PIB) de la sous-région.

Comme indiqué sur la Figure 2.1 ci-dessous, il existe des différences macro-économiques et démographiques significatives entre les pays membres. Les économies varient d'un peu plus de 1 milliard de dollars (USD) à plus de 400 milliards de dollars. De plus, les tailles des pays et les densités de population diffèrent largement, ce qui conduit à une variété de défis économiques et infrastructurels.



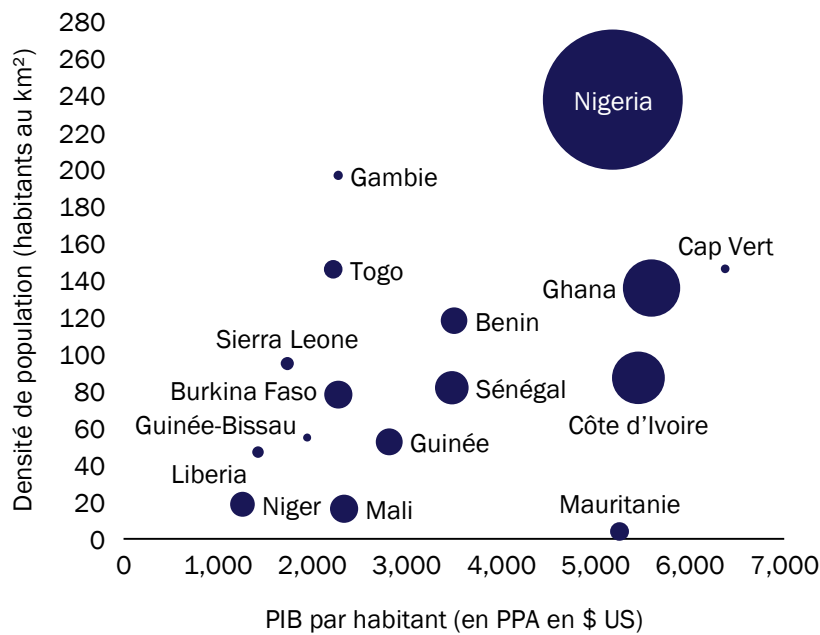


Figure 2.1 : Densité de population, PIB par habitant en PPA et PIB total des membres de l'ARTAO [Sources : Banque Mondiale, Indicateurs du développement dans le monde ; CIA, World Factbook]

Note : la surface des cercles est proportionnelle au PIB total

Au sein du bloc, la technologie mobile est le moyen le plus largement utilisé pour accéder aux communications, loin devant le haut-débit fixe. La pénétration des connexions mobiles est bien supérieure à 100% dans divers pays, comme le Ghana et le Sénégal. Cependant, la pénétration des utilisateurs mobiles uniques à travers la sous-région est significativement plus faible (allant de 34% au Niger à 70% au Cap Vert), suggérant que la possession d'un téléphone est concentrée parmi certains groupes d'individus possédant plusieurs appareils.

Malgré la croissance générale de la demande en données mobiles, couplée à l'utilisation accrue d'internet et des connexions mobiles, une fracture numérique existe au sein de nos pays membres. Il y a par exemple des écarts frappants d'utilisation entre zones urbaines et rurales, et l'on peut observer un fossé entre hommes et femmes en termes d'utilisation d'internet. Des problématiques structurelles créent aussi des difficultés pour nos membres. En particulier, les pays enclavés rencontrent des difficultés pour accéder à une connectivité internationale abordable, alors que les pays à faible densité de population font face à des défis liés au déploiement de réseaux terrestres de communication.

Enfin, la maturité de la régulation des télécoms varie de manière très significative au sein de notre bloc. Dans certains pays, les ARN existent depuis plusieurs années, alors que dans d'autres, ce sont encore des organisations naissantes. De même, le cadre légal et réglementaire est sophistiqué et complexe dans certains pays, tandis qu'il est relativement simpliste dans d'autres. Notamment, la portabilité du numéro mobile (c'est-à-dire la possibilité de changer d'opérateur mobile tout en gardant le même numéro), typiquement

une caractéristique de marchés règlementaires plus sophistiqués, est disponible dans moins de la moitié des marchés de l'ARTAO et le procédé pour sa mise en œuvre est très variable d'un marché à l'autre.

Si nous voulions trouver davantage de différences parmi nos membres, on pourrait découvrir de multiples aspects par lesquels chaque pays est unique. Malgré toutes ces différences, nous observons aussi plusieurs opportunités et défis communs auxquels sont confrontés nos membres, qui sont décrits dans la section suivante.

## 2.2 Opportunités communes

Les similitudes entre les membres de l'ARTAO s'étendent au-delà des liens culturels, car nous sommes unis par des opportunités communes desquelles nous pouvons tous bénéficier.

*La tendance globale à la transformation numérique affecte l'Afrique de l'Ouest et a été renforcée par la pandémie de Covid-19*

Sur une échelle globale, les sociétés, les économies et les gouvernements sont en train de se transformer, et de connaître une transformation numérique. Cette transformation numérique utilise les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour transformer la manière dont les consommateurs et les entreprises effectuent des transactions, la manière dont les gens communiquent, et la manière dont les gouvernements et les citoyens interagissent à travers le globe.

Notre bloc est évidemment affecté par cette tendance globale à la transformation numérique, de manière visible dans plusieurs éléments du quotidien en Afrique de l'Ouest, tels que l'utilisation grandissante d'internet, la montée du commerce électronique, les transactions en ligne, l'envolée de la communication et du divertissement en ligne.

Cette tendance a été accélérée par la pandémie de Covid-19, avec les consommateurs, les entreprises et les gouvernements qui adoptent rapidement de nouveaux outils numériques pour surmonter les contraintes induites par les confinements et les restrictions sur les interactions de vive voix. Les TIC et les infrastructures numériques jouent un rôle de plus en plus prépondérant dans notre société, ayant démontré leur potentiel à soutenir le développement économique et social à travers les solutions qu'elles fournissent pour des usages éducatifs, commerciaux et de services publics.

*Le développement durable est une préoccupation grandissante et les TIC peuvent jouer un rôle*

Le développement durable est un sujet qui prend de plus en plus de place dans les agendas stratégiques nationaux. Comme mentionné dans les Objectifs de développement durable des Nations Unies, les TIC peuvent jouer un rôle crucial pour accélérer la réalisation des objectifs de développement durable. Les TIC peuvent soutenir l’accès à l’éducation par des cours en ligne et soutenir l’accès aux soins médicaux et aux services bancaires mobiles grâce à un renforcement de l’accès à internet et à l’utilisation d’applications mobiles. En outre, les TIC peuvent proposer une alternative en ligne économe en énergie aux cours, aux réunions et aux magasins physiques. C’est notamment à travers un renforcement des compétences en TIC de la population, et un accès inclusif aux réseaux, que les développements sociaux tels que l’inclusion financière numérique peuvent être atteints.

La volonté de l’ARTAO à utiliser les TIC comme soutien au développement social durable est reflétée par des initiatives à travers la sous-région. Par exemple, la CEDEAO est un partenaire du programme des Nations Unies pour le développement durable : “Leadership africain dans les TIC pour l’avancement de la société de la connaissance”.

*Les télécoms et les TIC ont montré leur potentiel transformateur dans un contexte purement africain*

Les télécoms et les TIC sont cruciales pour la croissance économique et le développement sociétal. Les activités et les initiatives déjà adoptées par plusieurs pays membres signalent un engagement envers ces solutions. De plus, la sous-région a déjà bénéficié du pouvoir transformateur des TIC. Par exemple, plusieurs projets comme Sénèkela au Mali proposent des services mobiles aux fermiers pour qu’ils reçoivent des prévisions météo et des notifications sur les prix du marché. La participation de la majorité de nos membres à l’Alliance Smart Africa est une confirmation claire que de telles solutions continueront à être développée au sein de notre bloc.

*Le développement de champions régionaux peut soutenir l’intégration régionale*

Le but de l’ARTAO est de créer un marché uniforme des télécoms à travers la sous-région. Pour ce faire, il est crucial de faire la promotion des politiques et mesures incitatives qui établiront une base pour réduire la fragmentation et favoriser l’intégration régionale.

Le développement de champions régionaux aidera à établir une cohésion plus forte. Par exemple, des initiatives pan-ouest africaines ciblant le développement d'un réseau fibre à travers la région peuvent être un pas vers cette intégration régionale que nous voulons faciliter. De tels réseaux de fibre aideraient aussi les pays enclavés à obtenir un meilleur accès et/ou un accès moins cher aux câbles sous-marins pour leur connectivité internet au monde extérieur.

L'intégration régionale signifie aussi plus une circulation ininterrompue accrue entre les marchés, soutenue par la réglementation sous-régionale d'itinérance gratuite adoptée par la CEDEAO en 2017. Cette initiative a un impact important sur l'intégration de la sous-région, étant donné le rôle crucial que joue le mobile à cause de la disponibilité limitée des infrastructures et services fixes.

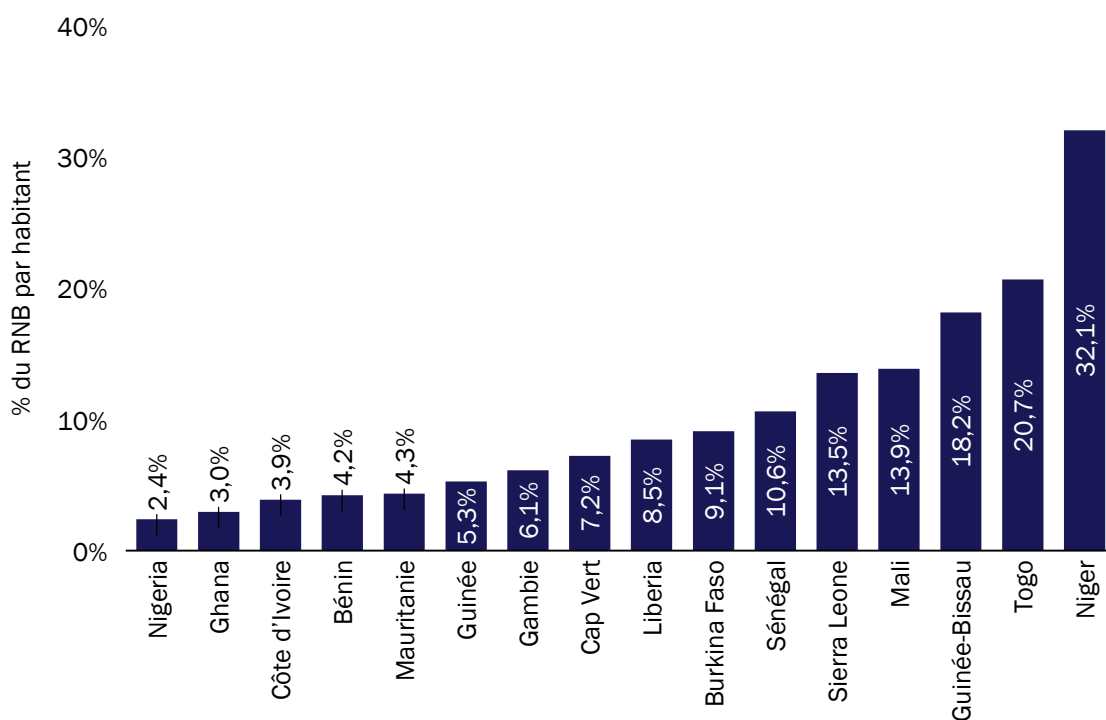
### **2.3 Défis communs**

Malgré les opportunités dont tous les membres bénéficient, il existe un certain nombre de défis communs que nous devons tous adresser.

#### *L'accessibilité financière des services de communication demeure un problème*

Les prix des services télécoms dans la sous-région ne sont pas nécessairement excessifs en termes absolus en comparaison avec d'autres régions du monde, mais il y a tout de même un souci d'accessibilité financière. Ceci est clairement démontré en mesurant les prix des services en tant que proportion du revenu national brut (RNB) par habitant, tel qu'indiqué sur la Figure 2.2. Pour le panier mobile à faible usage, qui inclue seulement la voix et les sms, les prix varient d'environ 2% à 32% du RNB par habitant. Rendre les services abordables est une exigence cruciale, car c'est la pierre angulaire de l'accès aux télécoms pour les utilisateurs.

Figure 2.2 : Prix du panier mobile à faible usage (70 mins, 20 SMS) en pourcentage du RNB par habitant, 2020 [Source : UIT, World Telecommunication/ICT Indicators (WTI) Database 2021]



*La couverture des réseaux fixes et mobiles, ainsi que celle des réseaux fibre métropolitains/dorsaux, peut être étendue davantage*

En même temps que l'on s'assure de l'accessibilité financière des services télécoms, nous avons aussi besoin de rendre ces services disponibles pour toute la population de la sous-région. Globalement, la couverture mobile au sein des pays membres de l'ARTAO est déjà élevée (couverture généralement supérieure à 90% de la population, et proche de 100% pour la moitié des pays membres). Par exemple, au Nigeria, le nombre de personnes sans accès aux services de télécommunications a été réduit de 40 millions à 25 millions entre 2015 et 2020. Cependant, la couverture mobile haut-débit reste variable d'un pays à l'autre et au sein d'un même pays, et peut être particulièrement faible (voire complètement absente) dans de vastes espaces des zones rurales. Les efforts en cours pour la plupart d'entre nous se concentrent sur l'établissement et l'utilisation de fonds du service universel (FSU). Mais dans de nombreux cas, ces projets ont au moins en partie échoué, pour diverses raisons.

*Une réglementation plus poussée du nouvel environnement numérique nécessite des efforts conjoints de la part des ARN et d'autres institutions*

La réglementation des services du nouvel environnement numérique représente un défi commun pour les ARN de la région. Des services tels que les services financiers mobiles, les services de media par contournement (OTT) ou les jeux mobiles nécessitent une réglementation appropriée pour garantir un paysage concurrentiel sain, ainsi que la protection des consommateurs et de leurs données. De plus, la coopération avec les banques, les opérateurs et les fournisseurs de services est nécessaire pour assurer la cohérence des efforts nationaux et régionaux de régulation et l'interopérabilité au sein des différents services du nouvel environnement numérique.

*La qualité de service reste souvent négligée par les opérateurs lorsque les systèmes d'incitation réglementaires sont absents ou non appliqués*

La qualité de service représente un défi crucial dans notre sous-région. L'expérience a montré que les opérateurs négligent le sujet en l'absence de mesures réglementaires incitatives s'assurant qu'ils fournissent une qualité de service minimum aux utilisateurs finaux, ou lorsque ces mesures réglementaires existent mais ne sont pas appliquées. De nombreux membres ont développé des règlements et des politiques sur la qualité de service, comme la NCA au Ghana qui a lancé un programme de suivi en 2018. Certains d'entre nous cherchent aussi à aller plus loin et à étendre la qualité de service pour englober la question plus large de la qualité de l'expérience de bout en bout.

*La gestion et l'allocation des fréquences demeurent critiques pour la stimulation du secteur mobile*

Etant donné l'importance de cette ressource rare pour les services mobiles, la gestion des fréquences est un défi pour beaucoup de nos membres, pour s'assurer de son utilisation efficace et décourager son utilisation frauduleuse à travers la sous-région. Certains d'entre nous se penchent sur des mécanismes de partage des fréquences, des solutions efficaces de surveillance des fréquences et des approches efficaces d'allocation des fréquences, en ligne avec les discussions préalables à la prochaine conférence mondiale des radiocommunications (CMR) et les travaux préparatoires au sein d'organismes tels que l'Union Africaine des Télécommunications. C'est seulement en fournissant à notre industrie mobile une quantité suffisante de fréquences harmonisées à l'échelle internationale que nous pourrons réaliser les économies d'échelle nécessaires à l'émergence de services mobiles de haute qualité.

L'allocation de fréquences est aussi liée à la manière dont elles sont tarifées. Cela nécessite souvent d'équilibrer l'offre de nouvelles fréquences pouvant satisfaire les exigences des opérateurs avec les attentes de nos gouvernements respectifs en termes de revenus pour l'Etat générés par l'allocation des fréquences.

*La gestion des déchets électroniques est une nécessité pouvant aussi créer des nouvelles opportunités*

Alors que les télécoms, et plus largement les TIC, offrent des opportunités de développement pour les marchés de nos membres, ils créent aussi des nouveaux défis liés aux déchets qu'ils génèrent. L'utilisation croissante des appareils électroniques et le renouvellement fréquent des équipements mobiles génèrent une quantité significative de déchets électroniques (e-déchets), et un besoin de mesures urgentes se fait sentir pour gérer cette situation. Des solutions de recyclage – à la fois pour les batteries et les téléphones entiers – sont requises, pour empêcher le potentiel positif des télécoms de se réaliser aux dépens de nos principes de développement durable. Le recyclage des e-déchets pourrait aussi présenter des opportunités de création d'emploi et permettre la mise en place de dynamiques locales d'économie circulaire.

*La cybersécurité doit être renforcée pour assurer la disponibilité et la fiabilité d'une infrastructure essentielle au fonctionnement de tout pays numérisé*

La tendance régionale à l'augmentation de la numérisation et de l'utilisation d'internet amène aussi de nombreux défis en termes de cybersécurité et de cyber sûreté. À un niveau systémique, la cybersécurité devient un point focal central. De nombreux membres de l'ARTAO ont commencé à se pencher sur cette problématique pressante, bien que seulement une poignée d'entre nous soient directement responsables des questions de cybersécurité (comme en Côte d'Ivoire).<sup>1</sup>

*Une régulation des plateformes numériques doit être mise en œuvre pour un partage juste et équitable de la valeur qu'elles génèrent*

Grâce à la mondialisation permise entre autres par l'internet, les plateformes numériques jonglent avec les systèmes fiscaux pour maximiser leurs profits, potentiellement au détriment des économies locales. Nos Etats ne font pas encore le poids face aux géants de l'Internet qui opèrent ces plateformes numériques et offrent leurs services dans nos juridictions sans y être implantés

---

<sup>1</sup> L'ARTCI en Côte d'Ivoire a implémenté la Loi 2017-803 qui couvre la cybersécurité.



physiquement, malgré les initiatives déjà prises pour renforcer leurs dispositifs fiscaux et réglementaires. Une synergie d'action au niveau communautaire à travers une coopération renforcée est donc nécessaire pour faire face à ce nouvel enjeu de taxation et de régulation qui dépasse les contextes nationaux.

## **2.4 Avantages d'une approche commune et d'une collaboration**

Qu'il s'agisse d'opportunités ou de défis, tous les sujets mentionnés ci-dessus concernent tous les marchés ouest-africains, et il n'y a pas d'approche « taille unique » simple qui puisse être dupliquée à d'autres marchés. Au contraire, des solutions adaptées aux spécificités de nos marchés en général doivent être identifiées, conçues et implémentées.

Nous croyons fortement qu'il y a des profits à tirer si nos membres travaillent ensemble sur le partage d'idées, de leçons et des meilleures pratiques dans ces domaines, car la collaboration permet d'obtenir de meilleurs résultats dans de meilleurs délais. La collaboration doit s'inscrire au cœur de l'ARTAO : notre Assemblée doit offrir la plateforme pour que nos membres travaillent ensemble pour échanger, discuter et résoudre des problèmes qui affectent tous nos marchés.

Il est clair que notre sous-région est hétérogène sur de nombreux aspects ; nos juridictions varient en superficie, population et taille de leur économie. Mais cette diversité a produit une multitude d'apprentissages et permis d'amasser des connaissances, et signifie qu'une approche commune aux problématiques nationales et régionales peut tous nous être bénéfique. C'est en rassemblant le savoir et l'expertise de tous nos membres qu'une élaboration innovante de politiques publiques et une mise en œuvre efficace de stratégies d'action auront lieu.

Si nous nous rassemblons pour adresser les priorités et défis communs, cette coopération renforcée renforcera nos liens. En effet, c'est notre but de guider notre bloc vers l'intégration régionale et l'harmonisation, et en fin de compte vers un marché télécom régional pan-ouest africain plus fluide.



## 3 Vision et Mission

La vision énoncée ci-dessous est ce qui guide tout le travail effectué par l'Assemblée, tandis que la mission détaille ce qui doit être fait pour réaliser cette vision. Les deux ont été mises à jour dans le cadre de ce plan stratégique.

### 3.1 Vision

Être une association efficace de régulateurs des télécommunications/TIC qui contribue activement au développement du secteur, en appui au développement, social, économique, culturel et écologiquement durable intégré de l'Afrique de l'Ouest.

### 3.2 Mission

Constituer la principale plateforme de collaboration, de partage d'expériences et d'informations, et de résolution conjointe de problèmes pour les régulateurs des télécommunications/TIC en Afrique de l'Ouest, en vue de faciliter et favoriser une régulation harmonisée des télécommunications/TIC dans notre sous-région, soutenir le développement du secteur, rendre les services plus accessibles et plus abordables, et contribuer à l'avancement de la société de l'information et de l'économie numérique au profit de tous.

## 4 Plan Stratégique : priorités, objectifs et initiatives

En ligne avec notre vision et notre mission, et considérant le contexte de notre bloc géographique et les aspirations de l'ARTAO, nous avons identifié **trois priorités stratégiques comme les forces motrices pour le développement du plan stratégique de l'Assemblée :**

- 1. Revoir le cadre institutionnel et de gouvernance de l'ARTAO**
- 2. Promouvoir le développement des infrastructures, des produits et des services de télécommunications/TIC et leur usage**
- 3. Harmoniser la régulation des télécommunications/TIC dans l'optique d'un marché commun en Afrique de l'Ouest et promouvoir la coopération**

Un certain nombre d'objectifs stratégiques découlent de chacune de ces priorités, et ces objectifs peuvent être atteints par la mise en œuvre d'initiatives. Un aperçu de ces trois niveaux est présenté en Figure 4.1.

Dans cette section, nous présentons les priorités stratégiques, les objectifs stratégiques et les initiatives qui constituent notre plan stratégique. Pour chaque initiative, une liste de tâches est indiquée, ainsi que le responsable de chacune des tâches et leur durée approximative.

Figure 4.1 : Aperçu des priorités, objectifs et initiatives de l'ARTAO

Revoir le cadre institutionnel et de gouvernance de l'ARTAO	Promouvoir le développement des infrastructures, des produits et des services de télécommunications/TIC et leur usage	Harmoniser la régulation des télécommunications/TIC dans l'optique d'un marché commun en Afrique de l'Ouest et promouvoir la coopération
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcer la structure institutionnelle de l'ARTAO                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– redéfinir le rôle de l'ARTAO</li> <li>– réviser les statuts de l'ARTAO</li> <li>– renforcer le cadre institutionnel et de gouvernance</li> <li>– revoir la stratégie de communication</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promouvoir l'accès aux infrastructures, produits et services de télécommunications/TIC                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– augmenter la couverture des zones rurales et isolées</li> <li>– rendre abordables les services télécoms/TIC (particulièrement le haut débit)</li> <li>– promouvoir le développement des services télécoms/TIC, y compris les services de contenus d'intérêt local</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un cadre commun de régulation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– établir des groupes de travail dirigés par des membres pour collaborer sur les questions réglementaires</li> <li>– développer des études de cas et des lignes directrices pour présenter les avantages et le processus de mise en œuvre de nouvelles mesures réglementaires</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établir un cadre de gouvernance pour stimuler la participation des membres                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– clarifier le rôle du Secrétariat en tant que structure de coordination</li> <li>– établir une implication à plusieurs niveaux pour favoriser une participation accrue de chaque membre de l'ARTAO</li> <li>– nouer le dialogue de manière proactive avec la CEDEAO avec une communication et une collaboration accrues</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promouvoir l'usage des télécoms/TIC et donner du pouvoir aux usagers                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– évaluer et adopter des normes et instruments pour mesurer et améliorer la qualité de service (QoS) et la qualité d'expérience (QoE) des services de communication</li> <li>– encourager la maîtrise des TIC et les initiatives d'administration en ligne</li> <li>– adopter des mesures qui donnent du pouvoir aux usagers</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordonner le partage de connaissances et d'expériences                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– organiser des ateliers et d'autres façons de partager les connaissances et les expériences</li> <li>– Créer une base de données d'experts au sein de l'ARTAO</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Susciter l'intérêt des autres parties prenantes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– contacter des donateurs internationaux</li> <li>– approcher le secteur privé pour une collaboration accrue</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promouvoir l'intégration régionale                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– soutenir la mise en œuvre du Règlement communautaire sur le roaming</li> <li>– Encourager et faciliter l'interconnexion des réseaux à travers l'Afrique de l'Ouest</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Devenir une référence en matière de régulation des télécommunications/TIC en Afrique de l'Ouest                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– recueillir et publier des données et études comparatives sur les télécommunications dans les pays membres</li> </ul> </li> </ul>

## 4.1 Priorité stratégique 1 : Revoir le cadre institutionnel et de gouvernance de l'ARTAO

Notre première priorité stratégique adresse le besoin crucial de revoir la structure institutionnelle de l'ARTAO, afin de clarifier les responsabilités de ses organes constitutifs (conférence des régulateurs, comité exécutif, secrétariat) et d'insister sur l'importance des membres de l'ARTAO et de leurs contributions dans le contexte des interactions avec les parties prenantes externes.

### 4.1.1 Objectif Stratégique 1.1 : Renforcer la structure institutionnelle de l'ARTAO

#### *Initiative 1.1.1 : Redéfinir le rôle de l'ARTAO*

Avec ce plan stratégique, nous souhaitons redéfinir le rôle de l'ARTAO en lien avec la vision et la mission renouvelées, ainsi qu'évaluer les implications pour notre image de marque. Cela pourrait inclure :

- La révision des contributions des membres au budget de l'Assemblée dans l'optique de réaliser complètement les objectifs de ce plan ;
- La révision de l'image de marque de l'organisation, telles que d'autres autorités régionales de régulation l'ont fait (par exemple, le Groupe des Régulateurs Européens (GRE) est devenu l'Organe des Régulateurs Européens pour les Communications Electroniques (ORECE)).

Nous croyons qu'il faut un alignement entre le budget de l'Assemblée, son rôle et les attentes que nos membres ont par rapport à l'Assemblée. Une révision de l'image de marque pourrait aider à réinitialiser les perceptions internes et externes de l'organisation, ce qui pourrait contribuer à son nouveau départ en tant qu'organisme régional des régulateurs à part entière.

#### ► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Redéfinir le rôle de l'ARTAO, en cohérence avec les autres objectifs stratégiques présentés dans ce plan	Conférence des régulateurs	Deux mois
Considérer une révision de l'image de marque de l'organisation	Secrétariat	Deux mois

*Initiative 1.1.2 : Réviser les statuts de l'ARTAO*

Les statuts de l'ARTAO, rédigés en 2002 peu avant la création de l'Assemblée, déclarent que nos membres sont "conscients du fait que la rapide transformation du secteur des télécommunications [...] rendent obsolètes les normes et modèles de la réglementation traditionnelle et imposent l'élaboration de nouveaux modèles".<sup>2</sup> Or, le rythme des changements dans le secteur a encore accéléré au cours des 20 dernières années. Nous croyons donc que nous devons mettre à jour les statuts de l'Assemblée, pour la préparer à adresser les défis des marchés télécoms d'aujourd'hui et de demain, en ligne avec son rôle redéfini.

La rédaction de ces statuts mis à jour sera coordonnée par le secrétariat, avec l'assistance des équipes juridiques de certains des membres de l'ARTAO et/ou d'avocats externes. Les statuts mis à jour auront ensuite besoin d'être approuvés par un vote unanime de nos membres courant 2022.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Réviser les statuts en prenant en compte les évolutions du secteur des télécoms et de sa réglementation, et le rôle redéfini de l'ARTAO (et potentiellement son nouveau nom)	Comité exécutif / Secrétariat	Six mois
Ratifier les statuts mis à jour par un vote des membres	Conférence des régulateurs	Trois mois

*Initiative 1.1.3 : Renforcer le cadre institutionnel et de gouvernance*

Nos différents organes doivent avoir des procédés et procédures claires qui régissent leurs opérations sans ambiguïté, au-delà de la documentation simpliste existante. Là où les documents spécifiant ces procédés et procédures n'existent pas encore, ils devront être écrits par le secrétariat, avec le soutien de nos membres (par exemple en utilisant les documents pertinents que chacun des membres a pu produire pour sa propre organisation). Les documents de procédés et procédures à développer pourraient inclure :

- des lignes directrices opérationnelles ;

<sup>2</sup> Préambule aux statuts.

- une charte de gouvernance ;
- un règlement financier ;
- une charte d'audit interne ;
- un code d'éthique ;
- un code de procédure interne ;
- une cartographie des risques ;
- un organigramme ;
- une fiche de performance et d'évaluation du personnel ;
- un plan de continuité ;
- une politique de communication ;
- une politique informatique ;
- une politique de recrutement.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Développer des nouveaux documents de procédés/procédures – et mettre à jour les documents existants, le cas échéant	Secrétariat / Comité exécutif	Neuf mois (le renforcement du cadre institutionnel et de gouvernance est achevé quand les statuts sont également mis à jour dans l'initiative précédente)

*Initiative 1.1.4 : Revoir la stratégie de communication*

L'Assemblée a besoin de mettre à jour et de revoir sa stratégie pour communiquer avec les parties prenantes internes et externes, avec une attention particulière pour le contenu numérique et la communication en ligne. Notre site internet est actuellement en cours de refonte afin qu'il puisse proposer du contenu pertinent aux membres et aux tiers, comme l'activité récente de l'Assemblée et ses futurs groupes de travail, des statistiques sur le secteur des télécoms dans les pays membres, et du contenu de formation – avec certains contenus accessibles uniquement aux membres et d'autres accessibles à une audience plus large.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Finaliser la refonte du site internet	Secrétariat	Deux mois
S'assurer que le site internet propose des contenus pertinents pour les membres et pour les parties prenantes externes	Secrétariat	Continu

#### **4.1.2 Objectif stratégique 1.2 : Etablir un cadre de gouvernance pour stimuler la participation des membres**

##### *Initiative 1.2.1 : Clarifier le rôle du secrétariat en tant que structure de coordination*

Le secrétariat de notre organisation est une petite structure de moins de cinq personnes.

En revanche, l'Assemblée englobe les forces collectives et les ressources de tous nos 16 membres, qui peuvent être exploitées pour créer des résultats fructueux et utiles pour tous les membres.

Le rôle du secrétariat devrait être focalisé sur l'augmentation de l'implication de nos membres dans le développement collaboratif de contenu et dans l'exécution commune d'initiatives, plutôt que sur la réalisation de l'ensemble des travaux de l'Assemblée. Par conséquent, le secrétariat devrait évoluer vers une structure de coordination, en charge entre autres de :

- Inciter à l'implication des membres, particulièrement dans des groupes de travail (à mettre en place) ;
- Collecter et mettre à disposition des membres des données pertinentes (analyses comparatives d'indicateurs télécoms, suivi de l'avancement des diverses initiatives, etc.) ;
- Organiser des ateliers et superviser les aspects logistiques des ateliers auxquels participent les équipes des membres.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Former des groupes de travail avec les membres (voir Objectif	Secrétariat	Quatre mois

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
stratégique 3.1) sur chaque sujet pertinent (voir Priorités stratégiques 2 et 3)		
Etablir un mécanisme de collecte de données pertinentes (voir Objectif stratégique 3.3)	Groupe de travail concerné	Six mois
Créer un poste de chef de projet chargé de coordonner les aspects techniques et logistiques des groupes de travail	Secrétariat	Trois mois puis continu

*Initiative 1.2.2 : établir une implication à plusieurs niveaux pour favoriser une participation accrue de chaque membre de l'ARTAO*

Chacun de nos membres doit être complètement impliqué dans le travail de l'Assemblée pour qu'elle parvienne à produire des résultats significatifs qui soutiennent l'activité de régulation de l'ARTAO dans chacun de nos pays. Pour accomplir cela, il doit y avoir un soutien réel à tous les niveaux de nos organisations, depuis l'équipe de direction de chaque ARN membre jusqu'au personnel en bas de son échelle hiérarchique, de sorte que la participation aux activités de l'Assemblée par des membres du personnel des ARN soit appréciée et reconnue par la direction de chaque ARN.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Obtenir un engagement formel à cette nouvelle approche de la part de chaque ARN	Conférence des régulateurs	Un mois
Formuler des suggestions pour créer un cadre incitatif pour les membres du personnel impliqués activement dans la production de contenus pour les groupes de travail	Secrétariat	Trois mois
Lancer une requête venant « d'en haut » au sein de chaque ARN demandant plus d'implication dans les travaux de l'Assemblée	Equipe de direction de chaque ARN	Un mois



<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Partager les avancées des travaux produits par chaque groupe de travail	Chaque groupe de travail	Continu

*Initiative 1.2.3 : Nouer le dialogue de manière proactive avec la CEDEAO avec une communication et une collaboration accrues*

La CEDEAO et l'ARTAO ont des zones d'intérêt géographiques très similaires. La Commission de la CEDEAO a publié sa stratégie télécoms/TIC en 2017<sup>3</sup> et notre Assemblée publie sa stratégie en 2022. L'Assemblée et la CEDEAO doivent collaborer plus efficacement, à travers des échanges d'informations et idéalement des initiatives conjointes, pour soutenir le développement du secteur pour le bien des utilisateurs finaux et de l'économie ouest africaine. L'Assemblée va travailler à sa reconnaissance comme structure conseil officielle de la CEDEAO dans le domaine des télécommunications, tout en conservant son indépendance, sur le même modèle que l'ORECE avec la Commission Européenne.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Inscrire dans les statuts et formaliser par un MoU la collaboration avec la CEDEAO, et devenir sa structure conseil officielle dans le domaine des télécommunications/TIC	Secrétariat	Quatre mois
Collaborer avec la CEDEAO sur les TIC / télécoms, à travers des interactions régulières, et être un relais de la CEDEAO pour accompagner les processus de mise en œuvre des politiques et Directives sous-régionales en matière de télécommunications/TIC	Secrétariat	Continu

<sup>3</sup> Développement d'une stratégie de développement Télécoms/TIC dans la région CEDEAO pour la période 2018-2023

### 4.1.3 Objectif stratégique 1.3 : Susciter l'intérêt des autres parties prenantes

#### *Initiative 1.3.1 : Contacter des donateurs internationaux*

L'Assemblée aura besoin d'identifier et d'approcher des bailleurs de fonds internationaux (par exemple l'UIT, SMART AFRICA, la Banque Mondiale, le FMI, la BCEAO, la CEDEAO, l'UE, SPIDER, la Banque Africaine de Développement, etc.) pour des financements, pour aider à payer pour des effectifs plus importants au secrétariat. Pour soutenir cette approche des potentiels bailleurs, nous pourrions compter sur le contenu du site internet mis à jour (voir Initiative 1.1.4), vitrine de notre travail, ainsi que sur ce plan stratégique qui présente nos objectifs.

Cette initiative ne sera pas mise en œuvre en remplacement mais plutôt en complément des cotisations des membres.

#### ► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Identifier de potentiels bailleurs internationaux	Secrétariat	Un mois
Approcher les bailleurs internationaux pour présenter le travail de l'ARTAO et son impact sur les objectifs de développement	Secrétariat	Continu

#### *Initiative 1.3.2 : Approcher le secteur privé pour une collaboration accrue*

En même temps que nous approchons des bailleurs internationaux, nous devrions aussi présenter à des entreprises privées (opérateurs, FAI et équipementiers) les avantages de participer à nos activités. Ces avantages incluent :

- Faire entendre leur voix au sein d'un forum régional sur les télécommunications/TIC ;
- Aider à façonner une régulation harmonisée à travers l'Afrique de l'Ouest (comme détaillé en Section 4.3.1), ce qui faciliterait le travail des entreprises présentes dans plusieurs pays membres de l'ARTAO.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Contacter et présenter à des entreprises privées (opérateurs, FAI et équipementiers) les avantages de collaborer avec l'Assemblée, dans le but de créer des partenariats	Secrétariat	Continu

## **4.2 Priorité stratégique 2 : Promouvoir le développement des infrastructures, des produits et des services de télécommunications/TIC et leur usage**

La seconde priorité stratégique pour notre Assemblée est de promouvoir le développement des infrastructures, des produits, des services et des usages télécoms à travers l'Afrique de l'Ouest en soutenant les ARNs de la région dans leurs efforts. Nous croyons que cela aura des effets bénéfiques en termes d'avancées dans la société de l'information et l'économie numérique, et soutiendra ainsi le développement social, économique, culturel et durable pour l'environnement pour tous dans la sous-région.

### **4.2.1 Objectif stratégique 2.1 : Promouvoir l'accès aux infrastructures, produits et services de télécommunications/TIC**

Un accès généralisé, idéalement universel, aux produits et services télécoms/TIC de haute-qualité est un objectif des membres de l'ARTAO, et fait partie de notre mission en tant que régulateurs télécoms nationaux. L'ARTAO devra mettre en place un cadre de réflexion et de coopération entre ses membres pour accompagner un processus d'élaboration d'une stratégie commune (voir Priorité stratégique 3) et la définition de grands axes permettant à chaque membre d'améliorer l'accès aux infrastructures, produits et services de télécommunications/TIC.

#### *Initiative 2.1.1 : Augmenter la couverture des zones rurales et isolées*

Malgré une couverture mobile généralement élevée dans les pays membres de l'ARTAO, ce n'est pas le cas partout, puisque la couverture 3G est incomplète et que la couverture 4G est limitée. Cela signifie que diverses zones, surtout dans les régions moins urbanisées de nos pays, n'ont pas accès à la couverture haut-débit mobile, ou manquent tout simplement de couverture mobile.

Nos membres continueront à travailler avec les opérateurs et gouvernements afin d'augmenter la couverture rurale, en évaluant les obstacles à franchir et les solutions qui pourraient être implémentées. Les approches potentielles pour étendre la couverture rurale incluent :

- Intégrer des obligations de couverture pour l'attribution et/ou le renouvellement des licences
- Renforcer les mécanismes du Fonds de Service Universel
- Étudier la faisabilité d'introduire des incitations fiscales ou un soutien étatique lié à l'amélioration de la couverture rurale
- Faciliter les accords d'itinérance nationale pour partager le coût de la couverture rurale entre les opérateurs
- Rationaliser les processus de génie civil pour le déploiement des infrastructures de réseaux télécoms/TIC (règles d'urbanisme, accords d'emprise, etc.).

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Evaluer les barrières à l'amélioration de la couverture rurale	Groupe de travail concerné	Six mois
Proposer une liste complète de solutions pour lever ces barrières	Groupe de travail concerné	Six mois
Suivre les solutions implémentées dans le pays de chaque membre et le progrès de la couverture rurale, par le biais du groupe de travail concerné	Secrétariat	Continu

*Initiative 2.1.2 : Rendre abordables les services télécoms/TIC (particulièrement le haut débit)*

Le manque de moyens financiers est un facteur-clé qui restreint l'accès aux services télécoms/TIC dans la sous-région. Plusieurs solutions destinées à augmenter la couverture rurale sont orientées vers la réduction des coûts de réseau (comme les accords d'itinérance nationale, le partage d'infrastructures et les procédures rationalisées de génie civil), et pourraient aussi rendre plus abordables les services télécoms/TIC. Cependant, d'autres solutions (comme des obligations de couverture et des cotisations de service universel plus élevées) augmentent les coûts supportés par les opérateurs et pourraient avoir un impact préjudiciable sur l'accessibilité financière de ces mêmes services.

Une concurrence saine, loyale et effective est généralement une approche axée sur le marché efficace pour garantir que les services restent abordables. Notre mission est, et sera, d'assurer que le cadre réglementaire soit propice à rendre les services toujours plus abordables tout en l'équilibrant avec d'autres intérêts et objectifs.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Evaluer les obstacles à l'accessibilité financière, en conjonction avec les obstacles à la couverture réseau	Groupe de travail concerné	Six mois
Proposer des solutions potentielles pour adresser ces obstacles, en conjonction ou séparément des obstacles à la couverture	Groupe de travail concerné	Six mois
Faire le suivi des solutions préconisées et implémentées dans chaque pays membre et des progrès de l'accessibilité financière des services télécoms/TIC, par le biais du groupe de travail concerné	Secrétariat	Continu

*Initiative 2.1.3 : Promouvoir le développement des services télécoms/TIC, y compris les services de contenus d'intérêt local*

Les services de télécommunications/TIC actuels, tout comme les contenus auxquels ces services permettent d'accéder, ne sont pas nécessairement adaptés aux populations d'Afrique de l'Ouest. Diverses raisons peuvent expliquer cette situation, et notamment l'existence de nombreuses langues locales, l'analphabétisation qui touche encore une partie importante des populations de nos pays, et la prééminence des contenus développés pour les marchés nord-américains et européens sur les plateformes internationales. Nous travaillerons à identifier les contraintes au développement de ces services et contenus

locaux, et à l'identification de mesures incitatives pouvant être mises en œuvre pour les soutenir.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Evaluer les contraintes au développement des services et des contenus locaux	Groupe de travail concerné	Six mois
Proposer des solutions potentielles pour franchir ces obstacles	Groupe de travail concerné	Six mois
Faire le suivi des solutions implémentées dans chaque pays membre et le développement d'offres de contenu local, par le biais du groupe de travail concerné	Secrétariat	Continu

#### **4.2.2 Objectif stratégique 2.2 : Promouvoir l'usage des télécoms/TIC et donner du pouvoir aux usagers**

La promotion de l'usage des télécoms/TIC contribue à tirer pleinement avantage des avancées de la société de l'information et de l'économie numérique. La protection des utilisateurs finaux est une responsabilité directe pour n'importe quel régulateur. En tant que tels, les membres de l'ARTAO travaillent à ces objectifs, et nous continuerons à le faire.

*Initiative 2.2.1 : Evaluer et adopter des normes et instruments pour mesurer et améliorer la Qualité de Service (QoS) et la Qualité d'expérience (QoE) des services de communication*

Les utilisateurs finaux sont plus susceptibles d'utiliser des produits et services télécoms/TIC s'ils sont fiables et pratiques. Cela signifie que les services fournis devraient être de haute qualité (ou au moins suffisante), qualité qui peut être mesurée par des paramètres techniques (pour la QoS) ou à travers les perceptions des utilisateurs (pour la QoE). C'est la raison pour laquelle bon nombre d'entre nous développent des politiques ou réglementations de la QoS/QoE pour assurer que les opérateurs télécoms satisfassent à un niveau minimum de qualité de réseau. Dans le cadre de cet exercice, les questions typiques incluent :

- Quels indicateurs devraient être mesurés ?
- Comment peuvent-ils être mesurés ?

- Quelles sanctions devraient être imposées si les obligations ne sont pas respectées ?

Les réponses varient selon les circonstances spécifiques locales - de la situation du réseau aux pouvoirs d'application ou au mandat.

Nous devrions continuer à travailler à améliorer la QoS et QoE, à travers le développement, la mise en œuvre et la mise à jour appropriés des réglementations et éventuellement aussi à travers le déploiement de nos propres capacités de mesure, le cas échéant.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Evaluer et qualifier les problématiques de QoS et de QoE	Groupe de travail concerné	Six mois
Proposer une liste complète de méthodes et d'approches pour améliorer la QoS/QoE dans diverses situations	Groupe de travail concerné	Six mois
Faire le suivi de l'évolution des cadres de QoS/QoE dans chaque pays membre et leur progrès dans le temps, par le biais du groupe de travail concerné	Secrétariat	Continu

*Initiative 2.2.2 : Encourager la maîtrise des TIC et les initiatives d'administration en ligne*

Nous soutiendrons la maîtrise des TIC et les initiatives d'administration en ligne à travers l'Afrique de l'Ouest, puisqu'elles influent directement sur l'usage des services télécoms. Compte tenu de l'importance de la maîtrise des TIC et des services d'administration en ligne pour nos sociétés et économies qui se numérisent, notre rôle devrait être de veiller à ce que les services télécoms répondent aux normes requises pour permettre à ces initiatives de réussir, comme décrit dans l'initiative 2.2.1 ci-dessus.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Réitérer que l'ARTAO et les régulateurs soutiendront la maîtrise des TIC et les programmes d'administration en ligne, dans le cadre de la promotion des TIC	Conférence des régulateurs	Continu
Veiller sur les initiatives de maîtrise des TIC et d'administration en ligne dans chaque pays membre	Groupe de travail concerné	Continu
Suivre les initiatives de maîtrise des TIC et d'administration en ligne, par le biais du groupe de travail concerné	Secrétariat	Continu

*Initiative 2.2.3 : Adopter des mesures qui donnent du pouvoir aux usagers*

Plusieurs mesures peuvent être mises en place pour donner du pouvoir aux usagers. Ces mesures impliquent souvent de faciliter le passage d'un fournisseur d'accès à l'autre pour les usagers (afin qu'ils puissent profiter pleinement des offres concurrentes disponibles sur leur marché), et de diminuer les effets réseaux (c'est-à-dire les avantages tirés de l'achat de services auprès du même fournisseur que les autres clients, plutôt que de l'achat chez un concurrent). Les mesures qui pourraient être considérées ici incluent :

- Encourager voire imposer l'interopérabilité des plateformes « mobile money », de sorte que les paiements qui sont transférés d'un fournisseur à un autre puissent rester dans le système d'argent mobile, plutôt que d'avoir à être convertis en espèces
- Baisser les tarifs de terminaison d'appel (mobile et fixe), de sorte que le prix des appels hors réseau (*off-net*) puisse être le même que le prix des appels au sein du même réseau (*on-net*), et que les usagers n'aient pas besoin de posséder plusieurs cartes SIM pour profiter de tarifs plus abordables au sein de chaque réseau mobile, au niveau national comme au niveau communautaire
- Envisager la mise en place de la portabilité du numéro mobile, c'est-à-dire la possibilité de changer d'opérateur mobile en gardant le même numéro.



► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Identifier et évaluer l'impact des mesures qui donnent du pouvoir aux usagers	Groupe de travail concerné	Six mois
Proposer un processus de mise en œuvre de ces mesures. Cela pourrait inclure des études de cas des membres qui ont déjà mis en œuvre de telles mesures (champions et stratégies de pointe)	Groupe de travail concerné	Six mois
Suivre les solutions mises en œuvre dans chaque pays membre et leur évolution dans le temps, par le biais du groupe de travail concerné	Secrétariat	Continu

**4.2.3 Objectif stratégique 2.3 : Promouvoir l'intégration régionale**

Au-delà des améliorations nationales, notre objectif est de promouvoir l'intégration régionale des services et des infrastructures de télécoms et de tendre vers un marché des télécoms unifié en Afrique de l'Ouest.

*Initiative 2.3.1 : Soutenir la mise en œuvre du Règlement sur le roaming communautaire*

Le 28 novembre 2016, cinq membres de l'ARTAO ont signé le protocole d'Abidjan établissant le « roaming communautaire » entre leurs pays : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali et Sénégal. Le 16 décembre 2017, le Conseil des ministres de la CEDEAO a promulgué le Règlement C/REG 21/12/17 sur « l'itinérance sur les réseaux de communication mobiles ouverts au public à l'intérieur de l'espace CEDEAO », étendant le concept de l'itinérance gratuite à tous les États membres de la CEDEAO. Le Règlement de 2017 indiquait notamment que :

- « Les États membres doivent se conformer au présent Règlement sur leur territoire et fournir au public des informations à jour et facilement accessibles concernant la mise en œuvre du Règlement. »<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Article 14, traduit depuis la version anglaise



- « Les agences de régulation nationales sont chargées de [...] transmettre à la Commission de la CEDEAO des informations à jour sur la mise en œuvre du présent Règlement. »<sup>5</sup>
- « Les fournisseurs d'itinérance doivent signer des accords d'itinérance conformément au présent Règlement et les mettre en œuvre au plus tard le 31 mai 2018. »<sup>6</sup>

Cependant, au moment de la rédaction de ce rapport, le Règlement ci-dessus n'avait toujours pas été pleinement implémentée au sein de l'espace CEDEAO.

Les membres de l'ARTAO continueront à travailler avec les opérateurs et les gouvernements pour assurer la mise en œuvre complète du roaming communautaire conformément au Règlement de la CEDEAO.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Continuer les discussions avec les régulateurs des pays où le roaming communautaire n'est pas encore implémentée, pour assurer sa mise en œuvre rapide à travers la sous-région	Secrétariat / Points focaux	Jusqu'à sa mise en œuvre dans tous les pays membres
Assurer une implication forte des présidents et directeurs généraux des régulateurs pour une mise en œuvre complète du Règlement	Secrétariat / Points focaux	Jusqu'à sa mise en œuvre dans tous les pays membres
Appliquer strictement les différentes Résolutions prises dans le cadre de la mise en œuvre du roaming communautaire et revoir le bureau de coordination du roaming communautaire	Secrétariat / Points focaux	30 juin 2022

<sup>5</sup> Article 15, traduit depuis la version anglaise

<sup>6</sup> Article 22, traduit depuis la version anglaise

Tâche	Responsable	Délai d'exécution
Adopter des mesures pour sanctionner les manquements à la mise en œuvre du Règlement	Secrétariat / Points focaux	30 septembre 2022
Réviser le Règlement pour corriger les insuffisances à sa mise en œuvre	Secrétariat / Points focaux / CEDEAO	30 septembre 2022

*Initiative 2.3.2 : Encourager et faciliter l'interconnexion des réseaux à travers l'Afrique de l'Ouest*

Dans la plupart des pays à travers le monde, pas seulement en Afrique de l'Ouest, les réseaux télécoms ont été traditionnellement déployés et opérés comme des monopoles d'État. La libéralisation et/ou la privatisation à partir des années 1980 (ou plus tard dans notre sous-région) n'ont pas modifié de manière significative la logique nationale des réseaux de télécoms, car les cadres juridiques pertinents sont restés nationaux (par exemple, les licences nécessaires pour offrir des services de télécoms, les attributions de fréquences, les plans de numérotation, etc.). Le développement d'internet a accru l'importance de l'interconnexion internationale et conduit au déploiement d'un grand nombre de câbles sous-marins dans le monde. En Afrique de l'Ouest, tous les pays membres non enclavés de l'ARTAO sont connectés à au moins un câble sous-marin, et jusqu'à six pour le Nigeria (d'autres devraient entrer en service en 2022 et 2023). Cependant, l'interconnexion terrestre avec la dorsale de fibre à travers la sous-région n'a pas évolué à un rythme similaire. Les membres de l'ARTAO souhaitent encourager et faciliter l'interconnexion des réseaux à travers l'Afrique de l'Ouest, en :

- Cartographiant les dorsales de fibre actuelles, en s'appuyant sur la documentation existante<sup>7</sup>
- Identifiant les corridors internationaux manquants qui relieraient de grands centres de population les uns aux autres et/ou à un point d'échange internet (IXP), où l'installation d'une dorsale de fibre pourrait par conséquent apporter des avantages économiques importants grâce à une connectivité et un commerce internationaux accrus.

<sup>7</sup> Tels que les efforts de la Banque Mondiale, présentés à : <https://blogs.worldbank.org/digital-development/africas-connectivity-gap-can-map-tell-story>

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Réaliser une cartographie de haut niveau des dorsales de fibre actuelles et prévues, ainsi que d'autres infrastructures réseau d'importance régionale	Groupe de travail concerné	Six mois
Identifier les corridors internationaux manquants et les schémas pour favoriser une interconnexion accrue des réseaux	Groupe de travail concerné	Trois mois
Veiller à l'application des textes sur l'interconnexion des réseaux à travers l'Afrique de l'Ouest et suivre son évolution dans le temps, par le biais du groupe de travail concerné	Secrétariat / CEDEAO	Continu

### **4.3 Priorité stratégique 3 : Harmoniser la régulation des télécommunications/TIC dans l'optique d'un marché commun en Afrique de l'Ouest et promouvoir la coopération**

La troisième priorité stratégique pour les membres de notre Assemblée est d'harmoniser la régulation des télécoms en Afrique de l'Ouest, et renforcer la coopération pour faciliter l'émergence d'un marché commun des télécoms, en soutien du développement économique transfrontalier.

#### **4.3.1 Objectif stratégique 3.1 : Mettre en place un cadre commun de régulation**

*Initiative 3.1.1 : Etablir des groupes de travail dirigés par des membres pour collaborer sur les questions règlementaires*

Comme présenté dans l'initiative 1.2.1, le secrétariat devrait évoluer vers une structure de coordination, se concentrant sur le renforcement du rôle de nos membres. Il sera donc indispensable au fonctionnement de l'Assemblée que les membres effectuent l'essentiel du travail au sein des groupes de travail qui doivent être constitués.

Ces groupes de travail seront créés pour collaborer sur les questions règlementaires et seront dirigés par nos membres. Chaque groupe de travail doit se concentrer sur un sujet clairement défini (par exemple, la couverture

rurale ou la 5G) et réunir un nombre important de membres pour s'assurer qu'il reflète les priorités d'une grande partie (sinon de la totalité) de l'Assemblée. Pour s'assurer que le travail de chaque groupe de travail est conforme aux priorités largement partagées des membres de l'Assemblée, chaque groupe sera présidé par deux membres (c'est-à-dire des coprésidents), afin d'équilibrer les intérêts et de partager la charge de travail.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Identifier les domaines d'intervention et établir un groupe de travail pour chacun d'eux	Secrétariat	Six mois
Mettre en place un programme de travail annuel	Chaque groupe de travail	Un mois par an
Faire un rapport sur les conclusions et les résultats du groupe de travail, pour partager le contenu avec tous les membres au moins une fois par an	Chaque groupe de travail	N/A

*Initiative 3.1.2 : Développer des études de cas et des lignes directrices pour présenter les avantages et le processus de mise en œuvre de nouvelles mesures réglementaires*

Les résultats des groupes de travail devront inclure des études de cas pour présenter les avantages et le processus de mise en œuvre de nouvelles mesures réglementaires à tous les membres. Ces études de cas devront être suffisamment détaillées pour être facilement comprises par les membres de l'Assemblée en dehors du groupe de travail, afin qu'ils puissent peser le pour et le contre d'une mesure. Les études de cas doivent également contenir des lignes directrices sur le processus de mise en œuvre, de sorte que si un membre décide de mettre en œuvre la mesure décrite, il dispose des outils pour le faire. Ces lignes directrices doivent aussi être adaptables pour être ajustées au contexte national de chaque membre. En particulier, lorsqu'un ou plusieurs membres de l'Assemblée ont déjà mis en œuvre une mesure, l'étude de cas doit expliquer comment elle a été implémentée et exposer les avantages observés.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Préparer du contenu (études de cas, lignes directrices, recommandations, etc...)	Chaque groupe de travail	N/A
Présenter le contenu préparé aux membres hors du groupe de travail lors d'ateliers	Chaque groupe de travail	0,5 à 2 jours

#### 4.3.2 Objectif stratégique 3.2 : Coordonner le partage de connaissances et d'expériences

*Initiative 3.2.1 : Organiser des ateliers et d'autres façons de partager les connaissances et les expériences*

En plus des groupes de travail et du contenu qu'ils produiront, les connaissances existantes doivent être partagées plus largement entre nos membres. Certains membres de l'ARTAO se sont penchés sur un certain nombre de questions réglementaires et sont susceptibles d'être à l'avant-garde du développement de la réglementation dans la sous-région sur certains sujets. Cette expérience sera utile aux autres membres et doit leur être communiquée, afin qu'ils puissent s'appuyer sur nos connaissances collectives et développer des compétences sur d'autres sujets.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Identifier des champions et des stratégies de pointe dans chaque domaine	Chaque groupe de travail	Un mois après la constitution du groupe de travail
Organiser des ateliers de partage des connaissances, où les champions peuvent partager leurs expériences et leurs idées avec les autres membres du groupe de travail	Chaque groupe de travail	N/A

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Publier le contenu des ateliers, et toute documentation associée, sur une section réservée aux membres du site internet de l'ARTAO	Chaque groupe de travail	Sous deux semaines après chaque atelier

*Initiative 3.2.2 : Créer une base de données d'experts au sein de l'ARTAO*

Une autre façon de partager les connaissances au sein de l'ARTAO sera de créer une base de données des experts parmi le personnel de chacun des membres, avec leur domaine d'expertise. Lorsqu'un membre travaillera sur un sujet pour lequel il considère qu'un appui extérieur pourrait s'avérer utile, il pourra ainsi contacter les experts de ce sujet chez les autres membres et bénéficier de leur soutien.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Etablir une base de données d'experts parmi le personnel de chaque membre	Groupe de travail concerné	Trois mois après la constitution du groupe de travail
Publier cette base de données dans la section réservée aux membres du site internet de l'ARTAO	Secrétariat	Continu

### **4.3.3 Objectif stratégique 3.3 : Devenir une référence en matière de régulation des télécommunications/TIC en Afrique de l'Ouest**

*Initiative 3.3.1 : Recueillir et publier des données et études comparatives sur les télécommunications dans les pays membres*

Actuellement, lorsqu'ils mènent des activités de recherche ou d'analyse comparative sur l'état des télécommunications en Afrique de l'Ouest, nos membres doivent utiliser des sources et bases de données tierces et/ou effectuer leurs propres recherches. À l'avenir, nous mettrons en place un groupe de travail composé de tous les membres, chargé de collecter les données de chacun d'entre nous et de les compiler en analyses comparatives, bases de

données et/ou rapports. Ceci garantira que la recherche sur la situation réglementaire de nos marchés sera plus facilement accessible par tous les membres de l'ARTAO.

► *Tâches*

<b>Tâche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai d'exécution</b>
Identifier les indicateurs qui doivent être rapportés par chaque membre, et créer un modèle unique pour les collecter (à envoyer à tous les membres)	Groupe de travail concerné	Six mois
Assurer le suivi des réponses de chaque membre pour s'assurer de la ponctualité et de l'exhaustivité des réponses	Groupe de travail concerné	Après l'envoi de chaque demande de collecte de données et jusqu'à ce qu'elle ait été retournée par tous les membres
Publier ces indicateurs sur le site internet de l'ARTAO dans les sections pertinentes (réservées aux membres ou publiques)	Secrétariat	Au moins une publication par an



## 5 Calendrier de mise en œuvre et risques

Toutes les initiatives énoncées dans ce plan stratégique peuvent être réalisées sur la période 2022-2025. Cette section présente un calendrier indiquant quand chaque initiative devrait commencer et s'achever, et identifie aussi les risques à une mise en œuvre réussie.

### 5.1 Chronologie

La Figure 5.1 présente un calendrier des initiatives incluses dans le plan stratégique et indique comment certaines de ces initiatives (ou au moins certaine des tâches spécifiques associées à des initiatives) doivent être mises en œuvre avant que d'autres puissent démarrer.

Les différentes couleurs utilisées sur le calendrier ont les significations suivantes :



Tâches initiales d'une initiative



Tâches continues, commençant immédiatement après que les tâches initiales de l'initiative correspondante ont été achevées



Tâches récurrentes, comme la délivrance d'un atelier de partage des connaissances

Figure 5.1: Calendrier de mise en œuvre du plan stratégique

	2022				2023				2024				2025			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>1</b>	Revoir le cadre institutionnel et de gouvernance de l'ARTAO															
1.1	Renforcer la structure institutionnelle de l'ARTAO															
1.1.1	Redéfinir le rôle de l'ARTAO															
1.1.2	Réviser les statuts de l'ARTAO															
1.1.3	Renforcer le cadre institutionnel et de gouvernance															
1.1.4	Revoir la stratégie de communication															
1.2	Établir un cadre de gouvernance pour stimuler la participation des membres															
1.2.1	Clarifier le rôle du secrétariat en tant que structure de coordination															
1.2.2	Établir une implication à plusieurs niveaux pour favoriser une participation accrue de chaque membre de l'ARTAO															
1.2.3	Nouer le dialogue de manière proactive avec la CEDEAO avec une communication et une collaboration accrues															
1.3	Susciter l'intérêt des autres parties prenantes															
1.3.1	Contacter des donateurs internationaux															
1.3.2	Approcher le secteur privé pour une collaboration accrue															
<b>2</b>	Promouvoir le développement des infrastructures, des produits et des services de télécommunications/TIC et leur usage															
2.1	Promouvoir l'accès aux infrastructures, produits et services de télécommunications/TIC															
2.1.1	Augmenter la couverture des zones rurales et isolées															
2.1.2	Rendre abordables les services télécoms/TIC (particulièrement le haut débit)															
2.1.3	Promouvoir le développement des services télécoms/TIC, y compris les services de contenus d'intérêt local															
2.2	Promouvoir l'usage des télécoms/TIC et donner du pouvoir aux usagers															
2.2.1	Évaluer et adopter des normes et instruments pour mesurer et améliorer la QoS et la QoE															
2.2.2	Encourager la maîtrise des TIC et les initiatives d'administration en ligne															
2.2.3	Adopter des mesures qui donnent du pouvoir aux usagers															
2.3	Promouvoir l'intégration régionale															
2.3.1	Soutenir la mise en œuvre du Règlement sur le roaming communautaire															
2.3.2	Encourager et faciliter l'interconnexion des réseaux à travers l'Afrique de l'Ouest															
<b>3</b>	Harmoniser la régulation des télécommunications/TIC dans l'optique d'un marché commun en Afrique de l'Ouest et promouvoir la coopération															
3.1	Mettre en place un cadre commun de régulation															
3.1.1	Établir des groupes de travail dirigés par des membres pour collaborer sur les questions réglementaires															
3.1.2	Développer des études de cas et des lignes directrices pour présenter les avantages et le processus de mise en œuvre de nouvelles mesures réglementaires															
3.2	Coordonner le partage de connaissances et d'expériences															
3.2.1	Organiser des ateliers et d'autres façon de partager les connaissances et les expériences															
3.2.2	Créer une base de données d'experts au sein de l'ARTAO															
3.3	Devenir une référence en matière de régulation des télécommunications/TIC en Afrique de l'Ouest															
3.3.1	Recueillir et publier des données et études comparatives sur les télécommunications dans les pays membres															



## 5.2 Indicateurs de suivi

Initiative	Indicateur de suivi
<b>PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1 : Revoir le cadre institutionnel et de gouvernance de l'ARTAO</b>	
<b>Objectif stratégique 1.1 : Renforcer la structure institutionnelle de l'ARTAO</b>	
1.1.1 : Redéfinir le rôle de l'ARTAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une nouvelle définition du rôle de l'ARTAO est rédigée</li> <li>- Nombre de membres approuvant le nouveau rôle</li> </ul>
1.1.2 : Réviser les statuts de l'ARTAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les statuts sont mis à jour</li> <li>- Nombre de membres approuvant la mise à jour des statuts</li> </ul>
1.1.3 : Renforcer le cadre institutionnel et de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les documents de procédés/procédures existants sont mis à jour</li> <li>- De nouveaux documents complémentaires sont rédigés</li> <li>- Nombre de membres approuvant les documents mis à jour et nouveaux documents</li> </ul>
1.1.4 : Revoir la stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalisation de la refonte du site internet</li> <li>- Nombre de membres évaluant le contenu du site internet comme étant pertinent</li> </ul>
<b>Objectif stratégique 1.2 : Établir un cadre de gouvernance pour stimuler la participation des membres</b>	
1.2.1 : Clarifier le rôle du secrétariat en tant que structure de coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les postes et le rôle de chaque employé du secrétariat sont définis</li> <li>- Nombre de Membres approuvant les rôles clarifiés du Secrétariat</li> </ul>
1.2.2 : Établir une implication à plusieurs niveaux pour favoriser une participation accrue de chaque membre de l'ARTAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement formel des ARNs envers la nouvelle approche de l'ARTAO</li> <li>- Un cadre incitatif pour l'implication des membres du personnel est créé</li> <li>- La haute direction des ARNs met en oeuvre une poussée "top-down" pour l'implication de ses employés dans le travail de l'ARTAO</li> </ul>

<b>Initiative</b>	<b>Indicateur de suivi</b>
1.2.3 : Nouer le dialogue de manière proactive avec la CEDEAO avec une communication et une collaboration accrues	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régularité des interactions avec la CEDEAO</li> <li>- Nombre et/ou ampleur des collaborations pour des projets conjoints avec la CEDEAO</li> </ul>
<b>Objectif stratégique 1.3 : Susciter l'intérêt des autres parties prenantes</b>	
1.3.1 : Contacter des donateurs internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de donateurs internationaux approchés</li> </ul>
1.3.2 : Approcher le secteur privé pour une collaboration accrue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'acteurs du secteur privé contactés (ceux-ci doivent inclure au moins les principaux opérateurs de chaque pays membre)</li> </ul>
<b>PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2: Promouvoir le développement des infrastructures, des produits et des services de télécommunications/TIC et leur usage</b>	
<b>Objectif stratégique 2.1 : Promouvoir l'accès aux infrastructures, produits et services de télécommunications/TIC</b>	
Initiative 2.1.1 : Augmenter la couverture des zones rurales et isolées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourcentage de la population totale sans accès aux services de télécommunications (pour les services voix et données)</li> </ul>
Initiative 2.1.2 : Rendre abordables les services télécoms/TIC (particulièrement le haut débit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix du panier mobile à faible usage (70 mins, 20 SMS) en pourcentage du RNB par habitant</li> <li>- Nombre de pays membres ayant mis en place des politiques d'accessibilité financière</li> </ul>
Initiative 2.1.3 : Promouvoir le développement des services télécoms/TIC, y compris les services de contenus d'intérêt local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proéminence des plateformes et contenus locaux parmi les utilisateurs des télécoms/TIC en Afrique de l'Ouest : nombre de plateformes locales avec plus de 20 millions d'utilisateurs (environ 5% de la population des pays membres de l'ARTAO), proportion de contenus audiovisuels à grande écoute produits localement</li> <li>- Adoption de services plus avancés tels que le haut débit mobile</li> </ul>

Initiative	Indicateur de suivi
<b>Objectif stratégique 2.2 : Promouvoir l'usage des télécoms/TIC et donner du pouvoir aux usagers</b>	
Initiative 2.2.1 : Évaluer et adopter des normes et instruments pour mesurer et améliorer la QoS et la QoE des services de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de pays où QoS et QoE sont mesurés efficacement (par exemple, par des campagnes de mesures sur le terrain)</li> <li>- Nombre de pays ayant des exigences réglementaires garantissant que les indicateurs mesurés s'améliorent</li> </ul>
Initiative 2.2.2 : Encourager la maîtrise des TIC et les initiatives d'administration en ligne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de membres ayant des programmes d'initiation aux TIC et d'administration en ligne</li> <li>- Pourcentage d'internautes dans la population totale</li> <li>- Niveau de compétences en TIC de la population (tel qu'évalué par les indicateurs individuels DESI8)</li> <li>- Gamme de services offerts en ligne par les gouvernements ouest-africains</li> </ul>
Initiative 2.2.3 : Adopter des mesures qui donnent du pouvoir aux usagers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de membres qui ont mis en œuvre un processus facilitant le changement de fournisseur de services (y compris avec des mesures telles que la portabilité du numéro mobile)</li> <li>- Nombre de membres qui traitent les crédits perdus par les utilisateurs finaux (par exemple via une durée de validité minimale pour les recharges prépayées)</li> </ul>
<b>Objectif stratégique 2.3 : Promouvoir l'intégration régionale</b>	

<sup>8</sup> <https://digital-agenda-data.eu/datasets/desi/indicators>

Initiative	Indicateur de suivi
Initiative 2.3.1.: Soutenir la mise en œuvre du Règlement sur le roaming communautaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de pays qui où le « roaming communautaire » de la CEDEAO est pleinement effectif</li> </ul>
Initiative 2.3.2 : Encourager et faciliter l'interconnexion des réseaux à travers l'Afrique de l'Ouest	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de liaisons dorsales connectant les pays membres</li> </ul>
<b>PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3 : Harmoniser la régulation des télécommunications/TIC dans l'optique d'un marché commun en Afrique de l'Ouest et promouvoir la coopération</b>	
<b>Objectif stratégique 3.1 : Mettre en place un cadre commun de régulation</b>	
Initiative 3.1.1 : Établir des groupes de travail dirigés par des membres pour collaborer sur les questions réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de groupes de travail pour chacun des domaines d'intervention pertinents identifiés</li> <li>- Proportion de groupes de travail ayant des réunions régulières</li> <li>- Proportion de groupes de travail fournissant des rapports</li> </ul>
Initiative 3.1.2 : Développer des études de cas et des lignes directrices pour présenter les avantages et le processus de mise en œuvre de nouvelles mesures réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proportion de groupes de travail développant des études de cas et des lignes directrices pour soutenir la mise en œuvre de nouvelles mesures réglementaires</li> <li>- Disponibilité de ces études de cas et lignes directrices pour tous les membres sur le site Web de l'ARTAO</li> </ul>
<b>Objectif stratégique 3.2 : Coordonner le partage de connaissances et d'expériences</b>	
Initiative 3.2.1 : Organiser des ateliers et d'autres façon de partager les connaissances et les expériences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proportion de groupes de travail qui organisent au moins une session annuelle de partage des connaissances</li> </ul>

Initiative	Indicateur de suivi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances perçues par les membres (par exemple, suivies via des enquêtes envoyées à la suite de sessions de partage des connaissances)</li> </ul>
Initiative 3.2.2 : Créer une base de données d'experts au sein de l'ARTAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création et publication d'une base de données d'experts sur le site Web de l'ARTAO</li> </ul>
<b>Objectif stratégique 3.3: Devenir une référence en matière de régulation des télécommunications/TIC en Afrique de l'Ouest</b>	
Initiative 3.3.1.: Recueillir et publier des données et études comparatives sur les télécommunications dans les pays membres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de pays avec des informations (réglementations commerciales, documents) téléchargées sur le site Web de l'ARTAO</li> <li>- Fréquence des mises à jour des informations publiées</li> </ul>

### 5.3 Risques

La mise en œuvre réussie de ce plan stratégique repose sur l'implication de toutes les parties : les membres de l'Assemblée, la conférence des régulateurs, le comité exécutif, les groupes de travail et le secrétariat. Cependant, d'autres éléments doivent également être mis en place afin de garantir la mise en œuvre complète de notre plan stratégique.

Nous avons identifié différents risques liés à cette mise en œuvre :

- **Manque d'implication des membres** : nos membres doivent comprendre que l'Assemblée entend faire un grand pas en avant, ce qui requiert la pleine implication de tous les membres parallèlement aux travaux du secrétariat. L'ARTAO ne remplace pas les ARNs mais doit servir de forum leur permettant de construire ensemble des connaissances et des solutions. Elle repose donc sur l'implication de chaque membre. Nous devons tous croire aux avantages que la collaboration dans le cadre de l'Assemblée peut apporter à chacun d'entre nous, et faire de l'Assemblée une organisation conduite par ses membres.
- **Ressources financières et humaines limitées du secrétariat** : bien que ce plan stratégique limite le champ d'action du secrétariat à celui d'une structure de coordination, il attribue également de nouvelles missions au secrétariat (entre autres, établir des groupes de travail et collecter et publier des analyses comparatives). Les membres de l'ARTAO doivent maintenir leurs attentes en accord avec les ressources du secrétariat – et envisager d'augmenter ces ressources une fois l'Assemblée revitalisée – afin que les initiatives du plan stratégique qui reposent sur le secrétariat puissent être pleinement mises en œuvre.
- **Priorités disparates entre les membres** : bien que la constitution des groupes de travail, les ateliers de formation et les analyses comparatives devant être publiées par le secrétariat devraient offrir à chaque membre un éventail de nouveaux avantages, il est possible que certains membres aient le sentiment que leurs priorités ne soient pas prises en compte et qu'ils se sentent mis à l'écart au sein de l'Assemblée. Si cette situation devait se produire, le(s) membre(s) concerné(s) devrai(en)t en faire part immédiatement aux autres membres et au secrétariat, afin que des mesures correctives puissent être prises.
- **Manque de coopération avec les autres instances régionales** : il serait dommageable à l'efficacité de l'Assemblée qu'elle ne coordonne pas ses travaux avec les autres instances régionales pour une synergie des actions.





Un manque de coopération risquerait un doublement inutile des efforts, voire, dans le pire des cas, la poursuite de priorités contradictoires.

## 6 Observations finales

Ce plan stratégique pour l'ARTAO trace la voie à suivre pour l'Assemblée au cours des prochaines années. Il est ambitieux mais réaliste. Il reconnaît que l'Assemblée doit se réformer et que nos membres doivent accroître leur participation aux travaux de celle-ci afin de maximiser les avantages que nous pouvons collectivement générer pour tous nos membres. Une fois cet engagement renforcé établi, l'Assemblée sera en mesure de solliciter d'autres parties prenantes des secteurs public et privé, ce qui pourrait apporter des fonds supplémentaires et des connaissances pertinentes.

La collaboration entre les membres de l'Assemblée et avec d'autres parties prenantes extérieures sera essentielle à la réussite de la mise en œuvre de ce plan. La collaboration et le partage des connaissances, par le biais de groupes de travail et d'ateliers, continueront d'être coordonnés par le secrétariat, qui pourra également héberger un référentiel de données et d'études comparatives concernant les marchés des télécommunications de nos pays membres. Ces efforts conjoints et le partage des connaissances aideront les membres de l'Assemblée à remplir leur mandat en tant qu'autorités de régulation nationales, par la promotion d'un marché des télécommunications/TIC ouvert, équitable et efficace au profit des utilisateurs finaux à travers l'Afrique de l'Ouest.

Le suivi de l'avancement des initiatives décrites dans ce plan stratégique sera essentiel pour assurer sa mise en œuvre efficace. Une fois établies, bon nombre des initiatives devront être maintenues pendant toute la durée de ce plan stratégique et au-delà, afin d'assurer la continuité avec le prochain plan stratégique. Ce dernier pourra alors viser à élargir la portée et l'étendue de l'action de l'Assemblée, en s'appuyant sur une organisation plus solide avec une collaboration efficace déjà en place.

Ensemble, nous façonnerons un bel avenir pour les marchés des télécoms d'Afrique de l'Ouest.