

BADGE REGULATION DES TELECOMMUNICATIONS Promotion 2015.

QUELLES STRATEGIES DE COMORES TELECOM FACE A L'OUVERTURE DU MARCHE DES TELECOMMUNICATIONS A LA CONCURRENCE ?

SOULE YOUSSOUF

Chef de Département Administration & Gestion des Ressources Humaines ANRTIC – UNION DES COMORES







QUELLES STRATEGIES DE COMORES TELECOM FACE A L'OUVERTURE DU MARCHE DES TELECOMMUNICATIONS A LA CONCURRENCE?

Avertissement.

Ce mémoire constitue le travail de fin d'étude du Badge en Régulation des Télécommunications, délivré par TELECOM Paris Tech, dans le cadre d'une formation organisée conjointement par TELECOM Paris Tech, l'Arcep du Burkina Faso et l'Arcep de France dans le cadre du réseau Fratel.

TELECOM Paris Tech et les coorganisateurs de cette formation n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements.

Je remercie les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenu dans la réalisation de ce mémoire et en particulier, Monsieur Laurent Gille, enseignant-chercheur au Département des Sciences économiques et sociales de TELECOM Paris Tech, pour m'avoir fourni les concepts nécessaires à la réflexion à travers ses cours et ses conseils.

La rédaction de ce mémoire a été rendue possible grâce aux différentes personnes ressources, qui m'ont conseillé, orienté et piloté l'agencement de ma pensée. Je pense notamment, aux cadres de TELCO et de Comores Télécom, qui ont nourri mon travail de précieuses informations, à Madame AMINA Abdallah, spécialiste des questions juridiques en télécommunication et ex-Directrice de « Comores Câbles », à Monsieur KAMARDINE Soulé, journaliste au Quotidien AL WATWAN et à Monsieur CHEIKH Baye, conseiller auprès du régulateur mauritanienne – ARE et consultant international.

Mes remerciements s'adressent aux cadres de l'ANRTIC qui, à travers nos échanges réguliers, ont su m'apporter des précisions sur des questions relatives leurs spécialités respectives.

Je remercie également les équipes de l'ARCEP du Burkina Faso et de Télécom Paris Tech pour avoir donné le meilleur d'elles-mêmes dans l'organisation des séminaires et l'accueil des étudiants.

Résumé:

En Union des Comores, entre les années 2000 et le début des années 2010, le secteur des TIC en général et le segment des télécommunications en particulier, ont été plongés dans une situation d'incertitude et de confusion, marquées par une série de décisions compromettant leur évolution.

Cette incertitude et confusion sont essentiellement dues à l'absence de vision stratégique et globale, partagée par l'ensemble des acteurs. Le ministère en charge des télécommunications, l'opérateur public des télécommunications et le régulateur, évoluaient chacun en vase clos, au point de générer des ambigüités sur les rôles et prérogatives des uns et des autres. Entre un ministère diversifié, éclaté entre plusieurs activités hétéroclites et dépourvu des ressources nécessaires à son efficacité, un opérateur public très indépendant et au pouvoir élargi et un régulateur timide et hésitant, compte tenu de son entrée tardive dans le paysage du secteur, les rapports de coordination étaient peu commodes et assurés à minima.

De cette situation, sont nées des pratiques isolées, matérialisées par des décisions non concertées et engageant le secteur dans une voie sans issue. C'est le cas de la licence de télécommunication - Twama Télécom - attribuée par décret présidentiel en 2007, à un groupe d'investisseurs étrangers - Comoro Gulf Holding - sans qu'il y ait le moindre cadre réglementaire devant régir une situation concurrentielle. Cet acte discrétionnaire et hasardeux, a été doublé par la signature en 2010, d'un contrat entre l'Etat comorien et une autre société étrangère - Vocal pad. Un contrat dont l'essentiel a été de confier à ladite société, la gestion de la passerelle des communications internationales.

Les deux engagements ont été vigoureusement dénoncés par les acteurs du secteur, notamment, Comores Télécom et l'ANRTIC. Le premier, en raison de l'intérêt de conserver son hégémonie et de continuer à gérer un segment de son activité, qui lui rapporte plus de 30% de son chiffre d'affaires. Et le second, pour des raisons de non-conformité par rapport à la législation et à la règlementation en vigueur. Cette situation a conduit le Gouvernement à envisager, d'abord un travail d'assainissement, en annulant les deux contrats avant de s'engager sur d'autres projets de réformes ensuite.

C'est ainsi qu'en 2012, le Gouvernement a signé un contrat avec la SFI - Société de Finances Internationales - mandatée par la Banque Mondiale, pour conduire l'opération de la privatisation partielle de Comores Télécom. Ce processus tant décrié et désavoué par Comores Télécom, s'était heurté à un vide juridique qui s'est traduite par l'absence d'une disposition législatif devant permettre de parachever l'opération. Et c'est l'article 27 de la loi N°06 – 001/AU, portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics et des établissements publics selon lequel, les modalités de privatisation des sociétés à capitaux publics, feraient l'objet d'une loi

spécifique devant l'Assemblée. En effet, un projet de loi spécifique a été soumis à l'Assemblée par le Gouvernement mais, la pression et les manœuvres de l'opérateur historique, ont suffi à faire retirer le projet par le Gouvernement.

Ce constat d'échec n'avait pas découragé de Gouvernement, convaincu de la nécessité de reformer le secteur et infléchir la tendance hégémonique de Comores Télécom dans le secteur.

Seules les réformes engagées à partir de 2013, issues du projet RCIP-4, signé entre la Banque Mondiale et l'Etat Comorien, ont donné des résultats positifs, apportant un nouvel élan de transformation au secteur. La création de Comores Câbles en 2013, le vote en 2014 de la nouvelle législation sur les communications électroniques et l'introduction du second opérateur TELCO en 2015, sont parmi les aboutissements réels de ces réformes.

Seulement avec l'introduction du second opérateur, la structure et l'environnement du marché des télécommunications deviennent menaçant pour l'opérateur historique. Face à un concurrent avisé, stratège et capable de déployer la 4G dès son entrée en scène, à l'aide de ses équipements dernier cri de HUAWEI, Comores Télécom n'a d'autres choix que de s'appuyer sur ses forces et les opportunités qu'offre l'environnement pour faire face à cette concurrence qui s'annonce rude.

La Direction sortante et la nouvelle Direction de Comores Télécom, ont successivement conduit des manœuvres dilatoires, en contestant la loi du secteur, en refusant de s'y conformer et en faisant échouer toutes les négociations sur l'interconnexion. Visiblement, cette démarche n'a d'autre finalité que de rendre le fonctionnement du marché difficile et à démontrer aux yeux de l'opinion que, seule l'introduction de TELCO est à l'origine de ces difficultés. Au-delà de ces manœuvres, Comores Télécom ouvre des fronts de crise à chaque fois que l'opportunité se présente.

En interne, la nouvelle Direction a opté comme stratégie, la correction de ses faiblesses en réduisant les effectifs et en imposant une politique managériale de rigueur mais, sans que ces actes soient, en notre connaissance, inscrites et traduites dans une vision stratégique globale et partagée avec l'ensemble du personnel.

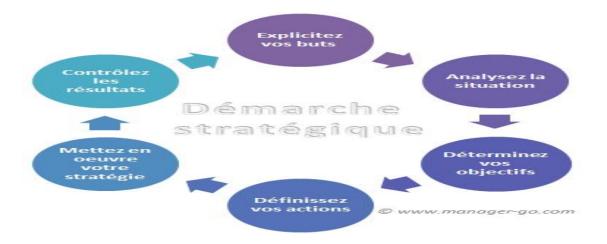
Mais, ce nouveau contexte apporte à Comores Télécom, son lot d'opportunités. Car, à part l'évidence de restructurer la maison, il y a des éléments sur lesquels Comores Télécom s'appuie pour corriger des erreurs d'appréciation et consolider l'efficacité de sa gestion. C'est le cas par exemple, de la convention d'établissement dont les dispositions accordent tant de privilèges fiscaux à TELCO. Des privilèges parfois en totale contradiction avec la règlementation. Et Comores Télécom compte sur la révision de ces dispositions pour, dit-on, pouvoir rivaliser à armes égales. Une des grandes opportunités auxquelles l'opérateur historique pourrait tirer meilleur profit, c'est la suppression de la contribution au service universel par la loi de 2014. Une disposition qui lui permettrait de réaliser des économies et d'orienter ses

investissements vers la modernisation de son réseau et le développement des nouveaux produits.

En confrontant ces actes conduits par Comores Télécom avec le modèle d'analyse stratégique SWOT, on a pu tirer les enseignements suivants :

• Comores Télécom, de par son indépendance accrue et sa confortable position sur le marché des télécommunications, a toujours régné en maitre et n'a jamais souhaité voir introduire des reformes qui modifieraient son organisation et son fonctionnement. C'est la raison pour laquelle, elle a tantôt développé, depuis sa mise en concurrence avec TELCO, une stratégie offensive ou défensive d'expansion, tantôt une stratégie de défense ou de positionnement tout court. On retrouve dans sa démarche, toutes les options stratégiques envisagées par le modèle SWOT auquel nous nous sommes référés pour effectuer notre analyse. Toutefois, ce que nous ne savons pas, c'est le caractère rationnel ou non de cette démarche. Est-ce que cette démarche a fait l'objet par Comores Télécom, d'une élaboration des étapes logique à suivre :

Démarche stratégique¹



En notre connaissance, la démarche déployée par l'opérateur historique, ne se serait pas conformée aux étapes exigées présentées ci-dessus. Selon un haut cadre de Comores Télécom, proche de la Direction Générale, cette dernière « n'aurait pas une stratégie formalisée, c'est maintenant que nous commençons à y travailler ». Compte tenu du caractère divers et varié des actions de Comores Télécom, qui vont de la contestation de la loi jusqu'au refus non motivé de l'interconnexion, on remarque que si explicitation de but il y a (étape 1 du schéma), ce serait de demeurer le seul et unique opérateur sur un marché

¹ Source: http://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/elaboration-strategie

monopolistique. Quant à l'analyse de la situation et détermination des objectifs (étapes 2 et 3), Comores Télécom, semble n'avoir pas fait l'examen nécessaire et apprécié la réalité de la situation pour se préparer en conséquence. Par exemple, quelle va être la tendance et la nouvelle configuration du marché à court et à moyen terme ? Quels doivent être nos objectifs prioritaires en termes de développement ? Et avec quels axes ? Ces questions de nature à laisser entrevoir une stratégie centrée sur la concurrence, apparaissent moins dans tout ce que Comores Télécom entreprend. Ce qui nous considérons comme démarche stratégique à partir des faits n'est, ni plus ni moins qu'une série d'actions cumulées au fil des événements (étapes 4 et 5 du schéma – définition des actions et mise en œuvre de la stratégie.).

Quant à la dernière étape (étape – 6 – contrôle des résultats.), Comores Télécom ne semble pas non plus mesurer les conséquences de son comportement, notamment le refus obstiné de se conformer à la réglementation en vigueur et donc, se voir attribuer une licence et un cahier de charges, sachant pertinemment qu'elle en train de pénaliser les clients et qu'il y a des sanctions encourues, prévues par la loi.

- L'héritage et l'amplification d'une ligne stratégique largement dominée par la contestation, va parfois jusqu'à franchir la ligne rouge, en outrepassant la règle commune à tous, qu'est la loi. Ce comportement met à mal la cohésion du secteur et affaiblit le pouvoir et le rôle du régulateur. L'illustre cas de ce comportement, c'est le respect de la décision N° 17- 001/ANRTIC/DG, portant fixation des tarifs des terminaisons nationales d'appels fixe, mobile et SMS de Comores Télécom et TELCO SA, signée le 04 février 2017.
- En définitif, l'opérateur historique ne parvient pas à prendre le recul nécessaire et à examiner la situation réelle du marché. Car, parmi les critères souvent évalués avant l'ouverture d'un marché, c'est le niveau de la qualité de services ou des produits proposés et la modération des prix associés. Or, il se trouve que sur ces critères, Comores Télécom enregistrait des insuffisances. Aujourd'hui, toute sa politique et ses orientations devraient se focaliser sur la correction des ces insuffisances. Et pour permettre au régulateur d'évaluer l'état d'amélioration de ces objectifs, Comores Télécom a intérêt à accepter la signature de son cahier de charges. Un instrument qui lui servirait de tableau de bord pour évaluer les objectifs qui lui sont fixés, notamment sur la qualité de service.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION:	17
PREMIERE PARTIE – CONTEXTE GENERAL DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN UNION DES COMORES AVANT L'OUVERTURE DU MARCHE A LA CONCURRENCE	
Section I – Un secteur aux acteurs indépendants et aux pratiques inadaptées	
évolution. A - Le Ministère des Télécommunications et de la promotion des TIC	
B - L'ANRTIC, un Régulateur en quête d'autorité	
C - L'opérateur Historique – Comores Télécom, le pouvoir incarné	
D - Les pratiques qui ont fait obstacle au développement du secteur	
Section II – La tentative de privatisation partielle de Comores Télécom : cons	
limites du processus	
A - Un constat mitigé	
Chapitre II – L'élan des reformes et impacts sur l'évolution du secteur	
Section I – De la signature de l'accord de financement du projet RCIP - 4 à	30
l'introduction du second opérateur - TELCO	30
A - L'accord de financement du projet RCIP-4 : un nouveau souffle pour le	
développement du secteur	30
B – De la loi de 2008 à celle de 2014 : Un cadre législatif enrichi	31
C - Comores Câbles : Nouvel acteur majeur dans le paysage du secteur	33
Section II - L'Octroi de la seconde Licence : Un processus transparent et incl A - Une volonté de déverrouiller un secteur profitable	
B - L'irréprochable transparence du processus	35
DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE COMORES TELI ET LA PLACE DU REGULATEURChapitre I – Diagnostic et analyse stratégique de Comores Télécom	38
Section I – Diagnostic stratégique	38
A - Comores Télécom et ses atouts essentiels.	
B - Les faiblesses de Comores Télécom.	
Section II - Opportunités et menaces	46

A - Les opportunités qui s'offre à Comores Télécom	46
B - Les menaces qui se dressent contre Comores Télécom	50
Section III - Appréciation du comportement de Comores Télécom sous l'angle l'analyse stratégique	55
B – La défensive de l'expansion.	57
C - La défense	58
D - Le positionnement.	58
Chapitre II - Procédés de blocages ou stratégie en gestation ?	59
Section I – La contestation de la seconde licence par Comores Télécom : Manœuvres dilatoires et leurs limites	59
retarder la poursuite du processus.	59
B - Contestation du caractère légal de la licence par Comores Télécom : Remise en	ı
cause de la procédure de vote de la loi N° 14 - 031/AU du 17 mars 2014	60
C - Le Consortium Eassy coupe l'infrastructure câble aux Comores pendant près	de
30 heures : Une crise sans précédent et Comores Télécom en première ligne	62
D - La problématique de la conformité du statut de l'opérateur historique au rega	ırd
de la législation en vigueur : Comores Télécom est-elle au-dessus de la loi ?	64
Section II – Le régulateur à l'œuvre dans l'affrontement des opérateurs	
B - L'interminable problématique de l'interconnexion	69
C - Perspectives	71
CONCLUSION:	75
ANNEXES:	. 127
GLOSSAIRE:	.129
BIBLIOGRAPHIE :	. 131
LIENS DE REFERENCE	. 132

INTRODUCTION:

Les deux dernières décennies sont marquées par des profondes mutations du secteur des télécommunications à l'échelle mondiale. Des mutations qui se sont manifestées par l'apparition des innovations technologiques et l'introduction permanente des nouveaux services et applications diverses à tous les secteurs.

En vue de conjuguer ces transformations aux efforts de la croissance économique, la plupart des pays en voie développement, a procédé à la libéralisation du secteur des télécommunications dans lequel l'intervention de l'Etat n'est plus justifiée. Les réformes visant à restructurer les opérateurs historiques, consécutifs au réaménagement des cadres réglementaires, ont vu s'investir dans le marché des télécommunications, des opérateurs privés à la fois novateurs et ambitieux.

Dans un contexte de crise des finances publiques, marqué par une baisse des recettes de l'Etat, des déficits chroniques et un chômage qui touche sévèrement les jeunes diplômés, l'Union des Comores s'est inscrit dans cette démarche de libéralisation et d'ouverture d'un marché économiquement rentable et colonne vertébrale du développement.

Cette démarche est née d'une volonté politique appuyée et accompagnée par la Banque Mondiale à travers son projet RCIP-4. Ce projet d'un montant de 22 millions de dollars, est issu d'un accord de financement au titre du don du Programme Régionale d'Infrastructure de Télécommunications, signé le 24 septembre 2013 entre l'Union des Comores et l'Association Internationale de Développement - IDA.

Parmi les grandes orientations inscrites au« *projet RCIP – 4* »¹, figure le renforcement du cadre réglementaire, incluant l'option de l'attribution d'une seconde licence, le soutien d'une politique de baisse des prix de la capacité de bande passante internationale et un programme de stimulation de la demande. Toutes ces étapes concourent à apporter les corrections nécessaires aux insuffisances du secteur et l'adaptation du marché des télécommunications en vue de s'aligner aux bonnes pratiques internationales

Jusqu'en décembre 2015, la configuration du marché comorien des télécommunications, se résumait à la présence d'un seul et unique opérateur – Comores Télécom, structuré et intégré de manière verticale. Comores Télécom, en marge de son statut d'opérateur de télécommunications, il assurait les grands l'investissement du secteur des télécommunications, l'introduction des nouvelles technologies, la vente de toute la gamme des produits sur le marché et demeure propriétaire de la totalité des infrastructures. Comores Télécom, est une société dont le capital est totalement détenu par l'Etat mais, que ce dernier a moins de pouvoir de

-

¹ Regional Communications Infrastructure program- phase 4, signé le 24 septembre 2013 entre l'Union des Comores et l'Association International de Développement

contrôle, en raison de son lobbysme et de la nature des rapports de forces établis depuis des années entre ses dirigeants et les pouvoirs publics.

Économiquement, Comores télécom constitue l'un des grands contributeurs au budget de l'Etat et représente un vivier d'emplois. La politique drastique instauré dans la fonction publique, ne donne plus de marge de manouvre de recrutement. Par conséquent, Comores Télécom a toujours été le grand guichet des recrutements politiques. Sur le plan commercial, Comores Télécom pratique, comme tout monopole, des tarifs assez élevés avec une qualité de service discutable tant décrié par la population.

Depuis deux décennies, Comores Télécom a le mérite d'avoir installé et développé un réseau national avec des investissements qui se comptent par dizaines de milliards de francs comoriens. Toutefois l'opacité de sa gestion, les pratiques de la négligence et de la connivence, ont toujours suscité des critiques à son égard. A partir de ce constat, nous avons fait le choix de travailler, dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin d'études, sur le cas de Comores Télécom, qui repose sur trois raisons essentielles :

D'abord, Comores Télécom évolue dans un secteur dont l'innovation technologique, les applications et les usages évoluent de façon constante avec des enjeux très forts en termes de positionnement et de pérennisation. Nous estimons que notre engagement sur l'étude d'une société nationale dont les pratiques et les contours stratégiques suscitent des interrogations et des incertitudes, permettrait de dégager des tendances sur les éventuelles reformes que pourrait engager Comores Télécom pour se maintenir en situation concurrentielle.

Ensuite, le choix de faire une analyse sur Comores Télécom sous l'angle stratégique, concorde avec l'environnement actuel du secteur, marqué par l'introduction d'un second opérateur – TELCO SA - aux Comores. Une opération qui a fait l'objet de tant de controverses. Certains voient, à travers ce processus, un intérêt positif en faveur du développement du secteur en général et des consommateurs en particulier. D'autres y perçoivent une manouvre qui consisterait à affaiblir ou à faire disparaitre Comores Télécom.

Enfin, à travers notre objet d'étude, nous voudrions nous appuyer sur les bases théoriques, et les grands concepts de la régulation des télécommunications fournies à l'occasion des séminaires du BADGE en régulation des télécommunications, pour travailler un cas concret de concurrence.

Aujourd'hui, pour faire face à un adversaire expérimenté, Comores Télécom a intérêt à élaborer et à se doter d'une stratégie qui soit à la hauteur des défis de l'environnement dans lequel elle doit désormais évoluer. Une stratégie d'anticipation au cœur de laquelle doivent être inscrits, la performance de son réseau, des choix pertinents sur des investissements et une politique commerciale et managériale optimisée. Mais pas seulement, pour réussir ces objectifs, Comores Télécom doit

également faire des choix courageux sur la performance de son personnel en mettant l'accent sur le renforcement de ses capacités humaines. Trancher entre la continuité d'une gouvernance laxiste et s'engager dans des réformes douloureuses. Tel est le dilemme qui s'offre à Comores Télécom.

Nous partons de l'hypothèse suivante: En sa qualité d'opérateur historique, Comores Télécom dispose des moyens nécessaires pour élaborer une ou des stratégie(s) capable(s) d'affronter une situation concurrentielle, compte tenu des atouts qu'elle dispose en termes de positionnement, de réseau, de niveau couverture, de parc d'abonnés et de politiques commerciale.

En vue de fournir une analyse qui soit à la fois, cohérente, réaliste et conforme à la réalité du marché comorien des télécommunications, nous présenterons d'abord les rapports entretenus par les principaux acteurs et la conduite de l'opérateur historique au regard des reformes du secteur.

Après avoir fourni une vue d'ensemble du secteur, ses difficultés de développement et les échecs successifs, nous aborderons les dernières réformes ayant abouties à l'introduction du second opérateur TELCO SA, avant de nous livrer à l'analyse de Comores Télécom sous l'angle stratégique, qui va s'appuyer sur le segment mobile. En marge des éléments historiques sur lesquels nous allons nous y référer pour expliciter le cheminement stratégique de Comores Télécom, notre travail va se limiter à la période 2009- janvier 2017.

Ensuite, nous allons nous appuyer sur un cadre théorique qui relève de l'analyse concurrentielle - le modèle SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) et dégager les tendances stratégiques qui seraient appropriées pour un positionnement solide et durable de l'opérateur historique dans ce nouvel environnement.

Enfin, nous tenterons de démontrer comment le régulateur parvient à articuler l'application des exigences réglementaires et la pression des opérateurs dans une concurrence naissante.

PREMIERE PARTIE - Contexte général du secteur des télécommunications en Union des Comores avant l'ouverture du marché à la concurrence.

Des années 2000 jusqu'à nos jours, le secteur des télécommunications en Union des Comores, est passé d'une situation critique à un élan de reformes, pour aboutir à une ouverture du marché. Une ouverture qui a permis l'introduction d'un nouvel opérateur par l'attribution d'une seconde licence globale et unifiée.

Chapitre I - Des difficultés du secteur vers l'élan des reformes.

Section I – Un secteur aux acteurs indépendants et aux pratiques inadaptées à son évolution.

Depuis 2009, le secteur des télécommunications est principalement piloté par trois acteurs publics dont, le Ministère en charge des télécommunications, l'ANRTIC et l'opérateur historique – Comores Télécom. Ce n'est qu'en juillet 2013 que le secteur a vu l'arrivée d'un nouvel acteur « Comores Câbles », crée par décret N° 13/086/PR pour assurer la gestion, la maintenance et la commercialisation de l'infrastructure câble. Toutefois, cette structure n'a été mise en place que 2 ans plus tard, après la promulgation de ce décret, soit en août 2015

A - Le Ministère des Télécommunications et de la promotion des TIC.

Au plus haut niveau, le Ministère en charge des télécommunications et de la promotion des TIC, pièce centrale qui représente l'Etat dans le secteur. Il définit les axes de la « politique du secteur» à travers les orientations inscrites dans la déclaration de politique sectorielle, introduit et conduit les grandes réformes. Le périmètre d'action et les attributs politiques du ministère conduisent, la plupart du temps, à des nominations discutables, en raison de la méconnaissance et de la maitrise insuffisante du secteur par les autorités successives. Cette insuffisance est accentuée par un manque de ressources humaines adéquates disponibles, pour appuyer et accompagner les pouvoirs publics dans la mise en œuvre des orientations politiques. La primauté du consensus politique est le principal frein à l'épanouissement d'un ministère, censé jouer un rôle prépondérant dans la conduite de la destinée d'un secteur en mutation. En raison de la fréquence de renouvellement des Ministres en charge des TIC, aucune stratégie de développement de long terme n'a été soigneusement esquissée et inscrite sur une feuille de route. L'élaboration des feuilles de route annuelles, est souvent le cumul d'une suite d'activités souvent dépourvue de vision stratégique globale.

Une des raisons de ce dysfonctionnement du secteur, pourrait s'expliquer par la concentration dans un même et seul Ministère, de plusieurs activités de secteurs différents. En effet, en marge des Télécommunications et la promotion des TIC, la ou

_

¹ Annexe 1: Note d'information en conseil des ministres sur la déclaration de la politique sectorielle - 11/11/2014

le Ministre, se voit souvent attribuer des portefeuilles du transport et du tourisme. Cumuler trois des secteurs le plus dynamiques de l'archipel, ne donne pas suffisamment de marge de réflexion pour pondre une vision de long terme sur un secteur précis.

B - L'ANRTIC, un Régulateur en quête d'autorité.

Au niveau intermédiaire, l'Autorité de régulation des TIC – ANRTIC – un organe étatique et bras technique du ministère, qui joue un rôle essentiel en termes de conseils et d'orientation. Elle est l'interface entre la mise en œuvre de la politique sectorielle et le contrôle des opérateurs et fournisseurs de service TIC. En effet, « Jusqu'à une époque récente, dans nombre de pays, un seul ministère, ou une autre administration gouvernementale, cumulait les rôles d'instance décisionnaire pour les télécommunications et de propriétaire et exploitant du réseau national de télécommunication. On jugeait inutile d'avoir une instance de régulation dans cet environnement. La privatisation et la libéralisation des marchés ont conduit à une réorganisation des institutions gouvernementales du secteur des télécommunications. Les autorités de régulation séparées sont en mesure de mettre en œuvre la politique des pouvoirs publics de façon objective et impartiale.»¹.

C'est ainsi qu'en Union des Comores, la loi N° 08 – 007/AU du 15 janvier 2008, a introduit la création d'un organe de régulation – l'ANRTIC, garante de la mise en œuvre de la règlementation du secteur, participe activement à l'élaboration des textes et au processus de prise de décisions du secteur des télécommunications. Il est donc plus facile, pour un régulateur indépendant, d'agir de façon impartial vis-à-vis de toutes les parties du marché, notamment en matière de contrôle, de concurrence et d'interconnexion. Toutefois, il arrive parfois que les pouvoirs publics prennent des engagements, sans que le régulateur soit sollicité au préalable. Un tel comportement de mise à l'écart, met le régulateur en porte à faux au regard de ses missions et prérogatives inscrites dans la loi.

C - L'opérateur Historique - Comores Télécom, le pouvoir incarné.

Au niveau opérationnel, se trouve l'opérateur historique – Comores Télécom – l'acteur visible du secteur. Comores Télécom est une société à capitaux publics dont le périmètre d'action va au-delà des missions classiques d'un simple opérateur de télécommunications.

Depuis 2004, année à laquelle fut opéré la scission de la SNPT – Société Nationale des Postes et Télécommunications, créant ainsi Comores Télécom et la SNPSF, Comores Télécom a développé un comportement d'indépendance par rapport aux pouvoirs publics avec des pratiques de Gouvernance contraires au développement du secteur. Ce comportement d'indépendance est caractérisé, entre autres, par le non-respect de

¹ Source : Manuel sur la réglementation des télécommunications - principaux auteurs - Hank Intven, Jeremy Oliver et Edgardo Sepúlveda - Première édition, InfoDev - novembre 2000.

la règlementation, une large autonomie de gestion, en décidant des orientations politiques, commerciales et des investissements, parfois sans aviser le Gouvernement. Ce pouvoir d'initiative s'explique par la confiance que les Gouvernements successifs, ont toujours placée aux dirigeants de la société et les rapports privilégiés entre les chefs d'Etat et les Directeurs Généraux de Comores Télécom.

Pour tenter d'infléchir ce comportement et réduire l'exclusivité de son pouvoir, les pouvoirs publics ont tenté des initiatives volontaristes, visant l'ouverture du marché à d'autres acteurs. Seulement, ces initiatives ont parfois été engagées sans qu'il y ait des objectifs stratégiques clairement définis au point que, certaines de ces décisions des autorités publiques, se sont soldées par des échecs.

D - Les pratiques qui ont fait obstacle au développement du secteur.

Aussi, dans les années 2000, le secteur des télécommunications en Union des Comores, a connu diverses difficultés marquées par une série de dysfonctionnement dans un environnement dépourvu de dynamique concurrentiel. En marge de l'opérateur historique, un second opérateur a fait son apparition par l'attribution en 2007, d'une licence négociée et signée exclusivement entre le Chef de l'Etat et le Groupe CGH – Como-Gulf Holding. Lequel groupe créa une branche de télécommunication, connue sous le nom de « TWAMA TELECOM »¹. Cette licence assortie d'un protocole d'accord, n'a jamais été exploitée, ni respectée. Au-delà des investissements réalisés par TWAMA TELECOM, aucune des contreparties annoncées dans le protocole d'accord, n'a été respectée.

« Une licence a été accordée en 2007 à la CGH/Twama Telecom, en échange de la construction de quatre petits ports et de la livraison de trois bateaux rapides pour le transport entre les îles. La société aurait initié le déploiement du réseau de télécommunications mais aucun investissement n'a été réalisé dans les ports et bateaux, et ce malgré les rappels à l'ordre de l'ANRTIC et du Gouvernement. Le lancement d'un nouvel appel d'offres pour permettre l'arrivée d'un deuxième opérateur, nécessite de régler, au préalable et dans le respect de la réglementation comorienne actuellement en vigueur, les conditions du retrait de la licence de Twama Telecom.»².

Ladite licence a été effectivement retirée par décret présidentiel, puisqu'entre temps, une « nouvelle loi.».³ a été votée, promulguée et entrée en vigueur sans que les dispositions contraires de cette licence se plient aux exigences de la nouvelle loi. D'ailleurs, l'article 38 de ladite loi stipule que « les titulaires d'autorisations ou d'agréments de fourniture de service TIC's délivrées pour une période indéterminée, disposent d'un délai d'un an, à compter de la publication de la présente loi, pour se conformer aux dispositions de celle-ci et présenter éventuellement une nouvelle demande à l'autorité

.

¹ Annexe 2 : Décret portant octroi d'une licence d'opérateur des technologies de l'information et de la communication – FWAMA TELECOM

² Source: Rapport final de Maitre Eric VEVE 2012 - Contrat de consultation n°2012/04/ABGE/RCIP.

³ Loi N°08/007/AU du 15 janvier 2008

compétente.»¹. Et l'article 41 de poursuivre que « toutes les dispositions législatives ou règlementaires antérieures contraires à la présente loi, sont abrogées [.......], les textes réglementaires nécessaires à l'application de la présente loi et ceux qui sont contraires à ses dispositions sont mis en conformité [......]»². Comores Télécom, pour conserver sa situation de monopole, s'est déployée dans des manouvres qui consistaient à faire échouer l'entrée de TWAMA TELECOM, en dénonçant le caractère illégal de la licence.

Les entraves à l'ouverture effective du marché des télécommunications, se sont avérées plus délicates lorsqu'en 2008, les décrets d'application de la loi sur « les technologies de l'information et de la communication », accordent un droit d'exclusivité de quatre ans à Comores Télécom et Comoro-Gulf Holding.

Plus grave encore, en 2009, pendant que la toute nouvelle Autorité de Régulation des TIC – ANRTIC – cherchait à mettre en conformité la licence de TWAMA TELECOM, le Gouvernement de l'Union des Comores, s'est engagé en 2010, dans la signature d'un contrat de fourniture exclusive de services de passerelle internationale avec la société VOCALPAD.

« Un contrat a été signé avec la société Vocalpad conférant une exclusivité à cette dernière pour opérer sur le segment des transmissions internationales. Cette convention [......] conduirait à remettre en cause une partie de la valeur, non seulement de l'autorisation accordée à Comores Telecom mais en outre, des droits du futur opérateur entrant sur ce segment de marché. Le Gouvernement cherche à résilier cette convention dans des conditions optimales de sécurité juridique, compte tenu des pénalités prévues en cas de rupture du contrat.»³.

Pour ces raisons de non-conformité, notamment la situation d'exclusivité, il a fallu œuvrer en faveur d'un assainissement du secteur et éviter toute entrave à son développement. Des actions ont été intentées en justice contre ce contrat de VOCALPAD. En fin de compte, le Gouvernement avec l'appui et l'expertise juridique de l'ANRTIC, a saisi la justice et a obtenu la nullité du contrat.

Malgré que l'ANRTIC soit dotée d'hommes et de femmes compétentes, elle n'arrivait pas à s'imposer dans le paysage d'un secteur débordant de difficultés d'ordre politique et juridique. A ses débuts l'ANRTIC, au lieu de chercher à se faire une place prépondérante et asseoir les bases de son autorité, elle passait l'essentiel de son temps à dénouer des problèmes dont les solutions devaient venir d'une volonté politique. Les autorités Gouvernementales prenaient des décisions et s'engageaient

 $^{^1}$ Source : Article 38 du Décret d'application N°08-019/PR du 04 mars 2008 de la loi N°08-007/AU du 15 janvier 2008 relative aux secteurs des technologies de l'information et de la communication.

 $^{^2}$ Source : Article 41 du Décret d'application N°08-019/PR du 04 mars 2008 de la loi N°08-007/AU du 15 janvier 2008 relative aux secteurs des technologies de l'information et de la communication.

³ Source : Rapport final de Maitre Eric VEVE 2012 – Contrat de consultation n°2012/04/ABGE/RCIP.

dans des contrats qui compromettaient l'avenir du secteur sans que l'ANRTIC soit associée ou consultée auparavant.

Cette situation s'était accentuée par des rapports tendus, qui se traduisaient par une absence totale de coopération entre l'ANRTIC et l'opérateur historique. Ce dernier refusait systématiquement de livrer des informations ou à se plier aux dispositions règlementaires dont le régulateur est le garant de l'application.

Comores Télécom, au-delà du refus de promouvoir une coopération technique avec le régulateur, elle s'attribuait également des bandes de fréquences et des blocs de numéros sans autorisation préalable de l'ANRTIC. La redevance de régulation fixée à 3% par la loi, n'a jamais été réglée à cette hauteur.

En vue de garantir sa survie en attendant l'entrée d'un second opérateur, l'ANRTIC a dû faire d'importantes concessions sur le taux de la redevance de régulation. « *Une convention* »¹défiant les dispositions législatives et réglementaire, a dû être signée entre les deux parties, pour garantir un versement de 21 170 297, 5 KMF par mois. Cette convention a évoluée, passant de 21 170 297, 5 KMF/mois à 25 612 206,32 KMF soit, 52 060 euros/mois, le montant versé à l'ANRTIC.

Tous ces dysfonctionnements marqués, entre autres, par l'octroi d'une licence qui s'est avérée illégal au regard de la loi, la signature d'un contrat cédant la gestion de la plateforme des communications internationales à une société étrangère et l'obstination de Comores Télécom à se plier aux obligations réglementaires, dénotent d'une absence de coordination des acteurs du secteur. Cette indépendance qui se manifeste par des actions non concertées, a créé une certaine incohérence dans la conduite d'une politique visible du secteur. Mais, la volonté réformatrice des Gouvernements successifs, n'a pas faiblie. Une autre stratégie visant toujours à préparer le secteur à l'ouverture s'est très vite dessinée. Après l'assainissement du secteur par ces opérations d'annulation de la licence TWAMA TELECOM et du contrat de VOCALPAD, c'est à la privatisation partielle de Comores Télécom que le Gouvernement s'est attelé.

Section II - La tentative de privatisation partielle de Comores Télécom: constat et limites du processus.

A - Un constat mitigé.

En vue de poursuivre l'élan de redressement du secteur pour aboutir à un assainissement complet et procéder à une ouverture sereine du marché des télécommunications, le Gouvernement de l'Union des Comores a signé avec la Société de Financière Internationale – SFI –, un contrat de conseil pour dresser, dans un délai limité, un constat de la Société Nationale des Télécommunications et

¹ Annexe 3 : Convention de paiement de la redevance de régulation à taux réduit -passant de 3% à 1% du CA de CT - signée en 2012 entre les Directeurs Généraux de Comores Télécom et de l'ANRTIC.

élaborer un plan de privatisation. Pour réussir cette mission d'assistance, la SFI a fait appel à des consultants dont :

- Gide Loyrette Nouel Consultant Juridique
- AZTELCO Consultant Technique
- AG Parthners Consultant en communication
- Sggroupe Consultant en Ressources Humaines
- Mazars Auditeur

Dans cette partie, nous avons travaillé sur les rapports réalisés par les différents consultants, relatifs aux aspects financiers, organisationnels, techniques et juridiques.

Le projet avait prévu un calendrier du processus allant de sa promotion, à l'analyse des offres, en passant par l'analyse des dossiers des repreneurs et les pré-qualifications. Nous rappelons que toutes les activités d'analyse, se sont étalées sur la période allant de 2006 à 2011. Elles ont été réalisées sur la base des documents de Comores Télécom mis à la disposition des consultants, des rapports d'audit certifiés par le cabinet BDO et les entretiens réalisés avec les différentes Directions.

Au regard des résultats obtenus par les différents rapports établis par chacun des consultants, il ressort de cette analyse, une série de tendance qui indique les points forts et les faiblesses de la Société pendant la période d'observation.

a) Profitabilité et efficacité de gestion : Une nette régression.

Tableau N°11

Données chiffrées ² en Milliards KMF	2006	2007	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	12 102	14 408	17 318	20 917	20 808
Résultats net	1 978	2 035	1 984	2 053	683
Résultats par rapport au CA	16%	14%	11%	10%	3%
Taux de rentabilité	13%	13%	8%	8%	2%
Part des recettes de l'Etat (+ dividendes)	18%	17%	-	11%	6%

Nous rappelons au passage que, le rapport VEVE dans lequel sont extraites ces données, en comporte plusieurs, faisant état de la solvabilité, de l'endettement et des investissements, seulement, nous voudrions mettre en évidence, les éléments clés, qui prouvent la tendance de la gestion et la nécessité d'engager des nouvelles orientations pour redresser Comores Télécom.

 $^{{}^{1}}Source: \ Tableau\ N^{\circ}1\ -\ Données\ extraites\ du\ Rapport\ final\ de\ Maitre\ Eric\ VEVE\ 2012/Contrat\ de\ consultation\ n^{\circ}2012/04/ABGE/RCIP$

Sur la base de ces données, on s'aperçoit que la Société était en perte de vitesse. Malgré un chiffre d'affaires en hausse, les résultats n'étaient pas au rendez-vous, passant de 16% à 3%, avec un taux de rentabilité passant de 13% à 2% dans la période considérée.

On s'aperçoit à travers cette analyse que, l'activité de Comores Télécom était rentable entre 2006 et 2007 avant de sombrer dans une chute spectaculaire jusqu'arrivé à un taux de 2% en 2011.

Notons que, Comores Télécom était également confronté à une difficulté de taille qui ne lui permettait pas d'assainir ses comptes avec l'Etat. Les créances de Comores sur l'Etat représentaient environs 40% de la totalité des créances. Par ailleurs, il n'existait pas un mécanisme de compensation entre l'Etat et Comores Télécom. Dans ces conditions, si la Société en situation de monopole devait être mise en concurrence, elle aurait eu du mal à en sortir. La volonté de l'Etat d'aller vers une opération de privatisation, pourrait s'expliquer par la chute des recettes de la société. Elles sont passées entre 2006 et 2011, de 18% à 6%.

Compte tenu de la tendance de long terme constatée sur ces données commentées, on pourrait supposer qu'en l'état actuel des choses, la situation de Comores Télécom, ne pourrait pas être dans un état d'amélioration, du mois sur un certain nombre d'aspects.

b) Organisation, procédures et contrôle interne : Des pratiques qui perdurent et en nette amélioration.

A l'époque où l'analyse organisationnelle a été réalisée, des points positifs ont été relevés mais, ils ne sont pas sans risque. En termes de Gouvernance, Comores Télécom s'était dotée d'un organe de délibération non prévu dans les dispositions statutaires - le Conseil de Direction - constitué de la Direction Générale et les Directions techniques, permettait de discuter régulièrement des questions relatives aux différentes activités de la Société, des choix de ses investissements et à ses problèmes majeurs. Un des risques de cet organe non statutaire, c'est la confusion entre le pouvoir délibératif et le pouvoir de décision.

Il faut noter que Comores Télécom est une Société d'Etat régie par les statuts des sociétés à capitaux publics dont les principaux organes sont, le Conseil d'Administration et la Direction Générale et la cour des comptes. Comores Télécom disposait également d'un organe d'audit dont le rôle était de d'assurer la conformité et la fiabilité des opérations financières de l'ensemble de la Société.

Sur le plan commercial, Comores Télécom s'est doté d'un logiciel assurant la gestion des produits de télécommunications – GPTo – permettant de gérer également le suivi des créances. Même si l'outil GPTo assurait les activités commerciales, cela n'excluait pas le contrôle du service d'inspection et d'audit.

S'agissant des procédures, l'analyse effectuée sur la base des documents mise à disposition, a démontré, notamment sur les appels d'offres et les approvisionnements, qu'il n'y avait pas de difficultés particulières constatées. La plupart des achats respectaient bien les principes de concurrence et d'analyse des offres soumis au service des achats.

Quant à la gestion des Ressources Humaines, Comores Télécom, s'est également dotée d'un logiciel spécialisé – SAGE Paie 2000, permettant d'assurer le traitement des salaires et les opérations annexes – fiscalité et autres. A côté de la Direction des Ressources Humaines, existe aussi, un Comité d'entreprise mis en place en vue d'améliorer les conditions des agents et d'assurer la défense de leurs intérêts. Cet organe de cohésion sociale, a pour but, de gérer les aspects liés à la prise en charge des soins médicaux, de l'épargne et du crédit des agents.

L'ensemble de ces points positifs sont toujours d'actualité et les activités y afférentes se sont nettement améliorées depuis 2012.

c) Synthèse de l'état des lieux technique: un réseau complet mais, reste à améliorer.

« Le réseau de Comores Télécom comporte cinq composantes principales :

Le réseau international piloté par le centre de transit international (CTI de Moroni-Volo-volo) et comprenant :

- La station de raccordement au câble sous-marin EASSy;
- La station terrienne internationale de Volo-volo;
- Deux stations VSAT de secours pour la connexion du réseau Internet;
- Une liaison FH entre Anjouan et Mayotte

Le réseau national de transmission, composé :

- D'un câble sous-marin inter îles à fibre optique d'une capacité de 1 STM16;
- *de 22 liaisons terrestres par fibres optiques et 72 faisceaux hertziens.*

Le réseau fixe :

- Les nœuds de commutation nationale, comprenant les centres de transit nationaux (CTN) de Moroni, Mutsamudu et Fomboni auxquels sont raccordées les unités de raccordement d'abonnés distantes (URAD). Le nombre d'abonnés raccordés est d'environ 16 500 pour une capacité maximum de 50 000;
- Le réseau d'accès (réseau de desserte des abonnés), comprenant :
- Les réseaux d'accès filaires (génie civil et réseaux de câbles). Sur la Grande Comores, le nombre de paires est d'environ 18 100 paires dont 6 500 disponibles ;

- Les réseaux d'accès sans fil (CDMA) comprenant 27 BTS réparties comme suit : 16 sur la Grande Comore, 8 à Anjouan, 3 à Mohéli. Le réseau CDMA gère environ 3 200 abonnés pour une capacité de 20 000 ;
- gère 1086 publiphones;
- les systèmes Internet : Dial-up RTC, ADSL, CDMA gérant environ 6 000 abonnés ».

Le réseau mobile:

- Environ 230 000 abonnés fin mai 2012 pour une capacité équipée de 250 000. Il est nécessaire d'augmenter la capacité du HLR et de l'IN.
- GSM 2G en exploitation. Réseau compatible 3G en ajoutant des cartes et du logiciel;
- Le cœur de réseau comprenant composé de 2 MSC (Grande Comores et Anjouan), 1 HLR à la Grande Comore, 1plateforme IN avec service pré paiement, 1 SMS-C et 1 VMS-C;
- La radio comprenant 3 BSC gérant 55 BTS dont 30 sur la Grande Comore, 16 à Anjouan et 9 à Mohéli.
- *Les plates-formes :*
- De facturation post payées : GPTo de Horus (non compatible 3G) ;
- Pré payé pour réseau fixe : N-SOFT »¹.

Notons que l'ensemble des rapports produits (financier, organisationnel, technique et juridique) en vue de la privatisation, ont effectué des constats mais aussi, suggéré des orientations et des propositions d'amélioration sur chaque aspect étudié. Des recommandations et une esquisse de stratégie à l'horizon 2032, ont également été fournies dans le cadre de cette analyse.

Notons que l'ensemble des rapports produits (financier, organisationnel, technique et juridique) en vue de la privatisation, ont effectué des constats mais aussi, suggéré des orientations et des propositions d'amélioration sur chaque aspect étudié. Des recommandations et une esquisse de stratégie à l'horizon 2032, ont également été fournies dans le cadre de cette analyse.

B - Limites du processus de la privatisation partielle de Comores Télécom.

En marge de l'équipe de consultants, une commission nationale a été également instituée par arrêté du Ministre des Finances N°12-065/MFBECP du 11 juin 2012, portant nomination des membres de la commission de privatisation de Comores Télécom. Une commission dont le principal objectif était d'assurer un processus cohérent et inclusif. Les différents cabinets engagés dans cette action de privatisation de l'opérateur historique, ont travaillé de concert avec ladite commission. Sur chaque étape du processus, l'ANRTIC et Comores Télécom ont été associé aux réunions de

 $^{^{\}rm 1}$ Source : Rapport technique AZTELCO sur la privatisation de Comores Télécom : septembre 2012

réflexion. Après avoir rendu leurs rapports respectifs, une documentation complète a également été produite. Il s'agit entre autres :

- D'un calendrier de travail sur les étapes à suivre
- D'un document d'engagement de confidentialité de Comores Télécom
- D'un projet de contrat de cession
- D'un projet de pacte des actionnaires
- D'un projet de licence et cahier de charges
- D'un projet de règlement d'appel d'offres
- « D'un projet d'appel à manifestation d'intérêt.»¹
- D'un projet de statuts de la nouvelle société privatisée NEWCO

Tous ces documents étant prêts, le processus engagé avait atteint un niveau assez avancé jusqu'au moment où il s'est avéré que, au regard des dispositions législatives et réglementaires, il y avait un obstacle et non le moindre. Il s'agit de l'article 27 de la loi N° 06-001/A, portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics et des établissements publics.

Ledit article 27 stipule que « Est autorisé le transfert à des personnes physiques ou morales des toutes ou partis des participations financières détenues par l'Etat dans les sociétés d'Etat ou dans les entreprises publiques industrielles et commerciales existants à la date d'entrée en vigueur de la présente loi » et de préciser que « Les modalités de ladite privatisation feront l'objet d'une loi spécifique devant l'assemblée de l'Union [......] Un appel public à la souscription est lancé au niveau national et international.»². Tous les efforts du processus se sont heurtés à la fameuse « loi spécifique » devant l'Assemblée Nationale. De cette obstacle, s'est posé la prudente nécessité pour le Gouvernement, de pondre un projet de loi spécifique pour éviter de faire avorter le processus. Ledit projet de loi spécifique, avait visé deux objectifs :

- Le transfert des actifs essentiels de Comores Télécom à NEW-CO
- Le transfert des actifs câbles de Comores Télécom à une société spécifique.

En marge de ces objectifs, le projet de loi spécifique, devait également préciser les caractéristiques des sociétés à constituer. Pour le cas de Comores Télécom, il était prévu le transfert de ses actifs et passifs à NEW-CO, les modalités et l'autorisation de la privatisation, conformément aux articles 4, 5 et 6 du projet de loi spécifique soumis à l'Assemblée Nationale. Convaincu du bien-fondé de cette démarche, le Gouvernement est allé sans compter les calculs et la capacité de Comores Télécom à faire avorter cette démarche.

¹ Annexe 4 : Projet d'appel à manifestation d'intérêts dans le cadre de la privatisation de Comores Télécom.

² Source : Exposé des motifs à l'Assemblée de l'Union des Comores du projet de loi spécifique autorisant la privatisation de l'opérateur historique – Comores Télécom - 2013

En effet, les cadres dirigeants de Comores Télécom et son syndicat, se sont lancés dans une habile politique de sensibilisation et de communication auprès des députés, en vue de faire échouer ce projet de loi spécifique. Et lorsque le Gouvernement s'est rendu compte de l'impossibilité de faire voter ce projet de loi, il ne restait plus qu'à battre en retraite et donc, procéder au retrait pur et simple du projet au profit du maintien du statuquo et d'une puissante Comores Télécom allergique au changement. Comores Télécom s'est toujours déclarée favorable à l'introduction d'un opérateur concurrent plutôt qu'à une opération de privatisation partielle de la Société.

Cet échec sur le projet de loi de privatisation de Comores Télécom, illustre bien ce que nous soutenions plus haut sur l'organisation et le fonctionnement du secteur. Des acteurs aux visions incohérentes et qui n'agissent pas en bonne intelligence. Par cette entreprise de blocage, Comores Télécom a su réaffirmée sa puissance face à la volonté du Gouvernement dont la mobilisation des énergies et des ressources n'ont été qu'une vaine opération.

C'est ainsi que le Gouvernement a décidé de passe au plan B, en mettant un coup d'accélérateur sur le processus de la seconde Licence. Une opération qui s'est largement appuyé sur les aboutissements des reformes issues de la signature de l'accord de financement du projet RCIP – 4.

Chapitre II – L'élan des reformes et impacts sur l'évolution du secteur

Après avoir établi, dans le chapitre précédent, le constat sur l'organisation et le fonctionnement du secteur dont les principaux caractéristiques sont, l'absence de coordination des acteurs, ayant conduit à des décisions compromettant le développement harmonieux du secteur, nous allons, dans le présent chapitre, parler des réformes introduites après l'échec de la privatisation partielle de l'opérateur historique en 2013 et ses impacts dans la nouvelle configuration du secteur.

Section I – De la signature de l'accord de financement du projet RCIP - 4 à l'introduction du second opérateur – TELCO.

A - L'accord de financement du projet RCIP-4: un nouveau souffle pour le développement du secteur.

L'accord signé en septembre 2013 entre le Gouvernement de l'Union des Comores et l'Association Internationale pour le Développement, est une opportunité sur lequel le pays s'est appuyé pour ouvrir une nouvelle ère dans l'élan de réformes du secteur des TIC en général et les télécommunications en particulier. Le projet RCIP – 4 – Projet de Renforcement des Capacités et Infrastructures Régionales/phase 4, est un projet à l'échelle régionale – région Océan Indien - dont plusieurs pays sont bénéficiaires.

Dans le cadre de ce projet assorti d'un don de 22 millions de dollars des objectifs précis ont été annoncés. Il s'agit de l'élaboration d'une feuille de route stratégique dans le secteur des télécommunications, l'introduction d'une dose de libéralisation et la poursuite de la promotion d'une intégration des marchés régionaux de télécommunications. Ce projet comporte 3 composantes essentielles :

a) Créer un cadre réglementaire propice au développement du secteur :

Engager les réformes nécessaires pour la modernisation et l'harmonisation du cadre réglementaires, en créant les conditions favorables à la privatisation et à l'introduction d'autres opérateurs. Engager des initiatives de renforcement de capacités des acteurs au premier rang desquels, se trouve le Régulateur et le Ministère. Effectuer des études sur l'environnement social pour la mise en œuvre d'une politique de stimulation de la demande.

b) Favoriser la connectivité.

Cette composante vise l'adhésion au projet d'extension du câble sous-marin – FLY/LYON 3, qui assurerait la connexion entre le câble consortium EASSY sur le territoire bénéficiaire aux autres câbles régionaux LYON 2/LYON 3.

Au-delà de l'extension de la connexion du câble sous-marin, la composante 2 prévoit également la fourniture d'une capacité de bande passante globale avec comme cible, les utilisateurs, les fournisseurs de service internet avec des prix abordables.

Le dernier volet de cette composante envisage des plans de formations techniques et le développement des contenus.

c) Outils de gestion du projet RCIP - 4.

La 3^e composante met l'accent sur la fourniture d'une assistance technique pour assurer le bon fonctionnement du projet, à travers la mise à disposition d'experts reconnus mais aussi, faciliter les conditions d'exécution du projet par la réalisation des audits, suivis et évaluations et un plan de communication.

A travers ces trois (3) composantes du projet RCIP - 4, plusieurs reformes et initiatives d'importance ont été réalisées, pour ne citer que la refonte de la réglementation, la création de Comores Câbles et la conduite du processus de la seconde Licence.

B – De la loi de 2008 à celle de 2014 : Un cadre législatif enrichi.

Le rapport du consultant Eric VEVE établi en 2012, avait déjà souligné le caractère obsolète de la loi 2008 à plusieurs égards et la nécessité d'introduire une dose supplémentaire de libéralisation et renforcer la position du régulateur.

Comme le montre le « *Tableau ci-après* »¹, au niveau de la concurrence naissante, malgré l'existence de l'ANRTIC, l'Etat continuait à outrepasser les compétences du régulateur et à agir au nom de la politique voulue par le Gouvernement. Donc, la loi en vigueur ne paraissant pas plus adapté pour relever les défis du secteur.

 Tableau 2 : Niveaux de concurrence, caractéristiques du marché et niveau de la réglementation

Niveau de concurrence	Caractéristiques du marché	Niveau de réglementation
La concurrence naissante	Elle se caractérise par un nombre restreint d'acteurs sur le marché. Le nombre d'opérateurs de téléphonie mobile est faible (1 à 2, dont l'opérateur historique) et le domaine des réseaux et services de téléphonie fixe demeure sous un régime de monopole. La position de l'opérateur historique se traduit généralement par un fort déséquilibre tarifaire (soustarification de l'abonnement et sur-tarification du montant des télécommunications).	Existence d'une autorité de régulation autonome dont la mission est de permettre l'évolution du secteur vers un système concurrentiel A ce niveau de la concurrence, l'expérience internationale montre que l'Etat intervient en grande partie en lieu et place du régulateur
La concurrence établie	Il se caractérise par d'importantes mutations dans le secteur : ouverture à la concurrence des réseaux et des services de téléphonie fixe (en fonction d'un calendrier d'ouverture), multiplication des opérateurs dans l'ensemble des segments du marché (Internet, téléphonie mobile et services à valeur ajoutée). Simultanément, le champ du monopole se réduit mais l'opérateur historique conserve une position dominante sur la plupart des segments de marché ouverts à la concurrence.	Une fois le cadre juridique et de régulation mis en place en vue de favoriser l'ouverture à la concurrence, celui-ci doit évoluer dans le sens d'un accompagnement des opérateurs nouveaux entrants et d'un contrôle du marché.
La concurrence durable	les opérateurs sont multiples dans la quasi-totalité des segments et se répartissent les parts de marché. L'opérateur historique n'est plus en situation dominante que de manière incidente, sur un segment de marché	Les prérogatives du régulateur restent très étendues mais les formes de son intervention peuvent se réduire à un contrôle <i>ex post</i> des comportements des opérateurs et à un pouvoir de proposition de nature à favoriser l'évolution de la régulation et à susciter les réformes

 $^{^{\}rm 1}$ Note : Tableau établi à partir de l'argumentaire développé dans le rapport final du 16 novembre 2012 de Me Eric VEVE

Comme toute réforme, la révision faite sur la loi de 2008, comporte ses avantages et ses inconvénients. En effet, l'essentiel du travail de toilettage réalisé par « *ERIC VEVE & ASSOCIES* »¹, a porté sur un certain nombre de points dont, celui sur lequel nous portons plus d'intérêt. La disposition liée à l'attribution de la licence.

Notons que sur cette disposition, la loi de N°08 – 007/AU du 15 janvier 2008 et la loi N°14 – 031/AU du 17 mars 2014, conservent les prérogatives du régulateur - l'ANRTIC - de conduire le processus d'attribution de licence avec un appel d'offre. Toutefois, si l'article 4 du décret n°09-064/PR du 23 mai 2009, indique que « les procédures utilisées pour faire un appel d'offres et sélectionner le titulaire de la licence seront définies par l'ANRTIC et publiées dans un arrêté du Ministre en charge des TIC »², depuis 2009 jusqu'à la période pendant laquelle cet audit réglementaire a été réalisé, l'arrêté ministériel devant définir les procédures de l'appel d'offre et de sélection, n'avait pas été publié.

Par contre, sur les dispositions concernant les régimes, une évolution a été introduite. En effet, la loi de 2008 avait défini les régimes de la licence, de la déclaration, des agréments et de la liberté. La loi de 2014 venait de compléter cette série par l'introduction d'un nouveau régime, celle de l'autorisation. Un élément essentiel pour cadrer l'activité de Comores Câbles. Ce régime porte sur l'exploitation des infrastructures destinées à supporter des réseaux de communications électroniques.

Un point sur lequel la loi de 2008 avait fait l'objet de contestation, c'est le cumul des taxes de régulation et le fond de service universel avec un total de taux de 5%. Dans la loi de 2014, le fond de service universel a été purement et simplement supprimé et le taux de la redevance de régulation a été fixé sur une fourchette de 2 et 4% du chiffre d'affaires de l'opérateur.

Toutefois, la suppression des dispositions sur le « service universel » est à déplorer en raison du caractère sous développé de l'archipel. Il y a plusieurs zones rurales et enclavées, qui nécessitent de la couverture et le déploiement des services de télécommunications modernes. Cette suppression va exempter les opérateurs d'un certain nombre d'exigences au profit de la population.

C - Comores Câbles : Nouvel acteur majeur dans le paysage du secteur.

Parmi les reformes phares inscrites aux axes du projet RCIP – 4 et réalisées pendant cette période, figure la création de « Comores Câbles » Une société anonyme créée par décret N°13-086/PR du 27 juillet 2013. La mise en place de cette structure a pour objet, «de financer, détenir, établir, le cas échéant, louer et exploiter et maintenir des réseaux de communications électroniques [.......] D'exploiter la participation de l'Union des Comores au câble Eassy [.......]. De garantir l'accès ouvert aux réseaux qu'elle exploite et/ou aux

¹ Note: Me Eric Veve *Avocat à la Cour2*, Porte de l'Europe 14000 Caen France Tél.: + 33 2 31 46 96 66, GSM.: + 33 6 73 79 36 93Mél.: e.veve@avocats-porteurope.com

² Source: Rapport final ERIC VEVE du 16 novembre 2012

capacités large bande disponibles »¹. Notons que, contrairement aux opérateurs de réseaux de communications électroniques ouverts au public, nécessitant l'obtention d'une licence pour exercer leurs activités, « Comores Câbles », compte tenu de la nature de son activité, est sous le régime de l'autorisation.

La création de « Comores Câbles » se justifie par la raison suivante : Comme la totalité des infrastructures câbles est détenue, entretenue et exploitée par Comores Télécom, il a fallu, en prévision de l'introduction du second opérateur, extraire cette infrastructure et permettre un éventuel accès sans entrave au nouvel opérateur.

Aussi, en raison du projet d'extension du raccordement du câble Eassy et Lyon à travers le tronçon Fly-lyon-3, l'existence préalable de « Comores Câbles » était considérée, non seulement comme un moyen de garantir un accès équitable aux deux futurs opérateurs concurrents mais aussi, comme un degré supplémentaire d'ouverture à la concurrence. Autrement dit, laisser la totalité de l'infrastructure câble à l'opérateur historique, serait une source de blocage au nouvel entrant.

Il faut noter que, l'essentiel des cadres dirigeants de Comores Télécom, s'était insurgé contre le projet de création de la structure. Car, ils voyaient dans cette démarche, un acte d'affaiblissement de leur société. Comores Télécom se verrait d'autant plus affaibli que le futur second opérateur aurait l'opportunité de prendre des participations au capital de « Comores Câbles ». Une fois la structure « Comores Câbles » créee et la nouvelle règlementation en vigueur, c'est au processus de la seconde licence auquel le Gouvernement devait s'engager.

Section II - L'Octroi de la seconde Licence: Un processus transparent et inclusif.

A - Une volonté de déverrouiller un secteur profitable.

Toutes les tentatives engagées en vue de moderniser la gestion et le fonctionnement de Comores Télécom ont échouées, en raison des manouvres de blocage sous couvert d'un puissant lobbying. Au-delà de cette forte position de Comores Télécom sur le marché des télécommunications, le processus est intervenu dans un contexte où les investisseurs portaient moins d'intérêts au secteur pour l'achat des licences. La particularité qui a fait le succès du processus, c'est le caractère global et unifié de la licence, qui fait abstraction sur la technologie utilisée par l'opérateur. Quant à Comores Télécom, sa position de monopole lui permettait d'exercer son activité avec des prix exorbitants, notamment sur les communications l'internationales avec une qualité de service discutable.

Considéré comme le plan alternatif à la tentative échouée de la privatisation, le processus devait prendre en compte les préalables suivants :

-

¹ Source : article 3 du décret N°13-086/PR du 27 juillet 2013 portant Statuts de la société « Comores Câbles »

- Assurer la sécurité juridique du processus. Ce préalable a été garanti par, l'assainissement du secteur et l'adoption de la nouvelle loi avec la signature de plusieurs décrets d'application. La sécurité juridique c'est aussi la signature d'un « arrêté portant mise en place d'une commission d'évaluation des offres des candidats »¹.
- Assurer l'égalité et l'équité de statut des deux opérateurs en attribuant une licence et un cahier de charges à Comores Télécom. Cette question reste toujours d'actualité mais, nous aurons l'occasion de la développer plus loin.
- La publication d'un catalogue d'interconnexion par Comores Télécom. Cette exigence n'a pu être remplie puisque l'opérateur historique ne s'est jamais attelé à cet exercice. Malgré cela, la loi autorise le régulateur à publier une décision sur l'encadrement des tarifs, en attendant la publication par Comores Télécom, d'un catalogue d'interconnexion. Un outil qui a permis aux candidats investisseurs d'avoir une référence sur les tarifs, et donc, de pouvoir élaborer des business plans, qui soient raisonnables et proches de la réalité du marché.
- La question relative au régime fiscale du nouvel entrant. Le code des investissements de l'Union des Comores semblait trop favorable au regard d'un opérateur de télécommunication. C'est ainsi que le Gouvernement a signé un « décret créant un régime spécifique »²en vue de clarifier le cadre fiscal et douanier du nouvel opérateur.

B - L'irréprochable transparence du processus.

Après la préparation du règlement d'appel d'offres – RAO - et la publication en février 2015, de l'appel à manifestation d'intérêt à la presse internationale spécialisé dans le secteur, une conférence des investisseurs a eu lieu à Dubaï le 05 mai 2015 en présence du Vice-président en charge du ministère des finances. Au sortir de ces étapes, 5 candidats ont été pré-qualifiés dont les quatre seulement ont été retenus. La candidature d'Océinde n'a pas été retenue en raison de l'absence de preuve de l'implication d'Italia Télécom.

- 1. « Mauritius Telecom;
- 2. Altice (France), pour le compte de sa filiale SFR Réunion (SRR);
- 3. Consortium formé entre Telma Mobile et Sofima (Madagascar);
- 4. Quality Group Ltd (Tanzanie), au nom d'un consortium formé avec deux Sociétés indiennes : Shyam Telecom Ltd (MTS India) et Vihaan Networks Ltd ;
- 5. Océinde (Réunion France) consortium formé avec Telecom Italia.»³.

¹Source: Arrêté N°15-086/MFBECEP du 28 septembre 2015.

 $^{^2}$ Décret N°15 – 061/PR du 04 mai 2015 fixant le régime applicable aux investissements des entreprises de télécommunications électroniques en Union des Comores.

³ Source: Rapport final sur l'assistance technique/transactionnelle et juridique pour l'octroi d'une seconde licence de télécommunications en Union des Comores – ARTELIA – ERIC VEVE & ASSOCIES – novembre 2015.

A l'issue de l'examen des dossiers techniques et administratifs le 28 septembre 2015, seulement deux des candidats restés en lice ont été retenus, puisque leurs notes étaient supérieures au minimum de 60 points exigé par le RAO. La Commission a déclaré les deux candidats qualifiés pour la suite du processus.

- Offre de Telma / SOFIMA / NJJ Capital : 82 points sur 100
- Offre de Mauritius Telecom : 86 points sur 100

Après avoir procédé à « *l'analyse des plis techniques et administratifs*.»¹,la commission s'est réunie à nouveau le 01 octobre pour l'ouverture des plis financiers. Le consortium formé de Telma mobile et Sofima (Madagascar) a fait une offre financière de 7 010 000 000 KMF, soit14 248 901,48d'euros contre 3 931 201 322 KMF, soit 7 990 770,375 d'euros pour Maurituis Télécom. Le« *communiqué final* »² de la commission a déclaré le groupe Telma – Sofima – NJJ Capital acquéreur de la seconde licence.

Conclusion de la première partie :

Le principal enseignement qu'on peut tirer par rapport à l'objet de notre sujet sur cette première partie, porte sur deux points essentiels :

Le secteur des télécommunications en Union des Comores a connu une nette évolution depuis la fin des années 2000 jusqu'à nos jours, malgré la différence de visions de ses acteurs, les engagements compromettant son essor et la contestation dogmatique des réformes par l'opérateur historique, qui s'est toujours érigé en un résistant monopole caractérisé par :

- « Des produits aux prix plus élevé qui se traduit par [......] une perte de bien être (inefficacité allocative): le monopole est faiseur de prix (price maker).
- Des clients prêts à payer "ce que cela coûte"
- Une rente de monopole qui échoit à l'un des «stakeholders» : actionnaires, management, salariés, fournisseurs...Pour le cas de Comores Télécom, ce sont les dirigeants et l'Etat qui y tirent profit au détriment de la population.
- Une dérive de la fonction de coût: [.......] (inefficacité organisationnelle pas d'incitation à réduire sa fonction de coût): le coût social de cette inefficience serait plus important que la "rente" de monopole.»³.

De ces caractéristiques, l'opérateur historique s'est soustrait à l'idée qu'il évolue dans un environnement très changeant où l'innovation et l'adaptation sont les maitres mots de la réussite et du maintien.

¹ Source : Rapport final sur l'assistance technique/transactionnelle et juridique pour l'octroi d'une seconde licence de télécommunications en Union des Comores – ARTELIA – ERIC VEVE & ASSOCIES – novembre 2015

² Annexe 5 : Communiqué final en date du 01 octobre 2015, déclarant TELCO acquéreur de la licence globale et unifiée

³ Note: cours du professeur LAURENT GILLE sur les Monopoles

Comores Télécom, a su imposer, à travers les différents régimes politiques successifs, ses pratiques, son d'influence et ses méthodes de résistance au changement. Son équipe dirigeante évoluant en marge des réalités du secteur, défie toutes les initiatives du Gouvernement allant dans le sens d'une évolution du secteur et une mise à niveau aux bonnes pratiques internationales.

Comores Télécom, en marge de ses manœuvres de résistance au changement, avait toujours une propension à investir dans son réseau sans compter sur la rentabilité compte tenu de son statut d'opérateur public, soumis à l'obligation de service universel. Toutefois, elle n'a jamais été en accord avec les initiatives réformatrices des Gouvernements successifs, encore moins à l'introduction d'un opérateur concurrent. L'actuelle Direction, installée depuis quelques mois, a hérité des pratiques du contestataire éternel et doit maintenant élaborer et mettre en œuvre une stratégie digne d'un opérateur pour faire face à son concurrent – TELCO SA.

A partir de ce constat, nous allons, dans cette seconde partie, essayer d'examiner les intentions réelles de Comores Télécom en termes de stratégie et ce, à partir de son actuel comportement, de ses orientations et de ses méthodes.

Après avoir dégagé les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces autour de l'opérateur historique – à partir du modèle SWOT -, nous allons effectuer une analyse stratégique pour mettre en lumière, la nouvelle politique mise en œuvre par la nouvelle Direction, pour se faire une place sur un marché, désormais concurrentiel.

DEUXIEME PARTIE : Diagnostic stratégique de Comores Télécom et la place du régulateur.

Dans cette seconde partie, nous allons tenter de vérifier notre hypothèse selon laquelle, Comores Télécom, en sa qualité d'opérateur historique, possède les ressources nécessaires (techniques, commerciales, compétences et managériales) mais aussi, les moyens essentiels à la maitrise de son environnement, pour pouvoir affronter une situation de concurrence.

Pour effectuer cette analyse, nous allons d'abord définir ce que c'est que la stratégie et nous inspirer de la matrice SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), des ressources documentaires diverses, notamment, des articles de presse et des déclarations recueillies à travers nos entretiens, pour vérifier le bien-fondé de la démarche engagée par Comores Télécom, si elle répond aux exigences de ce cadre d'analyse ou s'elle s'en éloigne.

Dans la tourmente des manœuvres stratégiques des opérateurs en début de concurrence, le régulateur – l'ANRTIC - touche à la fin d'une période de transition et cherche son angle d'équilibre, entre l'accompagnement des opérateurs et l'affirmation de son autorité dans un secteur rempli d'obstacles.

Chapitre I – Diagnostic et analyse stratégique de Comores Télécom.

Pour mieux comprendre la démarche de Comores Télécom et son approche par rapport aux objectifs qu'elle se serait fixés pour faire face à une concurrence naissante, il nous faudrait identifier les forces et faiblesses que dispose la société aujourd'hui. Faire l'inventaire des caractéristiques de l'environnement dans lequel elle évolue, en termes menaces et d'opportunités.

Après avoir établi cet inventaire, nous apprécierons la conduite mise en œuvre dans une perspective de retarder l'entrée en scène ou mettre le futur concurrent en difficulté. Evaluer l'approche réelle et les nouvelles orientations et confronter le tout avec le modèle théorique – SWOT – si elle s'en approprie ou si elle s'en éloigne.

Section I – Diagnostic stratégique.

A - Comores Télécom et ses atouts essentiels.

Tout le monde convient que les télécommunications représentent désormais, un axe transversal de développement. Comores Télécom a réussi à créer les conditions de son développement et sa part de contribution dans l'économie de l'Union des Comores après des années d'investissement et l'introduction en 2003 de la téléphonie mobile.

a) Un réseau complet, un parc d'abonnés en progression et des investissements d'envergure.

Après des années d'investissement, Comores Télécom maintien son « accroissement continue d'agences commerciales sur le territoire, extension en 2014 du réseau 3G dans les zones non couvertes lors du lancement. Augmentation de la capacité totale de notre bande passante, passant de 15 Mb en 2010 - avant le lancement de la Fibre Optique - à 900 Mb en 2015 dont 600 Mb déjà en utilisation et le lancement des travaux du backbone national de la fibre optique en octobre pour une durée de 18 mois avant exploitation »¹. Cet investissement est rendu possible par un prêt accordé par Exim Bank Chine d'un montant de 30 millions de dollars soit, un peu mois de 14 milliards de Francs Comorien. Et selon le bon vouloir de Pékin, c'est la Société Chinoise Huawei qui assure la réalisation des travaux. L'ensemble de ces opérations participe visiblement à une mise à niveau progressive de son réseau et une démocratisation du haut débit. L'introduction et l'extension de la 3G a eu pour effet, de voir croitre son taux de pénétration et d'élargir sa gamme de produits.

Sur une population de totale de «794 678 habitants »², Comores Télécom possède un parc qui avoisine les 450 000 abonnés. Ce qui représente un taux de pénétration d'environ 56%. Selon le rapport de la Banque centrale des Comores de 2015, « entre 2010 et 2015, le nombre d'abonnés mobile est passé de 176 140 à 460 761, grâce à l'introduction de la 3G. Et pour l'internet mobile, le nombre d'abonnés est passé, entre 2014 et 2015, de 35 730 à 154 898. Soit une hausse de 22% »³. On remarque qu'il y a, d'année en année, une évolution nette. Notez que Comores Télécom est une société également engagée sur plusieurs fronts de responsabilités :

b) Une contribution économique incontestable.

« Comores Télécom ferait vivre plus de 2 000 familles » 4 dans un pays où le taux de chômage, toutes catégories confondues, est estimé à « 42,4% pour les jeunes hommes et 46,1% des jeunes femmes. » 5. Cette politique est certes, favorable à son image puisqu'elle entraine un effet d'adhésion de la conscience collective mais, à long terme, elle ne peut sacrifier son efficacité et sa rentabilité au profit de cette seule image.

Sur le plan économique, Comores Télécom, malgré sa généreuse politique sociale, traduite par des embauches liés aux humeurs électoralistes, a toujours fait d'importantes bénéfices et renfloué les caisses de l'Etat à coup de taxes et impôts divers (taxes douanières, Impôts sur les bénéfices divers, impôts sur les sociétés/IS et IGR...etc.). Lors d'une conférence de presse tenue le 11 novembre 2016, le nouveau

٠

¹ Source: Portail - www.comorestelecom.km - http://comorestelecom.km/les-realisations/

 $^{{}^2\,}Source: https://fr.wikipedia.org/wiki/D\%C3\%A9mographie_des_Comores_(pays)$

 $^{^{\}scriptscriptstyle 3}$ Rapport 2015 de la Banque Centrale des Comores.

⁴ Source : Document sur les axes de développement de CT, fourni par un haut responsable de Huawei - Comores,

⁵ Source: http://www.linfo.re/ocean-indien/les-comores/44-5-des-jeunes-comoriens-sont-au-chomage

patron de Comores Télécom, déclarait que «la Société verse environs 10 milliards KMF/an à l'Etat soit, près de 20 millions d'euros/an »¹. Quant aux effets d'entrainement économique, quelques petites et moyennes entreprises nationales, vivent grâce à la capacité et à la constance des investissements de Comores Télécom dans le secteur du bâtiment, des services, fournitures d'équipements et des consommables informatiques.

c) Un tour de vis de rigueur dans la gestion de Comores Télécom

Dans ce nouveau contexte de concurrence, un management de rigueur et d'assainissement s'impose. Le nouveau patron de la maison Comores Télécom est un fin connaisseur de la structure pour l'avoir dirigée au début des années 2000 jusqu'en 2006. Réputé rigoureux et volontariste dans ses initiatives, le tout nouveau Directeur Général qui a pris ses fonctions en juin 2016, a entrepris une série d'actes, posant ainsi sa ligne politique. Un manager très directif et moins diplomate dans ses démarches. Il affiche, dès son entrée en scène, la volonté de s'attaquer au laxisme et à l'opacité de gestion, installés depuis des années.

Son premier acte fort en direction des salariés, c'est une réduction des effectifs pléthoriques. Ils sont passés de « *près de 3000 à 2500 agents. Cet acte a eu pour effet, une compression de la masse salariale, passant de 800 millions à 500 millions KMF* »².

Le second acte est un signal en direction des cadres dirigeants. Une mise entre parenthèse du statut spécial taillé sur mesure de certaines catégories du personnel. Des jouissances et des privilèges qui se sont écroulés en un temps record. Il s'est ensuite attaqué aux divers quotas téléphoniques dont bénéficiaient les membres du Gouvernement et autorités politiques. En définitif, le Directeur Général voudrait démontrer, par des actes forts, sa détermination à créer les conditions qui répondraient aux exigences d'un nouvel environnement concurrentiel.

d) Des offres commerciales sans interruption.

Côté commercial, Comores Télécom ne cesse de renouveler sa gamme de produits depuis l'arrivée de TLECO sur le marché. A part l'offre standard, l'opérateur historique tente de séduire et fidéliser ses clients tout en cherchant à conquérir d'autres segments.

Desserrer les boulons et laisser respirer les consommateurs. La nouvelle Direction vient de faire preuve d'une grande maturité de compréhension sur un sujet aussi délicat. Un des Quotidien de la place titre « l'opérateur historique passe à l'offensive ». Et plus loin, il sous-titre, « Comores Télécom met fin à la surfacturation des

¹ Source : Conférence de presse voix DG de Comores Télécom/https://www.youtube.com/watch?v=WSHFATkt62k

² Source : Conférence de presse voix DG de Comores Télécom/https://www.youtube.com/watch?v=WSHFATkt62k

appels VoIP.»¹. Une vieille polémique qui avait suscité une forte réaction de la part de l'association des consommateurs des TIC, lorsqu'en 2013 Comores Télécom a fait venir des experts étrangers, en vue mettre en place un service de facturation des applications – Whatsapp, Viber, Imo et Messenger – applications OTT. En 2013, lors de la mise en œuvre de cette mesure, l'opérateur historique l'avait justifié par un manque à gagner sur les communications internationales. Au-delà de cette démarche de retenir et fidéliser ses clients, Comores Télécom, ne manque pas d'imagination pour ne pas se faire distancer par son concurrent. D'autres actes spectaculaires ont précédés cet épisode.

L'offre à 35 000 KMF soit, 70 euros avec un terminal offert, a été impulsée par Comores Télécom, en réponse de l'offre de lancement de TELCO, qui proposait 40 000 KMF soit, 80 euros pour une heure de communication, 1 Go de connexion et 100 SMS avec un terminal à la clé. Le 14 février, une nouvelle offre est lancée avec un choix donné au client de décompté son forfait à la minute ou à la seconde.

La grande force de proposition serait venue de la MOBILE MONEY. Une proposition choc qui a été préparée pour devancer l'adversaire. En effet, TELMA a développé ce service de transfert d'argent à grande échelle à Madagascar – sous le nom de MVOLA – et qu'il s'apprêtait à faire bénéficier cette belle expérience à TELCO SA.

Comores Télécom quant à elle, a fait un investissement non négligeable sur les équipements du MOBILE MONEY depuis bientôt 3 ans, des tests en interne ont été réalisés. Le seul blocage pour le déploiement de ce service nommé HURI MONEY au profit de la population, viendrait de la Banque Centrale des Comores, qui a la compétence de délivrer les autorisations pour toutes opérations de nature monétaire. Comores Télécom aurait formulé deux demandes pour lesquels « la BCC n'a pas donné de suite favorable »². Comores Télécom aurait même proposé un partenariat avec la SNPSF – Société Nationale de Poste et de Services Financiers - la BCC est resté sur ses positions, en refusant à l'opérateur historique de commercialiser son produit HURI MONEY pour lequel, des opérations publicitaires ont été faites.

-

 $^{^{\}rm 1}$ Source : La Gazette des Comores N° 2855 en date du mardi 14 février 2017

² Annexe 6 : Communiqué de la Banque Centrale des Comores.

Tarifs internet Comores Télécom¹



Offre de Comores Télécom – en réponse de l'offre de lancement TELCO : décembre 2016^2



Offre de Comores Télécom - choix du décompte forfait à la minute/seconde: février 2017³



Offre Huri Money - Comores Télécom - en stand by4.



¹ Source: comorestelecom.km

 $^{^2}$ Source : comorestelecom.km

 $^{^3}$ Source : comorestelecom.km

⁴ Source : comorestelecom.km

La dernière proposition commerciale faite par Comores Télécom le mois de février 2017 en termes d'offre, c'est le forfait HURI CITOYEN avec la modique somme de 250 KMF soit, 0.50 centimes d'euros pour 10 minutes de communication. Cette offre, à bien y regarder de près, est une opération avec des cibles particuliers – les adolescents, les populations démunies, les élèves et autres.

En effet, on observe que, pour ces populations que nous venons de citer, l'utilisation du crédit téléphonique se fait rarement. On préfère garder le minima de son crédit pour des appels exceptionnels, en raison des tarifs en vigueur. Jusqu'à l'arrivée de cette offre, le crédit le moins cher était de 500 KMF soit, 1 euro. Et même avec 1 euro de crédit, certaines personnes pouvaient difficilement s'en procurer.

Cette offre va donc permettre à des catégories spécifiques d'accéder facilement au téléphone par la voix avec la possibilité de se faire appeler. On s'aperçoit donc, que l'effet de la concurrence commence à produire ses effets sur le marché.

Offre Huri citoyen- Comores Télécom février 2017¹



B - Les faiblesses de Comores Télécom.

a) Un management directif

Parmi les faiblesses qu'on pourrait relever chez l'opérateur historique, c'est la déficience de bonne gouvernance. Un défaut majeur pour piloter des réformes profondes devant déboucher sur le changement des mentalités. En dessous de la bonne figure affichée par le Nouveau Directeur Général de Comores Télécom, se dissimule un comportement de méfiance et de rejet vis-à-vis des cadres dirigeants. En effet, selon des informations recueillies de sources certaines, La nouvelle Direction mise sur la prudence et la méfiance. Toutes les grandes décisions qui engagent la maison, se prennent avec le moins de concertation possible. Au point que certains cadres se sentent mis à l'écart et n'osent pas formuler des commentaires ou des critiques à l'égard de la nouvelle Direction. Cette ambivalence de comportement, a entrainé une démotivation généralisée. Seules les quelques personnes du premier

¹ Source: comorestelecom.km.

cercle, sont à peine informé des intentions. L'imprévisibilité et brutalité des décisions déroutent parfois l'ensemble des agents.

Des hommes à manager oui mais, quels hommes ? Malgré le dérisoire effort effectué en taillant les effectifs, passant d'environ 3000 à 2500 agents, le compte n'y est pas encore. Son concurrent TELCO ferait travailler aujourd'hui un peu plus de 50 agents. En marge de cette comparaison faite sur la quantité des effectifs, il faudrait noter que, la plupart des jeunes talents de Comores Télécom, est souvent étouffé pour des raisons dont on connait l'origine. Clientélisme politique ou proximité géographique – par exemple : Un cadre dirigeant fera bénéficier facilement une promotion et des avantages de formation aux siens, même s'ils ne le méritent pas, pourvu qu'il ne soit pas pointé du doigt par son entourage. Nous précisons que cette pratique n'est pas que propre à Comores Télécom. C'est un phénomène généralisé qui détruit la promotion au mérite dans le pays.

b) Avec qui communiquer? Des cibles mal choisies.

Or, pour réussir le changement, il devrait y avoir une stratégie clairement identifié et partagée en interne. L'effet d'adhésion est nécessaire et doit être accompagné d'une pédagogie pour faire comprendre aux agents, vers où on s'achemine. Dans ce contexte de tension, le syndicat devrait jouer un rôle incontournable. Mais, ce dernier agit là où les résultats seraient sans effet. Le Quotidien la Gazette des Comores avait titré le lundi 05 décembre 2016, «Comores Télécom tente de séduire les étudiants de l'Université.»¹. Lors d'une conférence de presse organisée par Comores Télécom à la faculté de droit, le syndicat a tenté d'expliquer les conséquences de l'introduction du second opérateur sur le plan économique et social. Cette démarche s'inscrivait dans un vaste plan de campagne de sensibilisation sur les effets néfastes de la seconde licence pour l'avenir des Comores. La ligne argumentaire du syndicat s'est rangée sur des références d'un passé lointain. Il a listé le nombre de sociétés d'Etat ayant fait faillite pour d'autres raisons dont, la compagnie aérienne nationale - Air Comores et d'autres. Le syndicat mettait en avant l'idée que c'est un complot visant à asphyxier la société Comores Télécom. En claire, la démarche consistait à inciter les étudiants à se révolter contre la seconde licence.

Erreur d'appréciation puisque, les étudiants sont les premiers victimes des pratiques commerciales de Comores Télécom. Dépourvus de ressources et de moyens nécessaires pour accéder aux nouvelles technologies, les étudiants ne seraient pas la population la mieux indiquée pour défendre la cause perdue de Comores Télécom.

-

¹ Source: La Gazette des Comores en date du 05 décembre 2016.

c) Demande officielle d'un moratoire : Eclatant aveu d'impuissance.

Les démarches entreprises et les campagnes de sensibilisation orchestrées par Comores Télécom contre la seconde licence depuis décembre 2016 jusqu'à nos jours, font apparaître la crainte d'affronter la concurrence.

Le syndicat de Comores Télécom toujours en première ligne, lors d'une conférence de presse, ce dernier a accusé l'ancien régime d'avoir précipité l'octroi de la seconde licence. Mais, le plus choquant, c'est les aveux d'impuissance clairement annoncés par ledit syndicat, en reconnaissant la mauvaise qualité de son service et d'ajouter « nous demandons un moratoire de 2 à 3 ans pour restructurer la société et se préparer à la concurrence »¹.Connaissant la méthode de Comores Télécom et sa capacité à se poser en victime, rien ne se ferait même s'elle obtenait ce moratoire. Sachant qu'elle a fait échouer la tentative de privatisation partielle et que le processus de la seconde licence a débuté en 2015, Comores Télécom avait bénéficié d'un moratoire de fait. Elle avait suffisamment le temps de faire ce qu'il fallait pour s'armer contre un concurrent et cette déclaration est perçue comme un aveu d'impuissance.

d) Un patrimoine coûteux à entretenir

Sans trop se préoccuper de son niveau de rentabilité et de ses bénéfices, Comores Télécom a toujours assuré son rôle d'acteur public, en fournissant, autant que faire se peut, des services de télécommunications dans des zones qui ne sont économiquement pas rentables. Cette politique accompagnée de la prolifération des agences commerciales dans différentes régions reculés de l'Archipel, la construction des pistes d'accès aux sites. « Les surfaces des bâtiments et diverses constructions ainsi que les murs de clôture, seraient estimé en 2012 à 25 500 m2 et les pistes à entretenir représenteraient une surface d'à peu près 3350 m2. Toujours dans cet état des lieux fait en 2012, Comores Télécom aurait 44 118 m2 de terrain nus »². Selon les commentaires faits dans ce rapport, la plupart des bâtiments, sont construits entre les années 80 et 2000. Avec le temps, l'obsolescence de ce patrimoine, nécessiterait un coût d'entretien élevé. Nous estimons qu'au cours des 5 dernières années, d'autres investissements ont pu être réalisés et l'importance de ce patrimoine représenterait un coût supplémentaire d'entretien et de maintenance, qui affecterait la rentabilité financière.

Comores Télécom a fait l'erreur de refuser le partage de ses infrastructures avec TELCO. Un manque à gagner énorme, puisqu'elle a raté l'opportunité de diviser ses coûts de maintenance et d'entretien de ses infrastructures par 2. De son côté, le concurrent a du revoir son plan d'affaires, en installant ses propres pylônes avec« un coût supplémentaire d'investissement à hauteur de 10 000 000 d'euros »³. Un investissement qui pourrait être répercuté sur les tarifs de détails.

¹ Source: Al-Watwan N°3066 du mardi 6 décembre 2016.

² Source: Rapport MAZARS et AZTELCO 2012.

³ Source : Déclaration de Mr ALAIN Brillard - Directeur Exécutif TELCO lors d'une réunion avec les cadres de l'ANRTIC.

Section II - Opportunités et menaces.

A - Les opportunités qui s'offre à Comores Télécom.

a) Conditions d'établissement et d'exploitation de réseau déjà établies.

Si le cahier de charge de Comores Télécom venait à être signé, il serait à moitié honoré. Car, pour avoir été le seul et unique acteur du marché pendant longtemps, Comores Télécom a pu réaliser une série d'actions, aujourd'hui inscrites dans la dernière version de son projet de cahier de charge en attente de signature.

En effet, une grande partie des obligations et engagements légaux, mentionnés dans la version actuelle de son projet de cahier de charge aurait, d'ores et déjà été accomplie. Nous pensons par exemple, à l'exigence d'une couverture du territoire de 50% au bout d'une année et de 80% de la population de chaque Ile au bout de 3 ans d'exploitation.

S'agissant des conditions d'établissement et d'exploitation du réseau, aujourd'hui, Comores Télécom dispose d'un réseau complet qui couvrirait environ 80% du territoire avec un parc d'abonnés qui avoisine les 450 000 clients – GSM - sur une population estimée à «794 678 habitants en 2016.»¹. Ce réseau composé de plusieurs segments, a connu des améliorations régulières dont l'introduction de la 3G en 2013 avec des équipements HUAWEI parmi les meilleurs dans le monde. Un partenariat technique de longue date puisqu'en 2009, l'équipementier chinois, avait obtenu un contrat visant à remplacer les matériels ALCATEL avec une extension du réseau GSM à la clé.

Toujours côté technique, avec les travaux réalisés par l'ANRTIC ces trois dernières années, notamment, sur la gestion du spectre des fréquences et le plan de numérotation, Comores Télécom a pu accomplir une mise à niveau essentielle dans l'utilisation de ses fréquences, en optimisant les plages qui lui sont attribuées sur les bandes 900, 1800 et 2100, alors qu'avant ce travail de planification, Comores Télécom avait tendance à occuper les bandes sans se préoccuper d'une éventuel partage avec un concurrent.

Selon les propos de Houssein MOINA, Account Manager Huawei – Comores – « Comores Télécom aurait signé tout récemment avec Huawei, un contrat de livraison et d'installation d'équipements de décongestion du réseau visant à réduire le taux d'échec des appels des clients Comores Télécom – appels on-net ».

La principale voie d'acheminement du trafic international de Comores Télécom, passe par le Câble sous-marin Eassy, dont la station terminale a été installée en 2010, reliant l'Europe avec d'autres pays mais, Comores Télécom dispose également d'un centre de télécommunication par satellite de secours. « En novembre 2016, Huawei

-

¹ Source: https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie_des_Comores_(pays)

Marine Networks LTD a livré avec succès, une nouvelle ligne de câble sous-marin AVASSA à Comores Télécom »¹. Ce câble supplémentaire reliant les 3 Iles avec l'Ile comorienne de Mayotte, permettra d'accroitre la capacité de la bande passante internationale. Aussi, selon les derniers aménagements opérés dans les statuts de « Comores Câbles », Comores Télécom détiendrait 70% du capital de ce denier.

Au total, Comores Télécom, serait en bonne position quant à la détention, à l'exploitation et à la gestion des infrastructures de câble. Un outil indispensable pour pouvoir proposer des nouveaux produits et améliorer la qualité de ses services.

b) Le coût éventuel d'une licence de Comores Télécom.

«L'octroi d'une licence aux opérateurs historiques est une question majeure [.......]. Cette étape n'entraine généralement pas une sélection par voie de concours ou d'autres procédures publiques officielles.C'est une procédure autorisé et les droits et obligations sont définis en détail [.......] Il faut en général que les droits et obligations qui figurent dans les nouvelles licences destinées aux opérateurs historiques soient adaptés à la nouvelle politique du secteur et au nouveau régime réglementaire choisis [.......]. Dans la pratique, l'octroi de licences aux opérateurs historiques fait souvent intervenir des négociations entre l'opérateur public de télécommunication et l'organisme de régulation.»².

Comme le nouvel opérateur a payé un droit d'entrée, on pourrait exiger que l'opérateur historique paie, lui aussi, un montant équivalent. Sur cette question, il existe plusieurs possibilités. Dans certains pays, comme « la Jordanie ou la Colombie, [......], l'Etat a fait payer à l'opérateur historique, 95% du montant du soumissionnaire gagnant.»³. On pourrait également envisager seulement la mise en conformité sans la contrepartie financière.

La difficulté qui s'est toujours posée sur la mise en conformité de Comores Télécom, est liée à la valeur de sa licence. Etant entendu que Comores Télécom est une société à capitaux publics et que son concurrent venait de débourser la somme de 7 010 000 000 KMF soit, 14 276 985 euros pour l'acquisition de sa licence, le débat sur la contrepartie de la licence de Comores Télécom reste ouvert.

Il faut noter que Comores Télécom supporte depuis des années, une série de charges de l'Etat, pour ne citer que les crédits téléphoniques y compris les roaming des autorités, des membres des cabinets ministériels et les lignes fixes des administrations publiques. Ces charges représentent des créances non négligeables pour Comores Télécom. Certains soutiennent l'idée que l'opérateur historique ne devrait pas s'acquitter d'un droit rétroactif, pusqu'elle a pris des risques et consenti

.

¹ Source: http://www.huawei.com/en/news/2016/11/Avassa-Submarine-Cable-Project

² Source: Manuel sur la réglementation des télécommunications - InfoDev - novembre 2000

 $^{^3}$ Source : Manuel sur la réglementation des télécommunications – Info Dev – novembre 2000

des efforts pour développer un marché et que lui faire payer une licence, serait inapproprié.

La position de l'ANRTIC reste simple. Conduire Comores Télécom à se doter d'un instrument juridique – un cahier de charges - négocié en vue de pouvoir exercer son contrôle. Il appartient donc à l'Etat de s'occuper du volet financier, en suggérant des opérations de compensations entre lui et Comores Télécom de sorte que l'Etat puisse éponger ses dettes vis-à-vis de Comores Télécom.

c) Une contribution au service universel supprimée par la loi de 2014.

Autre exigence de l'environnement du secteur qui se serait imposé à Comores Télécom et qui pèserait sur ses performances financières, c'est la taxe du fond de service universel. Cette taxe qui avait été fixée à 2% du chiffre d'affaires de l'opérateur dans la loi de 2008, est purement et simplement supprimée dans la nouvelle législation de 2014. Une disposition législative qui fait le bonheur de Comores Télécom. Si «Les politiques de service universel visent généralement à promouvoir ou à maintenir la disponibilité «universelle» des connexions des particuliers aux réseaux publics de télécommunication. L'objectif visant à raccorder la totalité ou la plupart des particuliers aux réseaux publics de télécommunication est généralement appelé [.......] l'obligation de service universel »¹.

Dans ces conditions, Comores Télécom aurait effectivement beaucoup fait en ce sens, puisque la disponibilité des services est généralisée, même dans les zones le plus reculées du territoire. Le problème qui se poserait, concerne plutôt la dimension de l'accès. Or, l'accès universel renvoie à une situation où chaque individu dispose de moyen d'accès raisonnable au service mis à la disposition du public. Donc, le fait que cette disposition de contribution au service universel soit supprimée, permettrait encore une fois à Comores Télécom, de se décharger d'un surplus de financement, souvent à caractère politique et consacrer ses marges financières aux investissements rentables et profitables.

Cette opportunité demeure relative puisque, l'Etat vient de voter, au titre de l'année 2017, un Budget ambitieux d'environ 140 milliards KMF, qui obligerait les Sociétés d'Etat à donner plus qu'elles n'en peuvent. Par conséquent, Comores Télécom risque de se voir mise à contribution dans cette grande ambition. On imagine que les priorités de l'Etat, seraient de prendre ses distances par rapport au bon vouloir de Comores Télécom, tout en exigeant ses droits et taxes divers.

d) Une convention et un arrêté au-dessus des textes en vigueur : Une aubaine pour Comores Télécom.

Une convention et un arrêté taillés sur mesure au profit de TELCO SA et en totale contradiction avec la législation et la réglementation en vigueur.

-

¹ Source : Manuel sur la réglementation des télécommunications - InfoDev - novembre 2000

Une des opportunités majeures sur lesquelles « *l'opérateur historique peu compter, c'est l'attaque frontal de la convention d'établissement*»¹. Un document sur lequel elle pourrait s'appuyer pour conforter sa position et infléchir les privilèges accordés à son concurrent, c'est l'existence d'une convention d'établissement, signé le 19 novembre 2015 et l'arrêté conjoint portant sur les modalités de mise en œuvre de ladite convention. Cette convention tant décriée, comporte une série d'anomalies aussi bien de fond que de forme. Ce qui explique aussi son caractère occulte.

D'abord, la date de sa signature – le 19 novembre 2015 - intervient avant même que la société TELCO soit transcrite au registre du commerce de Moroni – le 12 décembre 2015 - et bien avant l'octroi de la licence – le 14 décembre 2015.

Au sujet de la durée, la convention est en totale décalage avec la durée d'exploitation de la licence qui est de 15 ans, alors que la convention est valable pour une durée de 25 ans.

Sur la taxe de régulation, la législation de 2014, prévoit dans son article 8, une fourchette entre 2%et 4%. Un arrêté conjoint singé par le ministre des finances et celui en charge des télécommunications, l'a fixée à 2%. Or, l'article 20 de la convention stipule que « l'Etat s'engage [......], à ne pas adopter de nouvelles mesures, taxes ou de revoir à la hausse la taxe de régulation de 2%.»². Un engagement valable pour toute la durée du contrat et donc contraire au caractère flottant de la disposition législative.

Un régime douanier plus que favorable. Selon le décret fixant le régime applicable aux investissements des entreprises de communications électroniques en Union des Comores, un taux réduit de 1% de la Redevance Administrative Unique – RAU – est valable pour trois ans, alors que la convention prévoit, quant à elle, une application de cette redevance pour une durée équivalente à celle de la convention, 25 ans. Aucune disposition relative à cette convention ne figure dans la loi sur les communications électroniques votées en 2014, encore mois dans le décret « fixant le régime applicable aux investissements des entreprises de communications électroniques en Union des Comores.»³.

Par rapport régime fiscal, l'impôt sur les sociétés – IS – et la taxe sur le chiffre d'affaires, sont fixés de façon arbitraire. Il a été envisagé au profit de TELCO au titre de l'IS un impôt minimum forfaitaire et 1% sur le chiffre d'affaires alors que, conformément au code des impôts, l'IS est taxé à hauteur de 35% et 50% pour les EPIC.

-

¹ Annexe 7: Article du Quotidien AL WATWAN

² Source: Article 20 de la convention du 19 novembre 2015

³ Note: Décret N°15-061/PR du 04 mai 2015

Autre obstacle de la convention qui dispose que « l'Etat s'engage pour une période de 10 ans, de ne pas prendre de mesure de nature à modifier la structure du marché.»¹. Par exemple : La privatisation de l'opérateur historique ou l'attribution d'une autre licence d'opérateur dans le secteur. Cette disposition est contraire à l'article 21 de la loi en vigueur qui interdit tout droit d'exclusivité.

Quant à « *l'arrêté conjoint* »², signé le 08 décembre 2015 par le Vice-président en charge des finances et la ministre en charge des télécommunications, portant sur modalités de mise en œuvre des avantages fiscaux et réglementaires prévus dans la convention, notre commentaire va s'intéresser au caractère déplacé de son contenu.

Avant la signature de cet arrêté conjoint, l'arrêté N° 005/MPTC-CAB, officiellement enregistré le 18 juin 2010 au secrétariat général du Gouvernement, fixe les tarifs d'utilisation du spectre des fréquences en Union des Comores. Cet arrêté toujours en vigueur et assorti de seize tableaux, répertoriant les types de fréquences soumises à tarification. Il donne aussi les détails sur les frais de dossiers, de gestion et les frais d'utilisation. L'arrêté conjoint en date de 2015, est une violation sans précédent puisque, tous les tarifs forfaitaires annoncés, sont en totale contradiction et constitue un énorme manque à gagner pour l'Etat et pour l'ANRTIC.

La vigueur avec laquelle les deux documents ont été dénoncés, a conduit l'ANRTIC à préparer un document comparatif et une note en conseil des Ministres, présentée par le Vice-président en charge des télécommunications. Le Gouvernement s'en est saisi de cette épineuse question et y travaillent pour tenter de trouver l'équilibre entre les avantages qui pourraient effectivement être accordés à TELCO et qui soient en conformité aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Compte tenu de la pression exercée sur l'existence de ces documents, TELCO finit par s'aligner en se déclarant « *prête à réviser la convention d'établissement* »³, et donc à faire des concessions sur cette générosité qui serait une source de déséquilibre entre l'opérateur historique et TELCO.

B - Les menaces qui se dressent contre Comores Télécom.

a) TELCO, un concurrent qui n'est pas à son premier coup d'essai.

Comores Télécom n'y avait jamais cru. Se voir un jour mise en concurrence, relèverait de l'impossible ou du miracle. Jusqu'au 02 décembre 2015, date à laquelle a été publié le communiqué final, confirmant l'attribution de la seconde licence à TELCO SA, Comores Télécom croyait encore en son pouvoir et en sa puissance.

¹Article 25 de la convention du 19 novembre 2015

² Annexe 8 : Arrêté portant modalités de mise en œuvre des avantages fiscaux et réglementaires prévus dans la convention

³ Annexe 9 : Article de la Gazette des Comores en date du 26 décembre 2016.

TELCO qui fait désormais partie du groupe malgache TELMA, lequel groupe est ensuite contrôlé par le Groupe Hirijee, va bénéficier d'une expérience régionale solide. Car, Hirijee Groupe a racheté les activités mobiles du Groupe Télécoms Altice à l'Ile de la Réunion et à l'Ile comorienne de Mayotte. TELCO va évidemment bénéficier d'une expérience régionale solide. Elle va s'appuyer sur un savoir-faire technologique qui est déjà mise en œuvre par TELMA Madagascar depuis 2014 lors du renouvellement de sa licence.

Fin stratège, TELCO avait anticipée les difficultés de son installation et avait demandé un délai supplémentaire avant d'entrer en scène, puisqu'elle a une connaissance des retournements de Comores Télécom, manifestés lors du processus d'octroi de sa licence. Sur le plan légal, elle devait déployer son réseau au bout de 6 mois à compter du 02 décembre 2015. Le second opérateur s'est fait oublier pendant un temps et elle a attendu le mois juillet 2016, pour commencer à déployer son réseau et engager les travaux de réhabilitation de son siège social.

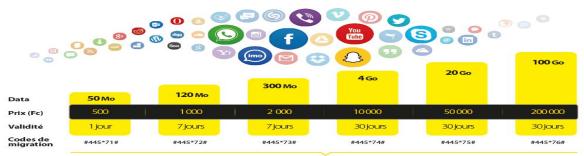
Comores Télécom avait toujours sous-estimé la capacité de TELCO à déployer en 6 mois son réseau, à engager des contrats avec les particuliers pour ses locaux commerciaux et à négocier avec les différentes localités de l'archipel pour l'implantation de ses pylônes.

Au nom de la licence globale et unifiée, TELCO offre, dès son lancement, un service 4G avec un package largement plébiscité, en raison de la qualité de son service et l'attractivité pour les communications internationales. Notez que sur ce segment, Comores Télécom réalisait près de 30% de ses recettes et TELCO essaie d'atteindre son concurrent en pointant son arsenal là où ça fait mal. Au bout d'un mois d'exploitation, entre décembre 2016 et janvier 2017 «le parc d'abonnés de TELCO compterait 40 000 clients.»¹.

Offre de lancement GSM 4G « extrait du site TELCO - Comores - telma.km - décembre 2016



 $^{^1\,\}mathrm{Source}$: la Une du Quotidien la Gazette des Comores – N°2834 du 13 janvier 2017



Offre internet mobile de lancement « extrait du site TELCO - Comores - telma.km - décembre 2016

Accédez à tout l'Internet sans limite

b) TELCO: un réseau doté d'équipements HUAWEI dernier cri: 4G contre 3G

S'agissant de son réseau, TELCO s'est dotée de nouveaux équipements de dernière génération de HUAWEI. «Notre cœur de réseau et ses différents sites sont pourous de trois sources d'énergie pour assurer la permanence de ses services. Ces sources (énergie publique et des générateurs e-power modernes qui alimentent, par ailleurs des dizaines de batteries), se relayent automatiquement sans interruption en cas de délestage. Ce système est valable aussi bien dans le site principale que dans les sites où sont installés pylônes.»¹. Comores Télécom dispose des installations similaires sauf que, dans certaines zones reculées, la maintenance et l'entretien ne sont pas réguliers. Selon nos enquêtes, dans certaines régions où sont installés des pylônes de Comores Télécom, le réseau peut faire défaut pendant des jours, parce que les BTS ne sont pas alimentés. Ce problème peut être relativisé puisque le Gouvernement vient de réaliser un investissement d'un montant de 6 milliards de KMF en vue de résoudre définitivement, l'infinie problématique de l'énergie.

Ce réseau est également doté d'équipement de Mobile Money prêt à l'emploi et l'autorisation est déjà adressée à la Banque Centrale des Comores. Son exploitation serait réservée à la seconde phase de sa stratégie commerciale.

Il faut souligner au passage que, ce produit existe déjà à Madagascar et TELMA a cumulé une forte expérience qu'elle pourrait transférer à TELCO SA sans difficulté. D'après les informations recueillies, TELCO « espère couvrir l'ensemble du territoire d'ici mars 2017.»². Ce qui ne serait pas étonnant compte tenu de l'état d'avancement de ses travaux et sa détermination à se positionner comme le N°1 en Union des Comores.

Au-delà de la performance du réseau, il y a également son degré de génération. La 4G offrirait sans doute, une gamme très entendue de service avec une qualité de service meilleure, alors que la 3G de Comores Télécom, serait un peu dépassée aux yeux de la population. D'ailleurs l'effervescence et l'engouement des premiers clients de TELCO SA se sont manifesté pour ces raisons.

¹ Entretien avec le responsable du réseau TELCO - CHASSOUDINE BACAR

² Annexe 13: AL-WATWAN N°3095 du 17 janvier 2017

c) TELCO: Une politique commerciale et un marketing qui s'imposent dans le paysage du marché des télécommunications.

Pour faire fonctionner son réseau de vente et de distribution sur l'ensemble du territoire, TELCO fait du service minimum en s'engageant dans des contrats de location de ses agences. Pour l'heure, elle ne s'engage pas sur des investissements immobiliers car, elle estime n'avoir pas atteint le niveau de sécurité souhaité.

Aussi, TELCO pratique une gestion qui a souvent fait ses preuves en termes d'efficacité. La politique de l'externalisation de certaines activités. Tous les véhicules de services sont gérés par une société sous contrats. Donc, elle se décharge du poids de l'entretien au quotidien d'une cinquantaine de véhicules et des frais annexes

Côté marketing, TELCO est à la limite de l'agressivité de la vue. Elle a orchestré une campagne publicitaire dont l'effet produit, entraine une adhésion populaire à son image. Les grandes artères de la capitale et ses recoins sont inondés des logos et images en jaune et vert. Des produits dérivés (parasols, kiosques, tee-shirts, casquettes... etc.), font désormais partie du paysage quotidien des comoriens.

d) Comores Télécom dépourvue de licence et de cahier de charges, un angle d'attaque privilégié par TELCO

Un des dangers auxquels s'expose Comores Télécom, c'est son refus obstiné de signer avec l'ANRTIC son cahier de charges. Une volonté de se mettre en marge de la loi et donc, se soustraire de tout contrôle. Un comportement qui joue contre elle.

En effet, cette question préoccupe aussi bien le régulateur que le concurrent. Au cours du processus d'attribution de la seconde licence, la question a été posée puisqu'il aurait fallu assainir et mettre en conformité l'opérateur historique avant la fin du processus. Toutefois, Comores Télécom n'y voyait aucun intérêt en raison de sa forte position. Au lieu de cela, elle déployait en coulisse, toutes ses forces et ses manœuvres habituelles pour bloquer ou à faire échouer l'entrée du second opérateur. En réalité, Comores Télécom, convaincue de la portée de son pouvoir et de son influence, n'a jamais cru à l'aboutissement du processus.

Une fois le concurrent entré sur le marché, l'ANRTIC a relancé la question en proposant un modèle de cahier de charges à Comores Télécom. Ce document a fait d'innombrables aller/retour entre Comores Télécom et l'ANRTIC mais, à chaque fois, l'opérateur historique faisait figurer dans ses dernières versions, des exigences dont les réponses ne pouvaient provenir que de la volonté du Gouvernement. Il s'agit par exemple, de la valeur de sa licence ou des raisons juridiques relatives au non rétroactivité de la loi. Sur ce, l'ANRTIC a été claire, pousser l'opérateur historique à se doter d'un document qui lui permettrait d'exercer son contrôle et laisser le soin au Gouvernement de traiter le volet financier.

Par ailleurs, la loi de 2008, tout comme celle de 2014, ont fourni des précisions sur la question de mise en conformité. La loi de 2008 dans son article 39, avait précisé que « l'opérateur doit dans un délai de 6 mois, suivant la publication de la présente loi, mettre en conformité avec cette dernière ses licences, autorisations [......], au jour de la publication de celle-ci.»¹. Celle de 2014 évoque également dans son article 19, alinéa 3, ce même principe de mise en conformité en stipulant que « si une licence a été octroyée avant l'entrée en vigueur de la présente loi, le cahier de charges qui y est annexé, doit être adapté pour être rendu conforme aux dispositions de la présente loi »². Ses articles 74 et 75, précisent les sanctions en stipulant que « pour quiconque, frauduleusement, utilise à des fins personnelles ou non, un réseau ouvert au public de communications électroniques ou se raccorde par tout moyen sur une ligne privé, sera puni [......], et d'une amende [......] etc.»... Et l'article 75 de ladite loi, évoque les sanctions sur« des prestations accomplies sans licences... »³. On remarque que la loi de 2008 avait été beaucoup plus explicite que celle de 2014 sur cette question, en fixant un délai de 6 mois pour cette mise en conformité.

Ce refus de signer le cahier de charges, met Comores Télécom dans une situation plus qu'ambigüe puisque, son concurrent TELCO s'en sert pour poser des conditions, à chaque fois qu'un document doit être signé entre les deux opérateurs. C'est le cas par exemple, de la signature de la convention d'interconnexion révisée. TELCO remet en cause le statut de Comores Télécom. Il faut noter que la version de la convention d'interconnexion, signé par le Directeur sortant de Comores Télécom, l'a été avant même que TELCO ait sa licence. Et le nouveau Directeur la remet en cause pour cette raison. Mais, en définitif, Comores Télécom se renferme dans son propre piège puisqu'aujourd'hui, cet argument est utilisé contre elle.

e) Les fréquences de Comores Télécom : Une charge financière à venir.

Au lendemain de la mise en place effective de l'ANRTIC, une des documents de mise en application de la loi, a été la signature d'un « *arrêté* »⁴ portant fixation des tarifs du spectre des fréquences en Union des Comores. Après la signature de ce document, un travail d'évaluation des fréquences utilisées par Comores Télécom a été fait par l'ANRTIC. Depuis 2010, l'ANRTIC fait l'effort d'adresser les factures portant sur les frais de gestion et d'utilisation des fréquences mais, Comores n'a jamais fait allusion à ses paiements. Elle se contentait de payer une redevance de régulation forfaitaire, considérant que l'ANRTIC n'avait pas besoin de plus de moyens financiers pour fonctionner. Comores Télécom ne peut cette fois, échapper à cette charge financière pour deux raisons :

¹ Source: Article 39 de la loi N°08/007/AU du 15 janvier 2008

 $^{^2}$ Note : Article 19 de la loi N°14/031/AU du 17 mars 2014

³ Source: Articles 74 et 75 de la loi N°14/031/AU du 17 mars 2014

 $^{^4\,}Source: N^\circ 005/MPTC/CAB\ du\ 18\ mai\ 2010\ portant\ fixation\ des\ tarifs\ du\ spectre\ des\ fréquences\ en\ Union\ des\ Comores$

La part de l'Etat - frais d'utilisation du spectre des fréquences - représente plus de 50% des montants à recouvrer. Or, en 2017, le budget voté par le parlement, ne laissera aucun centime de ressources de l'Etat non recouvré. Pour donner un aperçu sur les ressources en fréquences, l'estimation en 2016 des fréquences de Comores Télécom s'élevait à « 921 705 000 KMF soit, 1 873 506,95 euros »¹. La seconde raison tient simplement à l'équité car, l'ANRTIC ne peut prétendre faire une régulation juste et équitable et laisser un des deux opérateurs sans payer ses fréquences. Donc, c'est une situation qui va affecter sérieusement les finances de l'opérateur historique. En plus du paiement du spectre des fréquences, Comores Télécom devra également régler, comme son concurrent, les ressources en numérotation.

Section III - Appréciation du comportement de Comores Télécom sous l'angle de l'analyse stratégique.

A partir de ces éléments que nous venons de décrire dans la section précédente, nous nous proposons une analyse stratégique à partir du modèle SWOT. Mais, avant de nous lancer dans cette analyse, nous nous devons de définir ce que c'est qu'une stratégie. Nous ne prenons pas en compte les références théoriques de la concurrence puisque ce qui nous intéresse, c'est la stratégie de l'opérateur historique. Dans la littérature, il existe plusieurs définitions de la stratégie mais, nous en retiendrons 3 approches :

- « selon **Alfred Chandler** (1962) : « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs [.......].
- selon **Igor Ansoff** (1965): La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser [......].
- selon *Michael Porter* (1982): La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre [.....].»².

A partir de ces 3 définitions, on parle toujours de stratégie mais, de manière différente. L'approche d'Alfred CHANDLER serait plus axée sur une démarche alors que, celle Igor ANSOFF privilégie plus la vision stratégique. La troisième approche Michael PORTER est plus concise et précise le contexte dans lequel cette stratégie est déployée – en situation concurrentielle.

¹ Sources : factures N° 15-253 à 15-256 établies par l'ANRTIC en 2016 et adressées à Comores Télécom.

²Source: https://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_d%27entreprise

Forces
S
Strengths

Handicaps

Faiblesses
Weaknesses

Figure 1 : présentation du modèle SWOT¹

Cette première matrice d'analyse stratégique, a le mérite de fournir une lecture précise d'une situation, en présentant les forces, les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de l'entreprise. Aussi, elle présente l'intérêt de pouvoir croiser les analyses internes avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Après avoir dressé un tableau plus ou moins exhaustif de la situation de Comores Télécom en termes de force, de faiblesses, d'opportunités et de menaces, il y a quatre options stratégiques qui s'offrent à l'opérateur historique pour forger une ligne stratégique claire :

A - L'offensive de l'expansion.

« L'offensive de l'expansion, qui consiste à utiliser les forces en interne pour profiter des opportunités de l'environnement [.......].»².

Nous avons établi que Comores Télécom, en sa qualité d'opérateur historique, jouit d'une certaine position de force, qui se traduit entre autres, par un pouvoir de négociation directe avec les pouvoirs publics et le fait d'avoir été le premier à avoir occupé le terrain et donc à avoir une connaissance et une parfaite maitrise du marché. C'est elle qui accueille le concurrent. Cette force de positionnement lui donne le privilège de pouvoir profiter également, des opportunités de l'environnement.

C'est le cas par exemple de la mise en œuvre de la réglementation vis-à-vis de Comores Télécom. Aujourd'hui, elle est dans la possibilité de faire usage de son

 $^{^1} Source: \underline{http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-matrice-swot.html. \\$

² Source :http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-matrice-swot.html

pouvoir de négociation avec l'Etat pour obtenir des dérogations ou aménagements spécifiques de son cahier de charges.

Cette manœuvre de l'offensive de l'expansion est valable pour la question de l'interconnexion. Etant le détenteur du principal réseau sur lequel le concurrent doit effectuer son interconnexion, Comores Télécom a usé de ce pouvoir pour refuser catégoriquement les tarifs asymétriques de terminaison d'appel. La proposition qui a été faite et d'après les informations obtenues du chef de département économique de l'ANRTIC, Comores Télécom devait terminer les appels de TELCO à 11 centimes KMF/minute et l'inverse à 19 centimes KMF/minute. Au mois de janvier 2017, en plein négociation sur l'interconnexion, TELCO a fait valoir l'idée que son concurrent détient plus de 90% du marché et qu'il serait préférable que ses terminaisons d'appel soient un peu plus élevées que celles de Comores Télécom. Finalement, la décision « N°17/001/ANRTIC – DG du 04 février 2017 »¹relative à d'encadrement de ces tarifs d'interconnexion et à l'accès, n'a pas tenu compte de cette proposition de tarifs asymétriques. Le résultat de cette démarche va conduite à Comores Télécom à se maintenir dans ses fourchettes tarifaires.

B - La défensive de l'expansion.

« La défensive de l'expansion, axée sur l'amélioration et le développement en interne des points faibles de l'entreprise pour saisir les opportunités de l'environnement [.......].»².

Cette option stratégique pourrait s'expliquer par deux actions. Par exemple, le contrat de fourniture et d'installation des équipements de décongestion du réseau de Comores Télécom par HUAWEI. Une amélioration majeure d'un point faible qui affectait la qualité de service et le taux d'échec des appels de l'opérateur. L'opportunité à saisir, serait de maintenir et fidéliser ses clients et donc, éviter un déversement de ses clients vers le nouvel opérateur TELCO SA.

La défensive de l'expansion, c'est aussi l'anticipation de positionnement sur un nouveau segment du marché qu'est celui du MOBILE MONEY. L'opérateur historique aurait réalisé un investissement non négligeable, en installant des équipements dédiés et réalisant des tests sur ce produit. Nous avons expliqué plus haut, que ce produit reste bloqué par un refus de la Banque centrale des Comores. Ce produit aurait été non seulement un instrument de fidélisation de ses clients mais aussi, un moyen d'attirer de nouveaux clients.

¹ Annexe 20 : Décision de l'ANRTIC relative à d'encadrement de ces tarifs d'interconnexion et à l'accès

 $^{^2\,}Source: \underline{http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-matrice-swot.html}$

C - La défense.

« *La défense* a pour objectif d'utiliser au mieux les forces et les atouts de l'entreprise pour se protéger des différentes menaces de l'environnement [......].»¹.

L'illustre action de défense de Comores Télécom pour se protéger contre les menaces de l'environnement serait, la vigueur contestation de la convention d'établissement et l'arrêté de sa mise en application. Comores Télécom aurait mobilisée toutes ses forces et engagée des négociations avec pouvoirs publics pour une éventuelle révision car, son application intégrale, aurait pour conséquence, un affaiblissement durable de Comores Télécom. Pendant que l'opérateur historique se mettrait à régler à l'Etat les différentes taxes et impôts, son concurrent profiterait, par exemple, de ces gains supplémentaires pour réaliser des investissements et donc, se donner une longueur d'avance sur l'opérateur historique.

Le moyen de défense mise en œuvre pour se protéger contre les intimidations d'un environnement hostile, c'est l'entrée en guerre contre le consortium Eassy. Une défense qui a valu une coupure d'environ 30 heures, du tronçon du câble sous-marin desservant les Comores. Comores Télécom n'a fait que dire le droit en se référant aux dispositions du C&MA – Document cadre régissant les droits et obligations des membres du consortium Eassy. Plus loin, nous allons développer en détail le cas de cette crise nationale.

D - Le positionnement.

« *Le repositionnement ou la diversification* consiste à diminuer les faiblesses pour réduire la vulnérabilité de l'entreprise face aux menaces extérieures [......].»².

Une des démarches effectuées par Comores Télécom, visant à diminuer concrètement ses vulnérabilités, c'est la politique de compression de ses effectifs pléthoriques. En effet, comme nous l'avions souligné très haut, l'opérateur historique, a toujours été victime de sa stabilité et les succès de ses résultats. Le spectre de la menace permanente, viendrait des recrutements imposés par les autorités de l'Etat. Une pratique qui a longtemps affaiblie l'efficience et le rendement de la société au profit de son image sociale. Oser un plan social sec serait, s'attaquer aux intérêts des autorités politiques, qui d'élection en élection, font surcharger les effectifs sans se soucier des performances de ces ressources humaines. Pour faire barrage aux recrutements intempestifs, la nouvelle Direction vient de donner un signal fort sur le cap à tenir. Cette tendance à vouloir trouver une adéquation entre les compétences des ressources humaines et les besoins réels, devrait s'accompagner d'un renforcement des capacités à travers des formations continues au profit des salariés.

-

¹ Source: http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-matrice-swot.html

² Source: http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-matrice-swot.html

Chapitre II - Procédés de blocages ou stratégie en gestation?

Section I - La contestation de la seconde licence par Comores Télécom : Manœuvres dilatoires et leurs limites

A - Refus par Comores Télécom de publier son catalogue d'interconnexion pour retarder la poursuite du processus.

A quelques mois de la délivrance de la licence, l'ANRTIC avait formellement demandé à Comores Télécom de soumettre pour validation, son catalogue d'interconnexion, comme le prévoit l'article 48 de la loi N°14 – 031/AU du 25 décembre 2014.Ce document a été demandé en prévision de l'attribution de la seconde licence, conformément au calendrier du processus. Mais, Comores Télécom trouvait toujours des raisons de l'ajourner. Il semblerait que le principal refus de Comores Télécom, serait fondé sur une analyse comparative faite, entre les tarifs appliqués par TELMA à Madagascar et les niveaux qu'il aurait souhaité voir figurer dans le catalogue avant de négocier la convention.

Cette situation de blocage a conduit l'ANRTIC à se servir d'une disposition réglementaire pour dénouer ce nœud. Il s'agit de la possibilité d'élaborer et publier une « décision d'encadrement des tarifs d'interconnexion et d'accès »¹ en s'appuyant sur l'article 7, alinéa 3 du décret N° 15 – 09/PR, relatif à l'interconnexion et à l'accès aux réseaux et services des communications électroniques. Cette décision élaboré et rendue public par l'ANRTIC, visait deux objectifs. Répondre à des exigences de calendrier et permettre aux candidats potentiels de prendre en compte les éléments fournis dans la décision portant encadrement des tarifs et élaborer leurs plans d'affaires en conséquence. Car, à défaut d'avoir les tarifs réels de l'opérateur historique, il leurs fallait des fourchettes de prix afin de pondre des montages financiers, qui soient plus ou moins proche des réalités. Après quelques semaines d'entêtement, Comores Télécom a fini par signer le catalogue d'interconnexion et d'accès.

Mais, une fois la licence acquise, TELCO SA place la barre très haut, en exigeant cette fois, la signature de la convention d'interconnexion. Une manière de maximiser ses garanties et de tester la bonne foi de Comores Télécom sur son degré de coopération et du vouloir travailler ensemble. Au point que TELCO SA ait mis le paiement de la contre partie de la licence – les 7 010 000 000 - sous cette condition – «courrier TELMA en date du 09 novembre 2015»².

Cette résistance a coûté la tête du Directeur Général en place, qui s'est vu remplacer par son Directeur Technique. Ce dernier s'est montré très coopératif envers le Gouvernement et a fini par signer la convention d'interconnexion.

 $_1$ Annexe 10 : Décision N°15/023/ANRTIC/DG - encadrement des tarifs d'interconnexion et d'accès aux réseaux publié par l'ANRTIC le 12/08/2015

² Annexe 11 : courrier de TELMA en date du 09 novembre 2015.

Ce premier acte défensif et de résistance démontre le caractère limité et incertain des pratiques de Comores Télécom. Ce que Comores Télécom ignorait, c'est la possibilité pour l'ANRTIC de mettre une parenthèse à la signature du catalogue d'interconnexion pour faire avancer le processus et la détermination politique d'aller de l'avant en remplaçant le Directeur Général de Comores par un autre, plus coopératif et à l'écoute au bon vouloir des autorités politiques.

B - Contestation du caractère légal de la licence par Comores Télécom : Remise en cause de la procédure de vote de la loi N° 14 - 031/AU du 17 mars 2014.

Cette loi de mars 2014, considérée comme le produit phare des réformes du secteur, est venue remplacée celle du 15 janvier 2008, qui porte quelques imperfections et non les moindres, notamment l'article 3, alinéa 3 de son décret d'application qui mentionne qu'une« mesure d'exclusivité de cinq ans a été accordée aux deux opérateurs titulaires de licence à la date de parution du texte, à savoir Comores Telecom et Twama.»¹. Toutefois, la loi de 2008, malgré cette mesure d'exclusivité, ne faisait aucun obstacle à la délivrance d'une seconde licence, notamment dans son article 11.

La polémique qui a pris naissance avant même l'attribution de la licence, a été reprise, enflée et exploitée par Comores Télécom après. Ce point de discorde porte sur plusieurs interprétations. Certains parlent d'un vice de procédure et d'autres, comme Comores Télécom, vont jusqu'à exhaler l'idée d'une loi inexistante. Et selon nos sources, c'est Comores Télécom qui, dans ses manœuvres secrets, serait à l'origine de cette polémique.

En effet, le problème de la loi relève aussi bien du fond que de la forme. Cette loi travaillée pendant trois mois par le Consultant Me Eric VEVE, avec une commission nationale mixte dont Comores Télécom faisait partie, est parvenu à l'Assemblée nationale en session extraordinaire pour vote. Elle a d'abord été suffisamment travaillée par la commission des finances avant de passer en séance plénière où elle avait été votée sans débat après l'exposé des motifs par le rapporteur de la commission.

L'incident est apparu lorsqu'on s'aperçoit que, certaines dispositions dont celles relatives au régime de l'autorisation, ont été purement et simplement effacées. Cette épisode n'a été constatée, ni en commission, ni en séance plénière.

Or, ces dispositions vaporisées de la loi sur le régime de l'autorisation visait justement « Comores Câbles », une composante du secteur dont Comores Télécom s'était montré toujours farouche à sa création. La Commission s'est attachée aux corrections de ce qu'elle considérait comme des erreurs glissées par une main invisible. Une fois la loi revue et corrigée, elle a été transmise au Secrétariat Général de la Présidence pour promulgation. Donc, de cet incident de parcours, ni la commission, ni l'administration de l'Assemblée, n'y voyait la nécessité de repasser la loi déjà adopté, en séance plénière. Comores Télécom, qui aurait été l'auteur supposé

-

 $^{^1}$ Note : Article 3 – 3 du décret d'application du 23 mai 2009 de la loi N° 08 – 007/AU

de l'incident, en s'appuyant sur ses lobbies, se pose en premier victime et s'est enfermée dans un piège qui ne lui a que trop desservi.

Toujours sous la pression de la main invisible, le parlement s'est autosaisi à nouveau de la question et a même organisé une audition de Mme la Ministre en charge des télécommunications de l'époque. Sauf que le même parlement s'est engouffré dans un embarras. Car, le contenu de son « *courrier* »¹ adressé à Mme la Ministre avec copie à l'ANRTIC, évoque des questions de transparence, de bonne gouvernance et va jusqu'à demander la suspension pure et simple du processus.

Le premier « *courrier* »² adressé au Président de l'Assemblée par la Ministre en charge des télécommunications, prouve le contraire de la ligne argumentaire sur la transparence et la bonne gouvernance, soutenue par la Président de l'Assemblée et le second courrier de l'ANRTIC adressé au même Président, démontre la démarche de transparence et la volonté d'impliquer les élus de la nation dans le processus en faisant même référence à la loi aujourd'hui contestée.

Aujourd'hui encore, « Comores Télécom revient sur cette même question en saisissant l'instance suprême – la Cour Constitutionnel »³ – pour statuer sur ce litige d'envergure nationale, qui n'a de défenseur que Comores Télécom. Ceci est d'autant plus curieux que tous les autres acteurs du secteur (Comores Câbles, TELCO, et toutes les entreprises bénéficiaires des autres régimes) auxquels la loi est destinée, n'y trouvent rien à redire sur cette controverse.

Cette problématique de la contestation de la loi, va encore plus loin. Une des sociétés ayant manifesté l'intérêt d'acquérir la licence globale et unifiée en Union des Comores, Altice (France), pour le compte de sa filiale SFR Réunion (SRR), faisait également partie du short list. Lors des ouvertures des plis, deux anomalies ont été constaté :

- « Le carton contenant les offres n'était pas scellé
- La lettre de soumission comporte cette phrase ajoutée au texte du modèle figurant dans le RAO : **«Je précise que les éléments remis dans le cadre de cette offre ne sont pas constitutifs d'engagements de notre part ».** Cette phrase contredit la phrase précédente de la même lettre de soumission, reprise du modèle, qui spécifie :

[......] «Je comprends et j'accepte que les éléments remis dans le cadre de cette Offre, sont constitutifs d'engagements de notre part »⁴

 $^{^{1}}$ Annexe 12 : courrier du Président de l'Assemblée adressé à Mme la Ministre en charge des télécommunications. daté du 02/10/2015

 $^{^2}$ Annexe 12 bis : Courrier de réponse de M
me la Ministre en charge des télécommunications au Président de l'Assemblée en date du 05 octobre 2015

³ Annexe 13 : Article du journal AL WATWAN N°3095 du 17 janvier 2017 sur l'affaire de la loi portée à la Cour

⁴ Source: Rapport final ARTELIA - Eric VEVE et Associés / novembre 2015

Pour ces raisons, la société a été disqualifiée par la commission. Et en guise de réparation de ce qu'elle considère comme une injustice, la société SRR introduit une requête au tribunal de Moroni contre l'ANRTIC. Non pour les éléments sur lesquels elle a été reprochée mais, sur un certain nombre d'actes administratifs qui auraient été signés dans le cadre de l'attribution de la seconde licence. Dans sa «requête d'assignation en référé.»¹, en date du 21 novembre 2015, la société demande la recevabilité de sa requête et l'annulation pure et simple des actes dont la licence.

Selon les informations recueillies lors de nos entretiens, il semblerait que toutes ces manœuvres, seraient cautionnées par Comores Télécom pour ouvrir un front de crise supplémentaire. D'ailleurs, parmi les références citées dans l'objet de la demande, on trouve, comme par hasard, les déclarations du syndicat de Comores et le courrier du Président de l'Assemblée adressé à Mme la Ministre. Et quand on connait les connivences qu'entretient Comores Télécom avec un Président de l'Assemblée qui contredit son institution, l'ombre de Comores Télécom dans cette plainte ne serait pas loin, une évidence.

C - Le Consortium Eassy coupe l'infrastructure câble aux Comores pendant près de 30 heures : Une crise sans précédent et Comores Télécom en première ligne.

Autre épisode regrettable ayant surgie dans le cadre de l'introduction du second opérateur, est incontestablement la crise Eassy, sur fond de problématique d'interconnexion et d'accès.

En effet, juste avant le lancement officiel de TELCO SA, en décembre 2016, la question de l'interconnexion s'est invitée au menu de l'actualité et des négociations entre les deux opérateurs. Une question qu'il fallait traiter en urgence, même si les négociations ont débutées depuis des mois. Car, personne ne peut concevoir la mise en concurrence de deux opérateurs sans interconnexion, laissant ainsi chaque concurrent évoluer en vase clos. Parmi les points essentiels de l'interconnexion et d'accès pour TELCO SA, figure l'accès au câble sous-marin pour activer la 4G.

Au-delà des échanges de courriers sur la question et des timides avancées sur le raccordement physique, en vue de procéder aux tests, TELCO SA a compris que Comores Télécom n'irait pas trop loin et la bonne foi de Comores Télécom est mise en doute.

Mais, le fond du problème réside dans les projets de TELCO SA, de vouloir accéder au câble du consortium Eassy depuis les Comores, en prétendant que TELCO SA, une société de droit comorien, est une filiale de TELMA. Notons au passage que, le groupe TELMA est effectivement, membre du consortium Eassy, au même titre que Comores Télécom. Sauf que, les conditions de ce que l'on peut considérer comme filiale, sont définies dans le contrat – C&MA – Contrat de Maintenance et d'Activation - qui lie les membres du consortium dans son article 32 - 2. Est considérée comme filiale, une société dont le membre du consortium (société mère) :

_

¹ Annexe 14 : Requête d'assignation en référé de la société SRR en date du 21 novembre 2015

- Détient au moins 40% des participations à ladite filiale.
- Détient au moins 25% des participations et 15 millions de dollars dans capital du consortium Eassy
- Détient 20% des participations et 20 millions de dollars dans le capital du consortium Eassy.

Or, il se trouve que TELMA ne détiendrait que 35% des parts chez TELCO SA, conformément au document signé entre TELMA, SOFIMA et NJJ Capital, sur le « schéma cible d'actionnariat.»¹.

Sur la première condition, TELMA ne répondrait pas à cette exigence. Sur la seconde, on aurait appris que la participation de TELMA au capital du consortium Eassy, serait à hauteur de près de 14 millions de dollars. Par conséquent, TELMA n'aurait pu prétendre utiliser ses droits d'accès depuis les Comores au profit de TELCO SA.

Aussi, Comores Télécom aurait le droit de faire payer à TELCO SA, le droit d'accès à l'infrastructure câble depuis sa station de Moroni puisque, lors de son adhésion au consortium Eassy, il lui a été signifié qu'il prendrait en charge, les coûts d'installation, d'entretien et de réparation du tronçon partant du câble Eassy vers les Comores.

Toutefois, selon nos sources, TELCO SA serait prêt à payer l'accès sauf qu'encore une fois, Comores Télécom fait usage d'une stratégie originale, en proposant « des tarifs déraisonnables »² et donc, un refus d'accès maquillé. C'est ainsi que TELMA a exercé son influence auprès du Directeur Exécutif du consortium Eassy pour agiter la menace de couper le câble Eassy et mettre le pays à genoux. Cette menace a été mise à exécution du 16 au 18 novembre 2016.

Cette opération s'est avérée stratégiquement payante pour TELCO SA puisque, tout le monde, y compris, le syndicat des patrons comoriens – MODEC - est monté au créneau pour dénoncer un acte brutal aux conséquences économiques et financières sans précédent. Le MODEC (Mouvement des Entreprises Comoriennes) déclare qu'on «nous a jamais informé de ce problème officiellement. Il faut, par conséquent, agir contre Comores Télécom car, lui seul, devait nous fournir un service et cela fait deux jours qu'elle nous le prive»³. Et le journal LA GAZETTE d'enchérir «Si aujourd'hui, on s'est manifesté, c'est pour leur montrer qu'on existe [......], Car, l'attitude qu'a eu le Gouvernement et Comores Télécom, en nous ignorant dans cette affaire, est vraiment regrettable.»⁴.

Au-delà de cette crise ressentie comme une atteinte à la souveraineté de l'Etat comorien, une autre question de fond subsiste. La gestion du câble Eassy fait l'objet

¹ Annexe 15: Mémorandum d'accord du consortium TELMA, SOFIMA et Njj Capital.

 $^{^2}$ Annexe 16 : Proposition des tarifs de Comores Télécom à TELCO sur l'interconnexion EASSy à la Landing station de Moroni, en date du 14 novembre 2016 à

³ Annexe 17 et 17 bis: Article du quotidien AL-WATWAN paru le 18 novembre 2016.

⁴ Source: Article du quotidien LA GAZETTE paru le même jour.

d'un profond désaccord entre Comores Télécom et Comores câbles. En effet, jusqu'à preuve du contraire, toute l'infrastructure câble est gérée et entretenue par Comores Télécom, alors que l'article 3, alinéas 1 et 4 du décret N° 13 – 086/PR du 27 juillet 2013 stipulent que Comores Câbles «pourra financer, détenir, mettre en œuvre, exploiter et maintenir la participation de l'Union des Comores au Câble Eassy et à tout autre consortium de câble sous-marin international qui viendrait à raccorder l'Union des Comores. Conclure et exécuter les contrats de construction et maintenance définissant les conditions de cette participation [......]. Toute entité qui satisfait les conditions ci-avant, pourra à sa demande, être raccordée aux réseaux de la société [......], de manière transparente et non discriminatoire par la société.»¹.

On s'aperçoit que, Comores Télécom s'approprie d'un dossier qui ne lui concerne que par le fait que, les installations techniques sont logées dans ses sites mais, il profite aussi du retard sur le transfert officiel de ses pouvoirs à Comores Câbles sur la participation au consortium Eassy.

Le dénouement de cette crise est passé par la signature le 15 novembre 2016, par le Ministre des finances, d'un « courrier de transfert des actifs Câbles à Comores Câbles »² avec une notification au consortium Eassy. Malgré ce transfert officiel opéré par le Gouvernement, Comores Télécom ne s'est pas empêché de porter l'affaire devant la « Chambre de Commerce de Londres pour arbitrage »³ car, elle considère que le comité de gestion du consortium Eassy, a failli à sa mission au titre des 39.3 et 39.4 du C&MA – Contrat de Maintenance et d'Activation.

A la date du 27 janvier 2017, Comores Télécom n'aurait pas encore adressé officiellement une notification au consortium Eassy, lui signifiant la cession de ses parts à « Comores Câbles ».

D - La problématique de la conformité du statut de l'opérateur historique au regard de la législation en vigueur : Comores Télécom est-elle au-dessus de la loi ?

Une des questions centrales du régulateur demeure l'alignement de Comores Télécom sur les dispositions légales. Une situation de fait qui entraine l'ANRTIC dans une ambiguïté tel que, l'exercice de son pouvoir et de ses prérogatives, font régulièrement l'objet de critiques.

Pour rappel, la loi N°14 – 031/AU du 17 mars 2014 stipule dans son article 16 que « les réseaux nationaux et internationaux de communications électroniques ouverts au public ne peuvent être établis et exploités que sous réserve de l'obtention d'une licence délivrée par l'ANRTIC »⁴. Et de poursuivre dans l'article 19 alinéa 1 que, « toute licence doit être

¹ Note: Article 3, alinéas 1 et 4 du décret N° 13 - 086/PR du 27 juillet 2013

² Annexe 18 : Courrier du Ministre des finances portant transfert des actifs câbles de Comores Télécom à Comores Câbles et adressé au consortium Eassy le 15 novembre 2016

³ Annexe 19 : article du quotidien AL WATWAN N°3052-3053 en date du 17 novembre 2016

⁴ Note: article 16 de la loi N° 14 - 031/AU du 17 mars 2014

assortie d'un cahier de charges portant sur [......], les obligations qui s'imposent à l'exploitant pour permettre son contrôle par l'ANRTIC»¹

Il est également précisé dans l'article 19, alinéa 3 que «si une licence a été octroyée avant l'entrée en vigueur de la présente loi, le cahier de charges qui y est annexé, doit être adapté pour être rendu conforme aux dispositions de la présente loi »². Mieux encore, l'article 75 de la loi dispose qu'«il est puni d'une peine d'emprisonnement d'un à cinq ans et d'une amende de 2 750 000 à 13 000 000 KMF tout opérateur qui fournit des prestations sans licence »³.

Il y a un principe juridique selon lequel, rien, ni personne n'est au-dessus de la loi. Mais, Comores Télécom connaissant pertinemment l'irrégularité de sa situation, continue à défendre son statut d'opérateur, sans même vouloir s'en tenir aux droits et obligations attachés à ce statut.

D'ailleurs, le rapport produit par Me Eric VEVE avait soulevé avant nous cette question en expliquant que « Nous savons qu'une licence de téléphonie mobile a été octroyée à la SNPT en 2002. Nous ne savons cependant pas si elle a été formellement transférée à Comores Telecom lors de la scission en 2004. Quoi qu'il en soit, dans la mesure où l'ordonnance n°04-002/PR du 23 février 2004 a scindé la Société Nationale des Postes et Télécommunications (SNPT) en deux sociétés, dont Comores Telecom, et qu'elle mentionne, au sujet de cette dernière, qu'elle est chargée d'assurer l'exploitation et la fourniture au public des services de télécommunications, de la voix, des données et toutes autres formes de télécommunications, cela implique, implicitement mais nécessairement, le transfert de la licence [......]. Si à notre sens, Comores Telecom détient donc la licence de 2002, la question se pose de savoir si l'opérateur historique peut se prévaloir aujourd'hui d'une licence globale et unifiée »⁴.

Toutes ces dispositions et analyses juridiques, mettent Comores Télécom dans une situation plus qu'ambigüe. Comment peut-on accepter le traitement de statut d'opérateur et refuser dans le même temps, les droits et obligations attachés à ce statut? Deux difficultés majeures se posent dans ce cas de figure: Les caractéristiques de la licence et les conditions de contrôle de Comores Télécom par l'ANRTIC.

D'abord, à supposer que l'ANRTIC accepte le fait que Comores Télécom soit titulaire d'une licence hérité de la scission de 2004. On ne peut cependant pas considérer qu'il s'agit d'une licence globale et unifiée comme le définit la législation en vigueur. Car, les conditions d'établissement et d'exploitations, ne sont pas les mêmes. D'ailleurs, selon les commentaires de Me VEVE, il s'agit d'une licence de téléphonie mobile.

¹ Note : article 19 alinéa 1 de la même loi.

² Note: article 19 alinéa 3 de la même loi

³ Note : article 75 de la même loi.

 $^{^4}$ Source : Rapport final de Maitre Eric VEVE 2012 – Contrat de consultation n°2012/04/ABGE/RCIP.

Dans cette hypothèse, cette licence serait seulement une licence de classe car, elle serait valable que sur le seul segment mobile.

En tenant compte des dispositions légales que nous venons de décrire ci-haut, Comores Télécom se met en marge de la loi et doit, en tous les cas et sans condition aucune, admettre la mise en conformité sinon, c'est l'ANRTIC qui serait en difficulté. Pour assurer une régulation juste et équitable entre les deux opérateurs, l'ANRTIC doit mettre les deux opérateurs sur le même pied d'égalité, pour pouvoir exercer son contrôle. Or, Comores Télécom ne l'entend pas de cette oreille. Elle développe un argumentaire qui consiste à dire qu'en l'état actuel des choses, elle supporte des obligations vis-à-vis de l'Etat. Elle soutient que ses diverses charges mettent à mal l'efficacité de sa gestion et tirent sa performance vers le bas.

La quasi-totalité des administrations publiques bénéficient des raccordements de téléphones fixes ou CDMA avec de quotas rechargeables selon lequel, dès que le quota est dépassé, il n'est plus possible de passer des appels mais, seulement d'en recevoir. Les autorités bénéficient eux aussi, des quotas de tréphone mobile qui varient entre 25 000 KMF et 75 000 KMF/mois, soit entre 50 et 150 euros. Tous ces quotas font l'objet d'importantes créances de Comores Télécom auprès de l'Etat dont nous n'avons pas eu connaissance du montant exact mais, qui tournerait autour de 40% de la totalité des créances de Comores Télécom.

Comme nous l'avions esquissé plus haut, Comores Télécom subit régulièrement la pression de recrutements « politiques ». Une pratique à laquelle les Gouvernements successifs s'en sont accommodés. Au fil des années, ces recrutements fantaisistes, ont fait bondir les effectifs 1000 à près de 3000 en l'espace de 10 ans. Aujourd'hui, parmi les objectifs de redressement affichés par la nouvelle Direction, figure en bonne place la maitrise de la masse salariale à travers une politique de compression des effectifs.

Aussi, le statut d'opérateur public dont Comores Télécom a toujours jouit, lui imposait un certain nombre d'obligations notamment, de service universel. Aujourd'hui, le taux de couverture est estimé aujourd'hui, à plus de 80% du territoire. Même si le déploiement du réseau se faisant de manière déraisonnable en raison, par exemple, de l'impertinence des choix des sites d'installation mais, les pouvoirs publics y trouvaient un intérêt politique, en poussant Comores Télécom à déployer du réseau dans les zones les plus reculés et dont la rentabilité est quasi nulle.

En effet, au regard de la réglementation en vigueur, notamment l'article 19 de la loi sur les dispositions relatives au cahier de charges annexé à la licence, Comores Télécom aurait déjà réalisé une série d'obligations. Les conditions d'exploitation et de permanence et de disponibilité de service ne se poseraient pas. Cependant, avoir du réseau ne signifie pas que le régulateur dispose de l'ensemble des outils pour exercer son contrôle. Selon LAURENT GILLE, professeur à Telecom Paris Tech, le

régulateur doit disposer d'une série d'instruments fournis par un cadre réglementaire :

a) « Mécanismes d'entrée sur les marchés

- Déclarations
- *Autorisations (sous respect de conditions non discriminantes)*
- Licences, avec des mécanismes d'attribution issue d'un appel d'offre:
- b) Obligations d'ouverture ou de fourniture de services:
- Cahier des charges
- Accès et service universel
- Accès aux facilités essentielles
- c) Régulation des prix
- Prix de gros
- *Prix de détail*
- d) Gestion des ressources rares (spectre, numéros...).»1

S'agissant des mécanismes d'entrée, la question ne se pose pas pour Comores Télécom, puisqu'il est déjà sur le marché. Mais, le point de discorde, réside dans la possibilité pour l'ANRTIC d'exercer son contrôle. Et c'est sur le point « b) - obligations d'ouverture et de fourniture de services » que se pose aujourd'hui la vraie difficulté. Sans cahier de charges, l'ANRTIC ne serait pas en mesure d'observer les interactions entre les acteurs, de mesurer les manquements et éventuellement, prendre des sanctions si Comores Télécom venait de contourner les obligations sur lesquelles elle se serait engagée, notamment, le niveau de la qualité de service.

Dans le même registre, cela nous renvoie également à la problématique *de la dualité de la régulation*. La régulation de la concurrence (ex-post) et la régulation sectorielle (ex-ante)². L'ANRTIC voudrait d'abord, se placer dans une position de régulateur sectoriel, en souhaitant anticiper et encadrer les conditions des acteurs. Et non, se poser en régulateur de concurrence, en observant les abus et prononcer des sanctions ensuite. Donc, la nécessité d'encadrer et anticiper les comportements des acteurs, permet d'éviter l'incertitude juridique.

Section II - Le régulateur à l'œuvre dans l'affrontement des opérateurs.

Dans cette dernière section, nous tenterons d'articuler les moyens que disposent l'ANRTIC pour agir et leur mise en œuvre concrète. En définitif, il s'agira d'analyser la manière avec laquelle l'ANRTIC se sert de la réglementation pour imposer son respect dans un environnement où les acteurs agissent en marge d'elle.

¹ Note : présentation du professeur LAURENT GILLE - professeur à Telecom Paris Tech

² Note: présentation du professeur LAURENT GILLE - professeur à Telecom Paris Tech

A - Le régulateur a-t-il les moyens de son pouvoir ?

La réponse est visiblement incontestable puisque, le régulateur est avant tout, une instance qui fait office de gendarme du secteur. Elle est dotée d'une série de textes qui définissent ses prérogatives, son périmètre d'action et les moyens de sanction en cas de non-respect de la loi.

A ses débuts, l'ANRTIC a connu d'énormes difficultés, ne serait-ce que d'existence. L'Etat, pour faire appliquer et respecter la loi de 2008, a simultanément créé l'instance de régulation sans lui fournir les moyens nécessaires à sa subsistance. De cette absence de dotation de moyens de démarrage, l'ANRTIC a dû engager des négociations avec l'opérateur historique pour obtenir une redevance de régulation à taux réduit. Cet acte matérialisé par une convention, tenait au seul et unique argument que le marché des télécommunications était en phase de transition. Le taux de cette convention a été réévalué progressivement selon les besoins exprimés par le régulateur au prix d'âpres négociations.

Le passage de la loi de 2008 à celle de 2014, n'a pas eu d'incidence majeure en termes de renforcement ou de diminution de pouvoir du régulateur. Pratiquement, toutes ses prérogatives ont été conservées. Parmi les questions qui se posent aujourd'hui, on peut citer le choix de son statut. Entre la loi de 2008 et celle de 2014, le même principe statutaire est maintenu. L'article 25 de la loi 2008, tout comme l'article 7 de la loi de 2014, réitèrent la considération de l'ANRTIC comme un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ce statut qui relève de la loi N° 06-001/AU, a l'inconvénient de mettre l'ANRTIC sous la double tutelle technique et financière. Cette double tutelle réduit considérablement la marge de manouvre du régulateur. En effet, la contradiction viendrait du fait que l'opérateur historique, censé être sous contrôle de l'ANRTIC, est traité vis-à-vis des tutelles, de la même manière, puisqu'ils bénéficient tous les deux, du même statut. L'ANRTIC aspire aujourd'hui à prendre un peu plus d'indépendance, en souhaitant son rattachement à la présidence à défaut d'une primature ou bénéficier le statut d'une AAI – Autorité Administrative Indépendante.

Mais, lorsqu'on parle de moyens de sa politique, il faut surtout penser à la capacité de l'ANRTIC à se faire entendre par les acteurs du secteur, à travers les prérogatives émanant de la loi. A ce niveau, l'ANRTIC semble vivre un véritable une souffrance. Entre l'existence de la règle et son application, il y a un écart qui a pour origine, l'interférence des décisions du Gouvernement et l'influence qu'exercent les opérateurs sur ce dernier. Nous l'avons vu plus haut avec le taux réduit de la redevance de régulation, la licence de TWAMA TELECOM, le contrat de VOCALPAD et tout dernièrement, avec la signature de la convention d'établissement de TELCO et l'arrêté de sa mise en œuvre dont l'ANRTIC n'avait eu connaissance que tardivement. Vous remarquez que le défaut d'équité, de régularité et l'affaiblissement de l'autorité, viennent, non pas d'une volonté manifeste du régulateur mais, des structures auxquelles la loi est destinée.

Et comme l'ANRTIC n'est pas dotée que des prérogatives de régulation, elle peut également prononcer des sanctions mais, là aussi, c'est un obstacle supplémentaire. Les dispositions relatives aux sanctions sont clairement définies au niveau de la loi. Sauf que, Comores Télécom exerce une telle influence auprès du Gouvernement que l'ANRTIC serait inaudible. Par conséquent, prononcer une sanction qui ne serait pas suivie, met l'ANRTIC sous toutes ses réserves. Depuis 2008, l'ANRTIC a prononcé deux grandes décisions de régulation et le résultat confirme ce que nous venons de soutenir.

Dans le cadre du processus de la seconde licence, une première décision visant à encadrer les tarifs d'interconnexion et d'accès, avait été prononcée par l'ANRTIC. Cette décision a conduit Comores Télécom, contrainte et forcée, à signer son catalogue d'interconnexion suivi d'une convention d'interconnexion entre les deux opérateurs. Mais, aujourd'hui, la nouvelle Direction de Comores Télécom remet en cause cette convention en soutenant l'idée qu'elle a été signée dans la précipitation.

En vue de régler définitivement le problème de l'interconnexion entre les deux opérateurs, l'ANRTIC a également signé et rendu public, «une décision en date du 04/02/2017, portant fixation des tarifs de terminaisons nationales d'appel, fixes, mobile et SMS »¹, mais, encore une fois, Comores Télécom met sa mise en œuvre sous condition, alors que des sanctions y ont été envisagées.

L'un des grands défauts sur la mise en œuvre du cadre règlementaire, viendrait aussi du retard accusé sur la signature des décrets d'application. Ce retard s'explique, en partie, par l'idée que l'ANRTIC s'était faite du niveau de fonctionnement du marché. Un marché avec un opérateur unique qui n'a eu de cesse de contester ouvertement la loi. Dans ces conditions, une application minimale s'imposait.

Toutefois, avec l'entrée du nouvel opérateur, les textes d'application se font progressivement, puisqu'à mesure qu'on avance vers une concurrence effective, on se heurte à des obstacles qui nécessitent un degré supplémentaire de réglementation.

B - L'interminable problématique de l'interconnexion.

Parmi les grandes questions auxquelles l'ANRTIC fait face actuellement, c'est la réussite de l'interconnexion entre les deux opérateurs. Après avoir passé outre, la rationnelle nécessité de partager les infrastructures et l'accès, Comores Télécom fait obstruction de cette phase essentielle de mise en concurrence.

L'ANRTIC vit ce problème comme un feuilleton à plusieurs épisodes. Tout d'abord, il faut préciser que l'interconnexion occupe une place prépondérante dans la

 $^{^{1}}$ Annexe 20 : Décision N°17/001/ANRTIC-DG du 04/02/2017 portant fixation des tarifs des terminaisons nationales d'appel fixe, mobile et SMS en Union des Comores.

régulation en général et dans la concurrence du marché en particulier, au point qu'un décret spécifique y est consacré. Il s'agit du décret N°15-09/PR du 10 juin 2015 relatif à l'interconnexion et à l'accès aux réseaux et services de communication électroniques. Sans aller trop loin dans une analyse du fond du texte, nous nous contentons des principes généraux inscrites au chapitre « mise en œuvre de l'interconnexion et de l'accès ». Dans son article 4 alinéas III et IV, le décret stipule que «l'opérateur qui reçoit la demande répond, de bonne foi, dans un délai ne dépassant pas 30 jours calendaires à compter de la date de dépôt [.......], en proposant les modalités techniques et financières de la prestation, telles que définies dans son catalogue d'interconnexion [.......], l'absence d'un tel catalogue, ne peut constituer un obstacle aux négociations ». Et de poursuivre dans son alinéa IV, « l'interconnexion et l'accès ne peuvent être refusés que si la demande n'est pas raisonnable [.......] l'ANRTIC apprécie le caractère raisonnable [.......]. »¹.

D'abord sur le délai des 30 jours, il y a eu une interminable guerre sur les courriers échangés entre les deux opérateurs. En effet, TELCO avait déclaré avoir transmis le fameux courrier depuis des mois. Et la nouvelle Direction de Comores Télécom, de contester la réception de ce courrier. Dans l'hypothèse où le courrier aurait, d'ores et déjà, été envoyé par TELCO, Comores Télécom ne devrait pas ignorer le principe basique de la continuité de l'administration malgré le changement de Direction.

Ce malheureux épisode a été suivi d'intenses négociations dans lesquelles la question sur les tarifs s'était invitée. Tarifs symétriques ou asymétriques pour les terminaisons d'appels? En principe et conformément aux bonne pratiques internationales, on applique, de préférence, la méthode des tarifs asymétriques pour permettre au nouvel entrant de tenir les soubresauts des premiers mois, sachant qu'un opérateur historique est supposé avoir déjà, un parc d'abonnés élargi. Le principe consisterait à permettre à TELCO de terminer les appels entrants à tarifs légèrement au-dessus de celui de Comores Télécom, de manière à permettre à TELCO de se maintenir dans un équilibre financier pendant un certain temps. Après concertation, l'opérateur historique a émis un refus catégorique sur l'éventualité de tarifs asymétriques – tarifs déjà précisés plus hauts.

De semaine en semaine, l'ANRTIC a compris qu'il était temps de déployer l'arsenal réglementaire pour sortir de cet imbroglio sans fin. C'est ainsi qu'elle s'est lancée dans une seconde étape de négociation en se servant de l'article 44, alinéa IV de la loi N°14-031/PR qui stipule que «l'ANRTIC peut demander, au besoin sous astreinte financière, à ce que l'interconnexion soit réalisée immédiatement dans l'attente de la

_

¹ Source: Loi N°15-09/PR du 10 juin 2015.

conclusion d'une convention d'interconnexion [......], afin de préserver la concurrence et de protéger les utilisateurs.»¹. Aussi, conformément à l'article 7, alinéa III du décret N°15-091/PR, il est prévu que « pour réaliser les objectifs définis à l'article 3, relative aux communications électroniques, l'ANRTIC peut imposer, de manière objective, transparente et non discriminatoire [.......], les modalités d'accès ou de l'interconnexion.»².

Ces dispositions ont été intégralement reprises en détail, dans les visas et motifs de la décision que l'ANRTIC a rendu public le 04 février 2017 à l'attention des deux opérateurs. Il faut noter que cette décision a fait l'objet d'une concertation élargie aux pouvoirs publics afin de s'assurer de son caractère inclusif et transparent. Il faut noter que cette décision a été assortie d'un dispositif d'astreinte financière et d'un délai de 15 jours pour application. Le délai de rigueur de 15 jours étant dépassé, l'ANRTIC estime avoir fait tout ce qui relève de ses prérogatives pour dénouer une situation inédite.

De ce blocage qui atteint, en premier lieu, les intérêts des consommateurs, nait une seconde et délicate question, qui est celle de l'autorité du régulateur. Comment peut-on imaginer l'entêtement d'un ou des opérateurs devant une décision de régulation ? Les spécialistes de la régulation des communications électroniques conviennent que, les débuts d'une régulation d'un monopole en situation de concurrence, reste problématique mais, le régulateur doit, à présent, envisager une approche d'équilibre entre la légalité et la fermeté. Pour l'heure, la mise en œuvre de sanction financière demeure ouverte mais, la prudence est de mise pour éviter que cette option ne subisse le même sort que la décision elle-même.

C - Perspectives.

a) Un ministère visionnaire et porteur d'une ambition de long terme :

Ayant en charge la définition de la politique du secteur, le ministère en charge des télécommunications doit repousser les horizons, en se donnant les moyens de transformer le pays en un laboratoire du numérique. Car, tous les matins, les innovations frappent à nos portes et nous devons les accueillir et les intégrer dans nos quotidiens. Nous vivons dans un monde où la technologie dépasse largement les seules transmissions et réceptions de la voix. Les vrais enjeux sont dans la convergence des réseaux, la BIG DATA, l'internet des objets – IoT – et un approfondissement de la réflexion sur les OTT.

Le ministère devrait s'efforcer de mettre à jour ses ressources humaines, en se dotant d'une politique de renforcement des capacités. Sur ce, nous devons nous réjouir du

.

 $^{^{\}rm 1}$ Source : Article 44, alinéa IV de la loi N°14-031/PR

 $^{^2}$ Source : Article 7, alinéa III du décret N°15-091/PR

grand pas qui a été franchi, en inscrivant des cadres de la Direction des TIC, à la formation BADGE.

Créer un ministère à plein temps, qui serait déchargé des activités du transport et du tourisme, qui réduit les marges de manœuvres sur l'élaboration d'une stratégie globale du secteur. S'acheminer vers un ministère de l'économie numérique, qui intégrerait l'aménagement numérique du territoire et la démocratisation des usages des TIC dans l'éducation, la santé et la Gouvernance. Cela nécessite la mise en place d'une équipe de réflexion sur la définition des axes de développement notamment, un plan à l'horizon 2026. Une réflexion qui pourrait porter sur la transformation de la méthode de l'enseignement. Par-là, il faut entendre, une priorité qui serait donnée aux formations techniques et donc, la préparation d'une génération numérique, qui se familiariserait sans heurt, aux exigences de l'évolution des TIC.

b) Un régulateur qui exercerait son pouvoir indépendamment des influences périphériques :

L'expérience vécue et que continue à vivre l'ANRTIC, prouve que le régulateur n'a pas encore atteint sa vitesse de croisière en termes de fonctionnement et de maitrise de son environnement. La position et le rôle de l'ANRTIC sont plus importants qu'on ne le laisse entendre. Elle est l'interface entre les pouvoirs publics et les exploitants privés du secteur. Pour cela, elle doit être attentive aux aspirations des uns et des autres. Autoritaire pour faire appliquer la loi et jouer l'équilibriste entre les intérêts des opérateurs et des consommateurs. Un exercice de discernement qui se gère avec des équipes avisées et qui maitrisent les objectifs des activités du secteur dans le développement du pays. L'ANRTIC doit être au centre de toutes les réflexions, devant traduire la politique du secteur en actes et au profit de son développement.

En marge de la règlementation de laquelle elle est le principal gardien, l'ANRTIC doit redynamiser ses ressources humaines et réfléchir sur la manière avec laquelle les textes régissant le secteur, doivent s'imposer aux acteurs. Décliner rapidement les textes fondamentaux en décrets d'application, pour éviter les vides juridiques. Elle doit également être attentive aux adaptations des textes aux évolutions qui s'imposent et anticiper le devenir des TIC dans les transformations économiques et sociales du pays. Ce qui suppose une collaboration soutenue entre elle le ministère en charge des communications électroniques. Cet objectif nécessiterait la mise en place d'un service de veille technologique, qui pourrait régulièrement émettre des rapports sur l'état comparatif de la situation du pays vis-à-vis des évolutions globales du secteur.

Une des orientations auxquelles l'ANRTIC devrait prendre, c'est développer rapidement un cercle d'expertise sur son périmètre d'activité. Car, elle agit aussi bien sur des aspects économiques, juridiques et techniques du secteur des communications électroniques. Etant longtemps restée dans l'expectative en raison des blocages qui avaient grippés le secteur, l'ANRTIC est aujourd'hui face à une

réalité concurrentielle. Cette réalité lui donne plus d'envergure et de consistance d'autant qu'il n'existe pas une entité chargée de la concurrence séparée d'elle. L'ANRTIC a la charge d'articuler la régulation en général et surveiller les pratiques et comportements anticoncurrentiels.

c) Comores Télécom: Une nouvelle stratégie de moyen et de long terme tournée vers la concurrence s'impose.

Tout au long du développement de notre document, nous avons suffisamment décrit, les orientations, le comportement et les manœuvres diverse et variées de Comores Télécom, à travers ses actions contre la tentative de privatisation partielle et le processus de l'introduction de la seconde licence. Entre les deux processus et devant la détermination des Gouvernements successifs à transformer le secteur, Comores Télécom avait largement le temps de se préparer en conséquence. Nous estimons aujourd'hui, qu'il est de son intérêt d'intégrer au sein de sa vision, une stratégie de moyen et de long terme. Une stratégie réaliste et habile, tournée vers les aspects concurrentiels et dirigée sur trois points essentiels :

Envisager des mesures visant à sécuriser ses revenus et donc conserver, autant que faire se peut, sa part de marché sur le segment dans lequel elle est en concurrence – le segment mobile. Des revenus au premier chef desquels figure, les communications internationales. Compte tenu de l'importance de la diaspora comorienne à l'étranger et en France en particulier, ce segment lui rapporte environ 30% de ses revenus et par conséquent, il est nécessaire de mettre en œuvre les outils techniques et commerciaux utiles à l'atteinte de cet objectif. Seulement avec la politique déjà engagée par son concurrent TELCO, Comores Télécom devra revoir sa copie et proposer à ses clients, des choix attractifs, sachant que sur le transit des appels internationaux, la marge de manœuvre est limitée car, elle se décide surtout sur l'aspect tarifaire et donc, relatif au trafic.

Quant à la concurrence sur les tarifs entre la 3G de Comores Télécom et la 4G de son concurrent, Comores Télécom devrait, en principe, voir progressivement partir les clients consommateurs de la Data. Elle pourrait être en perte de vitesse sur ce produit spécifique et si elle ne se met pas à niveau dans les meilleurs délais. C'est-à-dire investir d'abord dans le réseau, passer d'un degré de génération supérieure et envisager ensuite, une compétition tarifaire sur ce sous segment ensuite.

Ensuite, entamer une politique de fidélisation en étant très attractive sur les produits et les services qu'elle propose – la voix fixe/mobile et internet. Si ces produits bénéficient d'innovation par la qualité, cela ne suffira pas car, il faudra également jouer sur les équilibres tarifaires. L'innovation et l'attractivité devront également passer par de nouveaux services comme le Mobile Banking qui pourrait, à défaut d'augmenter les revenus de la 3G, les stabiliser. Donc, poursuivre les négociations avec la Banque Centrale des Comores pour obtenir l'autorisation de l'exploiter, reste à jamais d'actualité.

Enfin, comme nous l'avions souligné plus haut, Comores Télécom, malgré l'existence d'un réseau complet, elle a besoin d'une amélioration de ses équipements et les gérer de façon efficiente. Cet objectif serait nécessairement accompagné des grands investissements, suivis de profondes restructurations organisationnelles, managériales et un renforcement des capacités humaines à travers des formations et des recrutements ciblés. La restructuration pourrait passer par une révision du plan de privatisation partielle échouée. Faire entrer dans son capital, un partenaire stratégique de choix, qui aurait suffisamment d'expérience dans le domaine de la concurrence et qui introduirait les dernières innovations, en modernisant le réseau pour le rendre efficient. Un partenaire qui s'appuierait sur l'existant pour actualiser son organisation et son fonctionnement.

Une des solutions éventuelles en termes de restructuration, serait la segmentation. Faire de Comores Télécom, un groupe géré en deux ou trois entités (Mobile et fixe/backbone en fibre optique), comme le cas de la Burkina Faso, qui a séparé le fixe du mobile en s'alliant avec un partenaire dans le segment mobile. Cette solution serait d'autant plus efficace, qu'on repartirait et exploiterait les ressources humaines avec plus de rentabilité sur l'adéquation compétence/emploi. On remarque que les défis que l'environnement concurrentiel réserve à Comores Télécom, ne seront pas faciles à relever car, il va falloir, pour atteindre l'ensemble de ces objectifs, définir une vision partagée et aller vers un changement radical de culture.

Toutefois, au niveau global du secteur, des corrections d'ensemble doivent être portées, plus particulièrement, donner à « Comores Câbles » le statut de fournisseur d'accès qui lui revient de droit, en revenant sur les principes et l'esprit de sa raison d'être. Un organe devant permettre aux opérateurs de réseau d'avoir un accès équitable à l'infrastructure câble et développer d'autres services visant les fournisseurs d'accès internet.

Dernière point qui doit être pris en considération dans cet ensemble, c'est le respect de la règlementation au risque d'affaiblir le régulateur et donc de faire régner le désordre dans le secteur. Le cadre règlementaire ne doit pas être vue comme une contrainte mais, plutôt, comme un instrument intégrateur autour duquel, tous les acteurs pourront chacun, se voir attribuer des droit et répondre à des devoirs nécessaires au bon fonctionnement et au développement du secteur.

Conclusion:

Après des années d'incertitude sur son redressement et son ouverture à la marquées d'imprudentes décisions, le des par secteur télécommunications en Union des Comores, a su se relever dès le début des années 2010. Cette nouvelle impulsion a été rendu possible, grâce aux convictions des gouvernements successifs, soutenues par la Banque Mondiale à travers son projet RCIP-4. Un projet de dimension régionale dont les accomplissements ont largement contribué aux efforts de transformations souhaitées. Cette persévérance à vouloir faire de ce secteur, le principal outil de développement, a commencé à produire ses effets, avec la création d'un environnement propice aux investissements grâce à la reforme du cadre réglementaire, la création de Comores Câbles et l'introduction d'un second opérateur des télécommunications - TELCO SA.

A toutes ces reformes, l'opérateur historique s'est toujours montré ouvertement opposé, en s'inscrivant sur une ligne de contestation dogmatique. Les pratiques d'entrave aux évolutions du secteur des télécommunications par Comores Télécom, ne datent pas du lancement du processus d'attribution de la seconde licence. L'échec enregistré par la tentative de privatisation partielle, est également du à une virulente campagne de manipulation et des initiatives de blocage orchestrées de Comores Télécom.

La Direction Générale de Comores Télécom, a toujours entretenu des rapports particuliers et mêmes privilégiés avec les décideurs politiques, au point d'altérer les rapports d'hiérarchie. Les ministres successifs en charge des télécommunications, ont toujours eu du mal à exercer leur autorité vis-à-vis de la société. Cette position de force est en partie, due à la bonne et pérenne santé financière de la société, source de contribution financière à l'Etat.

Ce n'est qu'à partir du moment où l'Etat a affiché sa détermination à mener l'opération de privation partielle, que Comores Télécom commençait à perdre son influence vis-à-vis des décideurs politiques. C'est d'ailleurs à cette même époque que le Syndicat de Comores Télécom a vu le jour. Un syndicat enclin à agir, plus contre la politique et les orientations du secteur voulues par le Gouvernement, qu'à défendre les intérêts des salariés de la société au quotidien.

Se trouvant devant le fait accompli de la délivrance de la seconde licence et malgré sa ligne stratégique contestataire, Comores Télécom doit, par tous les moyens, se doter de nouvelles armes et changer sa ligne de défense pour obtenir l'adhésion du peuple et du Gouvernement. Une tentative d'inverser la tendance, en se posant en victime des initiatives visant à reformer le secteur.

Comores Télécom développe alors des stratégies tantôt offensives, tantôt défensives, pourvu qu'elles portent atteinte à la légitimité de la seconde licence et donc à l'installation sereine de TELCO SA. Elle a commencé par refuser la publication de son catalogue d'interconnexion, contester la loi cadre du secteur, en passant par

l'obstination à conformer son statut à la réglementation en vigueur. Mieux encore, tous les efforts engagés par le régulateur et devant aboutir à l'interconnexion, sont rendus insignifiants par la seule volonté de l'opérateur historique.

Au-delà de ces pratiques, elle soutient l'idée selon laquelle, le contexte dans lequel la seconde licence a été attribuée demeure discutable. En effet, le Gouvernement qui a conduit le processus, a été installé par un régime qui prenait fin en mai 2016. Toute au long de l'année 2015, il fallait boucler les documents essentiels et parachever le processus avant la fin du mandat. Donc, selon Comores Télécom, se livrer à processus qui engage le pays en fin de mandat, était vue comme une opération expéditive et laissait planer le doute sur son réel intérêt pour le pays. D'autres récusent le caractère expéditif et soutiennent l'idée d'un processus nécessaire au développement du secteur. Un processus qui a pris le temps qu'il fallait et qui s'est avéré très difficile à conduire.

Ceci étant dit, le spectre de l'incertitude de voir la licence retiré par le nouveau régime, demeurait très fort. Et la stratégie de Comores Télécom était de dénoncer les zones d'ombre sur les documents signés en marge du processus, pour espérer un éventuel retrait. Cette question n'est plus d'actualité et Comores Télécom doit, à présent, tourner le dos à son comportement protestataire qu'elle toujours fait valoir.

Cette transformation nécessite d'abord un changement de culture fondée sur des valeurs partagées liées, à la recherche permanente de l'efficacité, à l'exigence de résultats et à des actions orientées vers le client. Ensuite, canaliser ses efforts sur des investissements d'avenir en actualisant son réseau et en proposant des produits attractifs.

Compte tenu des difficultés qu'a connues le secteur dont on peut estimer qu'une partie a été résorbée grâce à l'opération d'assainissement et les réformes conduites non sans douleur, tous les acteurs confondus, doivent désormais se tourner vers l'avenir et apporter chacun sa contribution nécessaire à l'harmonie de son développement.

Cette ambition doit se traduite d'abord par l'obligation d'appréhender le secteur comme un ensemble où chacun a intérêt à jouer sa partition et à coopérer avec le reste des acteurs. Ensuite, procéder aux ajustements qu'exigent aujourd'hui le bon fonctionnement du secteur, notamment, donner à « Comores Câbles » les moyens d'exister comme acteur indispensable dans un environnement concurrentiel. Enfin, mettre l'application pleine et entière de la réglementation et son respect au centre du jeu.

Repenser les statuts du régulateur, aujourd'hui aligné au même niveau que l'opérateur historique – Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial – et soumis tous les deux aux mêmes tutelles.

UNION DES COMORES

Unité - Solidarité - Développement



جمهورية القمر المتحدة

Ministère des Postes et Télécommunications, de la Promotion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication chargé des Transports et du Tourisme

La Ministre

N°14/297 /MPTPNTIC-TT/Cab

Moroni le 11 novembre 2014

NOTE D'INFORMATION EN CONSEIL DES MINISTRES

Objet : Sur la déclaration de politique des TIC en Union des Comores, pour la période de 2014 à 2018.

Excellence Monsieur le Président,

Excellences Messieurs les Vices Présidents,

Madame et Messieurs les Ministres et chers Collègues,

J'ai l'honneur de vous soumettre pour examen et approbation les grandes lignes de la politique du Gouvernement de l'Union des Comores dans le domaine des technologies de l'information et de la communication pour la période de 2014 à 2018. Résumées dans un document intitulé « Orientations stratégiques du Gouvernement sur le développement des technologies de l'information et de la communication en Union des Comores », ces principes constituent la déclaration de politique sectorielle du Gouvernement, laquelle déclaration s'articule autour de sept axes prioritaires décrits ci-dessous.

Axe N°1: Renforcer le cadre institutionnel.

Axe N°2: Restructurer le secteur.

Axe N°3: Développer les infrastructures de communication

Axe N°4: Développer la diffusion effective des services des TIC.

Axe N°5: Développer les applications basées sur les TIC

Axe N°6: Renforcer les capacités pour l'usage des TIC.

Axe N°7: Promouvoir le service universel.

Le renforcement du cadre institutionnel consiste à adopter une réglementation adaptée à l'évolution du secteur des TIC en Union des Comores.

La restructuration du secteur avec ouverture du capital de l'opérateur historique en délivrant une deuxième licence de télécommunications et en facilitant l'émergence d'un nombre important de fournisseurs de services.

En même temps nous devons développer nos réseaux de télécommunications grâce à l'utilisation de technologies récentes favorisant l'accès de la population à l'internet haut débit et aux services connexes à des tarifs raisonnables.

Développer la diffusion effective des services des Tics va promouvoir le développement des prestations de services par les nationaux de manières à favoriser l'utilisation massive des opportunités nées de l'internet haut débit. Le renforcement des capacités dans le domaine des TIC trouve une place importante dans ce chapitre.

Renforcer les capacités de l'ensemble des départements. Développer les compétences locales et les former à l'utilisation des TIC dans les domaines de l'administration, de l'éducation, de la santé, du commerce et du développement de contenus nationaux.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont caractérisées par un degré élevé de complexité de sorte que ces technologies sont hors de la portée de nombreux utilisateurs potentiels qui n'ont pas le niveau d'éducation ou de formation requis. Cet axe insiste sur la nécessité que des compétences locales soient développées pour former notre population à utiliser avec facilité ces nouvelles technologies et la préparer à s'investir dans tous les nouveaux métiers dans le secteur des TIC.

La promotion de l'accès aux services des TIC aux catégories les plus défavorisées avec des tarifs abordables dans les zones où la fourniture de ces services n'est pas rentable, grâce à des dispositions obligeant les opérateurs à financer l'extension de la nouvelle infrastructure de communication dans ces zones. Cet axe insiste sur l'intention du Gouvernement à mettre en place une stratégie adaptée au contexte national pour le développement du service universel en Union des Comores.

A l'issue de l'adoption de ces orientations stratégiques par le Gouvernement, un document plus détaillé décrivant les actions à mener pendant les cinq prochaines années sera élaboré. C'est le document de politique sectorielle proprement dite.

Par conséquent, j'ai l'honneur de rappeler au Conseil que conformément au plan d'action 2014 ce projet est sensé être approuvé avant la fin de l'année.

Tel est, Excellences Madame et Messieurs les ministres, l'objet de la présente note que je soumets à votre aimable attention.

MS Régulation des télécommunications

BAHIAT MASSOUNDI



UNION DES COMORES

Unité-Solidarité-Développement

Président de l'Union

Moroni, le 20 SEP. 2007

DECRET Nº07- 164 PR

Portant Octroi d'une licence d'Opérateur des Technologies de l'Information et de la Communication.

LE PRESIDENT DE L'UNION

Vu la Constitution de l'Union des Comores du 23 décembre 2001;

Vu la loi 97-004/AF autorisant le Gouvernement à libéraliser le télécommunications et à la privatisation des activités de la SNPT;

Vu le Protocole d'accord du 19 Septembre 2007 entre le Gouvernement Comories et Comoro Gulf Holding;

DECRETE

ARTICLE 1^{er}: Il est octroyé à la Société Comoro Gulf Holding, ci-après dénomné le Titulaire, dont le siège est situé à Moroni, une licence d'opérateur des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C.) sur le territoire national de l'Union des Comores.

ARTICLE 2: Le titulaire établira et exploitera le réseau et les services des T.I.C. conformément aux prescriptions du Cahier de Charges et du protocole d'accord signé le 19 septembre 2007 entre le Gouvernement Comorien et le Titulaire lesdits Cahier des Charges et Protocole d'Accord sont annexés à ce décret et er font parties intégrantes.

ARTICLE 3: La licence aura effet pendant une période de trente (30) ans à compter de la date de signature du présent décret, sauf abrogation anticipée pour l'un des motifs prévus au Cahier de Charges.

A son échéance, la licence sera renouvelée conformément aux dispositions de la réglementation en vigueur.

ARTICLE 4: La licence est cessible à un tiers sous réserve :

- De la pleine acceptation et du respect par celui-ci des droits et obligation du titulaire de la licence, conformément aux clauses du Cahier de Charges visé dans l'article 2 du présent décret.
- De l'approbation expresse de la cession par le Gouvernement.

Tout projet de cession à un tiers des droits et obligations de la licence doit faire l'objet d'une notification préalable au Ministre des T.I.C. chargé de vérifier la qualité du cessionnaire.

· L'approbation est notifiée par arrêté du Ministre chargé des T.I.C.

ARTICLE 5: Une fois adoptée la loi relative à la réglementation du secteur des T.I.C., toute licence octroyée sera révisée et adaptée à la nouvelle loi.

L'organe de régulation assurera la responsabilité de révision et d'adaptation des licences et fera des recommandations aux autorités compétentes dans un délai de trois mois au maximum.

ARTICLE 6: Le présent décret qui prend effet à compter de sa date de signature, sera enregistré publié au Journal Officiel de l'Union des Comores et communiqué partout où besoin sera.



To Mary 1-15.







CONVENTION DE PAIEMENT DES REDEVANCES DE REGULATION 2011/2012

360

Entre les soussignées,

La Société Nationale des Télécommunications, Comores Télécom, représentée par son Directeur Général, Monsieur ABIAMRI MAHAMOUD ci-après désigné le redevable

Et

L'Autorité Nationale de Régulation des Technologies de l'Information et de la Communication (ANRTIC), représentée par son Directeur Général, Monsieur MOHAMED ALFEINE ci-après désigné le bénéficiaire,

Il est convenu ce qui suit :

ARTICLE 1: RAPPEL DES DISPOSITIONS LEGALES

Conformément à la loi N°08-007/AU du 15 janvier 2008, relative au secteur des TIC, au décret N°09-064/PR du 23 mai 2009 portant sur les modalités d'application de ladite loi et au décret N°09-065/PR du 23 mai 2009 portant création, organisation et fonctionnement de l'ANRTIC, les opérateurs de télécommunications et fournisseurs de service sont soumis au paiement d'une redevance de régulation au profit de l'ANRTIC.

ARTICLE 2: LA QUALITE D'OPERATEUR ASSUJETTI

En vertu des dispositions légales citées ci-dessus, la Société Nationale des Télécommunications-Comores Télécom, ayant la qualité requise d'opérateur de réseau, est assujettie à la redevance de régulation payable à l'ANRTIC

ARTICLE 3: PRINCIPES D'APPLICATION DU TAUX EXCEPTIONNEL SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES REEL DE L'OPERATEUR

Compte tenu de la présence sur le marché des télécommunications en Union des Comores, d'un opérateur de réseau unique, l'ANRTIC tient compte de ce contexte pour mettre à profit cette période de transition pour assoir son développement avant l'entrée en activité d'un partenaire stratégique.

La loi N°08-007/AU du 15 janvier 2008 impose également aux opérateurs de télécommunications de s'acquitter d'une taxe destinée au Fonds de Service Universel mais qui, en l'état actuel de monopole de fait, n'est pas justifiée, l'opérateur historique continuant à assurer seul la mission de service public.

ARTICLE 4: LA FIXATION DU TAUX EXCEPTIONNEL DE LA REDEVANCE DE REGULATION

En vertu des principes cités à l'article 3 ci-dessus, les deux parties s'accordent exceptionnellement au titre de la période de transition, d'appliquer un taux de 1% de redevance de régulation.

La fin de l'application du taux exceptionnel de 1% dépendrait de deux conditions réunies :

- A l'issue du processus d'ouverture du capital de Comores Télécom engagé par le Gouvernement, un partenaire stratégique entre en activité et prend une partie du contrôle effectif de la société (attribution des parts sociales et signature du cahier de chargesetc)
- Les deux parties statueront formellement sur la fin de la transition et le retour à l'application du taux inscrit dans la loi après un délai de 3 mois d'observation de l'évolution du marché.

ARTICLE 7: MODE DE CALCUL ET REGLEMENT DE LA REDEVANCE DE REGULATION 2011

Les deux parties s'accordent à déduire du montant de référence estimé à 173 163 520 KMF (1% du CA 2009), tous les règlements effectués en 2011 s'élevant à 120 000 000 KMF.

La partie redevable s'engage à payer, au profit de l'Autorité Nationale de Régulation de TIC, le reliquat estimé à 53 163 520 KMF.

ARTICLE 8: MODE DE CALCUL ET REGLEMENT DE LA REDEVANCE DE REGULATION 2012

Le calcul de la redevance de régulation 2012 s'appuie sur la chiffre d'affaires réel 2010 estimé à 21 089 092 722 KMF (c'est-à-dire le CA 2010 hors créances de Comores Télécom vis-à-vis de l'Etat s'élevant à 1 001 087 762 KMF) avec l'application du taux exceptionnel de 1%.

Le montant de 20 088 004 960 KMF sera payable en 12 échéances (janvier-décembre 2012) entre le 1er et le 10 des mois considérés à compter de janvier 2012.

ARTICLE 7: DISPOSITION TRANSITOIRE

L'application de ladite convention s'inscrit dans un cadre bien précis qu'est la période de transition justifiée par les principes et conditions de l'article 3 et 6 cités ci-dessus. Aucun autre opérateur de réseau ne peut faire valoir les dispositions de cette convention et prétendre en bénéficier.

ARTICLE 8: MODALITE DE PAIEMENT

Le montant de la redevance de régulation 2011 est payable selon la modalité qui sera convenue par les deux parties lors de la signature de la présente convention.

Le règlement des échéances (Redevance de régulation 2012) s'effectuera par virement bancaire automatique et les réajustements rendus nécessaires, dès lors que le chiffre d'affaires de l'année considérée sera audité, seront effectués au 31 décembre.

LE DIRECTEUR GENERAL DE COMORES TELECOM

ABIAMRI MAHAMOUD

LEDIRECTEUR GENERAL DE L'ANRTIC

MOHAMED ALFEINE

PLAN DE DECAISSEMENT ARRIERE 2011 ET RR 2012 AVEC LE TAUX EXCEPTIONNEL DE 1%

Chiffre d'Affaires réel de référence base 2010	RR 2012	
20 088 004 960 KMF	200 880 049,60	
ARRIERE RR 2011	53 163 520 KMF	
TOTAL A REGLER EN 2012	254 043 569,60 KMF	
Entre le 01 et le 10 janvier 2012	21 170 297,50	
Entre le 01 et le 10 février 2012	21 170 297,50	
Entre le 01 et le 10 mars 2012	21 170 297,50	
Entre le 01 et le 10 avril 2012	21 170 297,50	
Entre le 01 et le 10 mai 2012	21 170 297,50	
Entre le 01 et le 10 juin 2012	21 170 297,50	
Entre le 01 et le 10 juillet 2012	21 170 297,50	
Entre le 01 et le 10 aout 2012	21 170 297,50	
Entre le 01 et le 10 sept 2012 21 170 297,50		
Entre le 01 et le 10 octobre 2012	21 170 297,50	
Entre le 01 et le 10 novembre 2012	21 170 297,50	
Entre le 01 et le 10 décembre 2012	21 170 297,50	
TOTAL A REGLER	254 043 569,60 KMF	

Moroni le.. 05 / 02 /2012

LE DIRECTEUR GENERAL DE COMORES TELECOM

ABIAMRI MAHAMOUD

LE DIRECTEUR GENERAL DE MOHAMED ALFEINE

2015

UNION DES COMORES

Unité – Solidarité – Développement

VICE – PRESIDENCE CHARGE DU MINISTERE DES FINANCES, DE L'ECONOMIE, DU BUDGET, DE L'INVESTISSEMENT ET DU COMMERCE EXTERIEUR, CHARGEE DES PRIVATISATIONS

Ref. AMI/CT/INV

20 Novembre 2012

Objet: Privatisation de Comores Télécom – Appel à Manifestations d'Intérêt et invitation des investisseurs à participer à la Présélection des candidats

Madame, Monsieur,

Le Gouvernement de l'Union des Comores (« GdC ») a engagé un processus de réforme du secteur de télécommunications. Le désengagement de l'Etat de la gestion de l'opérateur historique de télécommunications en Union des Comores, Comores Telecom (« CT »), est l'un des axes majeurs de cette réforme. A cet effet, le GdC prévoit de procéder à la privatisation de CT par le biais d'une restructuration de ses activités via le transfert de ses actifs essentiels à une nouvelle société ad hoc (« Newco ») et l'ouverture du capital social de la Newco à hauteur de 51% à un investisseur stratégique qui sera chargé de la gestion de la Newco (le « Projet » ou la « Transaction »).

La Société Financière Internationale (« IFC ») est le conseiller principal du GdC pour la mise en œuvre de la Transaction. Sa mission consiste à assister le GdC dans la mise en œuvre de la Transaction, entre autres, par l'identification d'un investisseur stratégique jouissant d'une capacité financière adéquate et/ou justifiant d'une expérience pertinente dans la gestion d'infrastructures de télécommunications.

1. Procédure

Le GdC et IFC ont entamé la phase de mise en marché de la Transaction qui comporte les étapes suivantes :

- 1. L'appel à manifestations d'intérêt (« AMI »);
- 2. La phase de pré-sélection des candidats (« Pré-Sélection »);
- 3. Le lancement de l'appel d'offres, suivi par :
 - la remise du dossier d'appel d'offres (« DAO ») aux candidats présélectionnés, incluant le règlement d'appel d'offres et le règlement d'audit, ainsi que les documents de Transaction (« DT ») aux candidats présélectionnés;
 - la phase d'audit avec l'ouverture de la salle de données virtuelle aux candidats présélectionnés et l'organisation de visites sur site par les candidats présélectionnés;
 - la phase de questions & réponses et de négociation des documents du DAO et des DT avec les candidats présélectionnés; et
 - o la conférence des investisseurs à l'attention des candidats présélectionnés.

2

- La remise des offres, suivie de leur évaluation (incluant la qualification des candidats présélectionnés) et de l'adjudication de l'appel d'offres;
- 5. La signature des DT et la finalisation de la Transaction.

Le calendrier correspondant sera communiqué ultérieurement aux candidats présélectionnés.

2. Manifestations d'intérêt des candidats

Les investisseurs intéressés sont invités à soumettre leur manifestation d'intérêt incluant une présentation de leur société ainsi qu'une lettre de motivation.

Les manifestations d'intérêt, rédigées en français ou en anglais, devront porter la mention « MANIFESTATION D'INTERET POUR LA PRIVATISATION DE COMORES TELECOM » et être adressées par courrier électronique aux personnes-contact ci-dessous.

3. Invitation à la Présélection et critères de Présélection

A. Critère technique ou financier

Les investisseurs intéressés ayant remis une manifestation d'intérêt et souhaitant participer à la phase de Pré-Sélection sont tenus d'attester du respect de l'un des critères prévus ci-dessous :

- (i) Etre titulaire (ou détenir une participation directe ou indirecte au capital social d'une société titulaire à hauteur d'au moins 51%) d'au moins une licence en cours d'exploitation permettant l'établissement et l'exploitation d'un réseau de télécommunications et la fourniture au public de services de télécommunications;
- (ii) Disposer de capitaux propres supérieurs à cent cinquante millions d'euros ([150 000 000] EUR). Par capitaux propres, on entend l'ensemble des fonds mis à la disposition de la société par ses associés/actionnaires et correspondant au passif interne de cette société.

Les investisseurs intéressés attestent du respect de l'un des critères prévus ci-dessus par la production d'une attestation signée par leur représentant dûment habilité, à laquelle est annexée la copie de sa licence et/ou de son dernier bilan comptable certifié.

B. Critères administratifs

Les investisseurs intéressés souhaitant participer à la Présélection sont tenus de remettre (i) une copie datée, signée et paraphée de l'Engagement de confidentialité mentionné ci-dessous, et (ii) une copie du pouvoir habilitant le signataire de l'engagement de confidentialité à agir au nom et pour le compte de l'investisseur dans le cadre de l'AMI sur la base du modèle indiqué.

C. Documents à joindre (devant être requis par les investisseurs)

Les documents suivants devront être requis par les investisseurs, remplis et renvoyés avec la demande de Présélection :

Modèle d'engagement de confidentialité; et

3

(ii) Modèle de pouvoir habilitant le représentant de l'investisseur à agir en son nom et pour son compte.

Le mémorandum d'information relatif à la privatisation de CT a été diffusé le 16 novembre 2012.

4. Prochaines étapes

Les investisseurs présélectionnés auront accès à la salle de données virtuelle afin de leur permettre de conduire leurs analyses et de préparer leur offre en réponse à l'appel d'offres.

La date d'ouverture de la salle de données virtuelle aux investisseurs présélectionnés leur sera communiquée ultérieurement.

Les manifestations d'intérêt et toutes autres questions relatives à la Présélection doivent être envoyées par courrier électroniques aux destinataires suivants :

Ministère des Finances, du Budget, de l'Investissement et du Commerce Extérieur Cellule des Réformes Economiques et Financières (CREF) Moroni, Union des Comores

Attention:

Monsieur. Oubeidi Mze Chei

Secrétaire Permanent de la CREF

abououbeidi@yahoo.fr

avec copie à:

Société Financière Internationale Département des Services-conseil pour les partenariats public-privé Washington DC, USA

Attention:

Madame Ramatou Magagi

Chef de Projet, rmagagi@ifc.org

UNION DES COMORES

Unité - Solidarité - Développement



Communiqué

La Commission d'analyse des offres reçues dans le cadre de l'appel d'offres pour l'attribution d'une seconde licence d'établissement et d'exploitation d'un réseau de communications électroniques ouvert au public et de fourniture de services de communications électroniques au public en Union des Comores a procédé, le jeudi 1er octobre 2015, à l'analyse des offres financières remises par les candidats qualifiés à la suite de l'analyse des dossiers administratifs et techniques.

L'ouverture des offres a été effectuée en séance publique le jeudi 1er octobre 2015 à partir de 11h15 par M° Bassam Cheikh, huissier de justice, en présence des membres de la Commission, des représentants des soumissionnaires et des consultants du cabinet Artelia.

La commission a constaté que les deux offres ouvertes sont conformes aux termes du Règlement d'Appel d'Offres et sans réserve d'aucune sorte. Les montants de ces offres sont respectivement :

- Consortium Telma Mobile / SOFIMA / NJJ Capital: Sept milliards dix millions de Francs Comoriens (7 010 000 000 KMF);
- Mauritius Telecom: Trois milliards neuf cent trente et un millions deux cent un mille et trois cent vingt-deux (3 931 201 322 KMF).

Conformément aux termes du Règlement d'Appel d'Offres, le Consortium Telma Mobile / SOFIMA / NJJ Capital, qui a présenté l'offre la plus élevée, est déclaré adjudicataire provisoire de la licence.

Fait à Moroni, le 1er octobre 2015

Pour la Commission, le Président de la Commission, M. Nourdine Abodo

Andrew



COMMUNIQUE

La Banque Centrale des Comores informe la population et les institutions financières nationales et internationales que le service de monnaie électronique « Huri Money » mise en service par Comores Télécom n'est pas agréée par la Banque Centrale des Comores.

Comores Télécom est en infraction pénale vis à vis du cadre légal et réglementaire régissant les activités bancaires et financières nationales.

Dans ce cadre, la Banque Centrale des Comores a mis en demeure Comores Télécom de cesser cette activité et de solder toutes les opérations déjà engagées au plus tard le 29 décembre 2016.

LE GOUVERNEUR

Mzé Abdou Mohamed Chanfiou

Comores Télécom attaque la convention d'établissement de Telma

télécommunications, une attention particulière est portée sur la convention d'établissement de Telma. Cette attention s'intéresse au programme et à la valeur de l'investissement de Telco personnel, le régime douanier, le régime fiscal et la durée de les garanties légales et juridiques, les conditions d'emploi du Au-delà de la guerre déclarée entre les deux opérateurs en la convention.

4

=

autorités n'ont fait que signer la pour ler en fin d'après-midi, au cours d'une conférence de presse à son Volovolo à Moroni, l'opérateur historique des télécommunications s'est attaché les services de ses avocat-conseils pour dénoncer la convention d'établissement du noument à toutes les exigences de Telma-Comores. Selon eux, les accordant à Telma l'interdiction de toute forme de privatisation de Comores Télécom». Pour maître Foutoum Mohamed Zaina, Telma bénéficie d'exonérations et d'avanqui rendent ence de Comores Télécom. «Si qu'elle est, je donne six mois à niers, les autorités compétentes signataires de cette convection ont mort de la société publique «en vel opérateur, Telma. Pour ces dermpossible toute forme de concurcette convention est exécutée telle tout simplement accédé aveugle-Télécom exorbitants

ne serait pas de provoquer la chute «A se demander, si le but de Telma de l'entreprise nationale et de l'acdemande-t-elle. Selon les contre un prix dérisoire ?», disparaître», soutienf l'avocate

conseils du syndicat des agents se 30% les 30 milliards qu'il devait de Comores Télécom, les avantages accordés à Telma devraient réserve la possibilité de réduire de être en contrepartie de ses inveslissements. Mais, selon toute vraisemblance, cette dernière nvestir initialement.

Des exonérations

des avantages plus conséquents ou sinon équivalent à ceux concernés par les changements au

> de plus de droits et avantages que de force pour exiger des avantages tions des avocats, Telma «bénéficie de devoirs. Elle serait en position même sans investissements de sa part. Telma aurait également inclut une clause pour qu'à l'échéance de fatéralement si elle reste ou si elle part sans que l'État ait son mot à concerne les éventuelles révisions sa licence, elle puisse décider unidire». Une des clauses qui révoltent Me Mourad Said Ibrahim, En clair, si l'on en croit les explica-«La convection prévoit des négode la convention d'établissement.

ailleurs, que Telma a verrouillé le Mourad. Ce dernier attaque aussi les avantages fiscaux invraisemblables accordés à Telma, alors exonérations fiscales en matière de télécommunications, un secteur qui charges ou presque de Telma sont suspendus. Non seulement la société, mais également tous ses partenaires et actionnaires ont fous buables passent des accords avec amortit rapidement les investissele loisir de ne rien payer à la douane. Il suffirait que nos gros contriments. «Aujourd'hui, ait-il remarquer. marché due le pour réviser des clauses Telma n'a pas l'obligation de les en cas de déséquilibre. Toutefois,

En effet, l'administrateur du groupe aux Comores pendant les dix ans à Pisal-Hamida, alors qu'elle a usé de la concurrenreconnaît avoir obtenu des autoriiés qu'aucun opérateur ne s'installe ce pour pénétrer dans le marché. Patrick

dénonce Me

Telma»,

Comesa n'admet pas les

me sur les conséquences néfastes explique que «Telma exige qu'en cas d'arrivée d'un autre opérateur, elle 'État lui verse trois milliards cinq tout cin-Me Foutoum fire la sonnette d'alarcents millions et que pour enouvellement de sa licence, baye uniquement sept cent convention. d'une telle quante mille».

toutes les

convention n'oblige pas Telma à le pas plus qu'elle ne l'oblige à suivre les lois en ce qui concerne «que les agents de Telma ne se Quant au recrutement d'un persones licenciements. Pour l'avocate, nel de nationalité Comorienne,

'elma pour ne rien devoir à l'État»,

des télécommunications pendant les dix prochaines années

nodification ou révision doit appor-

demain on leur annonce la fin de avantages de Telco, la possibilitá tricité, la possibilité d'exiger que le gouvernement dispose du même nombre d'abonnements à Telma et tantes lors de la signature de la surprennent pas si du jour au lenleur contrat. Ils n'auraient rien à faire juridiquement». Entre autres de travailler sans aucune étude environnementale, l'assurance d'avoir en permanence l'eau et l'élecà Comores Télécom, bénéficier des mêmes règles juridiques exisconvention malgré les changements qui peuvent survenir, etc.

elle payé plus dans le noir ? ou ministre de l'intérieur sur cette vées : pourquoi sept milliards au lieu de quinze ? ou Telma auraitencore pourquoi la signature du Autant de questions ont été soule convention?

Mohamed Youssouf

UNION DES COMORES Unité - Solidarité - Développement

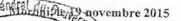
VICE-PRESIDENCE EN CHARGE DES FINANCES, DE L'ECONOMIE, DU BUDGET, DE L'INVESTISSEMENT ET DU COMMERCE EXTERIEUR CHARGE DES PRIVATISATIONS MINISTERE DES POSTES ET TÉLÉCOMMUNICATIONS, DE LA PROMOTION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION CHARGÉ DES TRANSPORTS ET DU TOURISME

ARRETE INTERMINISTERIEL N° 15-0-15 //VP-MFBICEP/CAB

Portant modalités de mise en œuvre des avantages fiscaux et règlementaires prévus dans la Convention d'Etablissement conclue et signée par le Gouvernement de l'Union des Comores et la Société TELCO S.A.

ARRETE INTERMINISTERIEL N° 15-11-12 /MPTPNTIC-TT/CAB
Pertant modalités de mise en œuvre des avantages fiscaux et règlementaires prévus dans la Convention d'Etablissement conclue et signée par le Gouvernement de l'Union des Comores et la Société TELCO S.A

Général du



LE VICE-PRESIDENT,

LA MINISTRE,

la Loi N° 07-010/AU du 31 août 2007 portant Code des Investissements, promulguée par le décret N° 07-158/PR du 17 septembre 2007;

VU la Loi Nº 11-007^{bis}/AU du 03 mai 2011, portant Code Général des Impôts, promulguée par le Décret N° 11 - 151 /PR du 23 juillet 2011;

VU la Convention d'Etablissement signée et conclue par le Gouvernement de l'Union des Comores et Société TELCO S.A. en date du 19 novembre 2015;

VU le Décret N°15-061/PR fixant le régime applicable aux investissements des entreprises de communications électroniques en Union des Comores;

VU le Décret N° 11- 078 /PR du 30 mai 2011, portant réorganisation générale et missions des services des Ministères de l'Union des Comores, modifié par le Décret N° 11-139/PR du 12 juillet 2011, notamment en son article 18;

VU le Décret N°15-0054/PR du 27 avril 2015, relatif au Gouvernement de l'Union des Comores;

ARRETE:

Article 1er

Conformément aux dispositions de la Convention d'établissement conclue et signée par le Gouvernement de l'Union des Comores et la Société TELCO S.A. («l'Investisseur») bénéficie

2

notamment des avantages fiscaux, rappelés dans le présent Arrêté, pendant toute la durée de la Convention d'établissement.

En matière de taxes règlementaires et spécifiques:

Au titre des Taxes de Régulation dues par l'Investisseur, ce dernier sera redevable uniquement de la Taxe de Régulation à payer annuellement, suivant le taux annuel de deux pour cent (2%), de son chiffre d'affaire.

Au titre de l'ensemble des ressources en fréquences radioélectriques et de l'ensemble des ressources en numérotage/numérotation attribuées à l'Investisseur, il est mis en place un plafonnement de toutes redevances et sommes à payer par ce dernier, suivant les modalités précisées ci-après.

- Pendant une période de cinq (05) années à compter de l'année 2016, le montant maximal à payer annuellement par l'Investisseur est de:

 Vingt-cinq millions (25.000.000.-) de Francs Comoriens au titre des redevances d'utilisation à payer au Trésor Public, en tant que bénéficiaire des ressources en fréquences radioélectriques.

 Vingt-cinq millions (25.000.000.-) de Francs Comoriens au titre des redevances à payer à l'ANRTIC, pour les redevances destinées à couvrir les frais d'attributions des fréquences, les coûts de gestion du plan national d'attribution des bandes de fréquences radioélectriques ainsi que le contrôle de leur utilisation.

 Dix millions (10.000.000.-) de Francs Comoriens au titre des redevances d'utilisation à payer au Trésor Public, en tant que bénéficiaire des ressources en numérotage.

Dix millions (10.000.000.-) de Francs Comoriens au titre des redevances d'utilisation à
payer à l'ANRTIC, pour une redevance destinée à couvrir les frais d'attributions, les
coûts de gestion du plan national de numérotation ainsi que le contrôle de leur
utilisation.

- Pendant une période de cinq (05) années à compter de l'année 2021, le montant maximal à payer annuellement par l'Investisseur est de:

 Cinquante millions (50.000.000.-) de Francs Comoriens au titre des redevances d'utilisation à payer au Trésor Public, en tant que bénéficiaire des ressources en fréquences radioélectriques.

Cinquante millions (50.000.000.-) de Francs Comoriens au titre des redevances à
payer à l'ANRTIC, pour les redevances destinées à couvrir les frais d'attributions, des
fréquences, les coûts de gestion du plan national d'attribution des bandes de
fréquences radioélectriques ainsi que le contrôle de leur utilisation.

 Quinze millions (15.000.000.-) de Francs Comoriens au titre des redevances d'utilisation à payer au Trésor Public, en tant que bénéficiaire des ressources en numérotage.

 Quinze millions (15.000.000.-) de Francs Comoriens au titre des redevances d'utilisation à payer à l'ANRTIC, pour une redevance destinée à couvrir les frais d'attributions, les coûts de gestion du plan national de numérotation ainsi que le contrôle de leur utilisation.

3.

- Pendant une période de cinq (05) années à compter de l'année 2026, le montant maximal à payer annuellement par l'Investisseur est de:

- Soixante-quinze millions (75.000.000.-) de Francs Comoriens au titre des redevances d'utilisation à payer au Trésor Public, en tant que bénéficiaire des ressources en fréquences radioélectriques.
- Soixante-quinze millions (75.000.000.-) de Francs Comoriers au titre des redevances à payer à l'ANR+IC; pour les redevances destinées à couvrir les frais d'attributions, des fréquences, les coûls de gestion du plan national d'attribution des bandes, de fréquences radioélectriques ainsi que le contrôle de leur utilisation.
- Vingt millions (20.000.000.-) de Francs Comoriens au titre des redevances d'utilisation à payer au Trésor Public, en tant que bénéficiaire des ressources en numérotage.
- Vingt millions (20.000.000-) de Francs Comoriens au titre des redevances c'utilisation
 à payer à l'ANRTIC, pour une redevance destinée à couvrir les frais d'attributions, les
 coûts de gestion du plan national de numérotation ainsi que le contrôle de leur,
 utilisation.

- Pendant une période de dix (10) années à compter de l'année 2031, le montant maximal à payer annuellement par l'Investisseur est de:

- Cent millions (100.000.000.-) de Francs Comoriens au titre des redevances d'utilisation à payer au Trésor Public, en tant que bénéficiaire des ressources en fréquences radioélectriques.
- Cent millions (100.000.000.-) de Francs Comoriens au titre des redevances à payer à l'ANRTIC, pour les redevances destinées à couvrir les frais d'attributions, des fréquences, les coûts de gestion du plan national d'attribution des bandes de fréquences radioélectriques ainsi que le contrôle de leur utilisation.

Le paiement de ces redevances est conditionné par le maintien de l'intégralité des ressources en fréquences attribuées à l'Investisseur. Dans le cas où une ou plusieurs ressources en fréquences n'est/ne sont plus attribuée(s) et/ou est/sont retirée(s) à l'Investisseur, ce dernier sera entièrement et immédiatement exempté et exonéré du paiement de toutes redevances, contributions, taxes et sommes relatives aux ressources et bandes en/de fréquences.

Au titre des autres taxes, redevances et contributions règlementaires et spécifiques, l'Investisseur bénéficiera d'une totale et franche exonération en matière de:

- Redevances d'agrément des équipements radioélectriques, installations et des terminaux;
- Fonds de Service Universel et de tons autres fonds destinés ou mis en place pour le développement des télécommunications/communications électroniques en Union des Comores.
- Autres Fonds et/ou redevances pouvant être mis en place après la conclusion de la Convention d'Etablissement.

Article 3

Dans un souci d'optimisation des relations entre l'État et l'Investisseur, il est adopté de plein droit une mesure de compensation entre les sommes qui sont dues réciproquement entre l'Etat

4.

et l'Investisseur. A ce titre, l'Investisseur pourra déduire directement, immédiatement et de plein droit toutes sommes impayées et arriérés qui lui sont dus par l'État et par toutes entités, sociétés et organismes rattachés/dépendants – intégralement et/ou partiellement, directement et/ou indirectement – de l'Etat, de toutes sommes dont il devra s'acquitter envers eux, au titre des droits, taxes, impôts, factures, arriérés et autres sommes de quelconque nature.

Article 4

Il est conféré aux sociétés à constituer par l'Investisseur le statut d'Entreprise d'Utilité Publique. L'Investisseur bénéficiera ainsi des avantages et régimes plus favorables qui peuvent en découler.

Article 5

Les dispositions du présent Arrêté bénéficient également, sans restriction quelconque et de plein droit, au Consortium composé des sociétés TELMA MOBILE S.A.—SOFIMA LTD—NJJ CAPITAL S.A.S. et individuellement aux sociétés composant ledit Consortium; ainsi qu'à toutes Sociétés ou Entités à créer ou à constituer—directement et indirectement—à cet effet, par ceux-ci, leurs actionnaires, et leurs Sociétés Affiliées; à leurs actionnaires, administrateurs, associés, partenaires et sous-traitants, personnels expatriés et déplacés, aux valeurs, intérêts, biens immobiliers et mobiliers de ceux-ci. Il en sera de même pour toute entité, personne morale et/ou privée désignée par l'Investisseur.

Article 6

L'Investisseur est tenu de se soumettre à tous les contrôles exigés par les services d'application et de suivi du code des Investissements, et notamment les services des Impôts et ce, sous réserve des dispositions et modalités convenues au titre de la Convention d'Etablissement.

Article 7

Le Directeur Général des Impôts, le Directeur Général du Trésor Public et le Directeur Général de l'ANRTIC sont notamment chargés de l'exécution et de l'application effective du présent Arrêté, qui entre en vigueur dès sa signature sera publié au Journal officiel et par tous procédés en tenant lieu.

net l

MOHAMED ALI SON HE POR AN

EN "UNE "ACTUALITES

TÉLÉCOMMUNICATIONS

La société Telco prête à réviser la convention d'établissement

Dénoncée par les autorités comoriennes actuelles et la direction de Comores Telecon, la convention d'établissement signée avec la société Telco et l'Etat comorien pourrait bien être réviere. La société Telco, qui a obienu la seconde licence de contration d'anne la contration de con

finalement été reportée à une date ultérieure, après plus d'une heure et demie d'attente.

Selon nos dernières informations, la société Telco a de neuveau manifesté son accord pour « revoir » la convertion d'établissement sionén avec le



notamment les exonérations fiscales et douanières dont elle bénéficie.

Les avocats de Courores
Telecom avaient souteru que
« Telma a plus de droits que
ce devoirs » et se sont indignés sur le fait qu'une clause
insérée dans la convention
comblique encore nlus les

UNION DES COMORES

Unité - Solidarité - Développement



Décision N°-15/.D. A. /ANRTIC/DG
Portant encadrement des tarifs d'interconnexion et d'accès de Comores Télécom

L'Autorité Nationale de Régulation des Technologie de l'Information et de la Communication

Vu, la loi N°14-031/AU du 17 Mars 2014 relative aux Communications Electroniques

Vu, le décret N°09-65/PR du 23 Mai 2009 portant création, organisation et fonctionnement de l'Autorité Nationale de Régulation des TIC

Vu, le décret N°15-09/PR du 10 juin 2015 relatif à l'interconnexion et à l'accès aux réseaux et services des communications électroniques ;

Vu le décret N°11-240/PR du 3 décembre 2011, portant nomination du Directeur Général de l'Autorité Nationale de Régulation des Technologies de l'Information et de la Communication, Vu les nécessités de service,

1- Fondements juridiques de la présente décision

L'Article 7 paragraphe III du décret N°15-09/PR susvisé prévoit que : « pour réaliser les objectifs définis à l'article 3 de la loi relative aux communications électroniques, l'ANRTIC peut imposer, de manière objective, transparente, non discriminatoire et proportionnée, les modalités d'accès ou de l'interconnexion :

- soit à sa propre initiative, notamment dans l'hypothèse où un opérateur refuse de publier son catalogue d'interconnexion et/ou d'aceès
- soit à la demande d'une des parties, dans les conditions prévues à l'article 10 de la loi ».

Les objectifs définis à l'article 3 de la loi n°14-031/AU susvisée, dont la réalisation nécessite la fixation de modalités d'interconnexion et d'accès claires, sont en particulier les suivants ;

- le développement d'un réseau national de communications électroniques fiable et connecté aux autoroutes de l'information, de manière à renforcer l'intégration de l'Union des Comores dans l'économie mondiale;
- L'accroissement de l'offre de services de communications électroniques ;
- Et l'amélioration de la qualité des services de communications électroniques offerts ainsi que la gamme de prestations rendues et le fait de rendre plus compétitifs les prix de ces services en en abaissant les coûts.

L'article 9 du décret N°15-09/PR dispose pour sa part que « les exploitants de réseaux de communications électroniques ouverts au publics publient chaque année un catalogue d'interconnexion et d'accès ».

L'article 9 détaille les offres, prestations et éléments que doit contenir tout catalogue d'interconnexion et d'accès et fait obligation aux opérateurs d'en indiquer les tarifs.

2- Le contexte de la présente décision

L'ANRTIC a lancé un appel d'offres afin d'attribuer une licence à un second opérateur, en vue de répondre aux souhaits du gouvernement de l'Union des Comores de procéder à l'ouverture du marché des télécommunications.

L'article 48 paragraphe II de la loi susvisée fait obligation aux opérateurs de soumettre leur projet de catalogue d'interconnexion à l'ANRTIC au plus tard le 30 avril de l'année en cours. Le paragraphe III de l'article 48 impose aux opérateurs de publier leur catalogue avant le 30 juin de chaque année.

Au cas présent, Comores Telecom n'a pas soumis à l'ANRTIC de projet de catalogue d'interconnexion. Par suite, il n'en a pas publié non plus.

Dans ces conditions, et afin de permettre aux candidats à l'attribution de la seconde licence d'élaborer leur plan d'affaires, l'ANRTIC a décidé d'encadrer les tarifs d'interconnexion et d'accès, comme suit.

Décide :

Article 1 : Les tarifs d'interconnexion et d'accès de Comores Telecora, soumis à plafonnement, conformément au barème annexé à la prédécision.

Article 2 : La présente décision reste valable tant que Comores Télécom n'a pas soumis à l'ANRTIC son projet de catalogue d'interconnexion et que celuici n'a pas été approuvé, dans les conditions prévues à l'article 48 de la loi précitée et aux articles 9 et suivants du décret susvisé.

Article 3: La présente décisionqui prendra effet à compterde sa de signature, sera publiée et communiquée partout où le besoin sera.

Fait à Moroni le 12./08/2015

- Annexe -

Montants plafonds des tarifs d'interconnexion et d'accès de Comores Telecom

1- MISE EN ŒUVRE DES FAISCEAUX D'INTERCONNEXION

1-1 Mise en œuvre, modification ou résiliation de l'interconnexion sur le réseau fixe et sur le réseau mobile de Comores Télécom

	Tarif
Création d'un faisceau d'interconnexion	281407 KMF
Modification ou suppression d'un faisceau d'interconnexion	281407 KMF

1-2 Accès MIC en 2 Mbit/s aux commutateurs de rattachement sur le réseau fixe et sur le réseau mobile de Comores Télécom

	Tarif
Frais d'accès, prix forfaitaire fixe	1 499 033 KMF
Redevance mensuelle par MIC	8 462 KMF

1-3 Accès STM1 aux commutateurs de rattachement sur le réseau fixe et sur le réseau mobile, – interface de commutation

	Tarif
Frais d'accès, prix forfaitaire fixe	1 499 033 KMF
Redevance mensuelle par STM1	241 557 KMF

2- INTERCONNEXION COMMUTÉE SUR LES RÉSEAUX FIXE OU MOBILE DE COMORES TELECOM

NOTA : La durée des communications sera mesurée en secondes, totalisée à la fin de chaque mois et arrondie à la minute supérieure.

2-1 TERMINAISON DE TRAFIC SUR LE RESEAU FIXE DE COMORES TELECOM Tarif de terminaison d'appel du trafic sur le réseau fixe de Comores Télécom venant des opérateurs interconnectés fixes ou mobiles

	Tarif par minute
Local	15 KMF
Transit national	29,5 KMF

Le tarif « Local » s'applique aux appels destinés aux clients de l'agglomération de Moroni. Le tarif « Transit national » s'applique aux appels destinés aux clients des autres localités.

2-2 COLLECTE DE TRAFIC SUR LE RÉSEAU FIXE DE COMORES TELECOM

La collecte du trafic sur le réseau fixe est proposée avec le même tarif que celui de la terminaison d'appel (symétrie des coûts).

	Tarif par minute
ocal	15 KMF
Transit national	29,5 KMF

2-3 TERMINAISON DE TRAFIC SUR LE RÉSEAU MOBILEDE COMORES TELECOM

3	Tarif par minute
Terminaison du trafic sur le réseau mobile en provenance d'un réseau national	13 KMF

2-4 INTERCONNEXION SMS: TERMINAISON DE SMS SUR LE RÉSEAU MOBILE DE COMORES TELECOM

	Tarif par SMS
Tarif de terminaison de trafic SMS	5 KMF

3-OFFRE DE COLOCALISATION

- 3-1 Le tarif de la colocalisation est composé de deux parties :
 - Un tarif d'accès à l'offre de colocalisation



Un tarif mensue!

3-2 Tarif d'accès à l'offre de colocalisation

Tarif
11 807 KMF par heure
202 692 KMF
1 322 KMF par mètre
13 775 KMF par heure
13 775 KMF / heure (hors frais logistiques)
13 775 KMF / heure avec une majoration de 50% en dehors des heures ouvrables

3-3 Tarifs mensuels de l'offre de colocalisation

Nature de la prestation	Tarif
Terrains nus, occupation de parkings, aires de stockage ou champs d'antennes sur un terrain appartenant à l'opérateur X	1 574 KMF par m2 x surface occupée en m2
Bâtiment climatisé, tarif par m2	24 599 KMF par m2 x surface occupée en m2
Bâtiment non climațisé, tarif par m2	3640 KMF par m2 x surface occupée en m2
Bâtiment climatisé avec énergie secondaire, tarif par m3	3 365 KMF par m3
Bâtiment climatisé dans un Shelter, tarif par m3	3 365 KMF par m3
Accès sur un pylône (avec site gardé)	97 410 KMF par site
Occupation du pylône et point haut par équipement installé par l'opérateur interconnecté	123 KMF par mètre x hauteur en mètres
Fourniture d'énergie Énergie fournie par la société d'électricité	Tarif = Pk * 1,1 * Pc avec Pk = Prix du KWh (Ma-Mwé) Pc = puissance consommée en énergie primaire en KW dans le mois par l'opérateur interconnecté en fonction du bilan d puissance des équipements installés
Fourniture d'énergie Énergie fournie par une source	Tarif = Prix du KWh * Pc (KW) * 133 s avec Pc = puissance consommée en énergie stabilisée tar

Nature de la prestation	Tarif
appartenant à l'opérateur X	Comores Télécom
Climatisation	Tarif = Prix du KWh de Ma-Mwé x nombre de KWh consommés dans le mois par l'opérateur interconnecté en fonction du bilan de puissance des équipements installés
Utilisation d'une alvéole	16 407 KMF par km





Antananarivo, le 09 novembre 2015

Monsieur le Directeur Général
de l'Autorité Nationale de Régulation des TIC
ANRTIC
Moroni
UNION DES COMORES

Réf: N° 112/15-DG

V/REF: N°15/130/ANRTIC/DG du 02 novembre 2015

<u>Objet</u>: Délai supplémentaire de paiement de la contrepartie financière pour la seconde licence de communications électroniques.

Monsieur le Directeur Général,

Faisant suite à votre courrier sus-référencé, nous prenons acte de votre décision du report, pour le 02 décembre 2015, du délai de paiement de la contrepartie financière afférente à la seconde licence de communications électroniques en Union des Comores. Et ce, conformément au Règlement d'Appel d'Offres et afin de permettre la poursuite des discussions requises en vue de l'attribution définitive de ladite Licence au Consortium TELMA MOBILE - SOFIMA - NJJ CAPITAL.

A ce titre, nous tenons à réitérer l'importance des préalables au paiement de ladite contrepartie financière, afin de garantir les intérêts des Parties prenantes, notamment pour le développement du secteur des télécommunications en Union des Comores. L'échéancement suivant est proposé pour mener à bien ces discussions:

- Signature du Cahier des Charges relatif à ladite Licence par le Consortium et l'ANRTIC, relativement à nos différents échanges, au plus tard le 12 novembre 2015. Afin d'assurer l'opérationnalité des installations et réseaux à mettre en place, il sera également nécessaire de procéder à la signature de la Convention d'Interconnexion avec la Société Comores Telecom sous l'égide de l'ANRTIC, ainsi que des différents contrats et accords de prestations, d'hébergement et de colocalisation. Nous tenons à rappeler, à ce titre, que les dispositions de la Loi n°14-031/AU, relative aux communications électroniques du 17 mars 2014 et celles du Cahier des Charges, prévoient expressément que la Convention d'Interconnexion est une convention privée. A ce titre, la conclusion et signature de ladite convention pourront être effectuées entre la Société Comores Telecom et le Consortium TELMA MOBILE SOFIMA NJJ CAPITAL.
- Ensuite, il sera procédé au paiement par le Consortium de la contrepartie financière afférente à la seconde licence de communications électroniques en Union des Comores, à la suite de première phase susmentionnée.
- Enfin, la signature par l'ANRTIC de la décision d'attribution définitive d'une Licence globale et unifiée de communications électroniques en Union des Comores en faveur du Consortium TELMA MOBILE - SOFIMA - NJJ CAPITAL, sera effectuée.

Toutefois et à la lumière de la Décision n°15-ANRTIC/030/D - DG du 30 octobre 2015, nous avons malheureusement constaté la non-conformité de ladite Décision avec les dispositions légales, règlementaires et celles du Règlement d'Appel d'Offres en vigueur. Et ce, dans la mesure où les tarifs et modalités qui sont annoncés dans le Catalogue d'Interconnexion de la Société Comores Telecom, qui y est annexé, sont supérieurs aux prix plafonds fixés par la Décision n°15-ANRTIC/023/DG du 12 août 2015 portant encadrement des tarifs d'interconnexion et d'accès de Comores Telecom.

Un tel revirement et le changement a posteriori des modalités convenues dans le cadre du Règlement d'Appel d'Offres renforcent l'intérêt des prérequis et de l'échéancement sus-rappelés, notamment pour garantir la transparence et la continuité de la procédure relative à l'attribution définitive de la Licence.

A ce titre, nous programmons de nous rendre à Moroni ce mercredi 11 novembre 2015 et pourrons vous rencontrer afin de procéder aux formalités convenues, conformément à l'échéancement sus-rappelé.

Nous demeurons à votre disposition pour tout besoin de complément d'informations, et vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de notre meilleure considération.

> Patrick PISAL HAMIDA Représentant du Consortium

TELMA MOBILE - SOFIMA - NJJ CAPITAL









Nº15- 154 /PR/AU

Moroni, le 0 2/10/15

Madame la Ministre,

Par la présente, j'ai l'honneur de vous informer que le gouvernement comorien vient d'attribuer à la société Telma une seconde licence de service de télécommunication sans en informer le parlement. De ce fait, l'Assemblée de l'Union des Comores estime que les procédures utilisées dans ce processus visant à ouvrir le secteur de télécommunication à la concurrence n'ont pas pris er compte les notions de transparence et de bonne gouvernance.

Ainsi, l'Assemblée de l'Union des Comores demande aux autorisées compétentes de suspendre ce processus d'attribution de la seconde licence afin de permettre aux élus de la nation d'assumer une de ses missions fondamentales en l'occurrence le contrôle de l'action gouvernementale.

Veuillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Dr ABDOU OUSSEN

Son Excellence

Mme BAHIAT MASSOUNDI.

Ministre des Postes et Télécommunications, de la Promotion des nouvelles Technologies de l'information et de la communication chargé des Transports et du Tourisme.

MORONI

Ampliations:

- -Vice-président en charge de Ministère des finances
- -ANERTIC
- -Comores Télécom
- -Société Télma
- -Commission anti corruption
- -Président comité de pilotage du projet RCIP-4 de la Banque Mondiale
- -Comité chargé du processus de sélection d'un deuxième opérateur

ASSEMBLEE DE L'UNION DES COMORES

Assemblée de l'Union des Comores, Avenue de la République Populaire de chine, B.P 447, Tel-(269) 773.90.39-Fax (269) 773.47.43



جمهورية القمر المتحدة

Ministère des Postes et Télécommunications, de la Promotion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication chargé des Transports et du Tourisme

La Ministre

N°15 11, 8 /MPTPNTIC/cab

وزارة البريد والإتصالات وتشجيع تكنولوجيا للإتصالات والمعلومات المكلفة باللقل و السياحة

Moroni, le 05 octobre 2015

A Son Excellence, Monsieur Le Président de l'Assemblée de L'Union des Comores

Objet : Suite à votre courrier relatif au processus d'octroi de la seconde Licence.

Excellence.

En référence à votre courrier en date du 02 Octobre 2015 dans laquelle vous avez fait part de vos préoccupations sur le fond et la forme du processus d'octroi de la seconde licence. Je voudrais, attirer votre attention sur les fondements de cette réforme.

Au regard des procédures d'adoption du projet de lois à l'initiative du Gouvernement sur les communications électroniques actuellement en vigueur, le Parlement que vous représentez, a été largement mise à contribution. C'est sur la base de cette loi (N° 14-03/AU du 17 mars 2014) que tout le processus s'est appuyé conformément à ses articles 5, 16 et 17 relatifs aux prérogatives du Ministère en charge des communications électroniques et de l'ANRTIC.

Mon implication en ma qualité de Ministre titulaire dans le soutien et la conduite du processus d'octroi de la seconde Licence, s'inscrit dans le cadre d'une feuille de route clairement définie en conseil de Gouvernement et validée par son Excellence, le Dr IKILILLOU DHOININE, Président de l'Union des Comores. En termes de bonne gouvernance, j'estime que, de mon expérience gouvernementale, jamais un dossier de telle envergure, n'a été conduit avec tant de concertation et d'adhésion. D'ailleurs, le rapport final qui m'a été remis par le Directeur Général de l'ANRTIC le confirme à travers la campagne de sensibilisation qui a été menée auprès de toutes les forces vives de la nation y compris la Diaspora.

Aussi L'ANRTIC a eu la courtoisie de vous adresser une lettre référencée N° 15-062 en date du 13 mai 2015 et dans laquelle elle vous a demandé de bien vouloir organiser une rencontre avec les parlementaires. Ci-jointe copie de cette lettre.

Quant à la transparence, je voudrais encore une fois vous rappeler qu'au-delà même de la qualité des évaluations, les instances clefs représentatives dans le processus, ont fait l'objet d'un arrêté signé par son Excellence, le Vice-président en charge des Finances et du Budget, MOHAMED ALI SOILIHI. Sont représentées dans la Commission d'évaluation, les Institutions dont les noms suivent :

Le Ministère des postes et Télécommunications - Secrétaire Général

L'Agence de Régulation des Marchés Publics

l'ANRTIC - Directeur Général et son Conseiller juridique

La Cellule de Réformes Economiques et Financières - Président

La Présidence – le Conseiller NOURDINE ABODO

Et c'est ainsi que la commission a définitivement octroyé la seconde licence à l'opérateur dont l'offre a été unanimement jugée la meilleure. Un communiqué a déjà été rendu public, dès la fin des travaux le jeudi 1^{er} Octobre, en attendant la délibération officielle intervenue le vendredi 2 octobre 2015.

Comptant sur votre aimable compréhension, je vous prie d'agréer, Excellence, l'expression de ma très haute considération

BAHIAT MASSOUNDI

SOCIÉTÉ ---

Page 6

Al-watwan No 3095 du mardi 17 janvier 2017

Le syndicat de Comores Télécom a saisi la Cour constitutionnelle Loi sur les communications électroniques

a.Cour constitutionnelle sur le recours formulé tion était toujours en cours et s'est réunie hier, lundi 16 janvier, pour statuer par les avocats du syndicat des Saisie d'une requête lui demanence de la loi sur les communications électroniques, le juge constitutionnel a déclaré que l'instrucchainement la date de la déciagents de Comores Télécom. dant de se prononcer surl'inexisqu'elle allait communiquer

A l'ouverture de l'audience, le pas nous aider et ne nous a pas Par rapport à la requête, il a fait rapporteur chargé de mener l'insgouvernement et de son conseil truction a relevé l'absence du ainsi que le manque de collaboration manifestée par l'Assemblée de l'Union. «L'Assemblée ne veut remis la loi», a-t-il déploré.

chef de l'Etat en décembre 2013 et personne n'avait alors saisi la tante "avait été promulguée par le savoir que cette loi dite "inexis-Fatoumia Me Pour Cour.

demandé à la Cour «de vite tran-Mohamed Zeine, I'un des avocats gation tardive de la loi démontrent qu'il y avait une volonté manifeste Comores Télécom, le manque de collabomois avant de promulquer une loi», s'interroge-t-elle. Elle a ainsi ration du parlement et la promulde nuire. «Pourquoi attendre six ep du syndicat

Sur ce point, Me Fatoumia Mohamed Zeine a demandé à la Au sujet de l'absence du gouvernement, le rapporteur a informé la Cour de la communication des écritures émanant du secrétaire elle, le secrétaire général du gou-Cour d'écarter ces écritures. Pour général du gouvernement.

vernement n'a pas qualité à ver-«ce rôle devrait venir au commissaire du gouvernement». Pour Me Mourad Said Ibrahim, «si la Cour prononce l'inexistence de cette loi, elle démontrera qu'elle ser des écritures dans ce dossier, est le dernier rempart du droit». Man

Telma espère couvrir l'ensemble du territoire d'ici à mars

cement officiel, Telma couvrir l'ensemble du n'arrive pas encore à Si le nouvel opérateur peut se targuer d'offrir à saclientèle une connexion Internet plus ou moins efficace, elle peine jusqu'ici à garantir un réseau stable au niveau de Ngazidja.

notamment lorsqu'on émet un ouest de l'île bénéficie d'une meilleure couverture. Selon le société, Ahmed Diaffar, s'il y a Pour le moment, seule la côte aujourd'hui quelques difficultés, chargé de communication de

To mois après son fan- appel local, c'est parce que, dit-il, leurs pylônes. «Au niveau de ils n'ont pas encore installé tous taller 70 pylônes, mais nous n'a-Ngazidja, nous avions prévu d'insvons pu en installer que 50», explique-t-il.

lièrement le centre-ville qui est mes de réseau». «Nous espérons Au niveau de Moroni, c'est particuconfronté à de récurrents problèpouvoir couvrir l'ensemble du territoire d'ici à la fin du mois de mars. D'ici là, les travaux seront ache-

Au sujet des appels internationaux (le numéro qui s'affiche chez votre vés», assure-t-il.

Aboubacar a déclaré que cela ne norrespondant est différent de Tourqui Selon toujours lui, c'est l'Union octrole aux nouveaux opérateurs les indicateurs. «Nous leur avons déjà notifié l'existence de notre société, donc nous attendons à ce relevait pas de leur responsabilité. internationale des télécommunications(Uit), basée à Genève, qui qu'on nous communique notre indicateur au niveau international» a-t-il fait savoir. eltei

Mohamed Nafissa Bint

ANNEXE 14

Etude de Maître YOUSSOUF Anoir

Huissier de justice à Moroni

Tel. 325 81 82

ASSIGNATION EN REFERE

Email: yussufanoir a yahoo.fr

Rep: 275 /15/HJM

L'an deux mil Quinze

Etle 21 Nevembre

A LA REQUETE DE :

La Société Réunionnaise de Téléphone, Société en Commandite Simple dont le Siège Sociale est situé à 21. Rue Pierre Aubert 97490 Saint Denis, LA REUNION, représentée par son représentant légal et ayant pour Conseil Maître MZE AZAD, avocat à la Cour, lequel fait élection du domicile en tant que besoin seulement à mon Etude:

J'ai, Maître YOUSSOUF Anoir, Huissier de Justice à Moroni Dar Saanda maison RIDJALI, et y demeurant, Tel. 325 81 82, soussigné :

DONNE ASSIGNATION A:

L'Autorité Nationale de La Régulation des Technologies de l'Information et de Télécommunications(ANRTIC), Autorité Administrative, dont le Siège social est à Moroni-Oasis, représenté par son Directeur Général ;

Outent à: ANRTIC MOTOR OASIS

Ei parlam à: Mr TAOU FIK, MBAE qui relation D'avoir à comparaître le leude 23 Novembre 2015, à M heures 30 mn devant Monsieur le Président du Tribunal de Première Instance de Moroni, statuant en matière de référé à son cabinet.

VOUS ETES TENUS:

- Soit de vous présenter personnellement à cette audience seul ou assisté d'un avocat ou toute personne de votre choix muni d'un pouvoir spécial;
- A défaut de vous présenter ou de vous faire représenter, vous vous exposez à ce qu'une décision soit rendue sur les seuls éléments fournis par votre adversaire;

Stande de Maître Youssauf Anule TEL: 5250182 MORONI UNION DES COMORES

OBJET DE LA DEMANDE

Dans le cadre de la libéralisation du secteur des télécommunications, l'Etat a déclenché une procédure visant à l'attribution d'une deuxième licence de téléphonie.

Le processus a connu un point d'orgue avec la saisine de l'Assemblée Nationale pour le vote d'une loi relative à cette libéralisation.

En sa session de décembre 2014 et plus exactement le 17, l'Assemblée aurait voté la loi n° E4-031/AU relative à la communication électronique.

Suite à cela, l'Autorité Nationale de Régulation des Technologies de l'Information et des nouvelles technologies (ANRTIC) a lancé un avis d'appel à manifestations d'intérêts

Trois sociétés ont postulé à cette offre. Il s'agit de la Société Réunionnaise du Radiotéléphone(SFR), de Mauritius Telecom et de Telma Madagascar et les offres ont toutes été déposées le 25 Septembre 2015 au siège de l'ANRTIC.

Par un communiqué publié sur son site (<u>www.anrtic.km</u>) l'Autorité a indiqué que « Le consortium Telma Mobile/Sofima (...) est déclaré adjudicataire provisoire de la licence » (Pièce n°1)

A la suite de cette information des nombreuses voies se sont élevées pour dire que ce « texte », base juridique du processus, n'a jamais été votée.

La plus emblématique de ces réaction fût celle du Président de l'Assemblée lui-même qui a saisi la Ministre en charge des télécommunications pour lui confirmer que ce texte n' a pas été soumis à la Représentation nationale. (Pièce n°2)

La Presse nationale s'es faite l'écho de cette thèse par ailleurs confirmée par des députés de la précédente législature et par le Syndicat des Agents de Comores Telecom, l'unique opérateur sur le marché.

Au vu de cette confusion, la Société Réunionnaise du Radiotéléphone qui a été postulant a intérêt à demander que le processus d'attribution de la deuxième licence soit suspendu.

Cette suspension a pour objet de permettre à ce que toutes les vérifications soient opérées pour avoir le statut exact du texte discuté et d'autant plus que l'attribution de la licence est « provisoire »

En effet, la poursuite du processus est de nature à causer un préjudice manifestement excessif aussi bien au requérant mais au reste du secteur des télécommunications.

Par ailleurs, la lettre du Président de l'assemblée est publiée postérieurement à l'offre et génère un doute sérieux quant à la légalité de la procédure.

En effet, selon cette lettre dont copie ci-jointe « L'Assemblée de l'Union des Comores estime que les procédures utilisées dans ce processus visant à ouvrir le

secteur des télécommunications à la concurrence n'ont pas pris en compte les notions de transparence et de bonne Gouvernance ».

Cette déclaration écrite de la deuxième Personnalité de l'Etat constitue à elle seule, une raison valable pour que le processus soit suspendu pour qu'il puise subir toutes les vérifications propres à lui conférer la transparence nécessaire à sa validité.

PAR CES MOTIFS

Vu les articles 817 et 818 NCPC

Il est demandé à Monsieur le président du Tribunal de Première Instance de Moroni, statuant en matière de référé et en premier ressort de :

- Renvoyer les parties à mieux se pourvoir ainsi qu'elles aviseront;
 Mais dès à présent, vu l'urgence et le péril;
- Ordonner la suspension de la procédure d'attribution de la deuxième licence moyennant une astrointe de 2 millions par jours de retard
- -Ordonner l'exécution provisoire de la décision à intervenir avant l'enregistrement
- -Condamner l'ANRTIC aux dépens

SOUS TOUTES RESERVES

A ce qu'elle en ignore, et je lui ai étant et parlant comme dessus, laissé copie de l'acte à chacune des parties conformément à la loi.

Le cout du présent acte est de : soixante huit mille francs comorien.

OM THE SAME OF THE STATE OF THE SAME OF TH

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING RELATIF AU CONSORTIUM

Le présent memorandum of understanding (le « MOU_») est conclu le 18/09/2015 entre :

- TELMA MOBILE, une société immatriculée au registre du commerce et des sociétés d'Antananarivo, Madagascar sous le numéro 2006B00601, ayant son siège social Alarobia Amboniloha Antananarivo 101 (ci-après l' « <u>Opérateur</u> »), et
- SOFIMA, une société immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Maurice sous le numéro 46569 ayant son siège social St James Court, Suite 308, St Denis Street, Port Louis⊟Republic of Mauritius, et
- NJJ Capital, une société immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 520 817 040, ayant son siège social 16 rue de la Ville l'Evêque 75008 Paris France

(Ci-après, individuellement le « Partenaire » et collectivement les « Partenaires »).

L'Opérateur et les Partenaires sont ci-après dénommés individuellement une « \underline{Partie} » et collectivement les « $\underline{Parties}$ ».

Les Parties sont convenues de ce qui suit :

1. Objet

Le MOU a pour objet de définir les principaux termes et conditions de la coopération des Parties au sein d'un consortium se portant candidat pour l'obtention d'une seconde licence globale de services de télécommunications électroniques aux Comores (la « <u>Licence</u> »).

2. Composition du consortium

Le consortium sera initialement composé à hauteur de 35% par l'Opérateur et à hauteur de 65% par les Partenaires. Sa composition évoluera d'un commun accord des Parties ou dans l'hypothèse où le consortium serait sélectionné pour l'attribution de la Licence, tel que précisé ci-dessous.

3. Coopération

Les Parties s'engagent à coopérer et à faire leurs meilleurs efforts en vue de l'attribution de la Licence au Consortium, en ce compris la remise de toute offre ferme répondant aux exigences posées par les autorités dans le cadre de la procédure d'attribution de la Licence et l'accomplissement de toute action, formalité ou procédure raisonnablement nécessaire à cette fin.

En particulier, dans l'hypothèse où le consortium serait sélectionné pour l'attribution de la Licence, les Parties constitueront une société comorienne destinée à détenir et opérer la Licence. Le capital d'une telle société sera alors réparti entre les Parties proportionnellement à leur participation dans le consortium, conformément aux lois et règlements et à la procédure d'attribution de la Licence, et dans les proportions suivantes :

- Telma Mobile 35%
- Sofima 5%
- NJJ Capital 40%
- Actionnaires Comoriens 20%

4. Validité

Le MOU entre en vigueur au jour de sa signature par les Parties et demeurera valable jusqu'à sa résiliation d'un commun accord des Parties. Il deviendra automatiquement caduc à la date à laquelle une décision officielle et définitive des autorités comoriennes ou de leurs représentants serait communiquée au Consortium visant la non-attribution de la Licence.

Si la Licence est attribuée au consortium avant cette date, le MOU sera remplacé par un pacte d'actionnaires au sein de la société comorlenne susvisée.

5. Caractère engageant

Le MOU engage les Parties conformément à ses termes. Toutefois, jusqu'à la remise d'une offre ferme du consortium relative à l'attribution de la Licence, chacune des Parties pourra mettre fin à tout moment à sa participation au sein du consortium.

6. Confidentialité

L'existence et le contenu du MOU sont strictement confidentiels et ne pourront être divulgués à tout tiers, sauf obligation légale ou réglementaire, demande d'une autorité publique ou gouvernementale, ou dans le cadre de la procédure d'attribution de la Licence.

7. Substitution

Le Partenaire pourra se substituer une autre entité qu'elle contrôle, qui la contrôle ou sous contrôle commun, sous réserve d'en informer l'autre Partie par écrit.

8. Représentation

Sofima et NJJ Capital donnent pouvoir au représentant légal de Telma Mobile (ou toute autre personne qu'il désignerait) afin de signer au nom et pour le compte de l'ensemble des membres du consortium les documents relatifs à la candidature du consortium pour l'octroi de la Licence, dès lors que ces documents auront été approuvés au préalable par Sofima et NJJ Capital.

9. Droit applicable

Le MOU est régi et interprété conformément au droit français. Tout différend entre deux ou plusieurs parties relatif au MOU sera soumis à la compétence exclusive des tribunaux compétents dans le ressort de la Cour d'appel de Paris.

SOFIMA ///

Nom : Hassanein Hiridjee

Fonction: Administrateur

TÉLMA MÓBILE

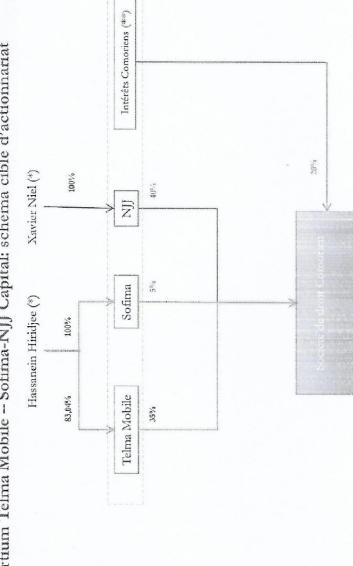
Nom: Patrick Pisal Hamida

Fonction : Administrateur Directeur Général

NJJ/Capital

Nom : Xavier NIEL Fonction : Président

Consortium Telma Mobile -- Sofima-NJJ Capital: schéma cible d'actionnariat



appel à l'épargne publique

à travers un appel à

société à hauteur de 20%;

La deuxième solution capital de la nouvelle

consistera à ce que la nouvelle société fasse

l'Etat Comorien entre au

(***) Le consortium proposera

trois solutions alternatives:

ou plusieurs banques de la souscription lancé par une

place, permettant ainsi à

un certain nombre de

développement du nouvel

opérateur de associés au

consistera à combiner les

La troisième solution télécommunications.

capital à la hauteur qu'il souhaitera et un appel à

Comorien entrant au

précédentes, l'Etat deux solutions

parts à hauteur de 20%

lancé pour le solde des

souscription sera alors

citoyens comoriens d'être

* Directement et indirectement

puis par pacte d'actionnaire Consortium régit par MoU



UNION DES COMORES

Unité-Solidarité-Développement

SOCIETE NATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS

(COMORES TELECOM)

Le Directeur

Α

Monsieur Patrick Pisal Hamida

Administrateur Directeur Général

Groupe Telma

Ref: N°2016-2/9 DG/CT/NMC

Monsieur l' Administrateur Directeur Général,

Faisant suite à notre courrier du 20 octobre 2016, je souhaiterais attirer votre attention sur les points suivants :

- Comores Telecom est bien membre à part entière du Consortium EASSy;
- L'Annexe 16 du C&MA confirme l'investissement à 100% par Comores Telecom pour les études de faisabilité et la construction de la Branche des Comores ainsi que la Landing Station de Moroni
- L'Annexe 14 du C&MA exclue la Branche des Comores et la Station de Moroni des principes généraux de recouvrement des coûts d'investissement et de maintenance appliqués aux autres membres du Consortium;
- Le Comité de Gestion, lors de la réunion du MC 19 en juillet 2011 à Mutsamudu Anjouan, a décidé que Comores Telecom avait le droit de négocier des accords bilatéraux avec tout utilisateur de la Station de Moroni.

Aussi, vous trouverez ci-après notre proposition tarifaire pour l'interconnexion EASSy à la Landing Station de Moroni :

B.P. 7000 Moroni / Comores - Tél. +269 763 43 00 - Fax + 269 773 43 00 Email : <u>comorestelecom@comorestelecom.km</u>.



UNION DES COMORES

Unité-Solidarité-Développement

SOCIETE NATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS

(COMORES TELECOM)

STM1	Tarif mensuel d'accès à la branche Comores CT en euros	Tarif mensuel Cross Connect en euros	
	10.410	2.115	
STM4	31.350	6.516	
1 Gig E	44.730	9.315	
STM16	93.735	13.350	
STM64	300.000	58.500	
0&M	5%	5%	

Veuillez recevoir, Monsieur l'Administrateur Directeur Général, mes salutations distinguées.

Le Directeur Général

OUMARA MOOMRI

MS Régulation des télécommunications

Désactivation de la capacité de Comores Télécom

Les patrons haussent le ton contre le gouvernemen

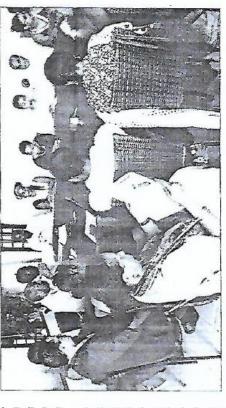
Suite à la mise à exécution de la menace du consortium Eassy de désactiver la capacité de Comores Télécon, les patrons des entreprises du secteur privé se sont retrouvés hier matin (la connexion internet a été rétablie vers 18 h), pour évoquer les conséquences de la coupure brutale de l'internet et son impact sur les activités.

(Apbet), Amine Halawi, «les pertes sont colossales dans nos institutions riennes (Modec), présidé financières comme allleurs. Les e bureau du Mouvement par Mohamed Abdallah Irsecteur privé hier matin, au restaudes professionnels des banques et financiers rant Le Jardin de la paix à Moroni, pour échanger sur les conséquences Pour le président de l'Association clients sont bloqués dans leurs moudes entreprises comochadidine, a réuni les patrons du de la coupure brutale de l'internet établissements

vements financiers, la douane également puisqu'il faut la connexion pour dédouaner les conteneurs, les agences de voyages pour émettre des billets ainsi que les services de transfert d'argent».

Les opérateurs économiques trouvent «Inacceptables» que le pays soit ainsi coupé du monde et que les affaires soient paralysées depuis deux jours. «On nous a jamais informé de ce problème officiellement. Il faut par conséquent, agir contre Comores Télécom car lui seule devait nous fournir un service et cela fait deux jours qu'elle nous le prive», s'est indigné le responsable de l'entreprise Makcom, Ahmed Keldi.

Si les patrons estiment qu'ils sont gince dans le traitement de ce problème, ils entendent agir pour éviter qu'un tel cas ne se reproduise. Pour le patron de Graphica-imprimerie. Hamidou Mhoma, «l'objectif de cette réunion est de rencontrer le gouvernement et exiger le rétablissement immédiat de la connexion. Nous n'entrons pas dans le débat qui oppose. Comores Télécom à Telma. Nous agissons uniquement dans l'in-



térêt de la population et de nos entreprises qui perdent énormément d'argent à cause de cette coupure». Tous les secteurs sont impactés par ce blocage selon les patrons.

«Nous sommes appelés par le président du Modec pour trouver une solution à l'épineuse question de la coupure de l'Internet dans le pays. Imaginez des entreprises comme les ágences de voyage, les lignes téléphoniques sont saturées alors qu'on ne peut pas émettre des billets. De-

vant cette situation inédite, nous sommes dans l'obligation de passer par Maoré, Tanzanie ou Madagascar pour avoir un billet d'avion», a pesté le directeur des entreprises Ab aviation et Ab médies, Ayad Bourhane. Remontés contre Comores Télécom et le gouvernement, les patrons des entreprises du secteur privé n'excluent pas de demander que des responsabilités soient dégagées ou de saisir la justice.

Mohamed Youssouf

ANNEXE 15

OUPURE DE L'INTERNET

La grande mobilisation des opérateurs économiques

Ils ont enchainé les renconn'ont pas baissé leurs bras. tres pour trouver une solu-"internet dans le pays, de-Suite à la coupure de opérateurs économiques puis mercredi à 13h, les tion à la crise.

heures. Les patrons du pays ans la matinée d'hier jeudi, l'ensemble des er de la coupure de l'internet survenu mercredi dernier à 13 ont fait un tour de la situation. économiques s'était réuni pour paropérateurs

montrant le manque à gagner nanciers, rien que pour cette en termes économiques et fiparler de Comores Télécom et de Telma. Mais on est là pour trouver une solution et avoir accès à l'internet dans les chad Abdallah, le président du « Nous ne sommes pas là pour meilleurs délais », déclare Irournée entière sans internet. MODEC.

pays qui est paralysée. Il n'y a pas que de l'argent que nous perdons mais les élèves aussi jourd'hui, c'est l'économie du Avec cette situation, au-

du président de la république en voyage. Ce demier s'est engagé à trouver un terrain ment de l'internet. Chose faite dès hier en fin d'après-midi. « festé, c'est pour leur montrer pourrons réagir. Car l'attitude qu'a eu le gouvernement et Comores Télécom en nous gnorant dans cette affaire est vraiment regrettable », soud'entente pour le rétablisse-Si aujourd'hui, on s'est maniqu'on existe et que nous aussi, igne Chamssoudine Ahmed. restent pénalisés car ils ne ions ont été avancées pour vont pas pouvoir finir leurs miques ont été reçus par le inscriptions ». Sur place, un certain nombre de proposi-« Le gouvernement est la clé de tout car Comores Télécom est une société à 100% de Les opérateurs éconodénouer la crise, dont une rencontre avec le gouvernement. 'Etat. Alors c'est lui qui est an mesure de trouver une so-

Le réveil des opérateurs économiques a contribué

l'économie assurant l'intérim

vice-président en charge de

ution », avance-t-il.

nexion ont débuté depuis hier matin et il faut attendre deux ou trois jours pour que le travail soit effectif, Quand Tehna aura saisi le consortium EASSY pour leur faire part de mores Télécom et Telma pour le rétablissement de l'internet. Les travaux de l'interconl'accord arraché entre Cola situation actuelle.

Mohamed Youssouf

ANNEXE 17 Bis

ANNEXE 18

UNION DES COMORES

Unité-Solidarité-Développement

MINISTERÉ DES FINANCES ET DU BUDGET

Le Ministre

Nº 16-231/MFB/CAB

Moroni, le 15 November 2016

CHAIRPERSON OF EASSY

Management Committee

Dear Sir,

Comores Telecom SA is a Party to the EASSy Construction and Maintenance Agreement dated 12 October 2006 (hereinafter referred to as the "C&MA") as well as to the First, Second, Third, Fourth, Fifth, Sixth and Seventh Amendatory Agreements thereto (hereinafter collectively referred to as the "Amendments"). The C&MA and the Amendments together are referred to as the "Amended C&MA".

The Amended C&MA defines the terms and conditions, upon which EASSy will be engineered, provided, constructed, operated and maintained.

Article 32.2 of the C&MA authorizes the assignment by a party of the whole of its rights under the C&MA to a successor by law, an affiliate, a subsidiary of such party, or a corporation or an entity jointly controlling or under the same common control as such party, if certain conditions are met:

- the assigning party must give notice to the other parties in a timely manner;
- the assignee must agree in writing to be bound by the provisions of the Amended C&MA.

Due to the restructuration of the telecommunications sector in Comoros, a SPV ("Comores Câbles SA") has been set up by Presidential Decree dated 27 July 2013 followed by a decree co-signed by both ICT Ministry and Ministry of Finances dated 15 February 2016.

5

Comores Câbles SA aims at financing, holding, rolling out, renting and operating telecommunications networks on the Comoros territory. In particular, Comores Câbles SA was designated to hold the participation of Union of the Comoros within the EASSy consortium and within all other construction and maintenance agreements to be concluded with other submarine cable consortia.

Therefore, Comores Câbles is the successor by law of Comores Telecom and is an entity jointly and under the same common control as Comores Telecom as provided by the above mentioned article 32.2 of the C&MA.

Accordingly, Comores Telecom has assigned all of its rights and delegated all of its obligations under the Amended C&MA to Comores Câbles SA, as well as other assets related to submarine cables with effect from 14 November 2016.

In addition, upon completion of the transfer, Comores Câbles shall be liable to make all payments and discharge all obligations of Comores Telecom under the agreements, including payment of the O&M Costs payable by Comores Telecom, subject to the aforesaid, all decisions making authority currently exercised by Comores Telecom pertaining to the EASSy Cable System and the Agreements shall be exercised by Comores Câbles.

Please note that Comores Câbles SA has agreed in writing to be bound by the provisions of the Amended C&MA (see the Accession letter dated 14 November 2016 provided Annex 1).

For information, you will find attached hereinafter to this letter:

- The Accession letter to the C&MA, under which Comores Câbles has accepted to be bound by the obligations set out in the C&MA to the same extent as Comores Telecom with effect from the 14 November 2016, (Annex1);
- The Authorization of Comores Câbles to establish and operate telecommunications networks and services as awarded by the "Autorité Nationale de Régulation des Technologies de l'Information et de la Communication" ("ANRTIC") (Annex 2);

Yours Sincerely,

M. SAID ALI SAID CHAYHANE

Minister of Finance and budget,

Representing of the State, single associate of the company Comores Telecom.

Comores Câbles SA aims at financing, holding, rolling out, renting and operating telecommunications networks on the Comoros territory. In particular, Comores Câbles SA was designated to hold the participation of Union of the Comoros within the EASSy consortium and within all other construction and maintenance agreements to be concluded with other submarine cable consortia.

Therefore, Comores Câbles is the successor by law of Comores Telecom and is an entity jointly and under the same common control as Comores Telecom as provided by the above mentioned article 32.2 of the C&MA.

Accordingly, Comores Telecom has assigned all of its rights and delegated all of its obligations under the Amended C&MA to Comores Câbles SA, as well as other assets related to submarine cables with effect from 14 November 2016.

In addition, upon completion of the transfer, Comores Câbles shall be liable to make all payments and discharge all obligations of Comores Telecom under the agreements, including payment of the O&M Costs payable by Comores Telecom, subject to the aforesaid, all decisions making authority currently exercised by Comores Telecom pertaining to the EASSy Cable System and the Agreements shall be exercised by Comores Câbles.

Please note that Comores Câbles SA has agreed in writing to be bound by the provisions of the Amended C&MA (see the Accession letter dated 14 November 2016 provided Annex 1).

For information, you will find attached hereinafter to this letter:

- The Accession letter to the C&MA, under which Comores Câbles has accepted to be bound by the obligations set out in the C&MA to the same extent as Comores Telecom with effect from the 14 November 2016, (Annex1);
- The Authorization of Comores Câbles to establish and operate telecommunications networks and services as awarded by the "Autorité Nationale de Régulation des Technologies de l'Information et de la Communication" ("ANRTIC") (Annex 2);

Yours Sincerely,

M. SAID ALI SAID CHAYHANE

Minister of Finance and budget,

Representing of the State, single associate of the company Comores Telecom.

Al-watwan Nº 3052-3053 du jeudi 17 novembre 2016

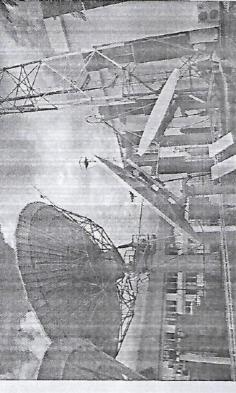
Moroni porte le litige devant le tribunal de Londres Désactivation de la capacité de Comores Télécom

mobiles ne fonctionnent. Cette de Comores Télécom, laissant consortium à l'endroit de l'opémores? Aucune source n'était Eassy a désactivé la capacité rateur public de télécommunile pays sans connexion Interdésactivation intervient après capable, hier, de nous donner net. Ni l'Adsl, ni les données durera cet isolement des Cocations. Combien de temps Depuis hier, le consortium un ultimatum lancé par le une réponse.

tions d'atternissage et d'activer leurs Dans un courrier du 3 novembre 2016 liés à Eassy ont le droit capacités entre tous les points sur le mores Télécom par le président du elon le règlement du consortium, tous les opérateurs affid'accéder «à toutes les staque les deux opérateurs (Comores adressé au directeur général de Code gestion d'Eassy, Chris réseau infernational». Il faut savoir rélécom et Telma) en font partie. comité

Wood, on apprend que «Telma n'a à la station d'atternissage de Moroni cas, la désactivation se produirait le pas été autorisée à activer sa capacité malgré les nombreuses demandes lui, cela «constitue une violation du C&MA d'Eassy par Comores Telecom.» Et le comité de gestion d'Eassy de manier le bâton :«A défaut d'enlever une violation du C&MA dans les vée(en vertu de l'article 22); dans ce formulées depuis plus d'un an». Pour délais prescrits, la capacité de la partie défaillante risque d'être désacti-15 novembre prochain.»

faire puisqu'il était encore possible de de ce litige entre les deux membres se connecter. Mais, quelques heures e 16 novembre au matin, beaucoup Dans une correspondance adressée mores Telecom fait savoir que «nous sollicitons un arbitrage de la chambre de commerce de Londres dans les conditions citées dans les articles 39,3 et 39,4 puisque le Comité de gestion a failli dans sa mission du règlement du consortium, à savoir Comores Tela veille de l'expiration de cet ultimatum à Chris Wood, la direction de Copensaient que nous étions tirés d'af plus tard, ce qui devait arriver arriva Eassy a mis sa menace à exécution



plainte de Telma de «mensongère». Selon lui, Telma ne l'a sollicité pour Moroni que depuis le 14 octobre au gument : «la société Telco n'est pas ieu d'un an. Et de sortir un nouvel arc'opérateur historique qualifie 'accès à la station Eassy lecom et Telma.»

Toujours est-il qu'à l'heure où nous mettions sous presse, personne n'était en mesure de nous dire quand dans l'article 32.2 du C&MA».

une filiale de Telma telle que définie

fécommunicationnel» du pays. Des Mohamed Marzouk a assuré que la mesures provisoires étaient en train voix fonctionnerait et que le problème «nous sommes en train de basculer pourrait prendre fin cet isolement «tése poserait au niveau du data. Ainsi, sur le satellite, et nous allons, dans ce cas, privilégier les banques et les aéd'être prises. Le directeur commercial oports», a-t-il fait savoir.

Fsy

ANNEXE 19

UNION DES COMORES

Unité - Solidarité - Développement



Décision N°-17/. ANRTIC/DG
Portant fixation des tarifs des terminaisons
nationales d'appels fixe, mobile et SMS de
Comores Télécom et TELCO S.A

L'Autorité Nationale de Régulation des Technologie de l'Information et de la Communication

Vu, le décret N°14-197/PR portant promulgation de la loi N°14-031/AU du 17 Mars 2014 relative aux Communications Électroniques ;

Vu, le décret N°09-65/PR du 23 Mai 2009 portant création, organisation et fonctionnement de l'Autorité Nationale de Régulation des TIC ;

Vu, le décret N°15-091/PR du 10 juin 2015 relatif à l'interconnexion et à l'accès aux réseaux et services des communications électroniques ;

Vu le décret N°116-154/PR du 28 juin 2016, portant nomination du Directeur Général de l'Autorité Nationale de Régulation des Technologies de l'Information et de la Communication;

Vu les échanges sur l'interconnexion avec les deux opérateurs ;

1- Fondements juridiques de la présente décision

Les objectifs définis à l'article 3 de la loi n°14-031/AU susvisée, dont la réalisation nécessite la fixation des modalités d'interconnexion et d'accès, sont en particulier les suivants :

 le développement d'un réseau national de communications électroniques fiable et connecté aux autoroutes de l'information, de manière à renforcer l'intégration de l'Union des Comores dans l'économie mondiale;



La réglementation donne à l'autorité la possibilité de contraindre aux deux opérateurs de s'interconnecter, en cas de désaccords, en attendant la convention d'interconnexion sur la base des catalogues d'interconnexions qui seront publiés au mois de juin prochain.

Afin de parvenir à une interconnexion des deux opérateurs, l'ANRTIC a organisé des rencontres par lesquelles elle a recueilli les avis de deux opérateurs sur cette question. Il en ressort ce qui suit :

- TELCO S.A a refusé de faire des nouvelles propositions qui se basent sur le nouveau projet de décision d'encadrement des tarifs proposés par le régulateur.
- COMORES TELECOM a fait des propositions des tarifs en réaction du projet de décision d'encadrement des tarifs proposés par le régulateur.

Et ce faisant,

Considérant les rencontres avec les deux opérateurs sur l'interconnexion et l'accès des réseaux, notamment en ce qui concerne la fixation des tarifs de terminaisons nationales d'appel fixe, mobile et SMS;

Considérant la consultation effectuée auprès des deux opérateurs parrapport à ce projet de décision de d'encadrement tarifaire ;

Considérant les prix nationaux on-net des deux opérateurs fixés à 50KMF/min et 60KMF/min respectivement par Comores Télécom et TELCO S.A;

Considérant la nécessité des consommateurs de communiquer sans restriction entre les deux opérateurs (Comores Télécom et TELCO S.A);

Par ces motifs et après analyse,

DECIDE

Article 1: Les tarifs des terminaisons nationales d'appels, fixe, mobile et SMS des deux opérateurs, sont fixés, conformément au tableau suivant :

Service	Tarif par seconde	
Terminaison et collecte de trafic sur le réseau mobile en provenance d'un réseau mobile national	0,35 KMF	



- L'accroissement de l'offre de services de communications électroniques ;
- Et l'amélioration de la qualité des services de communications électroniques offerts ainsi que la gamme de prestations rendues et le fait de rendre plus compétitifs les prix de ces services en abaissant les coûts.

En application de l'article 44 de la loi N°14-031/AU susvisée qui dispose dans son point IV que : « l'ANRTIC peut demander, au besoin sous astreintes financières, à ce que l'interconnexion soit réalisée immédiatement dans l'attente de la conclusion d'une convention d'interconnexion, si elle estime urgent, afin de préserver la concurrence et de protéger les intérêts des utilisateurs »;

En vertu de l'article 7 paragraphe III du décret N°15-091/PR susvisé qui prévoit que : « pour réaliser les objectifs définis à l'article 3 de la loi relative aux communications électroniques, l'ANRTIC peut imposer, de manière objective, transparente, non discriminatoire et proportionnée, les modalités d'accès ou de l'interconnexion :

- soit à sa propre initiative, notamment dans l'hypothèse où un opérateur refuse de publier son catalogue d'interconnexion et/ou d'accès;
- soit à la demande d'une des parties, dans les conditions prévues à l'article 10 de la loi ».

L'article 9 du décret N°15-091/PR prévoit que « les exploitants de réseaux de communications électroniques ouverts au publics publient chaque année un catalogue d'interconnexion et d'accès ».

L'article 9 détaille aussi les offres, prestations et éléments que doit contenir tout catalogue d'interconnexion et d'accès et fait obligation aux opérateurs d'en indiquer les tarifs.

2- Le contexte de la présente décision

Comores Télécom et TELCO S.A, les deux opérateurs de communications électroniques en Union des Comores, ne parviennent pas à se mettre d'accord sur les tarifs des terminaisons nationales d'appels fixe, mobile et SMS. Ce désaccord devient un obstacle à l'interconnexion des réseaux entre les deux opérateurs et limite la possibilité aux clients de Comores Télécom de communiquer avec les clients de TELCO S.A, et vice versa.



Terminaison et collecte de trafic sur le réseau fixe	0,45 KMF	
Terminaison et collecte de trafic SMS	6 KMF	

Article 2 : La présente décision a un caractère obligatoire auprès des deux opérateurs de s'interconnecter dans un délai de 15 jours, sous astreintes financières.

Article 3 : La présente décision reste valable tant que les 2 opérateurs n'ont pas soumis à l'ANRTIC leur projet de catalogue d'interconnexion pour approbation, dans les conditions prévues à l'article 48 de la loi précitée.

Article 4: La présente décision abroge la décision N°15/023/ANRTIC/DG, portant encadrement des tarifs d'interconnexion d'accès de Comores Télécom du 12 août 2015 et prend effet à compter de sa date de signature et sera publiée partout où besoin sera.

Fait à Moroni le O.L. / . O.L. 2017

SAID MOUINOU AHAMADA

ANNEXES:

- Annexe 1 : Note d'information en conseil des ministres sur la déclaration de la politique sectorielle – 11/11/2014.
- Annexe 2 : Décret N°07-164/PR du 20 septembre 2007 portant octroi d'une licence d'opérateur des technologies de l'information et de la communication TWAMA TELECOM.
- Annexe 3 : Convention de paiement de la redevance de régulation signée le 05 février 2012 entre les Directeurs Généraux de Comores Télécom et de l'ANRTIC.
- Annexe 4 : Projet d'appel à manifestation d'intérêts dans le cadre de la privatisation de Comores Télécom.
- Annexe 5 : Communiqué final en date du 01 octobre 2015, déclarant TELCO acquéreur de la licence globale et unifiée.
- Annexe 6 : Communiqué de la Banque Centrale des Comores.
- Annexe 7 : Article du Quotidien AL WATWAN.
- Annexe 8 : Arrêté conjoint signé en 2015, portant modalités de mise en œuvre des avantages fiscaux et réglementaires prévus dans la convention.
- Annexe 9 : Article de la Gazette des Comores en date du 26 décembre 2016.
- **Annexe 10:** Décision N°15/023/ANRTIC/DG encadrement des tarifs d'interconnexion et d'accès aux réseaux publié par l'ANRTIC le 12/08/2015.
- Annexe 11 : courrier de TELMA en date du 09 novembre 2015.
- Annexe 12 : courrier du Président de l'Assemblée adressé à Mme la Ministre en charge des télécommunications daté du 02/10/2015.
- **Annexe 12 bis :** Courrier de réponse de Mme la Ministre en charge des télécommunications au Président de l'Assemblée en date du 05 octobre 2015.
- Annexe 13 : Article du journal AL WATWAN N°3095 du 17 janvier 2017 sur l'affaire de la loi portée à la Cour Constitutionnelle.
- Annexe 14 : Assignation en référé de l'ANRTIC en date du 21 novembre 2015.
- Annexe 15: Mémorandum d'accord du consortium TELMA, SOFIMA et Njj Capital.
- Annexe 16: Proposition des tarifs de CT en date du 14 novembre 2016.
- Annexe 17 et 17 bis: Article du quotidien AL-WATWAN, édition du 18 novembre 2016.
- Annexe 18: Courrier du Ministre des finances portant transfert des actifs câbles de CT à Comores Câbles et adressé au consortium Eassy le 15 novembre 2016.

- Annexe 19: Quotidien AL WATWAN N°3052-3053 du 17 novembre 2016.
- **Annexe 20 :** Décision N°17/001/ANRTIC-DG portant fixation des tarifs des terminaisons nationales d'appel fixe, mobile et SMS en Union des Comores.

GLOSSAIRE:

- **IDA**: International Development Association
- ANRTIC : Autorité Nationale de Régulation des TIC
- SNPSF: Société Nationale des Postes et Services Financiers
- SNPT : Société Nationale des Postes et Télécommunications
- CGH : Comoro Golf Holding
- SFI: Société de Finances Internationales
- GPTo: Gestion des Produits de Télécommunications
- **BDO:** Binder Dijker Otte & Co
- CTI: Centre de Transit International
- **FH**: Faisceaux Hertziens
- EASSy: Eastern Africa Submarine Cable System
- **URAD**: Unité de Raccordement à Distance.
- CDMA: Code Division Multiple Access.
- ADSL: Asymetric Digital Subsciber Line.
- BTS: Base Tranceiver Station.
- **3G et 4G**: Norme de téléphonie mobile, 3^e et 4^e Génération
- **NEW CO**: Terme générique utilisé dans le processus de privatisation pour designer la nouvelle entité qui aurait été créée après la liquidation de Comores Télécom.
- AU: Assemblée de l'Union des Comores
- RCIP-4: Regional Communications Infrastructure Program phase 4.
- TELCO: Téléphone Comores filiale de TELMA Mobile.
- **SWOT**: Strngths, Weaknesses, Opportunities et Threats.
- **EPIC**: Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
- IS: Impôt sur les Sociétés
- BCC: Banque Centrale des Comores
- **OTT**: Over The Top.
- RAO: Reglèment d'Appel d'Offres.
- AAI : Autorité Administrative indépendante.
- **RAU**: Revenu Administratif Unique.

BIBLIOGRAPHIE:

- loi N°08/007/AU du 15 janvier 2008.
- loi N°14/031/AU du 17 mars 2014.
- Décret N° 06-065 du 23 mai 2009 portant création, organisation et fonctionnement de l'ANRTIC Arrêté N°005/MPTC/CAB du 18 mai 2010 portant fixation des tarifs du spectre des fréquences en Union des Comores.
- Décret N°13-086/PR du 27 juillet 2013 portant Statuts de la société « Comores Câbles »
- Décret N°15 061/PR du 04 mai 2015 fixant le régime applicable aux investissements des entreprises de télécommunications électroniques en Union des Comores.
- Décret N° 15-091/PR du 10juin 2015 relatif à l'interconnexion et à l'accès aux réseaux de communications électroniques.
- Arrêté N° 005/MPTC/CAB du 18 mai 2010
- Convention d'établissement N°15 334 MFEBICEP/VP du 19 novembre 2015
- Manuel sur la réglementation des télécommunications InfoDev-Hank Intven,
 Jeremy Oliver, Edgardo Sepúlveda et McCarthy Tétrault- Première édition parue en novembre 2000.
- Rapport final de Maitre Eric VEVE 2012 Contrat de consultation n°2012/04/ABGE/RCIP.
- Rapport technique AZTELCO sur la privatisation de Comores Télécom: version définitive rendue en septembre 2012
- Rapport MAZARS et AZTELCO 2012.
- Rapport final sur l'assistance technique/transactionnelle et juridique pour l'octroi d'une seconde licence de télécommunications en Union des Comores – ARTELIA – ERIC VEVE & ASSOCIES – novembre 2015.
- Rapport 2015 de la Banque Centrale des Comores.
- Cours du professeur LAURENT GILLE professeur à Telecom ParisTech

LIENS DE REFERENCE

- comorestelecom.km
- telma.km
- www.comorestelecom.km http://comorestelecom.km/les-realisations/
- https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie_des_Comores_(pays)
- http://www.linfo.re/ocean-indien/les-comores/44-5-des-jeunes-comoriens-sont-auchômage
- https://www.youtube.com/watch?v=WSHFATkt62k
- https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie_des_Comores_(pays)
- http://www.huawei.com/en/news/2016/11/Avassa-Submarine-Cable-Project.
- http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-matrice-swot.html
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_d%27entreprise