

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

CENTRE DE RECHERCHE ET
DE FORMATION DOCTORALE
EN SCIENCES HUMAINES,
SOCIALES ET EDUCATIVES

UNITE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN
SCIENCES HUMAINES ET
SOCIALES

DEPARTEMENT D'HISTOIRE



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

POSTGRADUATE SCHOOL FOR
THE SOCIAL AND EDUCATION
SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR
SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF HISTORY

**LA CAMEROON POSTAL SERVICES À
L'ÈRE DU NUMÉRIQUE ENTRE AVANCÉES
ET ENTRAVES (2004-2020)**

Mémoire soutenu publiquement le 15 octobre 2024 en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Histoire

Option : Histoire des Civilisations

Par :

NDANGA Christel Aimé
Licencié en Histoire
Matricule 07K238

Jury

Président : Bernaïce ADA DJABOU
Maitre de Conférences

Rapporteur : Lissou MOUSSA II
Maitre de Conférences

Examineur : Thierry Nicolas ONOMO MBASSI
Chargé de Cours



Université de Yaoundé I

Université de Yaoundé I

Université de Yaoundé I

Octobre 2024

SOMMAIRE	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	iv
LISTE DES ANNEXES.....	vi
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	vii
GLOSSAIRE.....	ix
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I : LE RÉSEAU POSTAL AU CAMEROUN.....	17
I. CARACTERISTIQUES DU RÉSEAU POSTAL CAMEROUNAIS	17
II. LA CAMEROON POSTAL SERVICES (CAMPOST) : CRÉATION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....	34
CHAPITRE II : LA NUMÉRISATION DES SERVICES POSTAUX À LA CAMPOST	43
I. LES MUTATIONS STRUCTURELLES	43
II. LES MUTATIONS CONJONCTURELLES	62
CHAPITRE III : LES ENTRAVES À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES SERVICES POSTAUX	80
I. LA CRISE DE LA GOUVERNANCE À LA CAMPOST	80
II. LES EFFETS DE LA CRISE DE GOUVERNANCE SUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES SERVICES POSTAUX	93
CHAPITRE IV : LES LOGIQUES DE L'APPROPRIATION DU NUMÉRIQUE PAR LA CAMPOST ENTRE PALLIATIFS ET OPPORTUNITÉS	104
I. L'APPROPRIATION DU NUMÉRIQUE AU SEIN DE LA CAMPOST.....	104
II. PERSPECTIVES ET OPPORTUNITÉS DE MODERNISATION DES SERVICES POSTAUX AU CAMEROUN	116
CONCLUSION GÉNÉRALE	126
ANNEXES	i
SOURCES ET RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	xlii
TABLE DES MATIERES.....	1

À

Mon épouse Andje Mefe Sonia Cynthia

REMERCIEMENTS

Le travail que nous présentons n'aurait pu être réalisé sans le concours de certaines personnes à qui nous témoignons notre immense reconnaissance.

Nos remerciements vont d'abord à l'endroit de notre Directeur de mémoire, le Professeur Moussa II pour sa disponibilité et son encadrement très pointilleux, malgré ses multiples occupations académiques et administratives.

Nous tenons également à remercier tout le corps enseignant du Département d'Histoire de l'Université de Yaoundé 1, pour son accompagnement dans notre discipline, les sciences historiques.

Une marque de gratitude à l'endroit de l'administration de la CAMPOST pour son accord ayant rendu possible cette recherche.

Notre reconnaissance va également à Messieurs Nyangono Emmanuel, Ateba Mfono Etienne, Atchang Onesimé, Koutou Manga Eric, Nkouanswe Alexis, Mme Bikae, née Mutlen, Mme Ketchogue Tchapnda Line pour leur disponibilité, leur collaboration et encouragements. Il en est de même pour tous nos camarades et amis pour le climat de convivialité et de franche collaboration qui a prévalu entre nous durant toute l'année académique ; en l'occurrence, Chimi Djampou Hervé, Oum Gwet Henry, Njipendi Njimogni Fernand Moise, Endougou Robert Emile, Mani Emmanuel.

À tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la mise en œuvre de ce travail, qu'ils en soient remerciés.

LISTE DES ILLUSTRATIONS

A- Cartes

Carte 1 : Couverture du réseau postal Camerounais	23
Carte 2 : Carte du réseau privé postal du Cameroun.....	24

B- Tableaux

Tableau 1 : Composition de l'échantillon.....	37
Tableau 2 : Partie prenantes au processus de structuration du réseau postal	21
Tableau 3 : Principales institutions du secteur postal au Cameroun	26
Tableau 4 : Lois et décrets régissant l'activité postal au Cameroun.....	27
Tableau 5 : Fiche signalétique de la CAMPOST	34
Tableau 6 : Gamme des services de la messagerie postale	39
Tableau 7 : Gamme des services financiers postaux.....	40
Tableau 8 : Utilisateurs de la téléphonie mobile au Cameroun entre 2004 et 2020.	46
Tableau 9 : Nombre d'utilisateurs d'internet entre 2004 et 2020.....	47
Tableau 10 : Outils informatiques utilisés	54
Tableau 11 : Entreprise partenaires avec la CAMPOST	61
Tableau 12 : Produits intégrant les TIC dans leur exploitation.....	63
Tableau 13 : Différents logo de la CAMPOST.....	68
Tableau 14 : Tableau des recettes détaillées de la CAMPOST (2016-2020).....	70
Tableau 15 : Recettes des produits partenaires	71
Tableau 16 : Répartition par genre	73
Tableau 17 : Répartition par tranche d'âge	73
Tableau 18 : Satisfaction des consommateurs des services postaux	74
Tableau 19 : Grille tarifaire du mandat lettre	76
Tableau 20 : Grille tarifaire du mandat CAMO	76
Tableau 21 : Directeur généraux successifs de la CAMPOST	86
Tableau 22 : Facteurs empêchant les populations de bénéficier des services postaux	91
Tableau 23 : Effectif régressif du personnel de la CAMPOST	92
Tableau 24 : Données financières de base de la CAMPOST	102

C- Graphiques

Graphique 1 : Evolution du nombre d'utilisateurs de la téléphonie mobile	46
Graphique 2 : Evolution du nombre d'utilisateurs d'internet au Cameroun	47
Graphique 3 : Utilisation de l'outil informatique à la CAMPOST	54
Graphique 3 : Taux d'intégration des TIC dans l'exploitation des services postaux.....	64
Graphique 4 : Répartition par tranche d'âge.....	74
Graphique 5 : Satisfaction des consommateurs des services postaux	75
Graphique 6 : Facteurs empêchant les populations de bénéficier des services postaux	91
Graphique 7 : Fréquence : Fréquence d'accès à internet dans les bureaux de Postes	95

D- Images

Image 1 : Immeuble siège de la CAMPOST	38
Image 2 : Un Télécentre Communautaire Polyvalent.....	49
Image 3 : Centre de traitement des données de la CAMPOST (Data center)	51
Image 4 : De nouvelles gammes de machine à affranchir	53
Image 5 : Un personnel de la CAMPOST	55
Image 6 : Bureau de poste de Yaoundé-Epargne	67
Image 7 : Image des employés de la CAMPOST en grève.....	83

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Décision n°000679/D/CAMPOST/DG/CGM du 28 juillet 2022 portant attribution du marché relatif au dossier de consultation.....	i
Annexe 2 : Décret n° 2004/095 du 23 avril 2004 portant création de la CAMPOST	ii
Annexe 3 : Décret n° 2010/2429/PM du 12 août 2010 fixant les modalités d'autorisation d'installation et d'exploitation des réseaux et services postaux.....	iii
Annexe 4 : Guide d'entretien	xii
Annexe 5 : Questionnaire	xv
Annexe 6 : Loi N° 2020/004 du 24 avril 2020, régissant l'activité postale au Cameroun...	xix

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

A- SIGLES

BM	: Banque Mondiale
CA	: Conseil d'Administration
CEP	: Caisse d'Epargne Postale
CCP	: Compte courant Postal
DG	: Direction Générale
DSI	: Direction des Systèmes d'Information
DCF	: Direction de la Comptabilité et des Finances
DLOG	: Direction de la Logistique
DRHDC	: Direction des Ressources Humaines et du Développement des Compétences
EMS	: Express Mail Services
FMI	: Fond Monétaire International
INS	: Institut National de la Statistique
MEI	: Mandat Express International
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
PAS	: Programme d'Ajustement Structurel
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
TCP	: Télé-centre Communautaire Polyvalent
UPU	: Union Postale Universelle
UIT	: Union Internationale des Télécommunications
SPU	: Service Postal Universel
VSAT	: Very Small Aperture Terminal
W.W.W	: World Wide Web

B- ACRONYMES

CAMPOST	: Cameroon Postal Services
CAMTEL	: Cameroon Telecommunications
CAMO	: Campost Money
CADEN	: Courrier des Administrations et des Entreprises
DIER	: Direction des Infrastructures et Equipements des Réseaux Postaux

- FALSH** : Faculté des Arts Lettres et Sciences Humaines
- MINPOSTEL** : Ministère des Postes et Télécommunications
- MINFI** : Ministère des Finances
- MINEPAT** : Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du
Territoire
- MELO** : Mandat Express Local
- SONAPOST** : Société Nationale des Postes
- SUP'PTIC** : École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, des
Technologies de l'Information et de la Communication

GLOSSAIRE

TERMES	DEFINITIONS
Adressage	Activité qui consiste à assigner des adresses permettant la localisation des personnes physiques ou morales, des places, des habitations ou des locaux
Adressage numérique	Adressage réalisé au moyen d'un procédé informatique
Annuaire postal	Ouvrage de publication annuelle contenant la liste des abonnés au service des adresses postales, permettant de les joindre par courrier
Activité postale	Ensemble des prestations permettant, dans le cadre des relations intérieurs et extérieurs, d'assurer directement ou indirectement : la collecte, le tri, le transport et la distribution des envois postaux ; l'émission des timbres-poste et des valeurs fiduciaires postales ; Le transfert postal de fonds ou le mandat postal.
Boîte aux lettres électronique	Système électronique permettant de déposer un message ou d'en prendre connaissance, de façon confidentielle et à distance au moyen d'un réseau de télécommunication pour être transmis
Courrier hybride	Service postal électronique qui permet à l'expéditeur de déposer son message originel sous forme physique ou électronique, lequel est ensuite traité électroniquement puis converti en un envoi de la poste aux lettres remis sous forme physique à son destinataire
Courrier accéléré	Tout courrier express ou rapide à délai garanti.
Concession	Contrat par lequel l'Etat accorde à un opérateur public ou privé, le droit de gérer à ses risques, un service public postal ou de communications électriques et en le soumettant à des obligations spécifiques
	Immeuble bâti de type R+1 doté d'une superficie d'occupation de 640 m ² . Elle abrite un espace d'hébergement des serveurs, un Centre d'appel, un Centre de monitoring du réseau, un Centre de

Data center	vidéosurveillance des établissements et des édifices de la CAMPOST, une salle de réunion et des bureaux.
Fracture numérique	C'est le fossé qui caractérise l'inégalité d'accès aux services des TIC entre les populations urbaines et rurales ou entre les pays développés et sous-développés
Fibre Optique	Filament conducteur de lumière, utilisé notamment dans la transmission de données. La fibre optique est généralement utilisée en informatique, pour la transmission de données à très haut débit et sur de grandes distances. Toutefois, elle possède d'autres applications répandues comme en automatisation.
Hub	Appareil relié à plusieurs machines en réseau, et permettant de concentrer les données pour les transmettre par un unique canal.
Internet	Internet est un réseau mondial interconnecté de réseaux informatiques qui permet la communication et l'échange d'informations à l'échelle mondiale. Il s'agit d'une infrastructure mondiale qui relie des millions d'ordinateurs, de serveurs, de dispositifs mobiles et d'autres appareils dans le monde entier.
Interconnexion	Prestations réciproques offertes par deux opérateurs, qui permettent à l'ensemble de leurs clients respectifs de communiquer librement entre eux
Lettre	Tout objet de correspondance expédié sous enveloppe ou à découvert ayant vis-à-vis de l'expéditeur et du destinataire ou de l'un d'eux, le caractère de correspondance personnelle et actuelle, dont le poids est inférieur ou égal à deux kilogrammes
Monopole Postale	Un monopole postal se réfère à une situation dans laquelle une seule entité a le droit exclusif de fournir des services postaux dans un pays ou une région spécifique. Cela signifie qu'aucune autre entreprise ou organisation n'est autorisée à concurrencer directement dans la fourniture de services postaux. Le monopole postal est établi par le gouvernement en vertu de la législation nationale. Il vise à assurer la

	prestation de services postaux universels, abordables et garanti l'accès aux zones rurales et éloignées
Messagerie postale	Service organisé avant, pendant et après le transport physique, électronique de messages, d'objets de correspondance ou de marchandise en vue de leur distribution aux destinataires
Monétique	Ensemble des techniques informatiques et électrique appliquées à la réalisation des transactions bancaires
Publipostage	Tout prospectus publicitaire contenant un message identique, à l'exception du nom, de l'adresse du destinataire et qui est envoyé à un nombre significatif de personnes
Numérique	Le terme "numérique" fait référence à l'utilisation de la technologie informatique pour traiter, stocker, transmettre et afficher des informations sous forme de données numériques, c'est-à-dire des données exprimées en termes de chiffres binaires (0 et 1). La transformation numérique est engagée dans les économies, les administrations et les sociétés
Opérateur postal	Personne physique ou morale exploitant un réseau postal ouvert au public ou offrant une prestation relevant de l'activité postale
Réseau postal	Organisation et moyen de toute nature mis en œuvre par le prestataire d'un service postal, qui concourent au traitement du courrier et à la réalisation des opérations financières postales.
Réseau satellitaire	Ce sont des systèmes de communication qui, grâce à des satellites en orbite autour de la terre, transmettent des fréquences à des récepteurs terrestres qui eux-mêmes diffusent ces signaux à nos appareils connectés
Service Postal Universel	Le service postal universel se réfère à l'obligation légale ou réglementaire imposée à un opérateur postal de fournir un ensemble de services postaux de base à tous les citoyens, quelle que soit leur localisation géographique, à des tarifs abordables et dans des délais raisonnables.

Services postaux de paiement	Ensemble des services financiers fournis sur le territoire national constitués du mandat en espèce, du mandat de paiement, du mandat de remboursement, du mandat urgent et du virement postal
Service Public Postal	Ensemble des prestations postales d'intérêt général, y compris celles de nature financière, fournies dans les conditions définies par la loi, pour en garantir l'accès égal à toute la clientèle à des tarifs abordables
Services postaux numériques	Services fournis par les Postes à leurs clients (particuliers, entreprises et gouvernements) en employant des moyens numériques.
Service réservé	Segment de l'activité postale réservé exclusivement à l'opérateur chargé des missions de service postal universel, en contrepartie totale ou partielle de ses engagements
Services innovants	Services basés sur les TIC ou tout autre technologie, notamment les services en ligne, de logistique, de courrier hybride et de monétique
Services financiers postaux	Ensemble des prestations postales de nature financière fournies par des opérateurs publics ou privés dans les conditions définies par la loi
Téléphonie mobile	La téléphonie mobile est un système de communication sans fil qui permet aux utilisateurs de passer des appels vocaux et d'échanger des données à l'aide de dispositifs mobiles tels que les téléphones portables, les smartphones et les tablettes. Elle offre une connectivité sans fil à travers un réseau de stations de base, ce qui permet aux utilisateurs de rester en contact, tant qu'ils se trouvent dans une zone couverte par un réseau mobile.

RÉSUMÉ

Le thème de notre travail intitulé « **La Cameroon Postal Services à l'ère du numérique entre avancées et entraves (2004-2020)** », questionne le niveau de transformation numérique des services postaux, dans un marché de plus en plus irrigué par le digital. Il s'agit à la fois d'une tentative de clarification de la situation de dépendance continue des services postaux aux systèmes d'informations, mais aussi de tracer le chemin parcouru des produits offerts à la CAMPOST depuis sa création en 2004. L'Histoire de la Poste au Cameroun est étroitement liée à l'avènement de l'ère coloniale en Afrique Equatoriale Française (AEF). Indispensable au bon fonctionnement des « colonies », grâce notamment aux télégraphes et aux envois postaux, le secteur postal Camerounais a connu diverses évolutions allant du monopole d'État à la libéralisation. De nombreux acteurs intègrent ainsi le marché, proposant des services hautement concurrentiels. Au moment où l'ensemble des domaines d'activités amorcent leur transition vers le numérique, la question de la redéfinition des services postaux s'impose à la CAMPOST.

Pour y parvenir un appel aux traditionnelles méthodes de la discipline historique à savoir, la collecte documentaire et des données, l'analyse à travers la critique historique, et l'usage de la diachronie et de la synchronie ont permis de déceler le niveau de transformation numérique des services postaux. Aussi, compte tenu du domaine de spécialisation à savoir l'histoire des Civilisations, les données qualitatives ont été mobilisées. La méthode empirico-déductive, sur la base des faits observés a permis enfin de compte, de tirer des conclusions relatives aux réels changements au sein de la CAMPOST. Au sortir de cette étude, il en ressort que l'histoire de la CAMPOST s'inscrit dans une logique de changement organisationnel et structurel profond. Grace aux TIC, des avancées positives sont enregistrées dans l'exploitation des services postaux, une infrastructure et des bureaux de Poste en pleine modernisation, une offre de service postaux numérique arrimée à l'exigence du marché et de la clientèle. Cependant, les moyens déployés par l'État et l'espoir suscité par la population sont quelque peu vains. L'entreprise présente un bilan mitigé du fait de plusieurs entraves à la transformation de ses services, notamment un cadre juridique peu satisfaisant, une régulation fragilisée, des produits inadaptés et peu innovants, les détournements de fonds et une stratégie marketing peu efficace.

ABSTRACT

This research, entitled "**Cameroon Postal Services in the digital age, between progress and obstacles (2004-2020)**", is a scientific study that questions the level of digital transformation of postal services in a market that is increasingly irrigated by digital technology. It is an attempt to clarify the continuing dependence of postal services on information systems, but also to trace the path taken by the products offered by CAMPOST since its creation in 2004. The history of postal services in Cameroon is closely linked to the advent of the colonial era in French Equatorial Africa (AEF). Prerequisite for the functioning of the "colonies", thanks in particular to telegraphs and postal services, the Cameroonian postal sector has undergone a number of changes, ranging from state monopoly to liberalisation. Numerous players have entered the market, offering highly competitive services. At a time when all areas of activity are undergoing the transition to digital technology, CAMPOST needs to redefine its postal services.

To achieve this, we used traditional historical methods such as document and data collection, analysis through historical criticism, and the use of diachronic and synchronic methods to identify the level of digital transformation of postal services. Also, given the field of specialisation, namely the history of Civilisations, qualitative data were mobilised. The empirical-deductive method, based on the facts observed, finally made it possible to draw conclusions about the real changes within CAMPOST. At the end of this study, it emerged that the history of CAMPOST is one of profound organisational and structural change. Thanks to ICTs, positive progress has been made in the operation of postal services, infrastructure and post offices are being upgraded, and digital postal services are being offered in line with market and customer requirements. However, the resources deployed by the State and the hopes raised by the population are somewhat in vain. The company has a mixed record due to a number of obstacles to the transformation of its services, including an unsatisfactory legal framework, weak regulation, unsuitable and uninnovative products, misappropriation of funds and an ineffective marketing strategy.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Présentation du sujet

Il s'est développé dans toutes les communautés, la nécessité de communiquer et de transmettre. Pendant que les Egyptiens, Perses et Romains, Byzantins et Arabes, Chinois, Mongols ou Mamelouks mettaient en place un mode original de transmission de l'information écrite : la Poste à relais humain, puis, la poste par relais de chevaux¹, les africains subsahariens ont quant à eux adopté le tamtam. Avec le temps, les bicyclettes, les motos, les voitures, les trains, les bateaux et les avions facilitèrent l'exploitation des services postaux. Introduit au Cameroun par l'administration coloniale, en vue de faciliter les échanges des objets de correspondance entre la métropole et la colonie d'une part, et pour l'échange des messages entre les différentes unités de commandement à l'intérieur du territoire, d'autre part, le service postal connaîtra un développement effectif sous la tutelle française et britannique organisé sous la dénomination PTT (Poste, Télégraphe, Téléphone). La Poste n'a pas seulement assuré la transmission des correspondances, sa vocation initiale, mais aussi, le transport des voyageurs, l'acheminement des paquets et le transfert d'argent.

Dès l'accession du Cameroun à l'indépendance en 1960, le développement des Postes et Télécommunications est devenue l'une des préoccupations majeures du jeune État. Peu à peu le domaine postal, se positionnant comme instrument de développement de tout premier ordre, apporte beaucoup au Cameroun² qui hérite ce système et entérine son organisation sous l'égide du Ministère des Postes et Télécommunications. Au regard de sa fonction multi dimensionnelle, la Poste s'avèrera très tôt être un instrument au service de l'État pour le développement harmonieux de l'ensemble du territoire. Ainsi, de nombreux défis vont émergés et l'amener à étendre le réseau des bureaux de poste en fonction des besoins socio-économiques.

Mais, les années 80 et 90 sont marquées par de nombreuses difficultés pour le gouvernement dues à une conjugaison de plusieurs causes à la fois externes (dépréciation d'environ 40% du dollar US par rapport au franc CFA) et internes (hégémonie du secteur public, faible compétitivité et contre-performance des entreprises et des politiques publiques de l'Etat). Cette situation décriée par le Fond Monétaire International et la Banque Mondiale pousse le Cameroun à mettre en œuvre le programme d'ajustement structurel (PAS), avec plusieurs

¹ C. Allaz, *Histoire de la Poste dans le monde*, Paris, Pygmalion, 2013, p. 10.

² F. Etoga Eily, *Sur les chemins du développement. Essai d'histoire des faits économique du Cameroun*, Yaoundé, CEPMAE, 1971, p.467.

objectifs entre autres, la réforme du secteur des entreprises publiques, la baisse des salaires des agents publics et l'abandon par l'Etat d'une partie de son patrimoine. Les tensions de trésorerie que connaissent les caisses de l'Etat vont avoir un effet boule de neige sur les entreprises publiques dont les ressources financières dépendent pour la plupart des subventions de l'Etat. La Société Nationale des Postes (SONAPOST)³ et la Caisse d'Épargne Postale du Cameroun (CEP) en sont des illustrations parfaites de cet effet domino⁴. Pour concrétiser, ces injonctions des bailleurs de fonds, l'Etat du Cameroun a immédiatement procédé à la libéralisation du secteur postal. Acte qui engendre un foisonnement d'opérateurs privés et susciter la concurrence. Malheureusement, la CEP et la SONAPOST ayant du mal à s'arrimer aux contraintes de la libéralisation et de la concurrence, le Président de la République décide le 23 avril 2004 de fusionner ces deux entreprises en une seule dénommée CAMPOST.

La poste, cette véritable institution d'origine étatique hier encore symbole de progrès économique, humain et culturel, est confrontée à une mutation sans précédent avec l'envahissement des Technologies de l'Information et de la Communication. Dans ce contexte marqué par la mutation vers "le tout numérique", le Cameroun s'est engagé dans la modernisation et la numérisation de la poste au travers de multiples réformes, la construction d'une infrastructure technologique de pointe et d'importants apports financiers qui ont favorisé la modification du visage de la CAMPOST. Cependant, malgré l'importance des investissements réalisés à ce jour et ayant impactés la modernisation des services postaux, de nombreux défis restent encore à relever. C'est dans ces circonstances qu'une recherche historique sur "**la Cameroon Postal Services à l'ère du numérique, entre avancées et entraves (2004-2020)**" devient légitime pour évaluer le niveau d'intégration et de transformation numérique des services postaux, l'impact des TIC sur les conditions de travail des employés et de vie des camerounais, d'autant plus que l'objet de l'histoire, ce sont les hommes⁵.

2. Les raisons du choix du sujet

L'histoire des Postes et Télécommunications au Cameroun est un vaste domaine de recherche qui mérite une exploration minutieuse et approfondie. En effet, le choix de ce sujet est dicté par des motivations personnelle, professionnelle, académique et sociopolitique. Ce choix exerce donc une certaine subjectivité d'autant plus que, dans la logique des fondateurs de

³ Décret n°99/149 du 13 juillet 1999.

⁴ B. Abada, « la réforme de la gouvernance des entreprises publiques à l'épreuve des logiques d'acteurs. L'expérience de la Cameroon Postale Services (2004-2018) », thèse de Doctorat en Sciences Sociales, Université Catholique d'Afrique Centrale, 2020, p.2.

⁵ M. Bloch, *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien*, Paris, Armand Colin, 1967, 6^e édition, p.4.

l'école historique des annales, l'historien doit lui-même fabriquer ses faits sans plus attendre qu'on les lui serve. C'est dans ce sens que Lucien Febvre écrit :

Un histologiste, en réalité fabrique d'abord à grand renfort de techniques délicates et de colorants subtils, l'objet même de ses recherches et de ses hypothèses (...) Les faits sont comme des clous qu'il faut forger avant de les planter dans le mur et s'agissant de l'histoire, c'est l'historien qui les forge⁶.

Une vingtaine d'années plus tard, Edward Hallet lui emboîte le pas au sujet de l'origine des faits dont traitent les historiens. Pour lui, "on a longtemps répété que les faits parlent d'eux-mêmes. À l'évidence, c'est faux. Ils ne parlent qu'à l'invitation de l'historien : C'est lui qui décide de ceux auxquels il donnera la parole, et dans quelle succession ou dans quel contexte"⁷. Une situation qui fait de l'historien quelqu'un de nécessairement sélectif⁸.

Personnellement, notre attrait pour la Poste s'explique par la proximité avec ce secteur. Edward Hallet Carr a d'ailleurs écrit que "l'historien qui s'imagine être détaché, extérieur à sa société et à l'histoire de celle-ci est inexcusable"⁹. En effet, depuis notre enfance, nous côtoyons le milieu postal grâce aux parents et proches qui y travaillaient. À l'âge adulte, le besoin de correspondre se faisant sentir, nous avons commencé à fréquenter les Bureaux de Poste, occasion d'expédier des lettres ou de retirer des colis, sans oublier les mandats poste. Cette connexion atteint son point d'orgue avec l'acquisition du statut de fonctionnaire dans le corps des Postes et Télécommunications. Ainsi, par le truchement de ce métier, dont nous nous retrouvons partie prenante, le souci de mettre au grand jour les avancées notoires et les entraves observées dans le processus de transformation de ce secteur s'avère un impératif.

Du point de vue académique, notre penchant pour ce domaine de recherche est soutenu par le souci de combler le vide considérable qui s'observe dans l'historiographie du Cameroun, surtout en ce qui concerne ses aspects sociaux, en particulier, le champ de l'histoire de la poste et son évolution, qui jusqu'ici est abordé par peu d'historiens. D'ailleurs, comme le souligne Cheikh Anta Diop, "sans la dimension historique, nous n'aurions jamais eu la possibilité d'étudier l'évolution des sociétés"¹⁰. Dans un tel contexte, la poste constitue un maillon essentiel de la civilisation de par ses moyens et sa capacité à favoriser la communication et l'échange entre les individus d'une part, mais aussi et surtout entre les institutions.

Quant à l'actualité, depuis le début du XXIème siècle, le secteur des Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication (NTIC) s'impose comme étant un

⁶ L. Febvre, *Combat pour l'histoire*, Paris, Armand Colin, seconde édition, 1965, p. 116.

⁷ E. Hallet Carr, *Qu'est-ce que l'histoire ?* Paris, La découverte, 1988, p.56.

⁸ M. F. Njimogni Njipendi, "l'industrie de la téléphonie et ses mutations sociales et économiques au Cameroun (1960-2012)", mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2017.

⁹ E. Hallet Carr, *Qu'est-ce l'histoire*, p.209.

¹⁰ C.A. Diop, *Civilisation ou barbarie*, Paris, Présence Africaine, 1981, p.13.

marché dynamique avec une évolution rapide et devient un levier sur lequel s'appuie la majorité des secteurs d'activités, dont la Poste. Mais avec le sous-développement emmaillé des comportements réfractaires au changement qui caractérisent certains acteurs dans ce secteur, le décollage véritable de la poste camerounaise via l'intégration du numérique dans l'exploitation de ses services, présente plutôt une ambiguïté. Les réformes engagées dans ce secteur pour matérialiser la transformation numérique des services postaux offerts par la CAMPOST laissent observer des avancées mais aussi et surtout des entraves qui méritent d'être connues et élucidées. Henri Berr, dit à cette occasion :

Dans la vie de l'humanité, les sciences jouent désormais un tel rôle que leur histoire mérite évidemment d'être étudiées et enseignées au même titre que le sont, par exemple l'histoire de l'art ou celle de la littérature. L'évolution d'un mode spécial d'activité de l'esprit humain ne peut en effet, être négligée vis-à-vis des autres, alors que ce mode a été, dès l'origine, un des facteurs essentiels du progrès vers la civilisation, et que l'avenir semble devoir lui ménager une prédominance de plus en plus marquée¹¹.

Ce travail vient enfin à coup sûr donner une autre ouverture dans les recherches, à la fois des multiples changements positifs opérés sur les services postaux et aux problèmes qui bloquent la transformation numérique desdits services à la CAMPOST. Des préoccupations qui sont d'autant plus légitimes pour l'historien de nos jours qui, conscient ou non, doit poser les problèmes de sa société ou de son temps. Croce le martèle d'ailleurs en ces termes : " Toute histoire est de l'histoire contemporaine " entendant par-là que l'histoire consiste à voir le passé avec les yeux du présent et à la lumière de ses problèmes¹².

3. Cadre conceptuel du travail

Le présent travail porte sur le thème « **La Cameroon Postal Services à l'ère du numérique entre avancées et entraves (2004-2020)** ». Sa réalisation exige la clarification d'un certain nombre de concepts clés (Services postaux, numérisation, digitalisation, avancée et entrave), soutenant ce qu'a dit Robert Marichal :

Un historien ne doit jamais amorcer l'histoire d'une idée ou d'une institution sans faire méthodiquement et exhaustivement l'histoire des mots par lesquels on l'a exprimée ou désignée¹³.

Le premier concept à élucider est service postal qui est composé de deux mots : Service et postal. En effet, du latin *servitium* qui veut dire esclavage, servilité, domesticité, le service caractérise l'objet d'une prestation et s'exécute le plus souvent contre une rémunération.

¹¹ H. Berr, *Revue de synthèse historique*, Paris, Librairie Léopold Cerf, 1904, p.1.

¹² Croce cité par Hallet Carr, *Qu'est-ce que l'histoire*, p. 67.

¹³ R. Marichal, "la critique des textes", in C. Samaran (eds) *L'histoire et ses méthodes. Recherche, conservation, critique des témoignages*, Paris, Gallimard, 1961, p.1326.

Cependant, il peut aussi être bénévole. Mais par extension le service renvoie à l'ensemble d'opérations, de travaux servant à un usage déterminé dans certaines administrations ou établissements. De ce point de vue, le service se présente comme un produit offert par une structure pour satisfaire un besoin.

La poste, issue de l'italien *Posta* signifie place destinée à chaque cheval dans l'écurie, relais de chevaux pour voiture et courriers. Suite aux multiples transformations de la société, le mot *Posta* deviendra plus tard un établissement de chevaux placés de distance en distance pour le service des voyageurs. À partir de là, la poste désigne aujourd'hui une administration publique qui assure le transport des correspondances. Autrement dit, un établissement, un bureau où s'effectuent diverses opérations postales.

De la définition de ces deux concepts il en ressort que Le service postal est le service qui consiste en la levée, le tri, l'acheminement et la distribution d'envois postaux y compris l'exploitation des services financiers postaux.

Par ailleurs, il existe selon la loi N°2020/004 du 23 avril 2020 régissant l'activité postale au Cameroun, plusieurs types de services postaux, notamment : le service Postal universel qui englobe les services postaux de base que l'Etat garantit à toutes les couches de la population, de manière permanente et régulière, selon des normes de qualité spécifiques et à moindre cout, sur toute l'étendue du territoire national, aux points d'accès de l'opérateur en charge du service universel.

- Les services financiers postaux : C'est l'ensemble des prestations postales de nature financières fournies par des opérateurs publics ou privés dans les conditions définies par la loi. Ils comprennent : le transfert postal de fonds, des chèques postaux, la caisse d'épargne, des valeurs à recouvrer et des contre-remboursements.
- Le service public postal : C'est l'ensemble des prestations postales d'intérêt général, y compris celle de nature financière, fournies dans les conditions définies par la loi, pour en garantir l'accès égal à toute la clientèle à des tarifs abordables.
- Les services postaux spéciaux : Il s'agit de l'ensemble des prestations ou des missions d'intérêt général confiées par l'État à l'Opérateur postal désigné dans le but de concourir entre autres, au développement des Technologies de l'Information et de la Communication, ou à la mise en œuvre du programme social et culturel du gouvernement.

- Les services innovants : Ensemble de services basés sur les TIC ou tout autre technologie notamment les services en ligne, de logistique, de courrier hybride et de monétique.
- Le numérique, dérivé de numéro, est issu du latin numerus et désigne tout ce qui concerne l'informatique et la cybernétique, tout ce qui fait appel à des systèmes électroniques basés sur des fonctions numériques. En effet, le mot numérique est de plus en plus présent dans notre vocabulaire et sert à définir un ensemble de pratiques qui caractérisent notre quotidien. Au fil du temps, ce vocabulaire a évolué. C'est le cas de "Nouvelles Technologies", puis "Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication" ou encore "Environnement Virtuel". Regard de son impact sur l'environnement, cette expression renvoie aux sciences de la communication et de l'information sur la base de l'ordinateur¹⁴.

4. Intérêt de l'étude

Cette étude revêt un double intérêt : Académique et socio-économique. Ce travail est une contribution au débat scientifique sur l'impact des TIC sur la transformation numérique des services postaux. Après sa création en 2004, la Cameroon Postal Services (CAMPOST) devient l'Opérateur postal désigné chargée de fournir les services postaux dans un cadre réglementaire et légal.

Pour ce qui est de son aspect académique, la sociologie des organisations est un domaine largement ouvert, car de nombreux aspects à l'instar des réformes, des transformations structurelles restent encore peu étudiées. Alors que les réformes (restructuration, changement organisationnel) occupent une place importante dans le fonctionnement de la CAMPOST, nous nous trouvons face à une insuffisance de connaissance des avancées opérées au sein de cette structure. Des recherches en économie continuent d'étudier les obstacles au développement de la Poste ; mais très peu mettent en exergue les efforts déployés par la chaîne d'acteurs du secteur postal et les comportements qui en résultent. La quasi-totalité des travaux de recherche jusqu'ici publiés sur la problématique de transformation numérique, de changement organisationnel ou de réformes ont par emphase, occulté les avancées.

Par ailleurs, cette étude contribue à l'historiographie de notre pays à travers le pan de l'histoire du développement et du changement. Dans cette optique elle permet d'avoir des informations primaires et secondaires sur l'évolution de la CAMPOST. Des chercheurs, des

¹⁴ M. Vitali-Rosati, Pratique de l'édition numérique, Montréal, PUP, 2014, p.64.

administrations, des opérateurs économiques voulant s'intéresser à ce domaine non négligeables y trouveront une ressource.

Sur le plan socio-économique, l'étude permet de mettre en exergue l'impact des TIC dans la recherche du bien-être des populations et des administrations au niveau de la CAMPOST. Le modèle de numérisation des services postaux peut être une solution, à la réticence de notre société à intégrer de nouveaux paradigmes dans notre quotidien. Car en observant la recrudescence des maux qui plombent le fonctionnement des entreprises, la situation socioéconomique et la culture peuvent rendre compte de cela. Cette étude permet de comprendre la survie (en intégrant le numérique dans son fonctionnement) ou la mort (en le refoulant)¹⁵ de la CAMPOST. Surtout, l'on sait que l'un des rôles sociaux de l'historien consister à faire éviter à l'humanité, la répétition de certaines erreurs. D'ailleurs, "mieux l'homme connaît son passé, moins il en est l'esclave"¹⁶.

5. Cadre géographique de l'étude

La notion de délimitation vise à situer notre étude dans un espace précis afin de circonscrire notre thématique. Notre étude est menée à la Cameroon Postal Services (CAMPOST), entreprise à capitaux publics, dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière. Son siège est fixé à Yaoundé, Capital du Cameroun. Représentée dans la quasi-totalité du territoire camerounais, par les délégations régionales, les Agences, les Bureaux de poste et des établissements spécialisés, cette institution est un terrain idéal d'étude et d'observation des mutations et de la transformation des services, face à la montée fulgurante des Technologies de l'Information et de la Communication dans tous les secteurs d'activité.

Cette entreprise naît de la restructuration du secteur postal au Cameroun, déclenchée en 1998 ; et la mise en œuvre des réformes dans cette structure depuis sa création en 2004, mettent en lumière d'importantes logiques d'action qui constituent soit des avancées, soit des entraves au développement de la CAMPOST.

6. Justification des bornes chronologiques

La borne inférieure de 2004 marque la date de création de la CAMPOST¹⁷. Née de la défunte Caisse d'Epargne Postale (CEP) et de la Société Nationale des Postes (SONAPOSTE), la CAMPOST est un établissement public, doté d'une personnalité juridique, de l'autonomie

¹⁵Allaz, *Histoire de la Poste*, p.13.

¹⁶ Pycke, *la critique historique : un long chemin à parcourir entre le témoignage et la synthèse*, Madison, Academia Bruylant, 2000, p.27.

¹⁷ Décret n°2004/095 du 23 avril 2004.

financière et placée sous la tutelle technique du Ministère des Postes et Télécommunications et la tutelle financière du Ministère des Finances.

Quant à la borne supérieure de 2020, c'est en cette année que fut promulguée par le Président de la République la nouvelle loi régissant l'activité postale au Cameroun¹⁸. Cette loi arrive à point nommé dans un contexte marqué par de grandes mutations, de développement d'une concurrence déloyale dans le secteur postal et apporte de multiples innovations occultées par la récente loi de 2006¹⁹ dont le texte d'application n'a guère vu le jour.

Cette fourchette chronologique déterminée renferme les étapes de lancement et de mise en œuvre du projet de réformes ayant contribué à la transformation numérique des services postaux à la CAMPOST confirmant les propos de Ki-Zerbo lorsqu'il affirme que : "C'est à travers le temps que l'homme fait l'histoire ; et l'historien qui veut remonter le passé sans repère chronologique ressemble au voyageur qui parcourt dans une voiture sans compteur, une piste sans bornes kilométriques"²⁰

7. Revue de la littérature

La revue de la littérature apparaît comme une connaissance de l'état actuel de la recherche sur la thématique. Elle permet au chercheur de porter un regard significatif sur ce qui a été dit et observé autour du thème²¹. Paul N'da la définit par ailleurs comme le bilan critique de ce qui a été produit dans le domaine concerné suivant une démarche qui permet de faire l'inventaire de l'ensemble des publications en rapport avec le sujet d'étude²². Aussi, l'occasion nous est donnée de démontrer que le sujet n'est pas épuisé et qu'il existe encore des faits à explorer et devant faire l'objet d'une nouvelle recherche²³. Ainsi, les faits que nous étudions s'appuient sur plusieurs sources parmi lesquelles les ouvrages, les rapports, les thèses, les mémoires et les articles. Mais, il est impérieux de souligner que notre thématique a très peu été abordé et la documentation y relative presque inexistante.

Denis Kpwang Abbé²⁴, met en exergue l'opportunité qu'offrent les Technologies de l'Information et de la Communication sur le développement socio-économique des pays en développement. Pour l'auteur, il s'agit d'un mouvement général de connaissance qui touche

¹⁸ Loi n°2020/004 du 23 avril 2020.

¹⁹ Loi n°2006/019 du 29 décembre 2006.

²⁰ J. Ki-Zerbo, *Histoire de l'Afrique noire d'hier à demain*, Paris, Hatier, 1972, p.16.

²¹ Atouk, *Méthodes en sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Paris, PUF, 1985, p.31.

²² Paul N'da, *Méthodologie de la recherche, de la discussion des résultats, comment réaliser une thèse, un mémoire d'un bout à l'autre*, Abidjan, Université de Côte d'Ivoire, 2006, p.59.

²³ L. Olivier et al., *L'élaboration d'une problématique de recherche. Source, outil et méthode*, Paris, Harmattan, 2005, p.56.

²⁴ D. Kpwang Abbé, *Modernisation des services postaux en Afrique, le cas du Cameroun*, Berlin, Editions Universitaires Européennes, 2011.

sans discrimination, toutes les couches de la population, toutes les organisations, dont la poste où l'appropriation des TIC favorise à la fois la réduction de la fracture numérique, mais aussi, la réduction effective du déséquilibre entre les pays du nord et ceux du sud.

Bien que traitant du développement économique global qu'a connu le Cameroun, l'ouvrage d'Etoga Eily Florent²⁵, traite aussi des problématiques liées au fonctionnement des postes et Télécommunications. L'auteur s'intéresse à l'infrastructure existante et à l'amélioration des services postaux au fur et à mesure que les technologies évoluent. Cet intellectuel de première heure, retrace le chemin parcouru du secteur dès 1916²⁶ et pose les bases d'une nécessité d'appropriation des TIC par la poste avec l'accompagnement des différents régimes au Cameroun.

Camille Allaz²⁷ après avoir clarifié les concepts de "poste-activité" employée avec un "p" minuscule et de "Poste-institution" usité avec un "P" majuscule, relève les différentes missions de la Poste au cours des siècles. L'auteur dans un ouvrage de 688 pages réussit à retracer tous les systèmes de communication utilisés par les humains depuis l'Antiquité et révèle le triple défi de l'express, de la réglementation et de l'informatique dont fait face la Poste ; symbole du progrès économique, humain et culturel.

Simon-Pierre Zogo Nkada²⁸, quant à lui fait l'inventaire des réalisations opérées pour le développement du secteur postal depuis l'accession du Cameroun à l'indépendance en 1960. Selon l'auteur, la déchéance progressive de ce précieux outil de développement est la conséquence d'une gestion jugée trop administrative et l'absence d'une stratégie managériale visant à adapter ce secteur aux évolutions technologiques.

Pour Gaelle Dejo²⁹, le Cameroun malgré son potentiel accuse un grand retard au plan international et figure parmi les pays dans lequel le taux de pénétration d'internet et des TIC est plus faible. Cette situation présente un impact significatif sur le développement des services de la messagerie à la CAMPOST, où les contraintes logistiques restent un sujet de réflexion. Pour l'auteur, la livraison finale du courrier et colis aux clients demeure hypothéquée du fait de l'absence des adresses électroniques ; car trouver la bonne adresse postale du destinataire au

²⁵ F. Etoga Eily, *Sur le chemin du développement. Essai d'histoire des faits économiques du Cameroun*, Yaoundé, CEPMAE, 1971, pp 465-467.

²⁶ A partir de 1916, le service postal et télégraphique fut organisé grâce aux efforts de M. Perret, qui assumait les fonctions de Chef de service des P.T.T., de 1916 à 1928.

²⁷ C. Allaz, *Histoire de la Poste dans le monde*, Paris, Pygmalion, 2013.

²⁸ S.P. Zogo NKada, " la Réforme du service public postal au Cameroun : Heurs et malheurs", *Revue Française d'Administration Publique*, n°3, 2016 pp. 865-877.

²⁹ G. Dejo, " Economie numérique au Cameroun : Challenges et perspectives", Nkafu policy institute, août 2017.

Cameroun relève du casse-tête et constitue l'ultime difficulté d'un processus logistique déjà lourd à la CAMPOST.

Nicanor Tatchim, dans son étude sur " *l'État au Cameroun et l'injonction à l'innovation numérique et à la créativité*³⁰", réalise un panorama des discours prononcés par des acteurs publics et politiques dans le cadre de la promotion de l'innovation numérique au Cameroun. C'est à partir de 2015 que la priorité est véritablement donnée au secteur de l'économie numérique avec la question de la formation des jeunes et l'initiative d'une panoplie de projets devant poser les bases d'une transformation de la société et des entreprises. Dans cette lancée, avec la question du numérique et de l'innovation se retrouve au cœur du développement avec la publication du Plan Stratégique Cameroun 2020 du gouvernement. L'approche qualitative privilégiée dans ce plan nous permet le discours et la manœuvre des acteurs aux réalités observées à la CAMPOST.

La thèse de Bonaventure Abada³¹ questionne la gouvernance des réformes, les interactions entre acteurs et la qualité des résultats obtenus suite à la mise en œuvre des rationalités et logiques d'acteurs, au cours du processus de changement organisationnel. Pour l'auteur, le changement organisationnel mis en œuvre à la CAMPOST est fortement soumise aux contraintes des rationalités et ne se fait pas selon les canons en la matière, mais toujours par saupoudrage, selon les attentes de chaque acteur, d'où le bilan mitigé de la CAMPOST. Cependant, l'apport du numérique est très peu évoqué parmi les multiples défis dont fait référence cette étude.

Ketchogue Tchapnda Line Prisca³² démontre à son tour que le secteur postal camerounais est confronté à de nombreux défis. L'absence d'une véritable régulation dans le secteur plombe le développement des services offerts par la CAMPOST qui partage le marché avec de multiples opérateurs postaux privés refusant de se conformer à la réglementation en vigueur. L'auteure fait fi de la nécessité d'introduire des TIC pour garantir la compétitivité de la CAMPOST.

³⁰ N. Tatchim, "l'État au Cameroun et l'injonction à l'innovation numérique et à la créativité", *Hermes*, n°82, 3^{ème} trimestre 2018, pp.187-194.

³¹ B. Abada, " La réforme de la gouvernance des entreprises publiques à l'épreuve des logiques d'acteurs. L'expérience de la Cameroon Postal Services", Thèse de Doctorat PHD en Sciences Sociales, UCAC-Yaoundé, 2020.

³² L. P. Ketchogue Tchapnda, " La régulation Postale au Cameroun", Mémoire de fin d'étude d'Administrateur des Postes et Télécommunications, Yaoundé, 2022-2023.

Tsakem Kévine³³, utilisant la méthode qualitative, démontre que les Technologies de l'Information et de la Communication jouent un rôle prépondérant sur le rendement de la CAMPOST. L'auteur s'appesanti sur les effets positifs et négatifs des TIC dans les entreprises camerounaises. Or, une stratégie managériale et organisationnelle sur une large période permettrait de ressortir le rendement des services postaux à l'ère du numérique.

Milat Valentin³⁴ par contre, analyse l'influence du marketing mix sur la performance commerciale des mandats express à la CAMPOST. Sur la base d'un sondage sur un échantillon de 250 clients avec un logiciel SPSS, l'auteur démontre l'insuffisance du marketing dans cette structure à travers quatre composantes (Prix, Produit, Place, Promotion) et en utilisant les indicateurs de performance commerciale (chiffre d'affaire, volume de vente, part de marché), avec un accent particulier sur certains services financiers postaux. L'étude ignore malheureusement l'usage du numérique sur la pratique du marketing à la CAMPOST.

Le mémoire de Bitep Embe³⁵ constitue une étude globale de l'évolution des Postes et Télécommunications au Cameroun sur une période assez vaste. L'auteur présente les dynamiques mises en branle pour le développement de ces deux secteurs d'activité et les structure en quatre temps historiques à savoir les temps coloniaux, l'après indépendance, la libéralisation et ses conséquences et enfin, la marche du pays vers la société de l'information.

Dans sa réflexion, Abdoulaye Wade³⁶ place les TIC au centre de la formation et du développement des métiers, ainsi le défis du numérique devient un enjeu majeur pour l'émergence des pays africains. Pour l'ancien Président du Sénégal, les avancées notoires sont enregistrées avec la création d'un fond de solidité numérique en Afrique qui permet d'équiper le Sud en infrastructures favorisant l'accès des citoyens à l'internet. Mais le gap numérique qui sépare la communauté mondiale en deux est au cœur de la tragédie, car l'accès aux sites Web permettant à tout usager d'apprendre et de se faire former dans son domaine, de bénéficier des services innovants est limité.

Jean Marc Ela³⁷ s'intéresse aux projets de développement qui, de plus en plus, deviennent des projets de recherche en sciences sociales. L'auteur cherche à comprendre les significations locales, l'enracinement des logiques clientélistes, d'appropriation,

³³ K. Tsakem, "Les TIC et le rendement des entreprises camerounaises : Cas de la CAMPOST", Mémoire de fin d'étude d'Inspecteur des Postes et Télécommunications, Yaoundé SUP'PTIC, 2020-2021.

³⁴ V. Milat, "Marketing mix et performance commerciale des mandats express de la CAMPOST", Mémoire de fin d'étude d'Administrateur des Postes et Télécommunications, Yaoundé, SUP'PTIC, 2014-2015.

³⁵ W. C. Bitep Embe, " L'évolution des Postes et Télécommunications au Cameroun de 1884 à 2010", Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2010.

³⁶ A. Wade, *Un destin pour l'Afrique*, Neuilly-Sur-Seine, Michel Lafon, 2005.

³⁷ J. M. Ela, *L'irruption des pauvres. Société contre ingérence, pouvoir et argent*, Paris, Harmattan, 1994.

d'acculturation, de refoulement, les rapports ambigus qui existent entre les acteurs. En effet, tout processus de changement met en jeu, la logique et la rationalité du produit ou service, de la personne, du groupe chargé de l'opération de changement ou des décideurs, mais aussi d'autres logiques d'acteurs qui se rejoignent, se heurtent, se complètent ou s'ignorent comme dans un « choc de civilisation ». De ces interactions, il en résulte des négociations et des délibérations marquant le parcours de changement que nul ne peut prévoir et dont l'issue oriente la suite des mutations qui peuvent conduire l'entreprise soit à un changement radical de cap, soit à un retour à la case de départ. Les services postaux offerts à la CAMPOST n'échappent ainsi pas à cette logique ; celle d'embrasser le numérique et devenir compétitifs ou de mourir du fait de la non appropriation de ces nouveaux outils.

Cette revue de la littérature n'est pas exhaustive, la plupart des travaux que nous avons consultés sont d'un apport considérable de par les informations qu'ils fournissent. Cependant, l'analyse minutieuse de ces derniers fait état de ce qu'ils abordent et touchent très relativement l'influence du numérique sur la transformation des services postaux à la CAMPOST, objet de notre préoccupation. Alors, quelle en est la problématique ?

8. Problématique

L'expression " problématique de recherche" se réfère à " l'ensemble des éléments formants un problème, à la structure d'information dont la mise en relation engendre chez un chercheur, un écart se traduisant par un effet de surprise ou de questionnement assez stimulant pour le motiver à faire une recherche³⁸". Paul N'da renchérit en disant que tout travail de recherche a pour point de départ une interrogation, un problème qui se pose. C'est autour de ce problème principal de départ que s'organise tout travail³⁹.

Entendu comme telle, la CAMPOST, née en 2004 de la fusion de la Caisse d'Epargne Postale du Cameroun (CEP)⁴⁰ et de la Société Nationale des Postes (SONAPOSTE), en vue de solutionner les difficultés de remboursement des clients de l'Epargne postale et d'améliorer le fonctionnement du service public postal, fait également face à des difficultés opérationnelles, institutionnelles et infrastructurelles. Pour y remédier, le gouvernement camerounais a dès lors, pris d'énormes mesures et initié un programme de réforme, visant à améliorer sa gouvernance,

³⁸ L. Olivier, *L'élaboration d'une problématique de recherche, sources, outils et méthode*, Paris, Harmattan, 2005, p. 11.

³⁹ P. N'da, *Méthodologie et guide pratique de mémoire de recherche et de la thèse de doctorat en lettres, arts, sciences humaines : Informations, normes et recommandations universitaires, techniques et pratiques actuelles*, Paris, Harmattan, 2007, p.106.

⁴⁰ Caisse d'Epargne Postale.

et à mettre en place des outils devant lui permettre de retrouver son autonomie financière, à stabiliser son fonctionnement et retrouver sa notoriété d'antan.

Seize années plus tard, le rôle de la poste aujourd'hui plus que par le passé, est devenu très important avec le développement fulgurant des TIC⁴¹. Car, « *la poste n'est plus seulement cet endroit où l'on peut envoyer ou recevoir une lettre ou un colis, c'est aussi la capacité de recevoir le colis contenant les marchandises commandées via internet*⁴² » mais « force est de constater que l'exécution efficiente des directives gouvernementales n'a véritablement pas permis d'atteindre les résultats escomptés par les pouvoirs publics⁴³ et de combler les attentes de la clientèle. Quotidiennement, le dispositif de réforme et les projets de numérisation des services postaux, mis en œuvre, font face à de nombreux obstacles. La nécessité de mieux appréhender le rapport entre les TIC et les services postaux conduit à la question centrale de notre travail à savoir : la capacité de la Cameroon Postal services à s'adapter au virage numérique tout en surmontant les contraintes techniques, financières, culturelles et humaines qui freinent sa transformation. Autrement dit, quel est le niveau de transformation numérique des services postaux offerts à la CAMPOST ? De cette préoccupation centrale, découle les interrogations secondaires suivantes :

- l'essor des services postaux innovants qui concurrencent les services postaux traditionnels ;
- la nécessité pour la CAMPOST de s'adapter aux nouvelles technologies (e-commerce, livraison express, services numériques) pour rester compétitive ;
- les investissements importants requis pour moderniser les infrastructures et les services postaux de la CAMPOST ;
- les entraves au développement numérique de services postaux offerts à la CAMPOST ;
- les enjeux pour l'avenir de la CAMPOST.

Autant d'orientations qui structurent la problématique de ce travail.

9. Démarche méthodologique

D'après le *Dictionnaire de notre temps*, la méthodologie est l'ensemble des méthodes appliquées à un domaine particulier de la science, de la recherche⁴⁴. Quant à la méthode, elle est une démarche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance, la démonstration de la

⁴¹ Technologies de l'Information et de la Communication.

⁴² P&T Performance, magazine d'information du Ministère des Postes et Télécommunications, n°005, octobre – décembre 2006, p. 21.

⁴³ CTR, CAMPOST, « Plan de restructuration de la CAMPOST 2019-2021 », p. 5.

⁴⁴ *Le Dictionnaire de notre temps*, Paris, Hachette, 1991, P. 1002.

vérité ou tout simplement de procédés et de moyens pour arriver à un résultat⁴⁵. C'est dans ce sens que Mathieu Guidère déclare : "Chaque discipline, chaque domaine de la recherche possède des théories instituées et des méthodes éprouvées. Il incombe à l'étudiant chercheur de les connaître et d'en apprécier le fondement et les postulats avant d'engager sa propre recherche"⁴⁶.

Partant de ce postulat, les sources exploitées ayant permis la réalisation de ce travail sont à la fois primaires et secondaires. Le travail a commencé avec la catégorie des sources secondaires constituées d'ouvrages, des thèses, des mémoires, des articles, des dictionnaires et des encyclopédies. Cette documentation nous a permis de prendre connaissance de l'état actuel des débats engagés autour de la transformation numérique des services postaux à la CAMPOST. Cette étape constitue ce que Michel Beaud appelle, le premier débroussaillage du sujet⁴⁷. À ce titre, les fonds documentaires des bibliothèques et des centres de documentation ont été largement consultés. Il s'agit de la Bibliothèque de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, des Technologies de l'Information et de la Communication (SUP'PTIC), de la bibliothèque centrale de l'Université de Yaoundé 1, le centre de la documentation et des archives du MINPOSTEL, le bureau des archives de la CAMPOST.

Les sources primaires n'ont pas été en reste, car elles ont été minutieusement mises à profit. Dans cette catégorie, les informations archivistiques, orales, iconographiques et numériques ont été exploitées. Les archives éminemment importantes proviennent du MINPOSTEL, de la CAMPOST et de SUP'PTIC.

Nous avons également recouru à l'observation directe qui nous a permis de déterminer le niveau et le degré de mutation des services postaux dans les bureaux de la Direction Générale et surtout dans les Bureaux de Poste.

Les sources électroniques ont été également d'un très grand apport, à travers les moteurs de recherche tels que Google, Google Scholar, Google book, Firefox et Wikipédia, ou à travers les sites particuliers en relation avec le centre d'intérêt.

L'analyse des données a suivi la phase de collecte. A cet effet, nous avons procédé par une confrontation des témoignages et établir un lien avec les faits observés sur le terrain après une critique bien menée. Compte tenu du fait que notre travail vise à établir le niveau de

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ M. Guidère cité par P. N'da, *Méthodologie et guide pratique du mémoire de recherche et de la thèse de doctorat*, Paris, Harmattan, 2007, p. 113.

⁴⁷ M. Beaud, *L'Art de la Thèse, comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du net*, Paris, La découverte, 2006, p. 34.

changement ou de transformation des services postaux, nous avons fait usage de la méthode qualitative qui permet d'étudier les phénomènes et les gens dans leur milieu naturel plutôt que dans les situations artificielles ou expérimentales. Aussi, les méthodes diachroniques et synchroniques nous ont respectivement permis de tenir compte des faits du passé c'est-à-dire des actions menées dans le secteur postal par les acteurs concernés. Ainsi, afin de tirer les conclusions sur la base des faits collectés et étudiés, la méthode hypothético-déductive à l'appui des tableaux statistiques, des représentations graphiques, des courbes etc., ont été mise en branle. Bref, l'outil informatique (Word et Excel) a été d'une grande importance dans le traitement et l'élaboration de la synthèse.

Enfin, la forme du travail respecte les canons méthodologiques de la Faculté des Arts Lettres et Sciences Humaines (FALSH) et du Département d'Histoire de l'Université de Yaoundé 1. Cependant, qu'en est-il des difficultés rencontrées ?

10. Les difficultés rencontrées

Loin d'être une tâche facile, la recherche scientifique comme rien de ce monde, ne s'est jamais déroulé sans difficulté. Comme d'autres travaux, ceux sur la transformation numérique des services postaux à la CAMPOST ne s'éloignent pas de cette réalité. Ainsi, nous avons fait face à de nombreuses difficultés de la recherche documentaire à la matérialisation de ce document.

La première est liée à la disponibilité des ressources écrites sur le sujet. Dans la plupart des fonds documentaires que nous avons fréquentés, le constat est alarmant avec l'absence criarde des ouvrages sur la Poste camerounaise. Seuls quelques ouvrages traitant des questions relatives aux services postaux de façon très sommaire. Néanmoins une abondante littérature sur les réformes postales existe en ligne.

Une autre difficulté a été observée dans la collecte des données orales auprès de la CAMPOST avec l'indisponibilité et la réticence de certaines personnes ressources. Ce qui a rendu pénible la construction scientifique de ce document. Tout compte fait, qu'en est-il du plan de ce travail.

11. Annonce du plan de recherche

Inspiré du modèle prescrit par le guide méthodologique du département d'histoire, ce travail se structure en quatre chapitres, chacun d'eux étant sectionné en deux avec dans chaque section, deux sous-sections.

Le premier chapitre intitulé " Le réseau postal au Cameroun", met en exergue les caractéristiques du réseau postal camerounais et l'avènement de la CAMPOST dans un secteur en pleine mutation et concurrentiel.

Le deuxième chapitre intitulé " la numérisation des services postaux à la CAMPOST", présente les préalables à la numérisation des services postaux, l'infrastructure technologique disponible et analyse leurs incidences sur le développement de la CAMPOST.

Quant au troisième chapitre titré " les entraves à la transformation numérique des services postaux", l'occasion nous est donnée de présenter les différentes crises de gouvernance ayant contribué au ralentissement de la transformation numérique des services postaux à la CAMPOST.

Enfin, le quatrième chapitre intitulé " Les logiques de l'appropriation du numérique entre palliatifs et opportunités", esquisse les facteurs de réussite de la transformation des services postaux à travers les rôles déterminants des acteurs clés et fait la lumière sur les défis à relever pour une transformation continue des produits offerts par cette entreprise.

CHAPITRE I : LE RÉSEAU POSTAL AU CAMEROUN

Le service public de distribution du courrier et des colis occupe une place importante dans le paysage institutionnel camerounais. Historiquement, la poste a joué le rôle d'une structure fondatrice de l'administration où elle a occupé une place déterminante dans les communications transatlantiques entre l'Europe et la côte Ouest-africaine au début du XX^e siècle⁴⁸. Si elle a profondément marqué les comportements sociaux, politique et économique en apportant des facilités dans les transactions des objets de correspondance et dans les modes de communication de ce nouvel espace administratif, l'institution postale, encore embryonnaire après l'accession du Cameroun à l'indépendance en 1960⁴⁹, a connu des métamorphoses considérables au fil des années.

Ce chapitre vise à ressortir la situation du réseau postal camerounais avec en ligne de mire, la fin du monopole étatique et l'ouverture du secteur à la concurrence. Il sera d'abord question de faire la lumière sur les différentes caractéristiques qui émaillent le réseau à travers sa cartographie et l'analyse du marché postal. Puis, il s'agira de présenter la Cameroon Postal Services, sa création, son organisation et son fonctionnement.

I. CARACTERISTIQUES DU RÉSEAU POSTAL CAMEROUNAIS

L'accès aux services postaux n'a pas toujours été considéré comme un droit universel. Car au début du XX^e siècle, seul un petit pourcentage de la population était censé pouvoir faire usage, l'administration coloniale – d'abord allemande, ensuite anglaise et française, étant la principale utilisatrice de cet outil de communication. Au fil du temps, avec les transformations successives des structures sociales et économiques, la Poste se met progressivement au service de la population, grâce à sa cartographie importante et sa capacité à s'arrimer aux besoins de la population.

A. Cartographie du réseau postal camerounais

Il est important de préciser que l'universalité des services postaux impose à l'État du Cameroun à offrir ces derniers dans l'ensemble du territoire camerounais. Le Cameroun étant membre de l'Union Postale Universelle, depuis son accession à l'indépendance. En effet, situé

⁴⁸ La ville de Douala accueillit à partir de 1910 le premier télégraphe en terre camerounaise.

⁴⁹ Le Cameroun français accède à l'indépendance, le 1^{er} janvier 1960, tandis que le Cameroun britannique y accède le 1^{er} octobre 1961 à la suite des plébiscites organisés par l'ONU le 11 février de la même année.

en Afrique centrale, le Cameroun partage ses frontières avec le Nigéria, le Tchad, la Centrafrique, le Congo, le Gabon et la Guinée Equatoriale. Avec une population estimée au 1^{er} juillet 2019 à 24 348 251 personnes⁵⁰, répartie sur un espace territorial couvrant 475 442 km². La couverture végétale du pays est constituée principalement de steppe et de forêt galerie au Nord ; tandis que la partie Sud est recouverte d'un massif forestier luxuriant ; ce qui détermine un climat de type équatorial humide au Sud et tropical au Nord.

Le relief quant à lui n'est pas uniforme. Il comprend la plaine côtière ; la dorsale médio atlantique (regroupant la chaîne montagneuse de l'Ouest, le Plateau de l'Adamaoua, les Monts Mandara) et la plaine du Nord. Cette situation géographique et les contraintes du développement urbain sont à l'origine des mouvements migratoires vers les pôles de concentration économique, notamment dans les villes de Douala, Yaoundé et Bafoussam ainsi que vers d'autres zones à fort potentiel agro-industriel. Mais, il convient de noter que la répartition de la population selon le milieu de résidence indique que la population camerounaise est essentiellement rurale : 68 % des personnes recensées vivent en milieu rural contre 32 % en milieu urbain.

Cet environnement offre la possibilité aux acteurs du secteur de promouvoir le développement des services postaux et permet à l'ensemble des populations d'en bénéficier.

1. La Poste : Définition et étendue du service

Cette étude a pour ambition de retracer l'histoire de l'exploitation des services postaux au Cameroun entre 2004 et 2020. Il serait maladroit d'analyser les avancées ainsi que les entraves desdits services sans au préalable faire la lumière sur le concept de la « poste » qui, à première vue présente plusieurs significations, selon qu'il est employé avec un « P » majuscule ou un « p » minuscule, comme le précise Camille Allaz :

Dans un souci de clarification et compte tenu d'une pratique courante, on a choisi de désigner la post-activité par un « p » minuscule et la Poste-institution par un « P » majuscule. Au cours des siècles, la poste n'a pas seulement assuré la transmission des correspondances, sa vocation initiale, mais aussi le transport des voyageurs, l'acheminement des paquets et les transferts d'argent⁵¹.

En effet, dans son sens initial, le mot « poste », ou plus précisément « posta », apparut en Italie du Nord à la fin du XIV^e siècle, désignait les étapes ou relais divisant l'itinéraire

⁵⁰ Annuaire statistique du Cameroun de l'Institut National de la Statistique, édition 2019, [En ligne], https://ins-cameroun.cm/wp-content/uploads/2021/02/0CHAPITRE-3_CHARACTERISTIQUES-DE-LA-POPULATION.pdf, consulté le 03/05/2024.

⁵¹ Camille Allaz, *Histoire de la Poste...* p.9.

emprunté par un messager à cheval chargé de transmettre des correspondances et autres documents écrits⁵². En même temps, elle désigne, une distance, une activité, une institution, un lieu ou une marchandise. La poste peut ensuite représenter une activité physique dont l'objet est le transport, de l'expéditeur jusqu'au destinataire, de la pensée écrite quel qu'en soit le support matériel. Ainsi, cette conception matérialiste de la poste permet de délimiter aisément le champ de son histoire et présenter son chemin parcouru au Cameroun.

Dans sa définition générique, la Poste camerounaise désigne l'administration d'Etat placée sous l'autorité d'un ministre chargé des Postes et Télécommunications⁵³, et poursuit plusieurs objectifs. À titre principal, les PTT assurent d'une part, le transport des paquets officiels, lettres, cartes postale, papiers d'affaires, imprimés et échantillons de marchandises ; D'autre part, la transmission des correspondances télégraphiques au moyen des téléphones. Enfin, la mise en communication de correspondants pour l'échange de conversation téléphonique. À titre accessoire, les PTT font office d'entreprise de transport de biens⁵⁴. Certaines opérations bancaires, les opérations pour le compte du trésor, la gestion de la caisse d'épargne, les mandats et les transferts d'argent électroniques, sont en outre assurés par la Poste, qui de ce, fait englobe les services postaux et services financiers postaux.

Il est important de souligner qu'avant la libéralisation du secteur postal en 1999, la poste camerounaise née pendant la période coloniale se développe sous le statut du monopole d'Etat à l'image de la métropole. Les services postaux étaient alors offerts exclusivement par les soins de l'administration camerounaise via le Ministère des Postes et Télécommunications et l'interdiction était ainsi faite à tout autre opérateur de s'immiscer dans ce segment d'activité. Mais les lacunes d'une gestion très administrative ainsi que l'absence d'une stratégie visant à dynamiser et à garantir sa pérennité l'ont gravement pénalisé⁵⁵ obligeant l'Etat à étendre le service et à ouvrir le marché à la concurrence, aux termes des dispositions de la loi du 29 décembre 2006 régissant l'activité postale au Cameroun :

Elle s'applique aux prestations de toute nature en matière postale réalisées sur le territoire du Cameroun, directement ou indirectement, par toute entreprise, quel que soit son statut juridique, son objet social, le lieu de son siège social ou de son principal établissement, la nationalité des propriétaires, de son capital ou de ses dirigeants⁵⁶.

⁵² Ibid.

⁵³ Dictionnaire Encyclopédique Quillet, Edition 1988, p. 5402.

⁵⁴ Comparativement aux autres Postes dans le monde à l'instar de la Poste Suisse, la Poste camerounaise n'assure pas encore le transport de personnes.

⁵⁵ Simon Pierre, Zogo Nkada, "La réforme du service public postal au Cameroun : Heurs et malheurs d'un secteur en mutation", *Institut national du service public, Revue française d'administration*, n°159, 3^e trimestre, 2016, pp.865-877.

⁵⁶ Loi n° 2006/019 du 29 décembre 2006 régissant l'activité postale au Cameroun

Cette ouverture de l'activité à la concurrence a sans doute contribué à l'élargissement du champ de développement du service postal pour une réelle satisfaction des populations qui bénéficient désormais d'une large gamme des produits postaux y compris les services innovants offerts soit, par l'opérateur désigné dans le cadre des services postaux réservés⁵⁷, soit par les opérateurs privés dans le cadre des services postaux non réservés. En réalité, à travers cette évolution, la poste camerounaise s'est configurée comme vecteurs d'intégration sociale et d'exercice des droits civils, s'arrimant ainsi à l'article 19 de la Déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par l'Assemblée générale des Nations, en 1948, qui énonce que tout individu a droit à la liberté d'opinion et d'expression, ce qui implique le droit de ne pas être inquiété pour ses opinions et celui de chercher, de recevoir et de rependre, sans considérations de frontières, les informations et les idées, par quelque moyen d'expression que ce soit.

2. Configuration et couverture du réseau postal

Ces notions renvoient à l'organisation mise en place et aux lieux physiques du territoire national où l'État garantit la présence du service postal au bénéfice des populations qui ont ainsi la possibilité d'exercer leur droit à en disposer. Le service administratif de la Poste, à l'instar de la plupart des activités du secteur public camerounais, a été mis à mal par les effets de la récession économique aiguë que le pays a connu au début des années 1990 jusqu'en 2006⁵⁸. Les mêmes mécanismes de réformes mis en œuvre pour la réhabilitation des structures à vocation productive des services ont servi pour la transformation structurelle du secteur postal.

Dans une conception simpliste, le réseau postal camerounais est constitué par l'ensemble des moyens (meubles et immeubles) qui permettent la collecte, le tri, l'acheminement et la distribution des envois postaux (lettres, colis, paquets, imprimés etc.). Denis Kpwang Abbé décrit en ces termes les limites des moyens qui structurent le réseau postal camerounais :

Dans un environnement marqué par l'occupation insuffisamment planifiée de la majeure partie de nos zones urbaines, l'Administration des Postes du Cameroun a choisi la distribution du courrier surtout par l'entremise des boîtes postales, et accessoirement au guichet des bureaux et agences postales ; la boîte postale faisant office de domicile. Ce choix entretient des problèmes de divers ordres⁵⁹.

⁵⁷ Segment de l'activité postale réservé exclusivement à l'opérateur chargé des missions de service postal universel, en contrepartie totale ou partielle de ses obligations.

⁵⁸ Simon-Pierre Zogo Nkada, « La réforme du service postal au Cameroun, p. 868.

⁵⁹ D. Kpwang Abbé, Modernisation des services postaux en Afrique, cas du Cameroun. CAMPOST et réduction de la fracture numérique. Berlin, Editions universitaires européenne, 2011, p.14.

Cependant, la transformation du secteur, grâce aux TIC a permis d'étendre le réseau aux infrastructures qui permettent d'assurer les services financiers postaux, ainsi que les services innovants.

Dans sa forme classique, les services postaux au Cameroun se développent à travers une synergie d'acteurs et de logiques. Le tableau synoptique ci-après répertorie les différentes parties prenantes au processus de structuration du réseau postal.

Tableau 2 : Partie prenantes au processus de structuration du réseau postal

ACTEURS	MISSIONS
Gouvernement national	Joue un rôle de premier plan, c'est à lui qu'incombe le devoir suprême de veiller à l'existence d'un service postal bien organisé et répondant aux besoins de l'ensemble de la nation. Il compte plusieurs pôles de responsabilités en matières d'affaires postale : au niveau exécutif, législatif et coopératif.
MINPOSTEL	Ministère de tutelle, il est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique générale du Gouvernement en matière des Postes, des Télécommunications et des TIC. À ce titre : il étudie, réalise ou fait réaliser les équipements et infrastructures correspondants aux secteurs des Postes et des Télécommunications; il assure la promotion des investissements dans le secteur en liaison avec le MINEPAT
MINFI	Il assure la tutelle financière du secteur postal
CAMPOST	Opérateur désigné, placé sous l'autorité du MINPOSTEL, il est chargé de la prestation du service postal universel ainsi que du respect des engagements pris par l'État en vertu des traités internationaux en matière postale
Opérateurs privés	Avec la disparition du monopole postal, les opérateurs postaux animent le secteur en offrant des services de plus en plus innovants. Il s'agit des intégrateurs internationaux qui occupent une grande part de marché de la messagerie et se divisent en deux catégories : Ceux qui sont en règle et ceux qui fonctionnent dans l'illégalité.

La Régulation postale	Il s'agit de l'organe chargé de garantir l'offre des services postaux conformément au cadre légal en vigueur. A l'absence du texte d'application de la loi de 2020 régissant l'activité postale, la régulation est encore assurée par le MINPOSTEL à travers la Direction de la Régulation Postale (DRP).
Le personnel postal	Véritable moteur de changement, le personnel postal est constitué des fonctionnaires et des contractuels exerçant soit dans le cadre de la régulation, soit dans l'exploitation. Ils peuvent être en détachement à la CAMPOST où ils sont organisés en syndicat.

Source : Réalisé par Ndanga. CAMPOST 2024

En outre, Le réseau postal camerounais a connu au fil des années des développements et des améliorations significatives en termes de couverture et de services offerts. A l'image de l'étendue géographique, le pays comptait en 1916, douze (12) bureaux, dont cinq (5) bureaux télégraphiques⁶⁰. L'évolution devait se poursuivre favorablement jusqu'aux dernières années du régime du mandat. En 1937 par exemple, le pays dénombrait 11 bureaux principaux, 33 Bureaux secondaires et 15 agences postales⁶¹. Entre temps, le réseau postal a été étendu pour couvrir l'ensemble des régions et de localités au Cameroun. Bien que la menace séparatiste débutée en 2016 soit à l'origine de la fermeture de certaines infrastructures dans le Nord-ouest et le Sud-ouest, des bureaux de poste ont été ouverts dans presque toutes les unités administratives, permettant ainsi à un plus grand nombre de personnes d'accéder aux services postaux.

⁶⁰ Etoga Eily, *Sur le chemin du développement*, p.465.

⁶¹ Ibid, p.467.

Carte 1 : Couverture du réseau postal Camerounais



Source : <https://www.google.cm>, le 7 mars 2024

Au cours du Congrès postal universel de Washington en 1989, les postes du monde prennent conscience de l'arrivée des intégrateurs de la messagerie (DHL, FEDEX, UPS TNT) sur le marché. En réponse à cette dynamique, le Cameroun procède à la libéralisation du secteur en 1999⁶² et voit de nombreux concurrents privés s'installer sur toute l'étendue du territoire aux côtés de l'opérateur postal public. Jusqu'en 2020, vingt-cinq (25) opérateurs privés ayant payés leurs droits d'entrée conformément à la réglementation en vigueur, sont autorisés à exploiter le réseau et services postaux au Cameroun. À ceux-ci, s'ajoute le secteur informel dont les acteurs profitant de la tolérance administrative opèrent sur le marché postal via les gares routières et les sociétés fictives.

⁶² Loi n° 99/002 du 07 avril 1999 régissant l'activité postale au Cameroun.

Carte 2 : Carte du réseau privé postal du Cameroun



Source : <https://www.google.cm>, le 7 mars 2024

La configuration du réseau postal telle que présentée fait de la poste l'un des démembrements étatiques les plus représentatifs. Véritable instrument de développement⁶³, Il s'agit de l'un des secteurs d'activité donc la proximité avec les populations ne présente aucune faille. À travers ses multiples bureaux de poste dissimulés sur toute l'étendue du territoire, le service postal universel trouve un terrain d'expression pour le bien-être des citoyens.

3. Cadre institutionnel et légal du réseau postal

Le Cameroun dispose d'un cadre institutionnel et d'un cadre légal qui contribuent au développement du secteur postal. Malgré ces différents cadres, le secteur postal peine pourtant à se développer réellement au point où il serait opportun de questionner les causes profondes responsables du faible impact de ce secteur sur la population à l'ère du numérique.

Le cadre institutionnel est constitué de plusieurs acteurs qui œuvrent en corrélation pour le développement et la transformation des services postaux. Au cœur de l'action, figure le ministère de tutelle mais d'autres entités interviennent à ce même niveau d'autorité et ont une influence considérable sur la vie et le devenir du secteur postal. Il peut s'agir du MINFI, du MINEPAT. En effet, le Ministre des Postes et Télécommunications est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière des postes, des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication. À ce titre :

⁶³ F. Etoga EILY, *Sur le chemin du développement...*, p 467.

- Il étudie, réalise ou fait réaliser les équipements et infrastructures correspondants aux secteurs des Postes et des Télécommunications ;
- Il assure le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ainsi que des communications électroniques sous toutes leurs formes en liaison avec les Administrations concernées ;
- Il assure la promotion des investissements dans le secteur en liaison avec le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire et les Organismes concernés ;
- Il assure ou fait assurer la formation des personnels de son secteur ;
- Il suit les activités des sociétés de télécommunications mobiles ou par satellites ;
- Il suit les activités des organismes de régulation intervenant dans son secteur de compétence ;
- Il assure la liaison entre le Gouvernement et l'Union Postale Universelle (UPU) ainsi qu'avec l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) en liaison avec le Ministère des Relations Extérieures. Il exerce par ailleurs la tutelle sur :
 - l'Agence de Régulation des Télécommunications (ART) ;
 - l'Agence Nationale des Technologies de l'Information et de la Communication
 - la Cameroon Postal Services (CAMPOST) ;
 - la Cameroon Télécommunications (CAMTEL).
 - l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, des Technologies de l'Information et de la Communication (SUP'PTIC)⁶⁴.

La nouvelle loi régissant l'activité postale au Cameroun prévoit que la régulation, le suivi et le contrôle des opérations postales sont assurés par un organisme chargé de la régulation. Cependant, en l'absence de cet organisme, l'administration en charge des postes assure les fonctions de régulation à travers la Direction de la Régulation Postale⁶⁵.

⁶⁴ Décret n° 2012/512 du 12 novembre 2012.

⁶⁵ Loi n° 2020/004 du 23 avril 2020.

Tableau 3 : Principales institutions du secteur postal au Cameroun

Ministère des Postes et Télécommunications	Rôle
	<p>Mets en œuvre la politique du gouvernement en matière des Postes et Télécommunications et des Technologies de l'Information et de la Communication</p>
Régulation Postale	Rôle
<p>Direction de la Régulation Postale (DRP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Veille à l'application des textes législatifs en matière des postes ; -Garantit une concurrence saine et loyale dans le secteur des postes ; -Veille au respect des obligations liées à la carte de couverture postale nationale ; -Veille à l'application des normes d'établissement et d'exploitation des différents services postaux.

Source : Réaliser par Ndanga 2023-2024

Il est important de relever que la réforme du service public postal de la poste entamée en 1999 et concrétisée en 2006⁶⁶ ne représente qu'un des aspects du vaste programme de réforme des activités à caractère public gérées par l'État, l'activité postale étant encadrée par les textes législatifs et réglementaires en vigueur⁶⁷

S'agissant du cadre légal, comme nous l'avons souligné plus haut, le processus de rénovation s'est opéré dans un contexte de la libéralisation des activités de service public à forte

⁶⁶ Loi n° 2006/019 du 29 décembre 2006.

⁶⁷ Zogo Nkada, "La réforme du service public postal au Cameroun", pp.865-877.

connotation marchande qu'a connu le Cameroun à partir du début des années 1990. L'activité postale ne pouvant plus être soumise à un régime de monopole à forte contrainte de service public, une réorganisation du cadre organique s'imposait alors avec la première tentative de réforme en 1999. Même-ci la restructuration dont l'aspect le plus marquant fut la fusion de l'activité postale avec d'autres services connexes et matérialisée par la création de la CAMPOST en 2004⁶⁸, période à laquelle l'administration postale a acquis le statut d'établissement public, c'est plutôt en 2006 que le secteur s'est véritablement ouvert à la concurrence. Ainsi, plusieurs lois promeuvent la transformation des services postaux et ces lois ont été renforcées par des textes d'application regroupés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Lois et décrets régissant l'activité postal au Cameroun

Années	Lois
1999	N° 99/016 du 22 décembre 1999, portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic
2003	Loi n°2003/001 du 21 avril 2003, instituant un service minimum dans le secteur postal
2006	Loi n°2006/019 du 29 décembre 2006, régissant l'activité postale. (Ouverture de l'activité à la concurrence, la CAMPOST devient opérateur public)
2020	Loi n° 2020/004 du 23 avril 2020, régissant l'activité postale. Elle définit les modalités d'accès à ce secteur et prévoit un véritable dispositif de régulation, suivi et contrôle dudit secteur
Années	Décrets
1999	Décret n° 99/149 du 13 juillet 1999, portant création, organisation et fonctionnement de la Société Nationale des Postes du Cameroun
2001	Décret n°2001/326 du 16 octobre 2001, portant réorganisation de la caisse d'épargne postale du Cameroun
2004	Décret n° 2004/095 du 23 avril 2004, portant création de la Cameroon Postal Services
2010	Décret n°2010-58 du 1 ^{er} mars 2010, portant nomination du Conseil d'Administration de CAMPOST

Source : réalisé par Ndanga 2023-2024.

⁶⁸ La Société Nationale des Postes (SONAPOSTE) a été remplacée par la Cameroon Postal Services par le décret n° 2004/095 du 23 avril 2004.

Enfin, depuis la séparation des activités postales des télécommunications, ayant abouti à la fin des années 1990, la réforme amorcée à travers la réorganisation de l'environnement juridique et institutionnel a eu comme conséquence la redéfinition des missions de service public postal, notamment par la remise en cause de son monopole, la quête de performance et la modernisation des services postaux.

B. Analyse du marché postal camerounais : Besoins et tendances.

La corrélation entre les prestations postales et leur flux structure le réseau postal camerounais. En effet, la libéralisation du secteur postal est venue mettre un terme au monopole étatique, et a engendré un foisonnement d'opérateurs privés⁶⁹. Cette percée est favorisée par l'instabilité institutionnelle et opérationnelle de l'opérateur public postal qui subissait le désamour d'un public de moins en moins satisfait par les prestations offertes, la mauvaise qualité de service et l'absence d'un organe de régulation.

1. La concurrence

Après la libéralisation, le marché camerounais des services postaux se caractérise par son fort dynamisme et par une offre des services abondante. Les statistiques combinées du MINFI, CTR et CAMPOST répertorient :

- 117 opérateurs recensés sur le marché dont l'opérateur public désigné pour la fourniture du service public postal et 116 opérateurs privés dont une grande partie exerce leur activité de manière informelle ;
- Une très forte concentration des opérateurs dans les grandes villes, au détriment des zones rurales. 30% des opérateurs sont interconnectés entre eux et la couverture du territoire par ces opérateurs reste faible ;
- 76% des opérateurs sont dans l'activité du courrier, soit 21% dans le transfert de fonds alors que les 3% restant exercent aussi bien dans le courrier que dans le transfert de fond ;
- Sur le plan de l'occupation de l'espace, 97 opérateurs sur les 117 soit 83% exercent uniquement au niveau national, 45% ont un réseau intra urbain et 20 exercent sur le plan international ;

⁶⁹ Abada, "La réforme de la gouvernance des entreprises publiques à l'épreuve des logiques d'acteurs. L'expérience de la Cameroon Postal Services", Thèse de doctorat PhD en Science Sociales, Université catholique d'Afrique Centrale, 2020. p.60.

- Au plan juridique, ces opérateurs sont répartis ainsi qu'il suit : 41% de SARL Unipersonnelle, 27% de SARL pluripersonnelle, 16% de SA, 8% des EMF/ COOPEC/ MUTUELLE, 7% de Société multinationale et 1% d'Entreprise publique⁷⁰.

Trois types de services sont offerts par ces organismes en concurrence avec la Poste, notamment la messagerie courante, les services accélérés, les services financiers. L'analyse du marché laisse entrevoir que le secteur postal camerounais est soumis à des tendances d'innovation, de substitution et de concurrence croissante, incitées par des exigences nouvelles de la part des clients, des professionnels et de nouvelles possibilités offertes par les TIC. Ce secteur est également marqué par l'arrivée des e-commerçants avec une forte demande de collecte, d'acheminement et de distribution des courriers et colis issus du e-commerce. Dans cette mouvance, l'opérateur désigné se retrouve en concurrence directe avec les « e-commerçants » eux-mêmes et des opérateurs privés⁷¹.

Outre les activités en rapport avec la messagerie, le secteur postal développe également les services financiers dits « services financiers postaux » dans un contexte de concurrence croissante à la suite du renforcement de la mobilisation de l'épargne nationale et la réorganisation du secteur bancaire par le gouvernement en 2007. À cet effet, plusieurs acteurs offrant des produits et services financiers contribuent à la bancarisation du Cameroun dans un format formel ou informel. Dans ce contexte, il s'agit :

- Des banques
- Des établissements de microfinance ;
- Des services financiers de la poste ;
- Des compagnies d'assurance ;
- Du secteur informel des tontines ;
- De la convergence banque-opérateurs de téléphonie mobile⁷².

Alors que la réforme a ouvert le marché à la concurrence et que chaque acteur (opérateur) se doit de faire preuve d'une certaine compétitivité via la transformation de ses services, l'avènement de l'ère numérique et l'évolution des schémas de consommation ont contribué à l'évolution du client caractérisé par un jeu de besoins et d'attentes⁷³. De plus, il était devenu vital pour le secteur postal camerounais, de paramétrer et de redimensionner ses offres

⁷⁰ CTR, CAMPOST, "Plan de restructuration de la CAMPOST 2019-2021", p.8.

⁷¹ Abada, "La réforme de la gouvernance des entreprises publiques", p.61.

⁷² Fort de leur savoir-faire technique et spécialisé dans le transfert de données, les opérateurs de télécommunications en partenariat avec certaines banques, misent sur une "on-linisation" des services bancaires, voyant en cela une opportunité de croissance sans précédent. Orange Money et MTN Mobile Money constituent des exemples palpant.

⁷³ Stratégie postale d'Istanbul 2017-2020, Union Postale Universelle, 2016, p. 8.

par la redéfinition de la valeur du critère « temps », le « cout » et « l'attractivité » pour des clients de plus en plus exigeants. Les opérateurs privés participent donc désormais à la gestion du service public postal, notamment à travers des services de transport, de courrier, de colis et surtout de transferts d'argent sur le territoire national et en direction des pays étrangers.

2. Une demande croissante face à une offre de service inadaptée et insuffisante.

Au moment où le Cameroun formalise la libéralisation du secteur postal en 1999, le portefeuille produits et services du secteur n'est guère alléchant : obsolescence et vétusté caractérisant l'outil de production (infrastructure) avec les services inappropriés répondant de moins en moins à la demande de la clientèle. La demande croissante ici est liée à deux faits majeurs, notamment, les avantages et possibilités qu'offrent les Technologies de l'Information et de la Communication, d'une part et le désamour de la clientèle suite à la crise de la caisse d'épargne postale du Cameroun, d'autre part. Malgré le réaménagement organique de l'administration postale, le service public postal a continué d'assurer le monopole des services élémentaires⁷⁴ et la baisse des activités postales et financières ne faisait que s'accroître.

Or, l'ère numérique a considérablement transformé les attentes des clients et les habitudes des consommateurs. Les courriers électroniques, les services de messagerie instantanés et les plateformes de commerce en ligne ont radicalement changé la façon dont les échanges s'opéraient au quotidien. Face à ces évolutions, le service postal camerounais avait l'obligation de se moderniser pour assurer sa compétitivité.

Dès 2003, la caisse d'épargne postale n'est plus en mesure de faire face aux retraits des clients et les recettes sont au plus bas à cause de la méfiance persistante vis-vis de la qualité de service⁷⁵ et dans le même temps, les envois de la messagerie sont en perte de vitesse, certes, le volume du courrier d'affaire était resté en nette croissance. La croissance de la demande face à une offre de services postaux inadaptée devenait ainsi inquiétante car, lorsque la demande pour les services postaux augmentait, il était impérieux que le secteur postal camerounais s'adapte pour répondre aux besoins des utilisateurs de manière efficace et efficiente, d'autant plus qu'en matière postale « les besoins, coté demande, et les prestations, coté offre, donnent lieu à des activités qui recouvrent des produits ou des services locaux, nationaux ou internationaux, ordinaires, express, ou électroniques⁷⁶ ».

⁷⁴ Il s'agit notamment de la collecte, le tri, le transport et la distribution des envois postaux dont le poids unitaire n'excède pas 2 kilogrammes, ainsi que du transport et la distribution des colis postaux n'excédant pas 20 kilogrammes, le service de boîtes postales, le service des mandats, l'épargne postale.

⁷⁵ B. Abada, « la réforme de la gouvernance des services publics », p. 52.

⁷⁶ Guide de la réforme postale, Union Postale Universelle, octobre 2019, p. 89.

À l'orée de la fin du monopole postal et de la libéralisation avec son lot d'innovation, les prestations postales étaient exclusivement réalisées dans les bureaux de poste et dans les établissements postaux. C'est-à-dire, les populations devaient se rapprocher du service postal, pour émettre un mandat, expédier un colis ou une lettre, s'acheter un timbre-poste ou retirer un courrier dans une boîte postale. Les modes opératoires employés lors de l'exploitation étaient toutes aussi archaïques, du moins rimaient avec la modernité de l'heure caractérisée par l'usage abusif du papier et les lanternes au cours des traitements et acheminement postaux ; ce que les intégrateurs de la messagerie postale s'attelaient à rectifier en simplifiant et en accélérant les procédures d'envois et de retrait. Cependant, dans un marché hautement concurrentiel, ces méthodes devenues obsolètes devaient immédiatement être mutées et le gouvernement camerounais avait en réponse entrepris des initiatives devant empêcher la "mort de la poste". C'est ainsi qu'une batterie de lois et de décrets avait été promulguées et signés par les autorités camerounaises entre 1999 et 2020 dans le cadre de la réforme postale induisant des transformations structurelles et infrastructurelles du secteur pour la satisfaction des clients dont les besoins évoluent avec le temps.

3. La construction étatique de la doctrine de l'innovation dans le secteur postal camerounais

À l'orée du XXI^e siècle, la technique se présente plus que jamais comme un phénomène d'une complexité infinie et d'une diversité insaisissable. L'immense accumulation des outils et des procédés, des savoir-faire et des inventions, des machines et des artefacts, forme à elle seule un ensemble vertigineux et pour ainsi dire démesuré, dont l'histoire se confond avec l'histoire de la civilisation elle-même⁷⁷.

La construction étatique de la doctrine de l'innovation dans le secteur postal camerounais est un processus par lequel le gouvernement du Cameroun établit une stratégie et des principes directeurs pour promouvoir l'innovation et le développement dans ce secteur. Depuis la fin du monopole postale, cette construction s'adosse sur un discours approprié et met en exergue la vision et les objectifs, le cadre réglementaire et politique, la promotion du partenariat public-privé, la promotion de l'innovation technologique et le suivi et évaluation de l'activité postale dans le but de créer un environnement propice à l'adoption de nouvelles technologies, et à l'amélioration des services postaux.

⁷⁷ Stéphane, Vial, "La structure de la révolution numérique. Philosophie de la technologie", Thèse de doctorat en philosophie, Université Paris Descartes, 2012, p.26.

En effet, la construction étatique de la doctrine de l'innovation vise à dégager la structure historique de la transformation numérique des services postaux en délimitant son périmètre diachronique et en précisant sa place particulière au sein de l'histoire de la Poste camerounaise. L'innovation technologique est perçue au sein du secteur postal comme étant un fait culturel susceptible de modifier le visage à la fois des produits et services postaux, des consommateurs (particuliers et administrations), des employés et de l'opérateur désigné. Tous ces maillons ont subi une transformation avec l'intégration des TIC dans le processus d'exploitation des services postaux.

Face à cet environnement changeant qui devait conduire le secteur postal camerounais à « son déclin ou à sa suivi »⁷⁸ plusieurs initiatives ont été énoncé par les autorités à l'effet d'arrimer le service postal à l'exigence de l'heure. Dans ce contexte, Paul Biya, déclare :
 "Les technologies de l'information et de la communication doivent bénéficier d'une plus grande attention, au regard des succès remarquables qu'elles ont eus en Afrique. Il nous faut en tirer le plus grand profit"⁷⁹.

Bien avant cette déclaration, le ton de la numérisation des services avait été donné par certaines autorités dans le cadre d'une prise de conscience collective à l'échelle continentale. Dans sa vision pour le développement des pays africains, Abdoulaye Wade plaçait les NTIC au "cœur de la formation à tous les métiers"⁸⁰. Pour lui,

"L'Afrique est le dernier continent à développer. Si donc ce foyer s'allume à son tour et s'intensifie, entretenu par son important potentiel de matières premières et d'énergie, à long terme la science suivra. Toute la question pour nous est donc de préparer dès maintenant les structures et les hommes pour l'accueillir, l'acclimater, la domestiquer, et la mettre au service de notre développement"⁸¹.

Dans les registres d'injonctions à l'innovation numérique au Cameroun, nous observons l'émergence d'une rhétorique présentant celles-ci comme gage de transformation et de développement économique du Cameroun en général et des services postaux en particulier. Pau Biya parlant du rôle des TIC, dans son discours programme prononcé à la suite de sa réélection à la magistrature suprême le 3 novembre 2004, déclarait que « notre pays a besoin d'un accès généralisé à l'internet ». La réalité de cette généralisation est la mise en place des infrastructures à usage collectif visant particulièrement les catégories sociales, les moins

⁷⁸ Camille Allaz, *l'histoire de la Poste*, p.13.

⁷⁹ P. Biya, *Pour le libéralisme communautaire (Nouvelle édition)*, Yaoundé ; Lausanne, Favre, 2018, p.71.

⁸⁰ Wade, *Un destin pour l'Afrique*, p.54.

⁸¹ Ibid.

nanties. « Nous pensons ici au projet des télécentres communautaires polyvalents et des points d'accès numérique communautaires qui font la fierté des populations des zones rurales, des zones enclavées et des zones frontalières⁸² ».

En aout 2013, dans la déclaration de la politique de développement du domaine des postes au Cameroun, Philemon Yang⁸³ affirmait que le Gouvernement dispose désormais d'un de ses plus importants instruments de planification pour relever les grands défis de ce domaine auxquels le pays est confronté depuis plusieurs années, notamment :

- la maîtrise de nouveaux outils de production et des performances, dont des TIC ;
- la construction des infrastructures postales ;
- la mise en place des conditions favorables pour l'interconnexion des réseaux ;
- la mise en place des conditions d'amélioration de la gouvernance postale ;
- la création des conditions de développement de l'opérateur public.

Dans ce contexte de mobilisation générale de plusieurs acteurs pour une appropriation effective des TIC, lors de la présentation des vœux de nouvel an au ministre des Postes et Télécommunications le 23 janvier 2020, Minette Libom Li Likeng⁸⁴ rassurait que

«le processus de modernisation, synonyme de transformation sera accéléré, non seulement pour développer de nouvelles solutions de services, mais aussi parce que les activités de la CAMPOST sont bousculées par la montée en puissance du numérique, et l'entrée de nouveaux opérateurs sur le marché, dont la plupart exercent sans respect des lois et règlements de la république⁸⁵».

Tous ces discours prononcés dans un contexte de redynamisation du secteur postal visaient la matérialisation de la doctrine de l'innovation sur la transformation numérique des services postaux offerts par l'entreprise CAMPOST, d'ailleurs, l'État n'a donc pas cessé d'accompagner la Poste dans ses missions régaliennes. Car, la mission première de la Poste publique, c'est le service postal universel. Ce dernier étant un droit que tout citoyen doit avoir à l'instar du droit à la communication.⁸⁶

⁸² P&T Performance, Magazine d'information du Ministère des Postes et Télécommunications, n°005, aout-octobre 2008.

⁸³ Premier Ministre du Cameroun entre 2009 et 2019, par ailleurs président du comité de pilotage de la stratégie de développement du domaine postal au Cameroun.

⁸⁴ Ministre des Postes et Télécommunication au Cameroun depuis le 2 octobre 2015.

⁸⁵ Discours prononcé par la ministre des Postes et Télécommunication lors de la cérémonie de présentation des vœux de nouvel an le 23 janvier 2020.

⁸⁶ Mutlen Pauline Cathérine épouse Bikay, 53 ans environ, Directeur des infrastructures, des équipements et des réseaux postaux au MINPOSTEL, Yaoundé, entretien réalisé le 23 février 2024.

II. LA CAMEROON POSTAL SERVICES (CAMPOST) : CRÉATION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

L'activité postale qu'elle soit traditionnelle ou moderne inclut la collecte des objets de correspondance, de communication, de messagerie, de presse, leur transport, leur tri et leur distribution. Cette activité s'apparente à celle de la logistique. Seule, la fréquence et la nature les différencient, en fonction des « régimes ». En réalité, du point de vue postal, on entend par régime de la correspondance, l'ensemble des règles (condition d'admission des envois, taxation etc...) applicables aux objets de correspondance suivant le lieu de leur dépôt et celui de leur destination. Deux régimes sont à distinguer dans le secteur : Le régime intérieur qui s'applique aux objets circulant à l'intérieur du territoire national et le régime international qui s'applique aux relations entre Etats étrangers. Outre, ces services de la logistique, le secteur postal propose également des services financiers. L'ensemble de ces services requiert des savoir-faire et des compétences très spécifiques et sont fournis au Cameroun par la Cameroon Postal Services.

Tableau 5 : Fiche signalétique de la CAMPOST

Dénomination :	Cameroun Postal Services
Date de création :	23 avril 2004
Forme juridique :	Société à capital public
Secteur d'activité :	Service public postal
Capital :	1 Milliard de FCFA
Siège social :	Yaoundé, Boulevard du 20 mai
Siège :	CAMPOST
Valeurs	Proximité, innovation, engagement, Considération, Professionnalisation
DG :	M. KALDADAK Pierre
DGA :	M. NANA YOMBA
Boite postale :	14411 Yaoundé
Effectif du personnel Au 31 décembre 2020	935
Site web:	www.campost.cm
Logo	

Source : réalisé par Ndanga Christel Aimé le 7 mars 2024

A. Mission et personnalité juridique de la CAMPOST

Comme toute organisation publique ou privée la CAMPOST jouit d'une personnalité juridique et pour un objet précis.

1. Mission de la CAMPOST

Les dispositions statutaires du décret de 2004⁸⁷ énoncent, que la CAMPOST, société à capitaux publics dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière, a pour objet :

- d'assurer et d'exploiter les réseaux et services postaux ;
- de fournir des prestations postales à caractère financier sur toute l'étendue du territoire national ;
- de promouvoir l'épargne nationale ;
- de recevoir en vue de leur fructification, des fonds qui lui sont confiés à travers le réseau postal ;
- de gérer les dépôts de cautionnements qui lui sont assignés par les textes particuliers ;
- d'assurer dans les relations intérieures et internationales, le service du courrier sous toutes ses formes ;
- d'émettre et de commercialiser les timbres-poste ainsi que toutes les autres valeurs fiduciaires postales ;
- d'offrir dans le respect des règles de concurrence, des prestations relatives aux moyens de paiement et de transfert de fonds, à la gestion du patrimoine et aux produits d'assurance ;
- d'exercer d'une manière générale, toutes activités ou opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières au Cameroun et à l'étranger, sous quelque forme que ce soit, dès lors que ces activités ou opérations peuvent se rattacher directement à son objet social ou à tout objet similaire, connexe ou complémentaire.

Cette entreprise naît donc dans un environnement qui consacre le libre exercice de l'activité postale par les opérateurs privés⁸⁸ Avec un personnel estimé à 1246, la CAMPOST a dès sa création orienté son activité vers la distribution du courrier et colis et la prestation des services financiers. Notons qu'un mois après la création de la CAMPOST, l'Etat a mis sur pied un outil d'une importance capitale devant soutenir le développement de l'activité postale,

⁸⁷ Décret n°2004/095 du 23 avril 2004, portant création de la société Cameroon Postal Services.

⁸⁸ S.P. Zogo Nkada, *la réforme du service postal au Cameroun*, p.869.

notamment, le Compte d'affectation spécial du trésor pour le développement de l'activité postale. Les ressources dudit Compte (provenant des prélèvements au titre de l'exercice par les opérateurs privés des activités concédées, des contributions diverses de l'État, de la contribution du secteur des télécommunications au secteur postal) sont destinées au financement des opérations de développement du secteur, des missions de service public postal et de la formation⁸⁹.

2. CAMPOST, une personne morale de droit public

Créée en 2004 par décret n°2004/095 du 23 avril, la CAMPOST naît de la fusion de la Société Nationale des Postes et de l'ex-Caisse d'Épargne Postale avec l'Etat du Cameroun comme actionnaire unique. Elle est dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

La CAMPOST est une personne morale de droit public régie par la loi n°99/016 du 22 décembre 1999 modifiée par la loi n° 2017/11 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises du public au Cameroun. Dans le fond, le statut juridique de personne morale est un procédé technique permettant à son bénéficiaire d'accéder à des droits et à des obligations, se distinguant ainsi des personnes physiques. À ce titre, vu son autonomie juridique et financière, CAMPOST peut procéder au recouvrement de ses créances, son personnel peut être des agents publics ou des contractuels, ses biens relèvent du régime domanial public et les travaux immobiliers effectués pour son compte sont des travaux publics. Elle est responsable pénalement des infractions commises pour son compte par ses organes ou ses représentants.

3. Organisation structurelle de la CAMPOST

La CAMPOST compte 935⁹⁰ salariés répartis dans ses divers services centraux et déconcentrés. Son siège social est à Yaoundé, Boulevard du 20 mai. L'État délègue ses prérogatives au Conseil d'Administration en association avec l'Assemblée Générale, dont le rôle est de veiller aux intérêts publics, le directeur général étant chargé pour ce qui le concerne, de la mise en œuvre de la politique générale définie par les ministères de tutelle⁹¹.

Les services centraux de la direction générale sont composés :

- de services rattachés au Directeur général : la Cellule des relations Média, le Service de la Communication interne et de la traduction, le Service de la Comptabilité Matière ;

⁸⁹ Décret n°2004/110 du 10 mai 2004, portant création et fonctionnement d'un compte d'affectation spécial du trésor pour le développement de l'activité postale.

⁹⁰ D'après le rapport sur la situation des entreprises publiques et des établissements publics de la Commission Technique de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic, au 31 décembre 2020.

⁹¹ La CAMPOST est placée sous la tutelle technique du MINPOSTEL et sous la tutelle financière du MINFI.

- des Directions métiers : Direction des Activités du Courrier et du Réseau ; Direction des Services Financiers Postaux ;

- des Divisions : Division de la Comptabilité et des Finances et du contrôle de gestion ; Division des Ressources Humaines et du Développement des compétences ; Division de la Logistique ; Division des Affaires Juridiques du Contentieux et des relations internationales ; Division du Système d'Information ; Division de l'Audit interne.

Les services extérieurs quant à eux, coordonnés par des Délégués Régionaux ayant rang de Sous-Directeurs sont composés de :

- 232 bureaux de poste (dans toute l'étendue du territoire) ;
- 58 points et agences EMS (dans plusieurs villes du pays) ;
- 07 centres des chèques postaux ;
- 02 centres des colis postaux (Douala, Yaoundé) ;
- 02 centres de tri et transit (Douala, Yaoundé) ;
- 02 magasins d'imprimés (Douala, Yaoundé) ;
- 02 unités CADEN (Courrier des Administrations et des entreprises) ;
- 01 agence comptable des timbres postes ;
- 01 centre de contrôle des mandats ;
- 01 centre de rebut et du contentieux ;

La collecte des informations via un questionnaire fermé (Réponse oui, non) et semi-fermé (choix d'une ou plusieurs réponses par les propositions), d'une part et d'autre part par des entretiens semi-directifs avec un échantillon composé de personnel en service à la CAMPOST et dans la structure tutélaire permet de voir comment s'architecture le processus de transformation numérique de la CAMPOST.

Tableaux n°1 : Composition de l'échantillon

FONCTION	STATUT	SEXE	STRUCTURE	GRADE	TOTAL
CAMPOST					
Directeur	Fonctionnaire	M	DSFP	IPT	03
Directeur	Fonctionnaire	M	DMP	IPT	
Directeur	Fonctionnaire	F	DCF	IPT	
Sous-directeur	Fonctionnaire	M	SDFT	IPPT	04
Sous-directeur	Fonctionnaire	M	DMP/SDSMS	IPT	
Sous-directeur	Fonctionnaire	M	DMP/SDPMP	IPT	
Sous-directeur	Fonctionnaire	F	DRH/SDRH	IPPT	

Délégué Régional	Fonctionnaire	M	DR	IPPT	01
Chef de service	Employé Campost	M	DSFP/CSDP	AM	01
Receveur	Fonctionnaire	M	Bureau de poste	IPT	03
Receveur	Fonctionnaire	M	Bureau de poste	IPT	
Receveur	Fonctionnaire	F	Bureau de poste	CPT	
Chef section	Employé Campost	F	Bureau de poste	CPT	01
Chef de service	Employé Campost	M	DRH	AM	
MINPOSTEL					
Directeur	Fonctionnaire	F	DIER	IPPT	02
Directeur	Fonctionnaire	M	IGS N°3	IPPT	
Chef de Bureau	Fonctionnaire	M	CBSPD	IPT	01
Cadre d'appui	Fonctionnaire	F	Cadre d'appui	CPT	01
Retraités	Fonctionnaire	M	Retraité	APT	01
Total					18

Source : réalisé par Ndanga Christel Aimé, le 7 mars 2024.

Ce tableau présente des personnes ressources ayant une expérience avérée en matière d'exploitation postale et dont la majorité se trouve en service à la Cameroon Postal Services (CAMPOST).

Image 1 : Immeuble siège de la CAMPOST



Source : Cliché Ndanga réalisé le 7 février 2024.

B. CAMPOST : UNE STRUCTURE AUX PRODUITS ET SERVICES DIVERS

La CAMPOST offre des produits et services aux administrations, aux entreprises, et au grand public dans les domaines du courrier, des services financiers et des services numériques.

La réalité étant que :

Les services postaux ne constituent pas un bloc monolithique. Au contraire, ils se décomposent en différentes sections auxquelles correspondent différents clients, marchés, produits et services. Ils ont pour dénominateur commun une infrastructure partagée formant un vaste réseau national interconnecté avec le réseau mondial⁹².

Pour illustrer cette assertion, les points qui suivent donnent un aperçu global des services et produits figurants dans le vaste éventail des prestations de la CAMPOST.

1. La messagerie postale

Il s'agit des prestations courantes traditionnelles de la CAMPOST.

Tableau 6 : Gamme des services de la messagerie postale

Services/Produits de la messagerie		Caractéristiques
Services du courrier traditionnel	Envois de la poste aux lettres	Distribution des lettres, des paquets poste, des journaux, des imprimés, carte postale à l'intérieur et à l'extérieur du pays
	CADEN	Courrier des administrations et des entreprises acheminé par la CAMPOST
	Philatélie	Vente des timbres-poste et autres marque d'affranchissement à l'instar des aérogrammes
	Machine à affranchir	Outil de la poste qui imprime des marques postales ayant valeur d'affranchissement
	City post	Collecte et livraison des courriers à l'intérieur de la ville en temps réel
	Boîte postale	service proposé par la poste qui permet à son utilisateur de disposer d'une boîte nominative au bureau de poste, où le courrier est déposé
	Publipostage	Insertion des prospectus dans les boîtes postales. Produits qui permettent de faire de la publicité
	Collecte remise	Produit qui permet de faire la navette entre la boîte postale et les administrations
Services des colis postaux	Envois des marchandises	Service de distribution des biens et marchandises pour lequel la technologie est difficilement en mesure de remplacer les services conventionnel de transport
	Service de la logistique	Transport physique de marchandises et documents à grande échelle. Il s'agit du service de déménagement
Service des envois express	EMS course Cameroun	Messagerie instantanée de la CAMPOST, c'est le service postal physique le plus rapide de bout en bout destiné à livrer des documents et des marchandises en urgence

Source : Réalisé par Ndanga 2023-2024.

⁹² Jorge Aldama, " Guide de la Réforme postale", UPU, 2019, p26.

Ces services traditionnels offerts par la CAMPOST ressentent depuis l'avènement des TIC les effets de la concurrence, avec l'arrivée des intégrateurs de la messagerie postale qui offrent des produits innovants. Certains d'entre eux subissent de plus en plus des transformations et même des mutations. À côté de ces derniers, évoluent des services financiers postaux.

2. Les services financiers postaux

S'appuyant sur l'important réseau d'infrastructures postales, ces services sont très diversifiés. En effet, la CAMPOST est une institution financière non bancaire dont le statut s'assimile à celui des banques commerciales, à la seule différence qu'elle n'est pas assujettie à la Commission Bancaire d'Afrique Centrale (COBAC). Au niveau des opérations de banque, les Services financiers postaux (service des chèques postaux et service de l'épargne) sont habilités à recevoir et ou à collecter les dépôts du public, notamment des dépôts à vue. À cet égard, ils peuvent émettre et gérer les moyens de paiement, ces deux opérations à l'exception de toute autre opération de banque constituent la base du privilège de création monétaire qu'ont les banques. La CAMPOST propose ainsi trois types de services bancaires : des comptes-chèques postaux (CCP), des comptes d'épargne postale et des transferts d'argent.

Tableau 7 : Gamme des services financiers postaux

Services/Produits financiers postaux		Caractéristiques
Sous famille des comptes	Comptes courants postaux	Service classique bancaire. Il comprend la domiciliation des salaires, les virements interbancaires, les Virements.
	Compte d'épargne postale	L'Épargne postale avec ses conditions d'ouverture souples permet de sécuriser ses économies dans les bureaux de poste.
Sous famille des transferts d'argents	MELO (Mandat express Local)	transfert d'argent qui fonctionne sur la base d'une connexion internet et ou d'un terminal utilisant le « general packet radio services (GPRS) ».
	MEI	Le Mandat express international est un service de transfert d'argent à l'international.
	Mandat traditionnel postal	Il s'agit des mandats tels le mandat-lettre et le mandat-carte ; et aussi des paiements Western union.
	CAMPOSTMONEY	Transfert d'argent via l'application web et mobile
Sous famille des crédits	Crédit scolaire	Ce service est destiné à tout client dont le salaire est domicilié dans un CCP
	Crédit de fin d'année	Crédit à court terme permettant aux clients de la CAMPOST de passer des fêtes de fin d'année agréables
Sous famille banque assurance	Assurance vie et non vie	Réservée aux personnels de la CAMPOST, il s'agit d'une assurance de retraite complémentaire et de décès

	Assurance automobile	Préfinancement de l'assurance automobile du personnel par la CAMPOST
Sous famille de la monétique	Carte VISA	Il s'agit des cartes visa-prépayée acquises dans le cadre du partenariat CAMPOST-UBA
	CAMO	Produit permettant de réaliser plusieurs opérations financières à travers l'application CAMPOSTMONEY, notamment le paiement des impôts et de la scolarité.

Source : réalisé par Ndanga 2023-2024.

Comme nous l'avons souligné plus haut pour ce qui est de l'influence des TIC sur les services de la messagerie, les services financiers postaux qui évoluent également dans un marché hautement concurrentiel n'échappent nullement pas à l'hégémonie du numérique qui tends à transformer tous les pans de l'activité postale.

3. Les services complémentaires

Les services complémentaires permettent à la CAMPOST d'offrir une gamme élargie de solutions à ses clients particuliers et professionnels, il s'agit des services d'intermédiation propres ou partenaires à l'instar des paiements des factures et des abonnements. Progressivement, la Poste adapte son réseau de point de contact par la conclusion de partenariat locaux et internationaux publics et privés et recherche la meilleure efficacité économique et sociale⁹³. La CAMPOST exploite ainsi dans ses structures plusieurs services des partenaires ou des tiers (les Cartes visa-prépayées en partenariat avec UBA Cameroun, la plateforme Western union, la plateforme Smallworld, le transfert d'argent Wafacash, la Bancassurance, la vente de crédit de communication MTN, Orange Nextel, CAMTEL, la vente des lampes Total, des produits Canal+, des chauffe-eau de douche. La diversification des services offerts (produits propres et des partenaires) constitue une véritable révolution commerciale à la CAMPOST qui cherche à capitaliser son immense réseau disponible via le territoire national.

En conclusion, il était question dans ce chapitre de faire un état de lieux du secteur postal par la cartographie du réseau postal et l'analyse du marché dans lequel évolue ce secteur d'activité, caractérisé par l'exploitation du courrier, des colis physiques, l'émission des mandats, la présence des intégrateurs internationaux de la messagerie et l'obsolescence des services postaux offerts par l'État. Il ressort de cette analyse que la conjoncture internationale ayant conduit le Cameroun à la libéralisation du secteur postal est à l'origine des réformés opérés dans ce secteur et donc le point d'orgue est la création de la CAMPOST en 2004. Cette

⁹³ Rapport d'information sur les conditions du maintien de services publics dans les territoires et la contribution que la poste pourrait y apporter, en ligne, https://www.google.cm/books/edition/Rapport_d_information_sur_les_conditions/CmGUBgAAQBAJ?hl=fr&gbpv=1.

entreprise, née de la fusion de la Société Nationale des Postes et de l'ex-Caisse d'épargne postale, offre ses services dans un environnement hautement concurrentiel. De là, le service postal universel dont la charge incombe à la CAMPOST, est-il une réalité au Cameroun à l'ère du numérique ? Quelles en sont les avancées significatives ?

CHAPITRE II : LA NUMÉRISATION DES SERVICES POSTAUX À LA CAMPOST

Les services postaux jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de la société et de l'économie camerounaise, en assurant la distribution du courrier, des colis et en offrant des services financiers postaux. Par l'entremise de la Cameroon Postal Services (CAMPOST), entreprise publique chargée de fournir ces services à travers le pays, les services postaux au Cameroun ont connu des mutations structurelles et conjoncturelles, incitées par les Technologies de l'Information et de la Communication, les changements dans les habitudes de communication et les exigences du marché, comme le souligne Muriel Le Roux :

"Dans son histoire, la poste a souvent été mobilisée par les gouvernements pour lancer, compléter, suppléer des politiques publiques qu'il s'agisse de l'épargne populaire ou d'acculturation aux pratiques bancaires (Caisse nationale d'épargne et chèques postaux), d'éducation politique avec la distribution de la presse de la distribution des prestations sociales ou d'aménagement du territoire. Elle a souvent été, sans que cela soit toujours su, une passeuse d'innovations"⁹⁴.

C'est dire que le phénomène de mondialisation des économies et de la globalisation des marchés, dont les Télécommunications et les Technologies de l'Information, éléments moteurs, entraînent de nouvelles procédures d'échange et d'exploitation des services postaux. Les mutations structurelles se réfèrent ainsi aux changements profonds dans la structure. L'avènement des technologies numériques a transformé la manière dont les camerounais communiquent et effectuent des transactions. L'usage du numérique a radicalement modifié le visage de la messagerie postale et les services financiers postaux offerts par la CAMPOST qui a dû repenser sa stratégie et diversifier ses offres de services depuis 2004, grâce aux multiples initiatives entreprises par les acteurs du secteur postal, c'est l'ère de "la poste réinventée"⁹⁵.

I. LES MUTATIONS STRUCTURELLES

Il est question dans cette partie de faire l'inventaire des actions concrètes réalisées par les acteurs concernés et faisant office de préalables à la transformation numérique des services postaux, tout en leur permettant de rester pertinents et compétitifs. En réalité, la transformation numérique des services postaux s'est opérée par la mise en place sur le plan technologique d'une infrastructure permettant de mettre à jour les processus automatisés, de la culture et des modèles d'activité.

⁹⁴ M. Le Roux, "Les Postes à la recherche d'un nouveau modèle ?", dans *Entreprises et histoire*, éditions ESKA, 4^e trimestre, n°105, 2021, p.13.

⁹⁵ Slogan de la CAMPOST.

A. UNE INFRASTRUCTURE DE POINTE POUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES SERVICES POSTAUX

Face aux défis de la modernité, des actions concrètes ont été posées dans le but de transformer les services postaux et les arrimer aux exigences du marché et de la clientèle dès la création de la CAMPOST en 2004, marquant ainsi un tournant décisif dans le développement du secteur des Postes et Télécommunications et dans la vulgarisation des TIC au Cameroun.

1. La connexion des bureaux de poste par VSAT et par Fibre optique

L'amélioration de l'efficacité opérationnelle de la CAMPOST, l'adoption de technologies numériques pour moderniser les processus, le renforcement des partenariats nationaux et internationaux, l'expansion de son réseau de bureaux de poste pour une meilleure accessibilité et la transformation numérique des services postaux reposent nécessairement, sinon, impérativement sur l'existence d'une infrastructure technologique appropriée. En première ligne figure le réseau internet qui, selon Fidèle Nwamen, permet aux acteurs relativement défavorisés d'avoir accès à l'information, à des communications, à un savoir et de booste la croissance des biens et services⁹⁶.

En effet, entre 2004 et 2020, les bureaux de poste sont interconnectés grâce à deux réseaux existants constitués d'une infrastructure internationale Sous-marin à fibre optique SAT3 avec un point d'atterrissage à Douala d'une part ; d'une infrastructure terrestre à fibre optique construit le long de l'oléoduc pétrolier entre Kribi au Cameroun et Doba, en République Centrafricaine d'autre part. Le réseau de transport terrestre à fibre optique au Cameroun dispose d'un linéaire d'environ 12000 km. 10 régions/10, 52 département/58 et 209 arrondissements/360 ont accès à la fibre optique⁹⁷. L'intérêt constant de ce déploiement étant de :

- Doter le secteur des Postes et Télécommunications d'une infrastructure moderne au sein de la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale ;

⁹⁶ F. Nwamen, "Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises", dans La revue des sciences de gestion, 2^e édition Direction et Gestion, 2^e trimestre, n°218, 2006, p.115.

⁹⁷ Michel Djon, "état des lieux de l'économie numérique au Cameroun : Rapport de progression avec le Numérique Africain et Mondial", [online], <https://gefona.org/i-etat-des-lieux-de-leconomie-numerique-au-cameroun-rapport-de-progression-avec-le-numerique-africain-et-mondial/>, consulté le 30/05/2024 à 13h36.

- Doter l'opérateur de Télécommunication de moyens financiers nécessaires à son développement et d'accroître la flexibilité des services marchands à l'instar de ceux de la CAMPOST ;
- Arrimer à la tendance mondiale des réseaux basés sur IP, l'accès "sans fil" avec une tarification à la bande passante, une régularisation par le marché qui repose sur une stratégie multiservice.

Certes, le service INTELPOST⁹⁸, créé aux fins d'exploitation par Fax des émissions et paiements des mandats-poste, a connu un relatif succès entre 1990 et 1999, il est important de rappeler que cette période de grâce s'est achevée dès la libéralisation du secteur postal⁹⁹. Cependant, depuis 2005, la connexion des bureaux de poste par l'installation des points d'accès numérique (VSAT et Fibre optique) garantit l'introduction massive des nouvelles technologies dans le réseau public postal. Ainsi, La connexion par VSAT (*Very Small Aperture Terminal*) et par fibre optique des bureaux de poste à la CAMPOST joue un rôle crucial dans la transformation des services postaux. Ces technologies de communication offrent des avantages significatifs en termes de connectivité, de vitesse dans le traitement et l'exploitation et de fiabilité des produits, ce qui permet à CAMPOST d'améliorer ses opérations et de proposer de nouveaux services à ses clients.

En outre, La connexion par VSAT et par fibre optique permet d'établir des liens de communication via des satellites. Cela est particulièrement utile dans les régions éloignées et enclavées. L'installation de ces outils technologiques a permis à la CAMPOST d'alimenter un grand nombre de bureaux de poste en Internet facilitant la transmission rapide et sécurisée des données relatives aux dépôts, transmission et distribution des envois, tous comme les données relatives aux transferts d'argent. Ces outils facilitent également l'accès aux informations liées à la gestion des services, des ressources financières et humaines en temps réel et la communication avec d'autres acteurs du réseau postal national et international¹⁰⁰.

En même temps, ces infrastructures ont favorisé l'évolution de l'activité dans le sous-secteur des télécommunications en boostant l'augmentation du nombre d'utilisateurs de la

⁹⁸ Premier mandat électronique implémenté au Cameroun dans le cadre de la modernisation du service postal avant la libéralisation du secteur.

⁹⁹ D. Kpwang Abbé, Modernisation des services postaux, p. 32.

¹⁰⁰ Le Cameroun est membre de l'Union Postale Universelle depuis son indépendance. A cet effet l'opérateur chargé de l'exploitation du service public postal est en phase, avec les directives édictées par cette institution pour garantir un meilleur fonctionnement du service postal dans le monde.

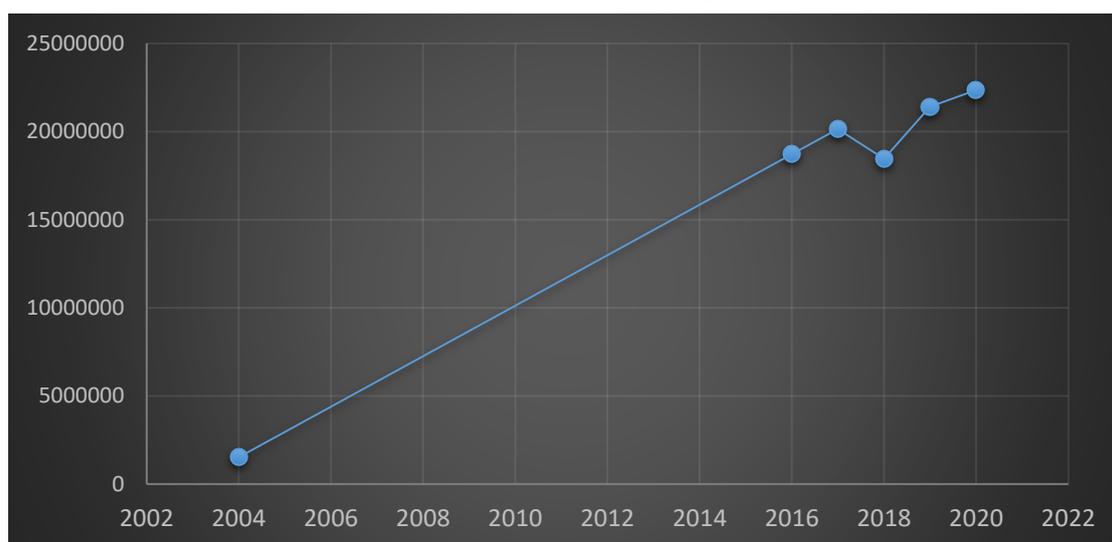
téléphonie mobile. Les données y relatives publiées par la Banque mondiale en sont une illustration.

Tableau 8 : Utilisateurs de la téléphonie mobile au Cameroun entre 2004 et 2020.

Années	Valeurs
2004	1530868
2016	18717503
2017	20135388
2018	18455836
2019	21400736
2020	22350310

Source : Schéma réalisé par Ndanga Christel Aimé

Graphique 1 : Evolution du nombre d'utilisateurs de la téléphonie mobile



Source : Schéma réalisé par Ndanga christel Aimé, le 7 mars 2024.

Le graphe ci-dessus illustre clairement qu'entre 2004 et 2020, le nombre des abonnés n'a cessé d'accroître au Cameroun. Il est important de révéler que l'activité postale est intimement liée à celle de la téléphonie mobile. Grâce à sa couverture intégrale, le téléphone mobile utilisé en zone rurale et urbaine par les populations (consommateurs des services postaux) a permis à la CAMPOST de saisir les opportunités offertes par les opérateurs de téléphonie à l'instar de MTN, Orange, Nextel et CAMTEL, en densifiant sa gamme de produits ; par la vente des crédits de communication et l'utilisation des réseaux téléphoniques dans le cadre de la livraison des colis à travers le partenariat avec l'entreprise de l'e-commerce

Jumia¹⁰¹. De même, le réseau téléphonique interne IP qui permet aux différents services de communiquer, présente des limites rendant injoignables certains bureaux de poste des zones reculées. Pour pallier à ce déficit communicationnel, la CAMPOST fait recours à la téléphonie mobile, dans le cadre du suivi journalier des activités.

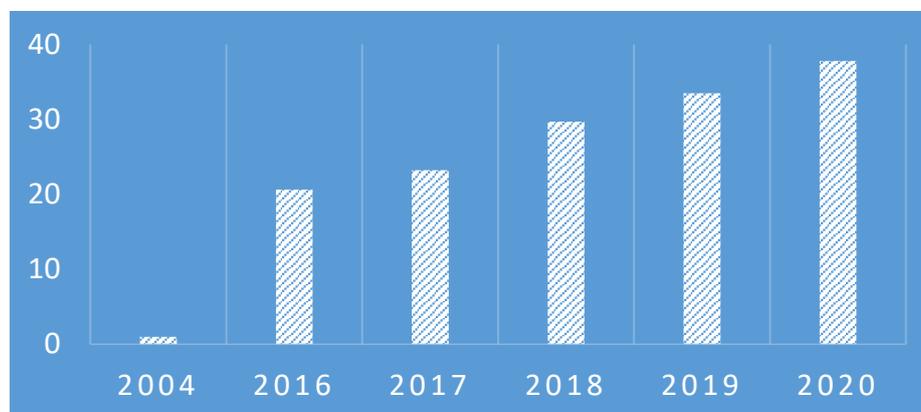
Dans le même contexte, le réseau de communication par VSAT et par fibre optique a certes interconnecté les bureaux de poste mais aussi et surtout, boosté le nombre d'utilisateurs d'internet au Cameroun, tel qu'illustre l'Union Internationale des Télécommunications.

Tableau 9 : Nombre d'utilisateurs d'internet entre 2004 et 2020

Années	Valeurs
2004	0,976
2016	20,600
2017	23,203
2018	29,700
2019	33,500
2020	37,800

Source : Réalisé par Ndanga, d'après les données publiées en ligne en 2024 par l'UIT

Graphique 2 : Evolution du nombre d'utilisateurs d'internet au Cameroun



Source : Schéma réalisé par Ndanga Christel Aimé, le 7 mars 2024

Le marché de la téléphonie mobile a progressivement mûri entre 2004 et 2020, le marché de l'internet haut débit fixe et mobile a connu une croissance assez timide avec un nombre d'abonnés en augmentation lente et un taux de pénétration légèrement stagnant depuis 2016.

¹⁰¹ Une convention de partenariat avait été signée entre CAMPOST et l'entreprise de l'e-commerce JUMIA en 2014 afin de densifier le réseau postal et de permettre aux populations de commander les objets en ligne et de les retirer dans les bureaux de poste. A l'arrivée des marchandises commandées les destinataires étaient informés par les réseaux des opérateurs de la téléphonie mobile Orange, MTN, Nextel et CAMTEL.

Les réseaux satellitaires, VSAT et fibre optique, ont permis à la CAMPOST de bénéficier de l'internet à moindre cout et dans les coins les plus reculés du pays.

Comme abordé plus haut, la volonté politique affirmée par le gouvernement a largement contribué à la mise en place de l'infrastructure technologique devant faciliter la transformation numérique des services postaux. Trois grandes initiatives gouvernementales ont émaillé cet engagement.

Entre 2006 et 2008, près de 180 "Télécentres Communautaire Polyvalents"¹⁰² ont été construites dans le 10 Provinces du Cameroun dans le cadre d'un vaste programme de développent des TIC. À la différence de la téléphonie mobile dont le déploiement présente encore de nombreuses entraves dans des zones rurales en empêchant aux camerounais de vivre les bienfaits du service universel et au Cameroun d'accéder véritablement à la société de l'information¹⁰³, les télécentres ont permis à la Poste de se doter d'une large gamme de services tels que internet, e-mail, téléchargement des applications, scanner, traitement des textes, impression des documents, hébergement des pages web, téléphone/fax, photocopie, télévision et radio communautaire ; et de permettre aux populations de créer des activités génératrices d'emplois directs ou indirects pour les jeunes et les femmes des zones rurale¹⁰⁴. En réalité, ce projet avait été mis sur pied dans un contexte de vulgarisation des TIC où le Cameroun accusait un grand retard et enregistrait un fossé technologique entre les zones urbaines et rurales. En début d'année 2006, Bello Bouba Maigari déclarait que "L'un des plus grands chantiers de mon département ministériel au cours de l'année 2006 est tout d'abord le lancement officiel des Télécentres Communautaires Polyvalents installés à travers le territoire national"¹⁰⁵.

¹⁰² Vaste programme initié par le gouvernement à travers le MINPOSTEL qui a permis de construire dans les zones reculées et enclavées des structures regroupant en un seul endroit des services postaux, télécommunications et télévision dans le cadre de la réduction de la fracture numérique au Cameroun.

¹⁰³ M. F. Njimogni Njipendi, " l'industrie de la téléphonie et ses mutations sociales et économiques au Cameroun (1960-2012)", mémoire de master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2017, p.126.

¹⁰⁴ P&T Performance, Magazine d'information du Ministère des Postes et Télécommunication, n° 001, janvier 2006, p.14.

¹⁰⁵ Entretien tiré de P&T Performance, magazine d'information du MINPOSTEL, p22.

Image 2 : Un Télécentre Communautaire Polyvalent



Source : P&T Performance, magazine d'information du MINPOSTEL.

Par la suite et à la faveur de la mémorable visite d'État du Président de la République en juillet 2011, sur invitation de son homologue le Président de la République populaire de Chine, une convention de prêt fut signée entre l'Etat du Cameroun et Exim Bank China, d'un montant de 65,650 millions de dollars US (soit environ 31 milliards de francs CFA), pour le financement du projet baptisé "e-post" ¹⁰⁶ dont la pertinence selon Jean Pierre Biyiti Bi Essam ¹⁰⁷, matérialise le retour total et définitif sur le marché national et international, du service public postal camerounais. Cette somme colossale a permis à l'État du Cameroun de doter la CAMPOST d'une infrastructure technologique hautement importante lui permettant d'offrir des services postaux numériques.

Le 27 décembre 2014, au nom du Président de la République le Ministre des Postes et Télécommunications a inauguré le « nouvel outil de production » baptisé « e-post ». Cet outil en tant que réalisation majeure, est matérialisé par la mise en service d'un Centre de traitement de données encore appelé "Data center". Il a pour rôle d'assurer la gestion de l'ensemble du réseau postal et des informations qui y sont véhiculées. Il rend possible la commercialisation de plusieurs services connexes à partir de sa plateforme.

¹⁰⁶ Face à l'obsolescence du réseau postal exploité depuis 2004, sa réhabilitation s'est avéré une nécessité. C'est ainsi qu'est né le projet e-post qui a permis la construction d'un réseau informatique et des télécommunications en vue du raccordement des bureaux de poste à la fibre optique ou par liaisons sans fil, la construction d'un data center, l'interconnexion des bureaux de poste du pays, leur dotation en équipement technologique et matériel et de la formation du personnel afin d'accroître la productivité de la CAMPOST et la rendre plus compétitive.

¹⁰⁷ Ministre des Postes et Télécommunications et Président du Conseil d'Administration de la CAMPOST entre 2009 et 2015.

Plombé par une crise de confiance profonde avec des usagers désabusés par une mauvaise gestion de la Caisse d'épargne postale depuis 2004¹⁰⁸ et d'un manque criarde de l'outil informatique, la CAMPOST renaît progressivement de son agonie grâce au projet e-post qui a permis à la structure d'acquérir :

- un Data center de type R+1 d'une superficie de 640 m²,
- un centre d'appel dont le code d'accès attribué par l'ART est le 8142,
- un centre de monitoring du réseau d'une surface de 37,26 m²,
- un centre de vidéosurveillance doté d'un écran géant composite de quatre écrans,
- un réseau à fibre optique d'un linéaire estimé à 710,258 km,
- un réseau satellitaire sur un hub situé à Zamengoué et 110 stations VSAT,
- un réseau d'interconnexion de 234 bureaux de poste dont 124 par fibre optique et 110 par satellite, et plusieurs bureaux de poste relookés,
- un important lot de véhicules et de moto livrés,
- un important lot de téléphones fixes,
- 1000 ordinateurs, 74 serveurs puissants et plus de 2000 équipements périphériques (imprimantes, lecteurs code barre, balances électroniques, applications web et logiciels) pour équiper l'ensemble des bureaux de poste,
- 192 ingénieurs et techniciens et 200 Agents de guichets formés sur les équipements de l'e-post.

¹⁰⁸ Abada, " La réforme de la gouvernance des entreprises publiques ", p.52.

Image 3 : Centre de traitement des données de la CAMPOST (Data center)



Source : Cliché Ndanga réalisé le 7 février 2024.

Point de doute, l'existence et la mise en fonction de cette arsenal technologique révèle des avancées remarquables opérées sur les services postaux pour matérialiser leur numérisation, puisque "la CAMPOST dispose aujourd'hui de l'outil de travail indiqué qui va lui permettre de répondre à la nouvelle demande du marché et de mener à bien les missions qui sont siennes à savoir ; Garantir une bonne qualité de service aux usagers ; garantir un service postal de qualité et accessible à tous et tirer le secteur postal vers la modernité¹⁰⁹", affirmait Nana Yomba, Directeur Général Adjoint de la Cameroon Postal services, lors de la cérémonie d'inauguration du projet e-post en 2014.

2. La modernisation du réseau postal dans le cadre du plan de restructuration de la CAMPOST

Si entre 2009 et 2014, l'actualité du secteur postal camerounais était alimentée par les réalisations remarquables du projet e-post dont les retombées garantissent l'arrimage des services postaux aux TIC, le gouvernement conscient de l'importance de la poste dans le développement économique et social du pays ; et soucieux du bien-être de la CAMPOST n'a pas hésité à intensifier sa restructuration.

En 2018, la Cameroon Postal Services s'est dotée d'un plan de restructuration assorti d'un Contrat-plan pour la période allant de 2019-2021, traduisant l'orientation de l'État à permettre à la CAMPOST de " contribuer activement au développement de l'économie numérique en acquérant des plateformes numériques pour moderniser son offre sur ses

¹⁰⁹ Directeur Adjoint de la CAMPOST.

différents segments de marché¹¹⁰ le cadre de référence des activités de la CAMPOST dans le plan de restructuration avait pour objectifs : la restructuration organisationnel, opérationnelle et technique de l'entreprise dans l'optique de la mise en place d'une gouvernance saine et compétitive, l'amélioration des performances, l'assainissement du bilan et des états financiers. S'agissant du Contrat-plan, il formalise les efforts du gouvernement en vue du redressement de l'entreprise, parmi lesquels le remboursement progressif de l'épargne sinistrée, la mise en œuvre du plan social et la modernisation de l'outil de production avec un arrimage sur les TIC. Le cout des investissements à mobiliser pour le financement dudit plan s'élevait à 22.876.881.000 FCFA avec un apport de la part du gouvernement à travers le Ministre des Finances et celui des Poste et Télécommunications de 18.312.482.000 FCFA. Le reste, soit 4 564 399 000 FCFA devant être supporté par la CAMPOST.

Il y a lieu de mentionner que ce contrat-plan signé le 30 novembre 2018 entre le gouvernement représenté par le MINFI, le MINEPAT, le MINPOSTEL et la CAMPOST a permis à cette dernière de consolider les acquis dont les jalons ont été posés par le projet e-post quelques années au paravent. Concrètement 9,322 milliards ont déjà été mobilisés¹¹¹ pour l'acquisition de :

- 43 véhicules d'exploitation et 50 motocyclettes ;
- 58 machines à affranchir numériques ;
- 10 bureaux de poste réhabilités ;
- La réalisation d'une politique de sécurité informatique au Data center ;
- 6 nouveaux bureaux de poste nouvellement construits à Kon Yambetta, Ebebda, Lom Pangar, Meyo Centre, Ma'an et Bafoussam 3.

¹¹⁰ URL: <https://ecomatin.net/restructuration-de-la-campost-ou-est-passe-le-projet-de-commutateur>

¹¹¹ Rapport sur la situation des entreprises publiques et des établissements publics du CTR, octobre 2020, p152.

Image 4 : De nouvelles gammes de machines à affranchir



Source : Archives du MINPOSTEL

Les préalables à la numérisation des services postaux constituent une réalité indiscutable à la CAMPOST grâce au concours de l'État, des partenaires au développement et aussi et surtout du rôle qu'avaient joué le personnel de ladite structure car comme le souligne Ateba Mfono Etienne Bertrand,

« La capitalisation de cet outil technologique reposait sur la mise en synergie au sein de la CAMPOST d'un ensemble de leviers constitué d'une prise de conscience du personnel ; le choix des outils ; la diversité des partenariats et l'élaboration d'un plan stratégique. La Poste camerounaise n'a pas été à l'avant-garde de l'innovation technologique d'où le retard accusé par rapport à ses concurrents. Mais, avec l'appui de l'État, l'entreprise a connu des avancées notoires dans le cadre de la modernisation de son activité¹¹².

3. Les Technologies de l'Information et de la Communication et l'amélioration progressive des pratiques professionnelles à la CAMPOST

Les technologies numériques prennent rapidement de l'ampleur à l'échelle mondiale, les clients (expéditeurs et destinataires) s'attendent de plus en plus souvent à pouvoir interagir directement avec les postes par des moyens numériques. En outre, 73% des postes indiquent qu'elles ont accru leurs investissements dans les services postaux numériques¹¹³

Dans une telle mouvance, les TIC ont considérablement transformé le visage de la poste mais aussi de ses produits entre 2004 et 2020 grâce aux télécentres communautaires, au projet e-post et au contrat plan Cameroun/Campost 2018-2021. L'implémentation effective et la mise

¹¹² Ateba Mfono Etienne, 42 ans environ, Chef de service du développement des produits à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 7 février 2024.

¹¹³ D. Nieto et T. Biyissa, « Economie numérique et activités postales numériques », p.13.

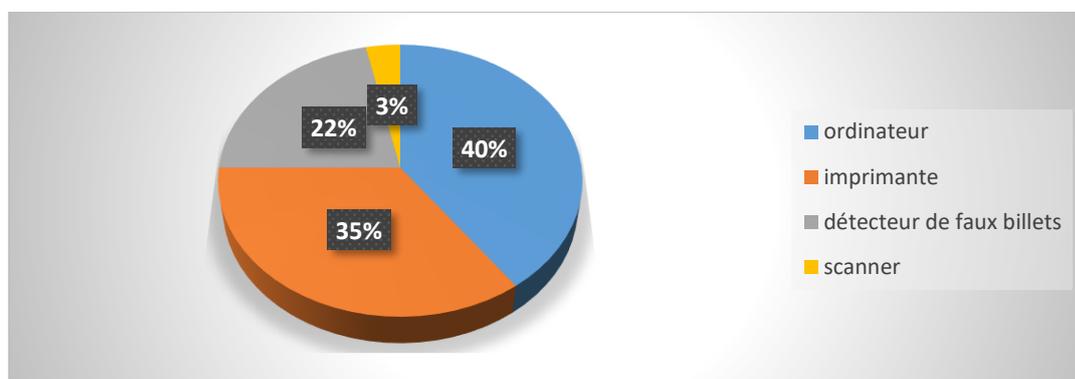
en fonction de tous ces projets s'adossant sur la formation du personnel a progressivement amélioré l'environnement de travail et les habitudes professionnels. Les recherches effectuées et les entretiens réalisés à la CAMPOST (Direction Générale et Bureaux de poste), montrent clairement que l'appropriation du numérique a été facilité d'une part, par l'apprentissage¹¹⁴ et d'autre part par une démarche pragmatique d'usage axée sur la manipulation des objets techniques¹¹⁵ ayant permis l'acquisition du savoir-faire basique de la technologie à l'origine de la transformation des services postaux ; d'autant plus que les TIC sont au cœur de la formation à tous les métiers¹¹⁶. D'ailleurs, les résultats de notre enquête sur le terrain sur un échantillonnage de trente (30) individus, nous ont permis d'obtenir les informations ci-après.

Tableau10 : Outils informatiques utilisés

Outils informatiques	Effectifs
Ordinateurs	24
Imprimantes	21
Détecteurs de faux billets	13
Scanners	2

Source : réalisé par Ndanga Christel Aimé, 7 mars 2024.

Graphique 3 : Utilisation de l'outil informatique à la CAMPOST



Source : Réalisé Ndanga le 7 mars 2024

¹¹⁴ Dans le cadre de l'implémentation du projet e-post, le marché passé avec la société Huawei Technologie CO avait prévu la formation de cinquante (50) techniciens en Chine sur l'usage des équipements délivrés. À la formation d'une première vague de dix-neuf (19), le Ministre des Postes et Télécommunications avait demandé que la suite de ladite formation soit délocalisée au Cameroun. Au terme de cette recommandation, Huawei et la CAMPOST ont refondu le programme en formant au total 192 ingénieurs et 200 agents de guichet.

¹¹⁵ Mozaffar, Cheshmeh Sohrabi, " Récents développement en sciences sociales : Vers un nouveau modèle d'appropriation sociales des Technologies de l'information et de la communication", in, Les Technologies numériques comme miroir de la société, sous la direction de Roger Bautier et José Do-Nascimento, Paris, Harmattant, 2012, p.28.

¹¹⁶ Wade, un destin pour l'Afrique, p.54.

L'enquête montre un niveau d'utilisation des TICs satisfaisant sur l'ensemble du réseau avec des bureaux suffisamment équipés pour assurer la fluidité du service et booster la transformation numérique de ces derniers.

Image 5 : Un personnel de la CAMPOST



Source : Cliché Ndanga réalisée à Yaoundé le 7 février 2024.

Ateba Mfono Etienne Chef de Service du développement des produits à la CAMPOST a été l'un des artisans de l'implémentation de la monétique à la CAMPOST. Comme le montre la photographie ci-dessus, le projet e-post, dès son opérationnalisation au sein de la CAMPOST, a favorisé :

- le traçage et le tracking des colis et dépêches déposés dans les bureaux de poste par les usagers à partir de l'internet,
- la téléphonie d'entreprise à travers l'intranet e-post présent sur l'étendue du territoire national,
- la surveillance centralisée des mouvements des personnes dans les bureaux de poste à partir du Data center,
- la dématérialisation de certaines procédures à l'instar des modes opératoires au sein de la CAMPOST,
- l'introduction des nouveaux services liés aux activités des TIC.

Cette modernisation de l'offre de service à la CAMPOST se traduit également par :

“La disponibilité du hardware (ordinateurs imprimantes, scanner et détecteur de faux billets), du software (logiciel et applications¹¹⁷), d’un service de développeurs des applications pour usage local en cas de nécessité, des scanners qui permettent de détecter les objets prohibés. Sur le plan commercial, les écrans géants sont installés dans les bureaux de poste faisant passer en boucle les postes publicitaires. La CAMPOST est également présente dans les réseaux sociaux afin d’interagir avec sa clientèle¹¹⁸”.

Selon Atchang Onésine¹¹⁹, la CAMPOST fait également usage du système mis en place par l’Union Postale Universelle dans le but de mesurer son niveau de performance en termes de délai de livraison, du nombre d’envois déposés et arrivés. Dans le cadre de l’exploitation du produit EMS (Express mail Service), l’enregistrement de bout en bout de toutes les opérations sur la plateforme numérique est effectif et permet de disposer les données sur la qualité de ce produit.

Au niveau de la gouvernance, un réseau téléphonique IP installé dans tous les bureaux facilite l’intercommunication entre les différents services de la CAMPOST. Une messagerie interne appelée “Mail CAMPOST” facilite également les échanges électroniques des instructions et message entre les personnels.

B. Diversification et numérisation des services postaux

Suite aux bouleversements engendrés par les TIC dans le domaine des Postes et Télécommunications et particulièrement dans le secteur postal, certains analystes avaient conclu hâtivement au déclin puis à la mort programmée de la Poste. Malheureusement, il s’agissait d’une analyse simpliste, puisque le rôle de la Poste aujourd’hui, plus que par le passé, est devenu très important avec le développement fulgurant des TIC¹²⁰. En réalité, il y a deux raisons pour lesquelles la CAMPOST devait se concentrer sur l’offre de services postaux financiers digitaux. Premièrement cela était indispensable si elle voulait proposer les services à grande échelle et de manière abordable. Par ailleurs, la digitalisation est également une obligation pour pouvoir rivaliser avec les autres prestataires¹²¹.

Cette partie présente une analyse descriptive de l’impact des TIC sur les services postaux classiques offerts par la CAMPOST. Certes nous avons, inventorié l’ensemble des

¹¹⁷ CAMPOST dispose pour l’exploitation des services de nombreuses applications notamment l’application de gestion des boîtes postes, l’application de gestion de la comptabilité 1103 soft, l’application de gestion des transferts d’argent IFS et celle de gestion du courrier PIS et la plateforme CDS ou costum declaration system.

¹¹⁸ Ateba Mfono Etienne, 42 ans environ, Chef de service du développement des produits à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 7 février 2024.

¹¹⁹ Atchang Onésine, 49 ans environs, Sous-directeur EMS à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 19 février 2024.

¹²⁰ P&T Performance, Magazine d’information du Ministère des Postes et Télécommunication, n° 001, janvier 2006, p.20.

¹²¹ N. Clotteau et B. Measho, Panorama mondial de l’inclusion financière postale, Berne UPU, 2016, p.47.

outils technologiques existants devant faciliter la numérisation des services postaux. Mais en réalité, la question n'est pas de savoir si la modernisation existe comme entité propre, mais de comprendre quel sens prend cette notion et quels effets elle produit¹²².

1. Des services financiers postaux progressivement numérisés.

La modernisation postale à la CAMPOST est évidente. Au regard des changements objectifs qu'a connus l'institution, 100% des produits financiers postaux sont exploités par des applications avec un traitement informatisé. La CAMPOST est une institution financière non bancaire dont le statut s'assimile à celui des banques commerciales, à la seule différence qu'elle n'est pas assujettie à la Commission Bancaire d'Afrique Centrale (COBAC). Au niveau des opérations de banque, les Services financiers postaux sont habilités à recevoir et ou à collecter les dépôts du public, notamment des dépôts à vue.

À cet égard, ils peuvent émettre et gérer les moyens de paiement, ces deux opérations à l'exception de toute autre opération de banque constituent la base du privilège de création monétaire qu'ont les banques. La CAMPOST propose via les TIC, trois types de services bancaires : Des compte-chèques postaux (CCP), des comptes d'épargne postale et des transferts d'argent (mandats).

- Le MELO

Ce système de transfert d'argent qui fonctionne sur la base d'une connexion internet et/ ou d'un terminal utilisant le "general packet radio services (GPRS)" est une norme pour la téléphonie mobile dérivée du GSM permettant un débit de données plus élevé. Il en est de même du Mandat Express International (MEI).

À ces transferts, s'ajoute le mandat Western Union et le CAMO ou CAMPOST MONEY, qui en réalité est une application web et mobile multifonctionnelle bien que peu connu de la population, permettant de réaliser le mobile money, le paiement des impôts, des certificats médicaux, des factures et frais de scolarité. D'ailleurs, "ceux qui consomment CAMO, le consomme sans pourtant le connaître. C'est-à-dire, les clients qui arrivent dans les bureaux de poste pour le paiement des frais de scolarité ignorent qu'il s'agit d'une application mobile¹²³, un dispositif informatique téléchargeable pouvant être installé dans un téléphone

¹²² N. Vezinat, "Stratégie, formes et acteurs de la modernisation postale : Regard sur la financiarisation des PTT", in *Sociétés contemporaines*, Editions Presses de Sciences PO, n°97, 1^{er} trimestre 2015, p.26.

¹²³ Ateba Mfono Etienne, 42 ans environ, Chef de service du développement des produits à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 7 février 2024.

androïde et qui permet, grâce à une connexion internet d'effectuer certaines opérations sans pourtant se rendre dans un bureau de poste. C'est dire que le processus de dématérialisation de certains produits et des procédures d'exploitation est véritablement en marché grâce à l'appropriation des TIC.

- **L'Épargne Postale (EP)**

On distingue l'épargne d'avant 2005 qui fait l'objet d'une convention entre l'État du Cameroun et la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA). C'est l'épargne de remboursement dont les campagnes sont fonction des approvisionnements de la CAA. Il s'agit de l'épargne garantie par le compte séquestre ouvert à la BEAC ; ensuite la nouvelle épargne qui regroupe tous les nouveaux dépôts (après 2005) et toutes les nouvelles ouvertures de comptes. A l'ère du numérique, le traitement du compte d'épargne reste manuel en partie avec l'usage du livret et de la fiche n°1bis. Mais les données y relatives font l'objet d'un traitement informatisé, c'est-à-dire son exploitation fait l'objet de deux types d'opérations : Un traitement manuel en front office et un traitement informatisé en back office.

- **Le Compte-Courant Postal (CCP)**

Le Compte Courant Postal est un service classique bancaire. Il comprend la domiciliation des salaires, les virements interbancaires, les Virements de compte à compte, la carte visa prépayée, en 2017, CAMPOST a mis en place une carte prépayée alimentée par le débit d'un compte salaire et le crédit de la carte ; et aussi acquis des distributeurs automatiques des billets. Cette innovation répond à un besoin crucial des clients CCP qui souhaitent se conformer à la nouvelle mode imposée par les banques avec l'usage des guichets automatiques et des cartes bancaires.

2. Des produits de la messagerie postale digitalisés

Il est important de relever que la numérisation des services est la transformation des produits existants et l'amélioration les procédures relatives à leurs traitements. Si l'ensemble des services de la messagerie postale ne subit pas encore l'influence du numérique, relevons tout de même qu'une grande partie en subie au cours de son exploitation. Le logiciel PIS (Postal Integrated System) accompagné des équipements informatiques constituent une évolution majeure dans l'exploitation du courrier en ce sens qu'ils permettent son tracking à travers le code à barre généré par le système à partir du téléphone mobile ou par d'autres types de terminaux d'accès. Le client (Expéditeur ou destinataire) et même l'administration ont la

possibilité de suivre de bout en bout l'acheminement du courrier et de connaître sa position exacte. S'agissant de l'exploitation des colis postaux, la numérisation s'est opérée à deux niveaux, notamment le tracking et la modernisation de l'outil de contrôle. Avant l'avènement de la CAMPOST, les Agents postaux procédaient à l'ouverture des colis déposés au bureau de poste afin de déceler les produits prohibés¹²⁴. Ce procédé regorge d'énormes risques pour les Agents et le service. Grâce au projet e-post, la CAMPOST dispose désormais des scanners pour la détection des objets dont l'exploitation est interdite à la CAMPOST.

Hors mis la prise en charge informatisée du courrier EMS¹²⁵ et recommandé, la CAMPOST a également engagé la numérisation du timbre-poste. Le réseau postal présente plusieurs formes d'affranchissement dont les principales sont le timbre physique ou sur papier et l'empreinte de la machine à affranchir. L'une des innovations ici concerne la mise en fonction des machines automatiques et multifonctions car,

«la première machine à affranchir était manuelle, le montant valant affranchissement était alors réglé. Avec la prise en compte de l'évolution technologique, la CAMPOST est passée des machines mécaniques à celles électroniques qui impriment les marques d'affranchissement. Cependant, le timbre physique reste en vigueur compte tenu de sa valeur historique et culturelle¹²⁶».

Bien que certains consommateurs et même certains agents postaux soient restés nostalgiques de la vieille poste où l'envoi des lettres étaient le principal service offert. Il faut désormais intégrer que la mue s'est imposée à la CAMPOST car, «l'envoi de la lettre classique est en perte de vitesse, c'est un fait. Par contre, il faut savoir que le volume du courrier d'affaire augmente considérable chaque jour un peu plus. Le volume de colis aussi est en nette croissance¹²⁷. Après plus d'une décennie de restructuration, des innovations en matière de courrier sont visibles à travers une nouvelle dynamique qui s'appuie sur un nouveau plan d'acheminement du courrier. Ce plan a quatre articulations à savoir : le projet d'amélioration du courrier (PA2C), la qualité de service, Express Mail Services (EMS) et l'amélioration de la présence postale. Concrètement :

- Avec le PA2C, c'est une véritable reprise en main de l'activité postale car, la CAMPOST a eu d'énormes désagréments en confiant son courrier aux agences de

¹²⁴ Les objets immoraux et obscènes, la drogue, les animaux vivants sont interdits d'exploitation par les services postaux.

¹²⁵ Dans le secteur postal, la concurrence est dans l'express et le courrier EMS fait justement la différence avec le courrier classique au niveau de la vitesse. C'est le produit de la messagerie le plus sollicité.

¹²⁶ Djanze Mamelem Francis, 53 ans environ, Sous-directeur de la production de la messagerie postale à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 28 février 2024.

¹²⁷ Onésime Atchang, 49 environ, Sous-directeur EMS à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 19 février 2024.

voyage. Ce projet a permis d'introduire du matériel roulant appartenant à l'entreprise. L'objectif était de collecter, transporter et distribuer tout courrier en moins de 48 heures dans le triangle Yaoundé-Douala-Bafoussam, ainsi que dans les 34 localités intermédiaires¹²⁸

- EMS et le plan d'amélioration du courrier express (PACE). Ce plan a été mis en place dans le but d'assurer le resserrement de la ligne managériale et le développement commercial du produit EMS.
- l'amélioration de la présence postale. En 2011, la CAMPOST s'est lancée résolument dans une posture de proximité à travers l'extension de son réseau jusqu'aux coins les plus reculés des villes et des campagnes. Cette amélioration de sa présence au sein de l'environnement spatial des villes, quartier et village a agi sur trois axes notamment : la création de nouveaux bureaux de poste, l'installation des bureaux de poste dans certains Télé-centre Communautaires Polyvalent et le développement des points poste.

S'agissant du fonctionnement de 82 000 boîtes-postales dont 30 000 occupées, l'entreprise a informatisé leur gestion avec les alertes de fermeture et de réabonnement à travers des SMS adressés aux clients, l'édition des factures, le réabonnement décentralisé car, " il n'est plus exigé aux clients de régler leur abonnement uniquement dans les bureaux d'attache, l'opération peut désormais s'effectuer au bureau de poste le plus proche¹²⁹".

3. Exploitation des services innovants et le développement des partenariats

La CAMPOST opère dans le secteur de la communication directe et des échanges avec pour métier de base la logistique du courrier et du colis. L'intégration des TIC dans son fonctionnement couplée des exigences de la clientèle et du marché ont conduit cette entreprise à développer des services innovants¹³⁰ et à nouer des partenariats avec d'autres structures ; le réseau interne n'étant en mesure de satisfaire l'ensemble des consommateurs. Partant de ces remarques et dans la perspective d'une "poste réinventée¹³¹" et novatrice, plusieurs services ce

¹²⁸ Robert Clauw, Directeur des Activités du courrier et du réseau, membre de l'équipe SOFREPOST, CAMPOST Magazine n°11, août 2010.

¹²⁹ Djanze Mamelem Francis, 53 ans environ, Sous-directeur de la production de la messagerie postale à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 28 février 2024.

¹³⁰ Loi n°2020/004 du 23 avril 2020, régissant l'activité postale au Cameroun.

¹³¹ Slogan de l'entreprise CAMPOST.

sont greffés aux services classiques (la messagerie postale et les services financiers postaux), grâce au projet e-post et au plan de restructuration de la CAMPOST. C'est le cas :

- du stimulateur tarifaire qui donne la possibilité aux clients de connaître le tarif applicable à son objet en fonction de son poids estimatif et de sa catégorie,
- du service de la logistique via l'application « CAMLOG » qui permet à la CAMPOST d'effectuer tout genre de déménagement,
- du e-commerce,
- de l'hébergement,
- de la téléphonie IP,
- le traitement des données et statistiques,
- l'hébergement des serveurs et des applications dans le Data center,
- la dématérialisation de certaines procédures opérationnelles au sein de l'entreprise,
- de la vidéosurveillance.

Les avancées observées reposent également sur la diversification du partenariat entre la CAMPOST et certaines institutions privées dans le but d'assurer une couverture maximale du réseau postal et de diversifier les produits en matière de paiement électronique de l'e-commerce. Entre 2004 et 2020, environ 10 partenariats et conventions ont été signé.

Tableau 11 : Entreprises Partenaires avec la CAMPOST

Partenariat	Solution apportée
Afrilant first bank-CAMPOST	Fourniture du service mobile via USSD
UBA-CAMPOST	Fourniture des cartes VISA prépayés et TPE
Express Union SA-CAMPOST	Money phone
Wafacash-CAMPOST	Transfert d'argent
CCC PIC-CAMPOST	Mise à disposition du crédit moyen terme
Jumia-CAMPOST	Livraison des colis
DHL	Livraison des colis et courriers
ACTIVA-CAMPOST	Distribution des produits d'assurance
ALLIANZ-CAMPOST	Assurance retraite

Source : Réalisé par Ndanga, le 14 mars 2024

Les avancées en matière de construction des infrastructures réalisées au cours des 16 dernières années, notamment le déploiement de la fibre optique et des VSAT ayant favorisé l'implémentation de l'outil informatique sur l'ensemble du réseau postal et influencé la transformation numérique des services postaux, laisse observer de nombreuses incidences remarquables.

II. LES MUTATIONS CONJONCTURELLES

Les répercussions de la transformation numérique des services postaux sur la viabilité de l'opérateur désigné sont multiples. Cette transformation a contribué à la démystification de l'outil informatique à la CAMPOST et modifier la qualité des services et leur capacité à entrer en concurrence. Les effets combinés sont aisés à appréhender grâce à la méthode observatoire utilisée lors de cette étude.

A. Démystification de l'outil informatique doublée des transformations socioculturelles

La qualité de services offerts à la CAMPOST est évaluée selon cinq critères : L'abordabilité, la fiabilité, la sécurité et l'accessibilité, sur la base desquels le digital est venu éliminé la grande majorité des obstacles d'investissement engagés par l'Etat, pour mettre à niveau, rendre disponible les services postaux sur l'ensemble du réseau national et international. Avec le numérique, les consommateurs et agents postaux se rendent très vite compte que les procédures et les méthodes d'exploitation se simplifient démystifiant ainsi les TIC.

1. La démystification de l'outil informatique.

Les TIC jouent un rôle prépondérant dans la vulgarisation et la promotion des services postaux en ce sens que lorsqu'un service est disponible à un endroit précis, il est plus aisé de le rendre disponible sur l'ensemble du territoire via le numérique¹³². C'est l'exemple du mandat lettre donc les procédures d'émission rendaient l'exploitation lourde¹³³. Avec le mandat électronique, le client rentre en possession de son mandat grâce à une alerte SMS (notification digitale). Ce processus qui vise à moderniser les rouages de l'exploitation des services postaux rends banal ou démystifie l'outil informatique, car les divers objets les outils et les dispositifs issus des technologies de l'information et de la communication tels que les ordinateurs, les imprimantes, les détecteurs de billets, machine à affranchir, internet, téléphone etc., au cours des dernières décennies et leur intégration croissance dans le réseau postal ont conduit à divers

¹³² Mutlem Pauline Cathérine épouse Bikay, 53 ans environ, Directeur des Infrastructures, Equipements et des Réseaux Postaux au MINPOSTEL, Yaoundé, entretien réalisé le 28 février 2024.

¹³³ La fabrication du mandat lettre, son impression, sa livraison dans les bureaux de poste, son émission, puis son acheminement vers le bénéficiaire rendait son exploitation très lourde

travaux visant à mieux les appréhender. C'est dire que les employés de la CAMPOST ont développé une compréhension et une maîtrise de base de l'outil informatique, ce qui les rend plus à l'aise et confiants dans son utilisation. Pour Mozaffar Cheshmeh Sohrabi :

« La banalisation d'une technologie dans la vie professionnelle ou professionnelle est le dernier composant du processus de l'appropriation sociale d'une technologie. Bien que l'intégration d'un objet technique dans les modes de vie puisse se produire par la greffe (d'un nouvel objet sur un ancien) ou par la valorisation de l'utilité ou la pratique de l'objet, elle passe désormais par certains renforcements¹³⁴ ».

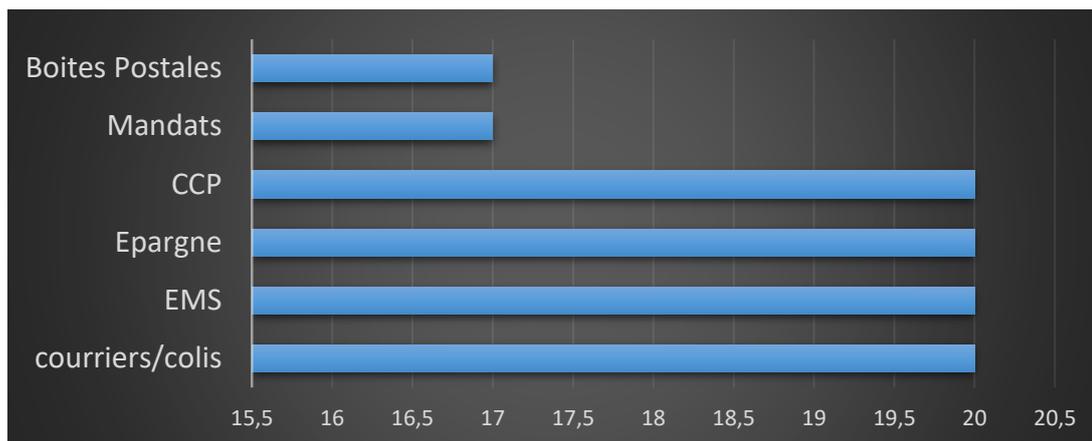
Pour connaître les facteurs de renforcement de la démystification des outils technologiques, nous avons interrogé les personnels de divers rangs, grades et catégories, à partir d'un questionnaire et d'un guide d'entretien. Trois questions faisant référence à l'usage effectif des TIC dans l'exploitation des services postaux ont permis de confirmer ces avis donnés par 30 individus de notre échantillonnage. « Quels sont les outils informatiques utilisés à la CAMPOST ? Puis, quels sont les produits intégrant les TIC dans leur exploitation ? Ou encore, l'équipe dirigeante de la CAMPOST est-elle préoccupée par l'innovation numérique ? Les réponses favorables à ces questions confirment la démystification de l'outil informatique à la CAMPOST. Le Tableau 10 ci-dessus présenté, laisse observer que 40% du personnel disposent d'un ordinateur sur leur poste de travail, 35 % d'une imprimante, 22% d'un détecteur de faux billets et 3% d'un scanner.

Tableau 12 : Produits intégrant les TIC dans leur exploitation

Produits	Nombre
courriers/colis	20
EMS	20
Epargne	20
CCP	20
Mandats	17
Boîtes Postales	17

Source : réalisé par Ndanga, le 14 mars 2024.

¹³⁴ Mozaffar, Cheshmeh Sohrabi, « Récents développements en sciences sociales : Vers un nouveau modèle d'appropriation sociale des Technologies de l'information et de la communication », in, Les Technologies numériques comme miroir de la société, sous la direction de Roger Bautier et José Do-Nascimento, Paris, Harmattan, 2012, p32.

Graphique 3 : Taux d'intégration des TIC dans l'exploitation des services postaux

Source : réalisé par Ndanga le 14 mars 2024.

Ce tableau montre clairement que l'ensemble des produits offerts par la CAMPOST intègrent les TIC dans leur exploitation. Si certains le sont partiellement à l'instar de la Caisse d'épargne et des boites-postales dont l'opération de dépôt et de versement s'effectue encore manuellement, d'autres par contre, sinon la majorité, le sont entièrement, tel que détaillé dans la première partie du chapitre deuxième.

2. Des transformations socioculturelles

La mise sur pied d'un fond de développement des télécommunications et celui des postes en 2004, la mise en fonction des Télé-centres Communautaires Polyvalents dès 2006, la construction des VSAT et l'installation de la fibre optique, la mise en œuvre du projet e-post en 2011 et les multiples réalisations issues du Contrat Plan 2019-2021 sont autant d'instruments nécessaires pour la numérisation des services postaux. Il faut noter que ces instruments ont pour objectifs d'assurer la redynamisation et le développement harmonieux du secteur des Postes et celui des télécommunications¹³⁵. Il est aussi à souligner que si le principal axe du développement du secteur vise particulièrement à garantir la fourniture d'un service de bonne qualité, innovant et accessible à tous sur l'ensemble du territoire national, le numérique a également influencé les habitudes socioculturelles des employés et des clients de la CAMPOST.

Sur le plan social, la poste reste en 2020 le moyen principal de rapprochement des peuples à travers son vaste réseau pour les échanges des objets de correspondance à moindre coût. Le prix du timbre-poste par exemple, à l'affranchissement n'a pas changé depuis 1993. Les pouvoirs publics estiment que les 125 FCFA qui permettaient d'envoyer une lettre de 1^{er}

¹³⁵ Performance P&T, Magazine d'information du Ministère des Postes et Télécommunication, n° 001, janvier 2006, p.21.

échelon de poids en 1993 restent suffisant aujourd'hui pour effectuer le même travail, bien que l'inflation soit passée par là¹³⁶. Pourtant, la poste est aujourd'hui un moyen pour les populations d'apprendre à distance, de participer au commerce physique et électronique. La fonction sociale de la poste se fait ressentir quotidiennement à travers l'impact de la dimension physique, de la dimension financière par rapport au montant des transferts internationaux de fonds émis par les travailleurs émigrés au profit de leur pays d'origine, enfin la fonction électronique de plus en plus croissante¹³⁷.

Par ailleurs, dans certaines régions isolées de notre pays, grâce au projet e-post et aux télé-centres communautaires polyvalents, la poste est souvent le seul point d'accès aux services financiers et aux TIC. L'importance de la dimension électronique de la poste a amené l'Union Internationale des Télécommunications au cours de la Conférence Mondiale de Développement des Télécommunications (CMDT)¹³⁸ de Doha (Qatar) en 2005, dans le cadre de l'accès généralisé aux TIC, à choisir le réseau postal, surtout dans les pays sous-développés, comme vecteur pour la réduction de la fracture numérique entre les pays pauvres et les pays riches d'une part, et entre les zones rurales et les zones urbaines d'autre part. De même Le Sommet Mondial sur la Société de l'Information¹³⁹, tenu à Tunis en novembre 2005, reprenant les conclusions du CMDT, a fait de la poste, un partenaire essentiel du développement de la Société Mondiale de l'Information, parce que son réseau touche toutes les couches de la population. Aussi, la Conférence Stratégique de Dubaï en novembre 2006¹⁴⁰, réaffirma ce rôle, en mettant en route, une stratégie électronique en vue de tenir compte de la nouvelle évolution.

Cette numérisation des services postaux a en outre contribué à l'amélioration de l'accès à l'information, à la recherche et aux ressources éducatives ; la création d'un carrefour social où les communautés camerounaises peuvent échanger des idées et élaborer des projets ; la

¹³⁶ Djanze Mamelem Francis, 53 ans environ, Sous-directeur de la production de la messagerie postale à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 28 février 2024.

¹³⁷ Déclaration de la politique de développement du domaine des postes et Télécommunications au Cameroun, MINPOSTEL, août 2013, p.6.

¹³⁸ La Conférence mondiale de Développement des Télécommunications (CMDT) est un évènement international organisé tous les 4 ans par l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), une agence de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Son objectif principal est d'identifier des priorités et de trouver des solutions innovantes à certains besoins de développement les plus difficiles à gérer notamment, l'accès aux TIC, aux services et aux applications ; le renforcement de l'infrastructure et des institutions dans les pays en développement.

¹³⁹ Le Sommet mondial sur la société de l'information (SMSI) est un forum mondial organisé par l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), une agence de l'Organisation des Nations unies (ONU). Il vise à réduire l'inégalité des habitants de la planète vis-à-vis de l'accès à l'information par le biais des nouvelles TIC, en particulier d'Internet. Même le village le plus reculé ou le citoyen le plus pauvre doit avoir accès aux avantages socio-économiques qu'offrent les TIC. La deuxième phase, accueillie par le Gouvernement tunisien, a eu lieu à Tunis du 16 au 18 novembre 2005.

¹⁴⁰ Conférence Stratégique de l'Union Postale Universelle tenue à Dubaï en novembre 2006.

familiarisation des jeunes ruraux à l'utilisation des TIC ; l'extension de la couverture géographique du réseau des télécommunications vers les populations défavorisés¹⁴¹. En devenant un enjeu industriel, les services postaux offerts par la CAMPOST ont rapidement gagné le monde, pénétrer les usagers professionnels et modifier les pratiques sociales dans la globalité pour ainsi parler de la " postalisation " de la société. Selon Atchang Onésime,

“ Nous passons d'une poste classique à une poste numérique. A côté des produits classiques, nous évoluons vers le courrier hybride. Il y a également le e-commerce pour lequel, la CAMPOST envisage disposer de sa propre plateforme numérique. Dans le domaine des services financiers, nous sommes en train d'acquérir un nouvel équipement moderne de gestion des opérations bancaires qui va nous permettre de faire de l'e-banking. Le transfert d'argent par voie électronique n'est pas en reste, il y a une vraie transformation qui est en train de s'opérer et de nombreux opérateurs font encore confiance à la poste.”¹⁴²

Quoi qu'il en soit, ce qui se circule progressivement à travers l'immense réseau postal numérique n'est rien d'autre que la mise en place d'une nouvelle culture ontophanique où l'on peut se servir ou rendre service sans se voir, car, le phénomène numérique n'est pas seulement une affaire d'image, mais du vécu. L'ancien système d'exploitation manuelle des services postaux qui est l'ancienne manière d'être au monde, disparaît avec l'avènement du numérique où le client peut bénéficier de certains services sans se rendre dans un bureau de poste.

3. Le changement de l'identité visuelle de la CAMPOST

Il n'existe pas une Technique, force positive, isolable du contexte des autres activités humaines. Chaque sorte d'activité implique une technique... quand on dit technique, il s'agit, non d'une forme spécifique de nos activités, mais d'un aspect particulier de toutes nos activités¹⁴³.

De toutes les révolutions produites au cours de l'histoire, la révolution numérique est sans doute la plus perçante et la plus spectaculaire¹⁴⁴. Certes, nous l'avons dit plus haut, le tout digital ou le tout numérique n'est toujours sans conséquence. D'où la conservation du côté traditionnel de certains produits à l'instar du timbre-poste physique. Mais en réalité, jamais une technique n'avait à ce point transformé l'identité visuelle de la CAMPOST. Au sens strict du terme, la présence au sein de la CAMPOST des ordinateurs, des tablettes, des caméras de surveillance, des scanners, des téléphones IP; l'usage des cartes VISA, des terminaux de

¹⁴¹ Entretien tiré de Performance P&T, Magazine d'information du Ministère des Postes et Télécommunication, n° 001, janvier 2006, p.15.

¹⁴² Atchang Onésime, 49 ans environ, Sous-directeur EMS à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 19 février 2024.

¹⁴³ Pierre Francastel, Art et technique, Paris, Denoël, 1956, p102-104. Cité par Stéphane Vial, p. 140.

¹⁴⁴ Stéphane Vial, " La structure de la révolution numérique ", p.178

paiement électronique, des machines à imprimer les marques valant affranchissement ; l'introduction des applications de gestion des services postaux et financiers et plus généralement de tous les objets connectés, constituent de nouveaux appareils de notre époque, c'est-à-dire les nouveaux dispositifs phénoménotecniques à partir desquels la CAMPOST s'ouvre au monde.

Image 6 : Bureau de poste de Yaoundé-Epargne



Source : Cliché Ndanga, 2024.

La transition numérique n'est pas réductible à son aspect technique. Elle a bouleversé l'ensemble des dimensions du travail et modifier le visage de la CAMPOST. À l'heure du numérique et dans le cadre de sa restructuration, l'entreprise publique camerounaise chargée des services postaux a dû revoir son identité visuelle afin d'accroître son rayonnement et sa notoriété, s'adapter aux évolutions du marché et aux attentes des clients. Le « tout numérique » a également contribué à la rénovation, à la modernisation et à l'équipement des bureaux de poste. Les principaux changements s'observent avec :

- Le nouveau logo et charte graphique modernisés : Le logo a été repensé avec des formes plus épurées et des couleurs plus vives pour une meilleure visibilité et une image plus actuelle devant capter l'attention des usagers ; La charte graphique a été entièrement revue avec une typographie plus lisible et une palette de couleurs plus large pour une meilleure déclinaison sur le web et les supports digitaux.

Tableau 13 : Différents logo de la CAMPOST

Ancien logo de la CAMPOST	Nouveau logo de la CAMPOST
	

Source : Internet <https://www.google.com>, consulté le 2 février 2024

Ce changement de logo s'inscrit dans une stratégie globale de modernisation et de repositionnement de la CAMPOST sur le marché postal national et international, mais aussi matérialise l'image de marque de la CAMPOST pour mieux correspondre à l'évolution de ses services et activités, renforcer la visibilité et l'attractivité de la marque CAMPOST, notamment face à la concurrence croissante dans le secteur postal, refléter les ambitions de développement et de diversification de ses services. Le nouveau logo se compose d'un symbole représentant une enveloppe stylisée dans des tons de bleu avec en toile de fond la couleur jaune vive.

- La Refonte du site web et présence sur les réseaux sociaux : Le site web a été revu avec une navigation plus intuitive et une présentation plus attractive pour offrir une meilleure expérience utilisateur ; Des comptes officiels ont été ouverts sur les principaux réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn) pour une meilleure visibilité et une communication plus interactive avec les clients.
- La Digitalisation des services et processus : Développement d'applications mobiles pour simplifier l'accès aux services postaux et bancaires ; Dématérialisation de certains processus comme l'ouverture de compte ou l'envoi de mandat pour une plus grande rapidité et praticité ; Introduction de solutions de paiement électronique et de services bancaires en ligne.
- La Formation et sensibilisation des employés : Mise en place de programmes de formation pour accompagner les employés dans l'utilisation des nouveaux outils et canaux digitaux ; Campagnes de sensibilisation auprès du personnel sur l'importance de l'image de marque et de l'expérience client à l'ère du numérique.

Ces changements ont permis à la CAMPOST de moderniser son image, d'améliorer la qualité de ses services et de mieux répondre aux attentes de sa clientèle dans un environnement de plus en plus digitalisé et attrayant. Cependant quelles en sont les retombées de cette numérisation ?

B. Des retombées économiques nombreuses

Les retombées de la transformation numérique des services postaux à court, à moyen et à long terme sont multiples. Cette transformation a modifié les coûts et la productivité, les recettes et les bénéfices, la satisfaction de la clientèle, la qualité de service et la capacité de la CAMPOST à faire face à la concurrence. Comme nous l'avons observé sur le terrain, l'usage des technologies numériques a des effets sur l'organisation, le management, la culture, les rapports entre les personnels, les compétences de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur de l'entreprise, mais aussi chez les clients¹⁴⁵.

1. La numérisation et la croissance économique de la CAMPOST

En devenant un prestataire de services professionnels et innovants, la CAMPOST saisit l'opportunité pour améliorer son rendement. S'il est évident que les fonctions de base (connexion, courrier électronique, tracking des colis, transferts d'argent électronique) ne peuvent produire un chiffre d'affaire comparable à celui de la poste traditionnelle dans le courrier, la valeur ajoutée se trouve le potentiel à exploiter, plus particulièrement dans les usages professionnels¹⁴⁶ à travers des solutions de livraison sécurisées et efficaces, la disponibilité de services tels que le suivi des colis et courriers en ligne, la livraison à domicile. La possibilité d'effectuer les achats en ligne stimulent l'activité économique, créent des opportunités commerciales et génèrent des recettes supplémentaires, puisque :

” La CAMPOST est dans un marché ouvert. Le contexte national et international interpelle les entreprises publiques à être autonomes, à produire une plus-value afin que l'Etat s'en serve pour des projets sociaux que d'être une manne pour l'Etat. Dans cette optique, les bailleurs de fonds recommandent à l'Etat de diminuer les subventions et par conséquent, la poste doit se réinventer pour créer de la valeur. Ainsi, la CAMPOST innove, crée des services lui permettant de gagner les parts de marché¹⁴⁷.

¹⁴⁵ Numérique et conditions de travail : Les enjeux d'une transformation en marche” ; in *Travail et Changement* n°362, Janvier-Février-Mars, 2016, p. 2.

¹⁴⁶ Kpwang Abbé, *Modernisation des services postaux*, p.41.

¹⁴⁷ Nga Tsanga Simon, 33 ans environ, Chargé des projets à la DRH CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 27 février 2024.

Tableau 14 : Tableau des recettes détaillées de la CAMPOST (2016-2020)

Produits/Années	2016	2017	2018	2019	2020
CCP	963670840	993825988	942767182	915497658	884382959
Assurance	1999851	1011120	314155	5167792	1192729
Crédit	198006414	/	189662071	162063848	155152474
MELO	267189670	176127786	189662000	44411475	34899150
MEI	19002250	125773975	18129620	55127734	48108500
Mandat carte	2370632	2514350	2297380	1234000	359750
Mandat lettre	18319200	18418969	3519221	47614821	7080050
CAMO	/	/	34134165	26203553	32667701
Figurine postale	161305617	212730766	169747303	186821735	158554574
MA bureau	165146901	190140890	163766403	135274261	71307330
CADEN	530715397	/	200732208	123494864	235654487
Frais terminaux	267269676	279761438	71973628	88547577	255598654
Collecte/remise	1833658	1923000	/	715235	168000
Boites-postale	570169625	524492225	505418910	44529300	451612900
EMS Agence	453658234	592579796	590735727	577591354	602088304
Colis postaux	51907751	58291245	61038105	67599763	50037234

Source : DCF CAMPOST

Le tableau ci-après présente les différentes recettes réalisées par produit offert par la CAMPOST entre 2016 et 2020. Deux groupes s’y distinguent : Les produits dont l’exploitation est conditionnée par l’usage des TIC sont en pleine croissance en terme recettes. C’est le cas du MELO du CAMO et du courrier express EMS. Par contre, ceux ne subissant pas totalement l’influence des TIC semblent stagner. Les mandats traditionnels ainsi que la boîte-postale figurent dans cette liste. Cependant, certains services bien qu’étant totalement transformés numériquement affichent plutôt une performance médiocre au cours de cette période du fait des affres de crise à Covid 19¹⁴⁸ ayant sévit au Cameroun en 2019. Cela dit, il faut bien reconnaître que les business models¹⁴⁹ précis et chiffrés de la société de l’information restent pour la plupart

¹⁴⁸ La pandémie de Covid-19 est une crise sanitaire majeure provoquée par une maladie infectieuse émergente apparue fin 2019 en Chine continentale, la maladie à coronavirus 2019, dont l'agent pathogène est le SARS-CoV-2. Ce virus est à l'origine d'une pandémie, déclarée le 11 mars 2020 par l'OMS. La pandémie de Covid-19 au Cameroun démarre officiellement le 6 mars 2020.

¹⁴⁹ Description d’une activité de manière détaillée.

à construire. la CAMPOST est donc dans la même situation que toutes les autres entreprises candidates aux fonctions d'intermédiation dans le « e-business¹⁵⁰ ».

Néanmoins, même-ci les cyberconsommateurs des produits postaux se font encore rares du fait de l'existence de certaines entraves, le commerce électronique ne se limite pourtant pas à la seule vente/achat en ligne. Car les indicateurs du commerce électronique sont bien visibles à la CAMPOST à la suite des multiples réalisations opérées dans le cadre du projet e-post et du Contrat plan 2019-2021 ayant contribué à la croissance de l'entreprise. Le commerce électronique dans le secteur postal englobe par ailleurs :

- le paiement en ligne avec le transfert d'argent CAMO ;
- le suivi des courriers et colis en ligne via l'application IPS ;
- la livraison à domicile des objets de correspondances ;
- la gestion en temps réel de la disponibilité des produits ;
- l'exploitation des produits partenaires sur le réseau CAMPOST bien que les recettes soient en régression, comme l'indique le tableau ci-après.

Tableau 15 : Recettes des produits partenaires

Produits/Années	2016	2017	2018	2019	2020
Orange	120414013	7294827	13841690	230850	589450
MTN	161231050	9321389	312060	13650	50000
CAMTEL	578121	287275	668050	542250	430100
AFRICATEL	23659500	22760500	7913500	14077500	3999250
lampe total	7789050	349980	1333600	1382350	441700
wafacash			26310900	68824005	21574993
small word				10166523	1363864

Source : DCF CAMPOST

2. L'adaptation progressive des services postaux aux attentes des clients

Une étude menée au Cameroun en 2004 au sujet de l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication sur la performance commerciale des entreprises révèle

¹⁵⁰ Le terme e-business correspond à l'intégration au sein de l'entreprise d'outils basés sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'optique d'améliorer la gestion des affaires et de la relation client, mais aussi d'augmenter le chiffre d'affaires.

que « les raisons qui poussent les entreprises à utiliser les TIC sont : la recherche des informations (63,00%), les besoins de faire le commerce (48,1%), la communication par E-mail (44,40%), la communication dans l'entreprise (42,6%), le désir d'échanger les données (34,00%) et de faire connaître l'entreprise (33,3%)¹⁵¹. Le résultat de la rubrique relative aux besoins de faire le commerce (48,1%) » se rapproche de celui que nous avons obtenu au cours de notre enquête.

En effet, dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons mené une enquête basée sur un sondage conduit du 1^{er} février au 29 mars 2024 à Yaoundé. La population cible a été découpée en deux couches. Les employés de la CAMPOST, principal prestataire des services postaux ; et celle du publique utilisateur des services postaux. Il faut tout de même noter que les employés sont au premier abord les utilisateurs des produits offerts par leur employeur, d'où notre concentration sur ce foyer.

Le problème posé aux deux parties était de déterminer le niveau d'utilisation des TIC à la CAMPOST ; et la question centrale était par ailleurs de savoir ce qui a été fait à ce sujet par la CAMPOST, ou avez-vous une idée du niveau de satisfaction de la clientèle ? Afin de mieux cerner l'échantillon observé et les réalisations opérées, il est apparu important de décliner certaines articulations de cette enquête dont l'analyse des résultats permet de déterminer le niveau d'adaptation des services postaux face aux attentes des clients.

- **Déroulement de l'enquête**

L'enquête sur la numérisation des services postaux a également permis de mesurer le niveau de connaissance des TIC de la population cible et ses besoins dans un contexte marqué par une concurrence aigüe laissant les clients de plus en plus exigeants dans l'embaras. Plusieurs questions ont été émises en rapport avec l'évolution des TIC dans les services postaux en général et ceux offerts par la CAMPOST en particulier. La connaissance de l'identité du public fait référence au sexe, l'âge, la maîtrise de l'outil informatique utilisé, la contribution des TIC à la transformation des services postaux, etc. Les premiers résultats ont ainsi permis d'opérer une seconde classification des sujets de l'enquête selon l'accessibilité aux TIC, la vulgarisation des TIC dans les services postaux offerts et aussi, et surtout les usages et les attentes des clients de la CAMPOST. Pour cette dernière classe, il s'est agi d'inventorier l'usage

¹⁵¹ Fidèle Nwamen, « impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance des entreprises », Editions Direction et Gestion, in La Revue des Sciences de Gestion, n° 218, 2^e trimestre 2006, p.117.

que les populations font du numérique, leurs avis sur l'impact des TIC concernant la digitalisation des services.

- **Analyse des résultats de l'enquête**

L'enquête concernait les personnes de deux sexes. La population d'hommes est de 37% contre 63% de femmes.

Tableau 16 : Répartition du personnel

Sexe	Effectif	Pourcentage (%)
Homme	11	37
Femme	19	63
Total	30	100

Source : Réalisé par Ndanga, le 14 mars 2024

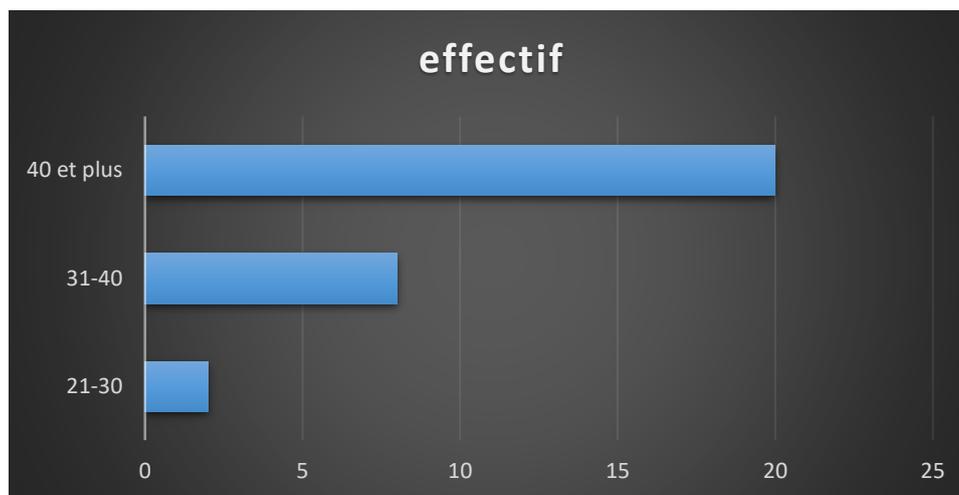
Les résultats sur la répartition par genre montrent clairement que la CAMPOST dispose d'un effectif en personnel composé de plus de femmes que d'hommes. Ce déséquilibre constitue une stratégie managériale consistant d'affecter le genre féminin dans les guichets à l'effet d'assurer un meilleur contact avec la clientèle. Les différentes tranches d'âges ont également été approchées. Le tableau suivant donne la répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

Tableau 17 : Répartition par tranche d'âge

Age	Effectif	Pourcentage (%)
21-30	2	6
31-40	8	27
40 et plus	20	67
Total	30	100

Source : Réalisé par Ndanga, le 14 mars 2024

Ce tableau montre que la population cible est majoritairement âgées avec une proportion plus importante comprise entre 40 ans et plus. La diversité des tranches d'âge nous semble essentielle dans la mesure où elle permet d'estimer les besoins de toutes les couches de la population. D'ailleurs, la capacité des personnes âgées à s'adapter aux TIC n'est vraisemblablement pas la même que celle des jeunes.

Graphique 4 : Répartition par tranche d'âge

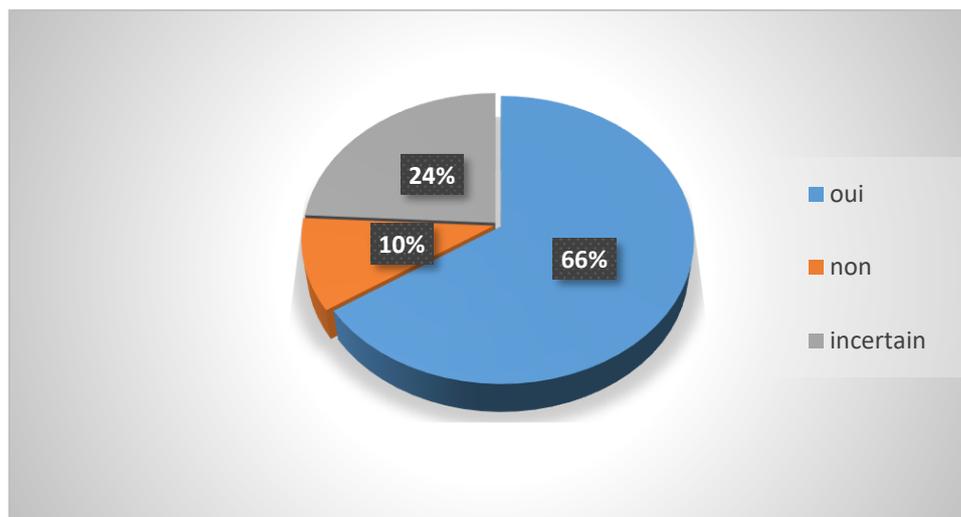
Source : Diagramme réalisé par Ndanga à partir des enquêtes sur le terrain en 2024

La moyenne d'âge du personnel estimé à 47% se justifie par le fait que la CAMPOST, à sa création en 2004 a hérité du personnel qui travaillait déjà au sein de la SONAPOSTE et de la CEP. Il s'agit d'un personnel vieillissant donc les capacités à s'adapter aux TIC sont relativement réduites. Malheureusement, les tensions de trésoreries qui plombent l'entreprise depuis des décennies ne permettent pas de renouveler ou de recruter un nouveau personnel. Cependant, nous avons également interrogé le niveau d'attraction des services postaux à l'ère du numérique.

Tableau 18 : Satisfaction des consommateurs des services postaux

Appréciation des services postaux	Nombre
Oui	19
Non	3
Incertain	7

Source : Réalisé par Ndanga à partir des enquêtes sur le terrain en 2024

Graphique 5 : Satisfaction des consommateurs des services postaux

Source : Réalisé par Ndanga à partir des enquêtes sur le terrain en 2024

Les usages faits des outils informatiques entraînent une satisfaction des consommateurs des services postaux. L'enquête réalisée sur la population cible montre que 66% des consommateurs sont totalement satisfaits des prestations offertes par la CAMPOST, contre 10% seulement qui réclament plus d'innovations. Tandis que 24% restent incertains.

- **Les résultats de l'analyse**

De l'analyse des données collectées sur le terrain associé à l'observation des faits historiques, il ressort clairement que les services postaux offerts par la CAMPOST s'adaptent progressivement aux attentes de la clientèle. Celle-ci dans un marché concurrentiel s'est accommodée à un service plutôt rapide, disponible, accessible en ligne et à un coût abordable offert par les institutions bancaires et les intégrateurs internationaux de la messagerie. Bien qu'ayant accusé un grand retard doublé de multiples crises en son sein depuis sa création et que des efforts restent à faire, la CAMPOST regorge dans son portefeuille des services multimédia (MELO, CAMO, EMS, Timbre numérique etc.) dont l'exploitation est conditionnée par les ordinateurs et équipements multimédia ; l'accès à internet et à des coûts abordables. Le transfert d'argent électronique illustre d'avantage ce postulat. Les deux tableaux ci-après montrent le fossé observé en terme de coûts entre le mandat traditionnel (mandat lettre et mandat carte) et le celui électronique.

Tableau 19 : Grille tarifaire du mandat lettre

Montant	Droits
01 – 10000	1250
10001 - 50000	2500
50001 - 100000	3500
100001 - 200000	5000
200001 - 300000	7500
300001 - 400000	8500
400001 - 500000	100000

Source : Archives de la CAMPOST

Le mandat lettre est un titre émis dans un bureau de poste sur support papier. Il est transmis au bénéficiaire soit par les soins de l'expéditeur soit par la poste. C'est un mandat local encore en vigueur pour des nécessités de service, notamment : l'approvisionnement des bureaux de poste en budget de fonctionnement, le paiement des frais de concours dans certaines administrations. Mais il est en dégression du fait de sa lenteur dans l'exploitation, ses droits élevés et surtout de l'arrivée du transfert électronique.

Tableau 20 : Grille tarifaire du mandat CAMO

Montant	Droits
0 – 5000	150
50001 - 10000	200
10001 - 25000	400
25001 - 50000	750
50001 - 75000	1500
75001 - 100000	2200
100001 - 150000	1700
150001 - 200000	2500
200001 - 300000	3000
300001 - 400000	3200
400001 - 500000	2600

Source : Archives de la CAMPOST

Comparativement au mandat lettre, le mandat électronique CAMPOST MONEY ou CAMO en exploitation depuis 2018, propose des droits (frais d'envoi ou commissions) largement accessibles et concurrentiels. Par exemple, le transfert d'un montant compris entre 1

et 10000 FCFA pour le mandat lettre est assujéti au paiement des droits à hauteur de 1250 FCFA, tandis que, les droits relatifs à la même tranche s'élèvent à 200 FCFA pour ce qui est du mandat électronique. Il est donc aisé pour les cyberconsommateurs de migrer vers ce produit qui semble s'adapter à leurs besoins.

3. Les services postaux numériques comme palliatifs aux carences d'un environnement politique et économique en pénurie.

L'environnement politique et économique du Cameroun présente des décennies après les indépendances, le profil d'un domaine marqué par la pénurie, car, comme le rappelait l'ancien Président du Sénégal Abdoulaye Wade, l'Afrique est aujourd'hui victime d'une conjonction, exceptionnelle dans l'histoire humaine, de calamités, de pénuries, de difficultés et de fléaux dont chacun en soi constitue déjà pour un pays un véritable défi¹⁵². Cette pénurie se traduit en termes de carence de biens de consommation, des prestations d'intérêt général, de débouchés sur les marchés nationaux du point de vue de l'emploi que celui de l'innovation. Les pesanteurs d'un tel environnement plongent naturellement l'individu dans une recherche quotidienne de palliatifs visant à compenser lesdites carences¹⁵³. Face à cette situation, les services postaux numériques charrient au Cameroun une charge émancipatrice certaine. Ils y opèrent comme de véritables canaux d'accès direct à des ressources de modernité.

À l'appui des efforts de développement des services postaux, les dynamiques socioéconomiques mises en branle à la CAMPOST disposent désormais d'une infrastructure appropriée pour donner au secteur postal sa notoriété d'antan. Les services postaux jouent un rôle beaucoup plus actif que par le passé car, le public n'a pas conscience que derrière chaque boîte aux lettres, ou bureau de poste par exemple, se trouve tout un arsenal de moyens¹⁵⁴ (points de vente, centres d'exploitation, véhicules, savoir-faire) raccordé à un réseau et se relayant les uns les autres pour que la prestation de différents services soit assurée.

Ces palliatifs prennent de façon courante diverses formes à la CAMPOST notamment, l'inclusion financière¹⁵⁵, la bancarisation, l'assistance familiale via le crédit scolaire et

¹⁵² Wade, Un destin pour l'Afrique, p.23.

¹⁵³ José Do-Nascimento, "Les TIC en Afrique. Miroir de société en quête de modernité", in, *Les Technologies numériques comme miroir de la société*, sous la direction de Roger Bautier et José Do-Nascimento, Paris, Harmattan, 2012, p.418.

¹⁵⁴ Jorge Aldana Margain, *Guide de la Réforme postale*, Berne, UPU, 2019, p.30.

¹⁵⁵ L'inclusion financière est l'ensemble des dispositifs mis en place pour lutter contre l'exclusion bancaire et financière. Elle englobe toute une gamme de produits et services financiers et non financiers rendus accessibles aux populations pauvres. Parmi les services financiers proposés par la CAMPOST, nous pouvons citer : La micro-assurance les différents produits de crédit, les pensions, les produits d'épargne, les Comptes courant postaux, les transferts d'argent.

l'assurance vie ou automobile et l'inclusion numérique¹⁵⁶. Les TIC par leur charge innovante viennent ajouter à ces palliatifs courants de nouvelles solutions compensatrices que les dirigeants de la CAMPOST se sont empressés de mettre à profit. En effet, les services exploitant les technologies postales et le numérique ont permis d'élargir le portefeuille produit et par conséquent de multiplier les postes de travail nécessaires pour pallier au problème d'emploi¹⁵⁷, comme le note Ateba Mfono :

”L'activité s'est intensifiée en termes de nombre de produits. Il y a donc nécessité de recruter. Mais, il faudra d'abord identifier les postes dont l'utilité et l'urgence sont avérées. En dehors des deux directions métier qui nécessitent la présence des diplômés issus de SUP'PTIC, toutes les autres directions font appel à des profils divers¹⁵⁸.

La CAMPOST regorge en son sein un personnel aux profils variés et divers. On y retrouve des personnels qualifiés et non qualifiés, ce qui semble milité en défaveur de l'entreprise au moment où les postes de travail doivent être assurés par des personnes aguerries, Mais le problème d'emploi que connaît cette entreprise date de la période coloniale. Au Cameroun français par exemple, l'administration a privilégiée l'enseignement général au détriment de l'enseignement technique professionnel. Ainsi, le personnel qualifié manquait dans des services comme les Postes et Télécommunications, avec des conséquences sur le chiffre d'affaire et les recettes¹⁵⁹. Cependant, les Centres d'instruction qui ont formé lesdits agents ont été créés en 1951¹⁶⁰. En 2020. Le Cameroun dispose de deux centres de formation en matière des Postes et Télécommunications : l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, des Technologies de l'Information et de la Communication (SUP'PTIC) de Yaoundé qui forme des hauts cadres du secteur et le Centre Régional de Formation des Postes et Télécommunications (CRFPT) de Buea qui forme les Agents et cadre moyens. Ces deux écoles sont des atouts à capitaliser pour résoudre le problème d'effectif et de qualification du personnel de la CAMPOST.

Bien plus encore, dans un contexte économique difficile, les services postaux numériques permettent aux entreprises et aux particuliers de continuer à échanger des biens et

¹⁵⁶ L'inclusion numérique est un processus réunissant un ensemble d'offres, de services et d'actions, qui vise à rendre le numérique accessible à chaque individu, principalement la téléphonie et internet, et à leur transmettre les compétences numériques qui leur permettront d'utiliser ces outils pour leur insertion sociale.

¹⁵⁷ Malheureusement, la situation déficitaire de l'entreprise empêche le Top management à procéder aux recrutements des personnels.

¹⁵⁸ Ateba Mfono Etienne, 42 ans environ, Chef de service du développement des produits à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 7 février 2024.

¹⁵⁹ Zoa Ateba, "la formation professionnelle des agents des postes et télécommunications au Cameroun français (1951-1959)", [online], <https://journals.openedition.org/artefact/8464>, consulté le 16 février 2024.

¹⁶⁰ Ibid.

des informations de manière abordable et efficace, maintenant ainsi l'activité économique pendant les périodes de pénurie.

En conclusion, la CAMPOST dispose en 2020 d'une infrastructure technologique nécessaire pour la transformation numérique et la diversification de ses services. Cependant, malgré les avancées en matière de construction des infrastructures réalisées au cours des 16 dernières années, notamment le déploiement de la fibre optique et du VSAT avec incidences remarquables sur la modernisation de la CAMPOST, les services postaux continuent de faire face à de nombreux obstacles.

CHAPITRE III : LES ENTRAVES À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES SERVICES POSTAUX

En ce début du XXI^e siècle, les Postes et par ricochet les services postaux se sont révélées être d'un véritable enjeu pour le développement économique et social compte tenu des différents progrès observés dans ce domaine. Mais au Cameroun, comme dans tous les autres pays en développement, l'accès à ces services reste encore une véritable gageure. La couverture territoriale du réseau postal est fort à propos significative. L'infrastructure existante permet à l'opérateur désigné d'innover et d'offrir des services postaux concurrentiels, bon prix et à la portée de tous.

Malgré la restructuration qu'a connue le secteur des postes en 1999, elle-même émanation du "régime des libertés" à travers lequel l'Etat avait décidé de se retirer progressivement de l'économie et encourager le secteur privé (ouverture du secteur à la concurrence), l'industrie postale camerounaise bute à des difficultés d'ordre structurel et fonctionnel. Ce chapitre a donc non seulement pour objectif de déclinier les entraves qui plombent la numérisation des services postaux, mais aussi de ressortir les implications desdites entraves sur le consommateur final et sur le fonctionnement de la CAMPOST.

I. LA CRISE DE LA GOUVERNANCE À LA CAMPOST

En dépit du fait que la cession des entreprises du portefeuille de l'État soit préconisée au gouvernement par les bailleurs de fonds¹⁶¹, celui-ci, va décider de réformer la CAMPOST, entreprise publique du secteur postal, née en 2004, en proie à des difficultés fonctionnelles et institutionnelles dans le but d'assainir sa gestion, de mettre fin aux entraves et de la remettre sur le chemin de la croissance, tout en y offrant des services innovants.

¹⁶¹ La privatisation constitue en effet une des conditions liées à l'aide des bailleurs de fonds (BM et FMI) à travers des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS). Touna Mama, L'économie camerounaise : pour un nouveau départ, Yaoundé, Afridit, 2008, p.472 ; Gankou et Bondoma Yokono, les privatisations dans le processus d'ajustement structurel au Cameroun, Paris, Montchrestien, 2003, p. 595 ; présentent les PAS qui sont d'inspiration néo-libérale et utilisés par la BM et le FMI pour accroître le rôle du marché et diminuer celui de l'Etat. En réalité, le pays est ainsi contraint de soumettre son secteur public à une importante cure d'amaigrissement pour pouvoir bénéficier de l'aide de ces organismes.

A. Les visages de la crise

Il est important de préciser que la CAMPOST naît dans un environnement hostile à son développement et à son épanouissement : Elle est héritière de deux entreprises : Caisse d'Épargne Postale et Société Nationale des Postes et s'exprime sur un marché hautement concurrentiel (présence remarquable des intégrateurs de messagerie postale et des institutions bancaires). Malgré la variété de ses services et produits, la CAMPOST, créée pour faire face aux difficultés de ses prédécesseurs peine à sortir de la crise et à numériser ses prestations. Dans le secteur du courrier par exemple, un enquêté dit à propos :

” De 2004 à 2009, on n'avait pas de moyens de transport pour acheminer ne serait-ce que le courrier, entre les deux principales villes du Cameroun que sont Yaoundé et Douala. Ça se faisait de façon aléatoire, on pouvait faire un mois sans que le courrier ne parte de Yaoundé à Douala et vice-versa. Il fallait attendre qu'on envoie un camion, de Yaoundé pour aller porter des centaines de milliers de courriers et colis, qui allaient déferler sur Yaoundé et mettre le personnel de tri en difficulté¹⁶².

Selon Claire MAIGNE¹⁶³ une entreprise en crise ne rime pas nécessairement avec le dépôt de bilan. Quoique le processus de défaillance des entreprises soit progressif, il est essentiel de souligner que certaines structures privées font souvent le choix de cesser leur activité. Mais la CAMPOST a accepté grainer avec elle son lot d'entraves.

1. Le non-paiement des dépôts des épargnants de la défunte Caisse d'épargne postale¹⁶⁴

La CAMPOST a été créée avec un lourd passif endossé par la CEP et évalué à environ 80 milliards de francs CFA par les experts¹⁶⁵. Dans un contexte marqué par la non disponibilité de l'épargne des clients, Le gouvernement a mobilisé entre 2005 et 2016 un dépôt à la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) d'un montant d'environ 79,5 milliards de FCFA destinés à apurer progressivement l'épargne sinistrée¹⁶⁶. Face à la ruée des clients composés de hauts fonctionnaires aux petits commerçants aux guichets suite aux campagnes de remboursements massifs de l'épargne postale, les comptes sont presque toujours au rouge, l'existence de l'entreprise est menacée. Certains clients désabusés expriment leur mécontentement et menacent de barricader les entrées des structures postales, mais d'autres attendent patiemment comme le témoignent les propos suivants :

¹⁶² Entretien cité par Bonaventure Abada, la réforme de la Gouvernance des entreprises publiques, p.50.

¹⁶³ Claire Maigne, Les entreprises en difficulté : réagir avant la défaillance, Université Poitiers, IAE, 2013, p. 13.

¹⁶⁴ Le problème de la CEP n'est pas le fait d'une indisponibilité financière mais est plutôt dû à une rumeur sur la fermeture de la SONAPOSTE et de la CEP. Ce qui a incité les clients à réclamer leur épargne, cause inévitable de la banqueroute.

¹⁶⁵ Extrait du rapport d'audit effectué par le cabinet Okalla Ahanda & Associés de 2004-2005

¹⁶⁶ Rapport sur la situation des entreprises publiques et des établissements publics de la Commission Technique de Réhabilitation des Entreprises du secteur public et parapublic (CTR), octobre 2020.

“ Je suis EBENE Marceline, épargnante au bureau de poste de Nlongkak depuis 12 ans. J’ai 49 ans et je vends des friandises au marché d’Elig-Edzoa. La Caisse d’Épargne était tout pour moi. Mes quatre enfants, mon mari et moi avions chacun son livret et tout allait si bien jusqu’au jour où on nous a dit à la caisse qu’on ne pouvait plus entrer en possession de nos épargnes quand on veut et au moment qu’on veut. Je ne connais pas où je peux aller pour être plus en sécurité qu’à la Poste. Puisqu’on a dit que la Poste c’est l’État et que l’État ne perd jamais l’argent des pauvres citoyens¹⁶⁷”

Face à cette situation, les recettes de la CAMPOST sont au plus bas niveau à cause de la méfiance persistante vis-à-vis de la qualité de service, notamment le non-remboursement de l’épargne. C’est au quotidien que les épargnants « mécontents » barricadent les accès aux bureaux de poste pour empêcher toute forme d’activité. Ils exercent des menaces sur le personnel et sur les autres clients qui pourtant ne sollicitent que l’expédition de leur courrier ou la levée de leur boîte postale. La crise de l’épargne a eu comme conséquence la baisse des activités financières. Un chef d’établissement déclarait que “ L’Épargne se porte mal. Le portefeuille épargne affiche 8 000 clients pour environ 1 milliard de FCFA de dépôts. Du 1er janvier à ce 07 juin 2005, seulement 03 nouveaux comptes caisse d’épargne ont été ouverts à Buea. Le versement ultérieur le plus récent remonte au mois de mars 2005. Depuis, plus rien¹⁶⁸”.

Au vu de la situation financière de l’entreprise, les administrateurs de la CAMPOST à la 4e et 5e sessions du conseil d’administration de la société tenu respectivement le 29 décembre 2004 et le 08 février 2005 adoptent un plan d’action pour 2005 qui “ Se situe dans la mouvance de la restructuration de notre secteur postal a pour objectifs de redonner confiance à la clientèle, sauvegarder et étendre les produits postaux et financiers, et repositionner la CAMPOST comme leader national incontestable du secteur postal¹⁶⁹”.

Dans ce contexte émaillé de désordre et de revendications, la numérisation des services est envisageable, mais pas à l’ordre du jour. Le personnel étant plutôt préoccupé par la recherche des solutions aux problèmes des épargnants, comme l’affirme Jude Tabe Agha ancien Receveur du Bureau de poste d’Ebolowa :

En 2004, quand j’arrive au Bureau de poste d’Ebolowa en pleine crise, j’ai recensé les avoirs des épargnants dudit bureau qui se chiffraient autour de 7 à 8 cent millions ; et l’Etat a mouillé le maillot en volant au secours à la Poste. Sur les 5 années passées dans cette structure, nous avons procédé à des remboursements estimés à 4 à 5 cent millions¹⁷⁰.

¹⁶⁷ CAMPOST magazine n°1, extrait de l’interview réalisé par Annette Atangana, avril 2005.

¹⁶⁸ Entretien tiré de CAMPOST Magazine n°2, juillet 2005.

¹⁶⁹ CAMPOST Magazine n°2, juillet 2005.

¹⁷⁰ Jude Tabe Agha, 54 ans environ, Sous-directeur de la Trésorerie et des Finances à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 6 mars 2024.

2. Les grèves du personnel

La CAMPOST, sous le poids du passif qui lui a été légué à sa création, est en proie aux difficultés financières avec des résultats déficitaires répétitifs et une dette importante¹⁷¹. Elle fait face à des charges qui dépassent son chiffre d'affaires. Cette situation préoccupante fait l'objet de négociations incessantes entre les acteurs institutionnels gouvernementaux, la direction générale et les représentants du personnel. Malgré cela, des appels à la grève du personnel se multiplient au motif que de tous les accords et engagements pris aussi bien par les représentants des différentes administrations que par le directeur général, rien n'avait été respecté. L'on observe une liste évolutive des revendications, au fil des ans et une confrontation par médias interposés, entre les délégués du personnel associés aux syndicalistes et les représentants de l'employeur, au sujet des efforts faits par la direction générale pour remédier à la situation.

Image 7 : Image des employés de la CAMPOST en grève



Source : Investir au Cameroun, mars 2015

Entre 2004 et 2020 la Direction Générale de la CAMPOST a fait face à plusieurs mouvements d'humeur. Un bref historique fait état des revendications suivantes :

- la liquidation des droits sociaux consécutifs à la fusion entre l'ancienne Caisse d'Epargne Postale et la Société Nationale des Postes ;
- la reconstitution des carrières des agents temporaires, recrutés depuis plusieurs années, mais dont le statut est stagnant ;

¹⁷¹ Rapport sur la situation des entreprises publiques et des Etablissements publique de la Commission Technique de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic (CTR), octobre 2020, p. 149.

- le paiement des prestations sociales du personnel suspendu ;
- l'apurement de la dette réclamée à l'État par l'entreprise ;
- le rétablissement de l'assurance maladie ;
- le paiement des arriérés d'allocations de congés des années antérieures ;
- le paiement des reliquats de salaires gelés du personnel ;
- le paiement des arriérés de frais de relève du personnel affecté ;
- le paiement du solde de tout compte, des personnels retraités.

Pour les équipes dirigeantes, ces revendications des représentants du personnel, cause, des préavis de grève, font abstraction des mesures prises en interne par le directeur général, c'est-à-dire dans l'ensemble, les grèves ont eu un impact négatif significatif sur la transformation numérique des services postaux en ce sens qu'elles ont grandement perturbé la transition numérique de la CAMPOST et entraver les efforts de numérisation des services, Aussi, le déploiement de nouvelles technologies et le processus de numérisation entamé dans le cadre du projet e-post, le plan de restructuration ont été retardés ou reportés en raison du manque de personnel disponible pendant les périodes de grève. Par voie de conséquence, les clients ont été confrontés à des retards et des perturbations dans la livraison du courrier et l'accès aux services postaux en ligne pendant ces périodes et enfin, les investissements prévus pour l'amélioration des infrastructures numériques de la CAMPOST ont dû être revus à la baisse ou tout simplement retardés face au climat délétère qui régnait au sein de l'institution.

3. L'instabilité organisationnelle et managériale

L'instabilité à la tête de l'entreprise et les changements d'hommes qu'elle a charriés, loin d'assurer la continuité de la vision et le redressement de l'entreprise, ont dans une certaine mesure contribué à fragiliser une organisation devenue changeante. D'une part, l'organigramme de l'entreprise bien qu'inadapté est incomplet et n'est pas entièrement mis en œuvre. Les Manuels de procédures (DRHDC, CFN, DCMP, DCF) quand bien même existent ne sont pas mis à jour. Bien plus, dans son fonctionnement au cours de cette période de l'histoire, les compétences de certains services clés (audit, informatique, produits, commercial, etc.) sont éparpillées dans plusieurs directions. Cette situation est porteuse de dysfonctionnements, et empêche la synergie nécessaire à la mise en œuvre de la numérisation des services. La structuration de l'entreprise impacte sur son rendement et sur sa modernisation. Un enquêté dit à propos :

La structure organique est inadaptée. L'activité commerciale qui est menée au sein de trois départements à savoir DSFP, DACR, DCMP est un exemple de doublon constaté dans la structuration de l'entreprise. Il importe une révision du cadre organique¹⁷²

De même, la répartition non optimale dans les différentes unités de production de la CAMPOST pour des raisons diverses, et l'absence de compétences clés dans plusieurs métiers et surtout dans le domaine des TIC constitue un frein au déploiement de toutes les capacités stratégiques de l'entreprise¹⁷³. Cette instabilité organisationnelle empêche que la vision et les objectifs assignés par l'Etat à la CAMPOST soient portés par les salariés afin d'espérer modifier la perception interne (s'agissant de la transformation des services) et externe encore négative de la CAMPOST héritée de la crise de l'épargne de 2003.

En outre, l'instabilité managériale constitue une entrave remarquable à la transformation numérique des services postaux, d'autant plus que cette transformation relève de la vision du Top management qui doit être dans les dispositions devant faciliter la mise en œuvre des projets initiés. En effet, d'avril 2004 à mars 2010, la CAMPOST connaît une instabilité managériale chronique, les Directeurs généraux et autres administrateurs provisoires passent à peine 17 mois à la tête de cette organisation. Une période, stratégiquement insuffisante pour planifier et mettre en œuvre des plans adéquats devant restructurer l'entreprise. Les dates clés de cette période sont :

- 25 juin 2005 : Nomination d'un Administrateur Provisoire, Charles TAWAMBA et dissolution des organes sociaux ;
- 28 octobre 2006 : Signature d'un contrat de gestion entre le Gouvernement du Cameroun et la firme Canadienne TECSULT International ;
- 26 février 2007 : Entrée en fonction de l'équipe TECSULT avec un nouveau Directeur Général, Djamel Fethi ZOUGLHAMI et création d'un comité de suivi présidé par Charles TAWAMBA, ex-administrateur provisoire ;
- 26 février 2009 : Expiration du mandat de 2 ans de l'équipe TECSULT et départ de Djamel ZOUGLHAMI ;
- 12 mars 2009 : Désignation d'un Directeur Général intérimaire en la personne d'Abraham SIZIMBOUE par le ministre des Postes et Télécommunications¹⁷⁴

¹⁷² Anonyme, 38 ans environ, cadre à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 15 février 2024.

¹⁷³ Abada, " La réforme de la Gouvernance des entreprises", p.77.

¹⁷⁴ Instabilité managériale CAMPOST, en ligne, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Campost>, consulté le 28 mai 2024.

En mars 2010, le Groupe SOFREPOST¹⁷⁵, une nouvelle équipe managériale prend les rênes de la CAMPOST. Mais à peine l'on commence à féliciter les projets remarquables initiés dans le sens de la digitalisation des services postaux, qu'un autre changement s'opère avec la nomination d'un nouveau Directeur Général en 2016. Cinq dates clés marquent cette nouvelle période :

- 1er mars 2010 : Signature du contrat de redressement avec la filiale française SOFREPOST, nomination du Président et des membres du Conseil d'Administration, et nomination du Directeur Général Hervé BERIL ;
- 10 avril 2012 : Nomination de Lucien NANA YOMBA, Directeur Général Adjoint ;
- 21 avril 2015 : Nomination de Frédéric FENNI, Directeur Général en remplacement de Hervé Béril;
- 1er juin 2016 : Désignation d'une équipe transitoire par le Ministre des Postes et Télécommunications ;
- 07 juillet 2016 : Nomination de Pierre KALDADAK, Directeur Général.

Tableau 21 : Directeur généraux successifs de la CAMPOST

Période	Nom et Prénom	Profession	Fonction
2016-2020	Pierre KALDADAK	Inspecteur des Postes et Télécommunications	Directeur Général
2015-2016	Frédéric FENNI	Cadre Groupe la Poste France	
2010-2015	Hervé BERIL	Informaticien	
2009-2010	Abraham SIZIMBOUE	Administrateur des P&T	
2007-2009	Djamel Fethi ZOUGHLAMI	Informaticien	Directeur Général P.i
2005-2007	Charles TAWAMBA	Inspecteur des Impôts	Administrateur Provisoire
2004-2005	Maurice BAYEMI	Administrateur des P&T	Directeur Général

Source : Réalisé par Ndanga, le 08 mai 2024.

¹⁷⁵ Filiale de la Poste française, la SOFREPOST s'était engagé à apporter une assistance technique à la CAMPOST à travers la convention signée entre le gouvernement représenté par Jean Pierre Biyiti Bi Essam, MINPOSTEL et Essimi Menye, MINFI et Jean Paul Forceville, Président directeur général de Sofrepost.

Une analyse minutieuse du tableau ci-dessus laisse observer que l'instabilité des principaux dirigeants et de leurs staffs respectifs est chronique. L'usage intensif de cette forme de management, par les autorités gouvernementales a plus de conséquences néfastes que positives pour l'entreprise. Au premier rang desquelles le ralentissement et la perturbation des opérations relatives à la transformation numérique des services. Cependant, quelles sont les causes de gouvernance à la CAMPOST ?

B. Les causes de la crise de gouvernance à la CAMPOST

Découvrir ce qui s'est passé, c'est comme éplucher un oignon¹⁷⁶. Cette assertion de l'économiste américain concorde avec le questionnement sur l'origine du retard observé sur la numérisation des services postaux. Pour les employés, les services postaux offerts par la CAMPOST sont en difficulté du fait d'incitations perverses, d'un mauvais système de gouvernance, d'une mise en œuvre inadéquat de la libéralisation du secteur ainsi que de l'incompétence et la cupidité de certains acteurs.

1. Une régularisation postale fragilisée favorisant la concurrence déloyale

L'apparition des agences de régulation au Cameroun est une des conséquences du mouvement de retrait opéré par l'État des sphères productives, en conformité avec les termes des ententes signées entre le Gouvernement et le FMI dès 1988 qui prescrivent de libéraliser l'économie, au profit du secteur privé. Dans cette optique, Raoul Tamekou affirme :

“L'État camerounais cesse ainsi d'être prestataire, et devient soucieux d'améliorer l'efficacité de gestion et la qualité du service rendu. Il doit concevoir, à cet effet, une réglementation régissant le fonctionnement du marché dans l'intérêt général, de même qu'il doit stimuler la concurrence, et empêcher les dérapages et les distorsions. Il s'agit de mettre en place des structures qui participent de l'option de régulation de certains secteurs d'activités, dont les grandes industries d'infrastructures. Sous l'appellation d'Autorités ou d'Agences de régulation, des entités nouvelles, créées par le législateur camerounais, viennent enrichir le paysage juridique camerounais¹⁷⁷.”

L'observation du fonctionnement de la régulation du secteur postal camerounais, il ressort qu'elle est véritablement fragilisée, peu efficace et échappe au pouvoir hiérarchique du ministre de tutelle¹⁷⁸. En réalité, l'agence de régulation du secteur postal tarde à naître véritablement, les missions de régulation dans une moindre mesure sont assurées par le Ministère des Postes et Télécommunications, qui ne disposent malheureusement pas de moyens

¹⁷⁶ Joseph Eugene Stiglitz, *Le triomphe de la cupidité*, Paris, Les liens qui libèrent, 2010, 480 p.

¹⁷⁷ Raoul Tamekou, “Socio-histoire de la réforme administrative au Cameroun : de la proto-bureaucratie au nouveau management public (1960-2013)”, Thèse de Doctorat, Université de Montréal, 2017, p.268.

¹⁷⁸ Agathe Florence Lele, *Les Agences de régulation au Cameroun*, ENA, 2005, p. 12.

nécessaires pour se démarquer. De ce fait, l'opérateur public postal fait face à une concurrence déloyale sur un marché dérégulé. Ainsi, même les services qui lui sont concédés à titre exclusif, en contrepartie de ses missions de service public, sont assurés par des opérateurs privés non agréés et en toute impunité. Cette réalité limite les possibilités de développement de la CAMPOST. Le financement des coûts générés par les missions d'intérêt général, le service public postal et le service universel postal, n'est pas régulièrement assuré. Un enquêté relève que :

”La régulation existe, mais elle n'est pas efficace ; la fonction de régulation doit être autonome au Cameroun pour agir efficacement. Une direction du MINPOSTEL ne peut pas se déployer autant qu'une entreprise autonome. Pour nous c'est un vrai souci, tout le monde empiète sur notre marché et CAMPOST ne saurait être opérateur et gendarme¹⁷⁹.

La régulation postale fragilisée est donc une entrave à la modernisation en ce sens qu'elle a considérablement ralenti la transition numérique des services postaux, les empêchant de tenir le rythme des évolutions technologiques et favorisant une concurrence déloyale dans le secteur. Certes, les efforts ont été menés ayant conduit certaines entreprises évoluant dans le secteur à se conformer¹⁸⁰ et ces dernières règlent régulièrement leur redevance nécessaire pour le financement des projets relatifs à la transformation numérique des services offerts par la CAMPOST. Mais, il est important de noter que le développement du secteur postal repose sur les efforts conjugués de plusieurs entités au rang desquelles figurent l'Union Postale Universelle, les subventions de l'Etat, la contribution de l'opérateur désigné et le Fond Spécial de Développement du secteur Postal (FST), dont les ressources proviennent :

- des quotes-parts des droits d'entrée ou de renouvellement des concessions et des licences des opérateurs ;
- des quotes-parts des taxes collectées sur les opérations de transfert postal de fonds au Cameroun ;
- les prestations postales consommées
- des contributions diverses de l'État ;
- des dons et legs ;
- des excédents budgétaires de l'agence de régulation postale ;

¹⁷⁹ Onésime Atchang, 49 ans environs, Sous-directeur EMS à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 19 février 2024.

¹⁸⁰ Jusqu'en 2020, 25 Opérateurs évoluant dans la messagerie postale ont reçu les titres d'exploitation conformément à la réglementation en vigueur. Il s'agit de MTA, DHL, Touristique, Bolloré, SMS, ESICO, Sud dépêche, Emi Money, Express exchange, Trésor Voyages, Kingsley International, Princesse voyage, Overline, SOLEX, UPS Général Voyage, Finex, BINAM, Buca voyage, Garanti Express CDV Sarl, Globex Cameroon, Flexs CAM.

- des redevances postales¹⁸¹.

L'absence ou du moins l'existence d'une régulation fragilisée au Cameroun donne un coup de massue sur le financement de la transition numérique de la CAMPOST. Pourtant, des dispositions législatives à travers les lois les décrets¹⁸² ; ont été prises pour réguler ledit secteur, nous observons malheureusement l'absence d'un texte d'application devant déclencher la mise en fonction d'une véritable régulation postale.

2. Une stratégie de communication commerciale peu efficace

La fonction marketing et communicationnelle est marginalisée au sein de la CAMPOST, alors qu'elle évolue dans des marchés très concurrentiels. Source de création d'une plus-value, la communication en elle-même, à travers son contenu et la stratégie utilisée, sont des outils importants pour promouvoir ses services et de son savoir-faire. La CAMPOST, malgré la présence d'une Direction Commerciale et Marketing, la promotion de ses produits est restée invisible auprès du public de 2004 à 2009. La seule publicité s'effectuait à travers les boîtes-postales (publipostage) et quelques postes publicitaires à la Télévision nationale CRTV. Pourtant, la communication d'entreprise ne peut se limiter à un prospectus ou à une publicité sur un format radio ou télé.

Tout comme une personne physique, une entreprise quelle que soit sa taille dispose d'une personnalité et d'une manière de communiquer. C'est la stratégie de communication qui va aider à donner une véritable personnalité à l'organisation, ce qui ne pourra être que positif pour sa notoriété et sa réputation. Cette communication peu efficace s'observe à plusieurs niveaux notamment au niveau des bureaux de poste avec un accueil indésirable, comme le confirme un enquêteur révèle que l'un des points faibles à la CAMPOST c'est le problème d'accueil. La clientèle se plaint beaucoup de la manière avec laquelle elle est reçue. Absence de convivialité, un cadre austère, absence de confort. Ce point faible est lié à la mentalité individuelle de certains agents¹⁸³.

Le digital est pourtant venu faciliter la mise en œuvre des cinq composantes de la qualité de service (l'abordabilité, l'accessibilité, la disponibilité, l'efficacité). Cependant, le produit n'étant pas connu du grand public, la transformation numérique tant souhaitée par tous les

¹⁸¹ Loi n°2020/004 du 23 avril 2020, régissant l'activité postale au Cameroun.

¹⁸² Il s'agit de la loi n° 99/002 du 07 avril 1999 ; la loi n° 2003/001 du 21 avril 2003 ; La loi n°2006/019 du 29 décembre 2006 et la loi n° 2020/004 du 23 avril 2020.

¹⁸³ Ateba Mfono Etienne, 42 ans environ, Chef de service du développement des produits à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 7 février 2024.

acteurs se retrouve ainsi embrigadée dans un management approximatif du portefeuille produit au sein de l'entreprise, pourtant, à la CAMPOST, tout est disponible, tout le dispositif est mis en place, mais comment manager pour que tous les citoyens s'en approprient et en bénéficient ? S'interroge une enquête¹⁸⁴.

C'est en 2010 que la nouvelle équipe dirigeante issue de la SOFREPOST, lance des activités de sponsoring par le NGONDO¹⁸⁵. En 2011, l'entreprise profite du Comice Agropastoral d'Ebolowa pour présenter ses produits et services au public de passage au Comice, mais 2011 restera l'année de la modernisation du service Marketing. Un budget de près de 60 000 000 de FCFA est dégagé pour soutenir la communication sur les produits¹⁸⁶. Une agence de communication est recrutée pour la cause. La campagne publicitaire est bâtie autour du Melo et l'affichage urbain était le principal axe ; dans les médias TV, 50 spots ont été projetés, tandis que 545 spots radio ont été diffusés ; la présence sur le terrain avec l'animation des " *Road show*" à travers quatre villes (Yaoundé, Douala, Bafoussam et Bamenda), avec la participation des " *MELO girls*"¹⁸⁷.

La campagne commerciale de l'année 2011 s'achevait par la participation de la CAMPOST à " *Promote 2011*". En 2013, l'entreprise a opté pour la création des postes de " *Chefs de vente régionaux*" au sein des dix Délégations Régionales du pays. Ceux-ci avaient pour but de travailler davantage sur les besoins des clients et d'animer le réseau des bureaux de poste. La coordination commerciale à la direction générale a été rendue cohérente, avec la création des postes de Chef de service Commercial Banque et Chef de Service Commercial Réseau. Dès cet instant, les campagnes audio et vidéo furent mises de côté. En 2015, on notait la suppression de 5 postes de Chef de vente. En 2018 arrive CAMO (CAMPOST MONEY), une nouvelle application web et mobile multifonction permettant d'effectuer les transferts d'argent mais reste méconnue du grand public. La communication institutionnelle semble le grand oublié de la CAMPOST, tel que confirmé par les résultats de l'enquête réalisée au sein de la CAMPOST.

¹⁸⁴ Mutlen Pauline Catherine épouse Bikay, 53 ans environ, Directeur des Infrastructures, des Equipements et des Réseaux Postaux au MINPOSTEL, Yaoundé, entretien réalisé le 20 mars 2024.

¹⁸⁵ Le Ngondo est une fête traditionnelle et rituelle des peuples côtiers camerounais. Elle réunit les peuples Sawa de la région du Littoral, Sud-Ouest et Sud du Cameroun à Douala le premier dimanche du mois de novembre au premier dimanche du mois de décembre. Son objectif de réunir les peuples côtiers une fois tous les douze mois en célébrant une grande fête rituelle, mystique et culturelle animée par les hauts dirigeants des différents cantons de la Ville de Douala et sa Métropole.

¹⁸⁶ CAMPOST, " rapport d'activités 2011", 2012, p. 12.

¹⁸⁷ Ibid.

Tableau 22 : Facteurs empêchant les populations de bénéficier des services postaux

Facteurs limitant	Nombre
Absence de publicité	24
Non maitrise de l'outil informatique	8
Environnement de travail inapproprié	13
Agents réfractaires aux TIC	9

Source : Ndanga

Graphique 6 : Facteurs empêchant les populations de bénéficier des services postaux

Source : Réalisé par Ndanga à partir de l'enquête sur le terrain en 2024.

Les résultats de l'enquête indiquent clairement que plusieurs facteurs entravent la numérisation des services postaux à la CAMPOST parmi lesquelles l'absence d'une communication publicitaire appropriée.

3. Un management approximatif des ressources humaines

Au regard des multiples mutations du marché postal en terme d'innovations, causes de l'arrivée de nouveaux produits et services, La gestion des ressources humaines est extrêmement importante dans une entreprise. Habituellement, l'on impute la baisse du chiffre d'affaires et l'invisibilité des produits de la CAMPOST à l'arrivée de la concurrence fusse-t-elle déloyale. Mais il est important de noter que le comportement malveillant de certains postiers, caractérisé par l'incompétence, l'absence d'engagement, l'insalubrité dans les bureaux de poste, la non disponibilité de certains services démotive les clients à fréquenter les bureaux de poste et par conséquent constitue l'un des facteurs qui obstruent la transition numérique de la CAMPOST. Il faut reconnaître que les usagers et même certains acteurs sociaux n'aident véritablement pas l'entreprise dans ce sens, car ils manquent de culture de dénonciation et préfèrent promouvoir

la fatalité. Or ceux qui managent ne peuvent engager des actions répressives de recadrage à l'absence des plaintes.

À l'ère du numérique, la qualité et la quantité des effectifs en personnel à la CAMPOST constituent une réelle entrave à la numérisation des services postaux un enquêté révèle que :

« 90% des bureaux de poste qui sont dans les arrondissements disposent d'un seul personnel (Agent postal). Etant donné qu'un être humain est sujet à plein d'aléas (maladies, contraintes familiales, besoins administratifs) qui mettent en mal la créativité, l'innovation et la continuité du service postal universel. L'on ne peut garantir la continuité du service avec un effectif aussi réduit¹⁸⁸.

La transformation numérique des services postaux doit donc être précédée par un management du personnel rationnel en tenant compte de la disponibilité en qualité (bien formé dans le domaine des TIC) et en quantité (effectif suffisant dans les bureaux de poste pour assurer la satisfaction des clients).

Tableau 23 : Effectif régressif du personnel de la CAMPOST

Année	2017	2018	2019	2020
Effectif	1004	1041	985	944

Source : Direction des Ressources Humaines CAMPOST.

L'observation est claire, la CAMPOST est en sous-effectif avec un personnel vieillissant et réfractaire à l'évolution technologique. Etant en en plein processus de restructuration de ses activités et de ses services internes, l'absence du contrôle de gestion de la paie, le manque de vision stratégique sur le management des ressources humaines de 2004 à 2009 (l'augmentation des charges salariales 126 de 3 153 723 792 FCFA en 2010 à 5 584 390 587 FCFA en 2015¹⁸⁹ sans aucune contrepartie en termes d'augmentation du chiffre d'affaires), apparaissent comme les principales failles du volet ressources humaines.

Malgré la fixation des objectifs lors des évaluations annuelles, les objectifs attendus ne sont pas atteints à un taux satisfaisant à cause de : l'absentéisme, l'incohérence dans la répartition des tâches, l'occupation à des travaux d'ordre personnel pendant les horaires normaux de travail, et le non-accompagnement des objectifs de l'entreprise par l'ensemble du personnel. La conséquence c'est la baisse du rendement des employés. Les irrégularités et les manquements notés au niveau du personnel sont le manque de volonté et de motivation. La

¹⁸⁸ Ateba Mfono Etienne, 42 ans environ, Chef de service du développement des produits à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 7 février 2024.

¹⁸⁹ Archives de la DCFCG CAMPOST.

majorité du personnel ne mise pas sur les performances au travail pour être récompensés, mais plutôt sur l'ancienneté et les relations extraprofessionnelles interne et externe à l'entreprise. De ce fait, le travail est effectué sans réelle volonté d'obtenir un résultat positif pour la société.

En outre nous observons également plusieurs dysfonctionnements au niveau de la Division des Ressources Humaines et du Développement du Personnel :

- des organigrammes (évolutif sans l'autorisation du conseil d'administration) incomplets et mis en œuvre en fonction de nouveaux Directeurs généraux ;

- une mauvaise utilisation des compétences du personnel, rarement " *the right man at the right place*" ;

- la rotation excessive du personnel sur la base de plusieurs logiques :

" Celles des réseaux horizontaux de solidarité, au nom desquels chaque nouveau ministre ou directeur général s'entoure de nouveaux collaborateurs, choisis prioritairement parmi ses promotionnaires, ses hommes de confiance, ses compagnons de militance politique ou les ressortissants de sa région ; celle de l'équilibre régional, c'est-à-dire le fait d'équilibrer les représentations des différentes régions du Cameroun dans le groupe des fonctionnaires de haut niveau"¹⁹⁰

II. LES EFFETS DE LA CRISE DE GOUVERNANCE SUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES SERVICES POSTAUX

Faisant face à des entraves multiples et sous l'influence de plusieurs facteurs, la CAMPOST a été soumise à un certain nombre de réformes, dont la transition numérique de ses services constitue la plus visible et non la moindre. Dans un contexte de crise, la restructuration de la CAMPOST prend un relief particulier en raison des incidences négatives de cette crise sur la transformation numérique des services postaux. Cette partie met en lumière, les incidences de la crise sur le plan infrastructurel et opérationnel

A. Sur le plan infrastructurel

Les incidences de la crise de gouvernance sur le plan infrastructurel s'observent sur plusieurs points : Le faible taux de pénétration d'internet, une offre de service peu innovante et l'échec des Télé-centres Communautaires Polyvalents.

¹⁹⁰ Giorgio BLUNDO, " La coproduction du retard. Anthropologie de l'aide budgétaire au Cameroun et au Niger", convention de recherche RCH n° 309, 2015, p 20.

1. Faible taux de pénétration d'internet

La société de connaissance et du savoir a créé les mutations des besoins humains ainsi que la façon de les adresser et de les satisfaire. Ceci a été favorisé par le développement des nouvelles technologies et de l'électronique lesquelles ont affiné la révolution industrielle intervenue il y a près de deux siècles aujourd'hui. Biens physique et virtuel se côtoient, la distance n'est plus un obstacle pour l'instantanéité de l'action. Ce nouveau paradigme du 21^{ème} siècle a pris le vocable du tout numérique ¹⁹¹

Dans un contexte mondial marqué par la mutation vers le « tout numérique », le Cameroun a entrepris des grands chantiers sur les plans institutionnel, réglementaire et infrastructurel devant conduire l'émergence numérique du pays. Malgré l'importance des investissements réalisés, le niveau d'utilisation des technologies de l'Information et de la Communication par les populations et les entreprises locales demeure très limité¹⁹². Pourtant le taux d'utilisation d'internet large bande est un préalable à la transition numérique des services postaux.

Selon l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), le taux d'accès à internet large bande était de 4% en 2015¹⁹³. Ce taux a évolué en 2020, car selon le journal en ligne "*Invest in Cameroon*", le taux de pénétration d'internet au Cameroun est estimé à 30% "grâce à l'arrivée de 570 000 nouveaux internautes". Ce qui a porté à 23,62 millions de Camerounais connectés avec un smartphone et 7,87 millions d'internautes au Cameroun sur une population estimée à 26,21 millions d'habitants selon une étude réalisée par le cabinet *Hootsuite et We are social* sous le titre "*digital 2020*". Ladite étude indique également que 3 700 000 Camerounais sont actifs sur les réseaux sociaux dont 3 500 000 sur Facebook, ce qui en fait le réseau le plus utilisé au Cameroun avec parmi les utilisateurs, 58,8% d'hommes et 41,2% de femmes. Cependant, cet accès n'est toujours pas facile en raison de plusieurs paramètres. Il s'agit notamment du coût de l'accès à internet¹⁹⁴.

¹⁹¹ Plan stratégique Cameroun numérique 2020, publication du Ministère des Postes et Télécommunications, main 2016, p. 3.

¹⁹² Ibid.

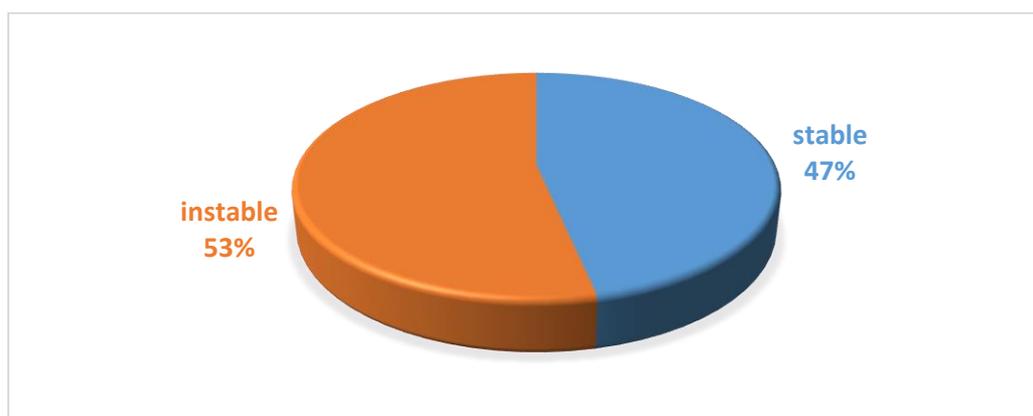
¹⁹³ Michel Djon, "état des lieux de l'économie numérique au Cameroun : Rapport de progression avec le numérique africain et mondial" [Online], <https://gefona.org/i-etat-des-lieux-de-leconomie-numerique-au-cameroun-rapport-de-progression-avec-le-numerique-africain-et-mondial/>, consulté le 30/05/2024 à 13h49.

¹⁹⁴ "Dynamiques de L'Accès A Internet Au Cameroun : Tendances, défis et perspectives", [online], <https://adiscameroun.org/2021/09/27/rapport-dynamiques-de-lacces-a-internet-au-cameroun/>, consulté le 30/05/2024 à 13h40.

Evidemment, la disponibilité de l'infrastructure qui permet l'accès à l'internet haut débit a permis de booster l'utilisation des téléphones intelligents. Selon l'Observatoire national des Télécommunications de l'Agence de régulation des télécommunications (ART), le taux de pénétration de ces téléphones permettant d'accéder à l'internet mobile est passé de 25% en 2016 à près de 40% en 2020 au Cameroun, ce qui correspond à une progression de 15% sur 4 ans¹⁹⁵. Cependant, certaines zones géographiques restent non couvertes et l'accès à l'internet n'a pas encore atteint la couverture universelle au Cameroun car, les prix au détail de la téléphonie mobile et de l'internet semblent relativement élevés, en particulier pour les personnes à faible revenu.

Malgré son potentiel comme nous l'avons signalé plus haut, la CAMPOST accuse un grand retard au niveau national et international à cause du désagrément relatif à la qualité d'internet, tel que confirmé par les résultats de notre enquête.

Graphique 7 : Fréquence d'accès à internet dans les bureaux de Postes.



Source : Réalisé par Ndanga, à partir de l'enquête sur le terrain en 2024.

L'internet se situant au cœur de la numérisation, cet état des lieux confirme le retard qu'accuse la CAMPOST dans la transformation de ses services. Certes la disponibilité de l'ordinateur y est une réalité mais l'accès à internet tarde à se généraliser et à se stabiliser pour garantir l'exploitation des services postaux, notamment, le suivi en ligne du courrier et colis, la vulgarisation du transfert CAMO, la digitalisation des processus d'exploitation des boîtes-

¹⁹⁵ " Internet mobile à haut débit : le Cameroun double son taux de pénétration (39%) en 4 ans, malgré les défis à relever", [online] <https://www.investiraucameroun.com/economie/2802-19090-internet-mobile-a-haut-debit-le-cameroun-double-son-taux-de-penetration-39-en-4-ans-malgre-les-defis-a-relever>, consulté le 30/05/2020, à 12 h45.

postale et de la caisse d'épargne. Cependant, l'accès à internet n'est pas le seul frein à l'usage des TIC et à la numérisation des services, d'autres aspects non négligeables empêchent considérablement cette transition : La couverture réseau insuffisante où certaines régions desservies par la CAMPOST disposent d'un accès limité aux réseaux de télécommunication, rendant difficile le déploiement de solutions numériques, également une infrastructure technologique insuffisante couplée à la réglementation et procédures complexes.

2. Une offre de service peu innovante

Outre l'insuffisance du budget commercial pour mener des actions stratégiques et opérationnelles, il apparaît que les produits proposés par la CAMPOST manquent d'attractivité par rapport à la concurrence malgré une augmentation des produits innovants (e-post et carte VISA)¹⁹⁶

L'activité principale de la CAMPOST reste la poste aux lettres qui assure la plus importante partie des recettes totales. Etant donné l'âme migratrice du continent et l'augmentation du volume des transferts d'argent vers les pays en développement, les transferts de fonds constituent un marché porteur, mais malheureusement peu exploité par la CAMPOST.

En effet, la gamme de produits et services offerts par la CAMPOST est particulièrement réduite et ancienne. Elle se limite à des services de base sans diversification et sans valeur ajoutée du fait du non achèvement de certains projets à l'instar de courrier hybride et de la banque postale dont l'opérationnalisation demeure un rêve ; ce qui réduit considérablement les potentiels de recettes de l'entreprise. En 2020, une des principales sources de revenus vient de la location des boîtes postales qui, si elle constitue un service utile à la population n'est ni optimisée, ni innovatrice. Les possibilités qu'offre le numérique en termes d'innovation produits, ou de nouveaux marchés (hébergement, vidéoconférence, etc.) restent à développer pour répondre aux demandes nouvelles des clients, Comme le remarque Bonaventure Abada :

”La pénétration du mobile et le développement du e-commerce devraient donner l'opportunité à la CAMPOST d'assurer une métamorphose et proposer une gamme variée de produits innovants destinés à l'administration publique, aux particuliers, et aux entreprises (One Stop Shop, Mobile money, paiement électronique des services publics et privés, e-commerce, courrier hybride, numérisation et archivage des documents, etc.)¹⁹⁷.

Dans le segment des colis et courriers, la CAMPOST partage un marché postal susceptible d'une forte et rapide progression avec les entreprises privées (SOLEX, ESICO,

¹⁹⁶ Rapport sur la situation des entreprises publiques et des Etablissements publique de la Commission Technique de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic (CTR), au 31 décembre 2020, p. 134.

¹⁹⁷ Bonaventure Abada, “ La réforme de la gouvernance des entreprises”, p. 92.

MTA, les Agences de voyage etc.) et les intégrateurs de messagerie (DHL, FEDEX, UPS, Bolloré, Chronopost) ; qui engloutissent la grande majorité des clients. À l'import, ces derniers commandent les pièces détachées automobiles, les équipements informatiques, la friperie, l'électronique qui sont les produits fréquemment réceptionnés par ce moyen. À l'export, le secteur santé est un utilisateur régulier des sociétés de courrier (envoi par les laboratoires de prélèvements pour analyse, d'empreintes pour prothèses dentaires par les dentistes)¹⁹⁸. Les principales destinations ou provenance étant l'Europe, l'Asie et l'Afrique.

Les utilisateurs ci-dessus cités ont le pouvoir d'achat et recherchent un service de qualité que l'opérateur national CAMPOST assure rarement. Tandis que DHL, l'un des tout premiers opérateurs étrangers installés en Afrique, opère avec ses propres avions ; le groupe Bolloré représenté par Universal express et Saga express disposant d'une plateforme logistique maritime importante, la CAMPOST par contre peine à exploiter le courrier international avec ses propres moyens : elle est obligée d'y nouer des partenariats.

À côté des produits de la messagerie se trouvent les produits bancaires jugés peu souples et lents au niveau de l'exploitation, bien que progressivement compétitif en matière tarifaire, comme nous l'avons démontré plus haut. Les circuits express se développent, rivalisant de rapidité et de niveau de sécurité. "Western union, grâce à son réseau mondial de 225000 agents et partenaires dans 195 pays, s'illustre comme le principal moyen de transfert de fonds à l'international. En Afrique, il est présent dans tous les pays avec une progression du volume de transferts de l'ordre de 20 à 25% par an"¹⁹⁹. Pendant ce temps, la CAMPOST tarde à externaliser son mandat électronique international (CAMO), car son ancêtre le MEI ou Mandat Electronique International reste en hibernation jusqu'en 2020.

Malgré les avancées observées, ce service offert présente également quelques traits de mauvaise qualité, résultat de la conjonction de plusieurs facteurs : ressources humaines défaillantes, cadre de travail vétuste, accueil des clients peu appréciable, l'état de délabrement de la plupart des bureaux de poste situés dans l'arrière-pays, car seuls ceux des métropoles présentent un visage reluisant.

¹⁹⁸ " Le secteur postal en Afrique : Panorama, problématique, enjeux et perspectives, Publication de Performances management Consulting, mai 2008", [online], <https://fr.scribd.com/document/550932711/Le-secteur-postal-en-Afrique-Panorama-Problematiques-Enjeux-et-Perspectives-Publication-PMC-Performances-MC-1-PDF-Telechargement-Gratuit>, consulté le 31/05/2024 à 9h34, p.55.

¹⁹⁹ « Le secteur postal en Afrique : Panorama, problématique, enjeux et perspectives. », p.56.

3. Echec des Télé-centres Communautaires Polyvalents

Le projet des télé-centres communautaires polyvalents (TCP) concernait prioritairement l'arrière-pays camerounais pour une réelle inclusion numérique. Il s'agit d'une infrastructure mise en place par le gouvernement pour offrir à un prix abordable des services de télécommunications, informatiques, audiovisuels et l'internet aux populations des zones enclavées. La CAMPOST, grâce à sa présence dans les zones enclavées de l'arrière-pays, son expertise, son portefeuille de services financiers et du courrier offert à la clientèle a été choisi par le MINPOSTEL, pour contribuer à l'amélioration de la gestion des TCP et à s'y installer également dans la partie des installations qui lui sont réservées, en y implantant au cas par cas un service postal permanent. Pour un meilleur fonctionnement de ladite structure, une convention MINPOSTEL/CAMPOST avait été signée à l'effet de garantir le paiement par la CAMPOST des primes de l'ensemble du personnel des TCP et des radios communautaires, allouées par le Fond Spécial des Télécommunications²⁰⁰.

Cette infrastructure publique qui avait pourtant annoncée les couleurs d'une réelle réduction de la facture numérique au Cameroun avec la construction de 180 Télé-centre sur l'ensemble du territoire a si tôt brisé le rêve des utilisateurs. En 2020, la grande majorité des Télé-centre construits et réceptionnés restent non fonctionnel, sans équipement technologique. Certains bâtis restent enfouis dans la broussaille, tandis que le personnel recruté dans ce cadre fait face à d'énormes arriérés de salaire, pour les rares structures fonctionnels. Constatant cet échec les mesures ont été prises par le MINPOSTEL pour transformer certains télé-centre en Bureau de Poste²⁰¹, révèle un enquêté.

B. Sur le plan fonctionnel

Les effets de la crise de gouvernance sur le plan fonctionnel à la CAMPOST s'observent sur plusieurs points, entre autres une trésorerie déficitaire suite à des détournements de fonds et des pratiques réfractaires au changement.

1. Une attitude professionnelle réfractaire au changement

La CAMPOST, organisme public chargé du service public postal au Cameroun, a longtemps fonctionné selon des processus et pratiques traditionnelles (procédure manuel et

²⁰⁰ Le Fond Spécial des Télécommunications (FST), créé par la loi n° 98/014 du 14 Juillet 1998 portant réglementation des télécommunications est destiné à financer le service universel des télécommunications et à contribuer au développement des télécommunications sur l'ensemble du territoire.

²⁰¹ Anonyme, 39 ans environ, cadre à la Direction des Infrastructures, des Equipements et des Réseaux postaux au MINPOSTEL, Yaoundé, entretien réalisé le 30 mai 2024.

bureautique, dépendance au courrier physique, organisation de travail rigide, culture du présentéisme et la communication descendante)²⁰². Cependant, l'évolution rapide du secteur postal à l'ère numérique nécessite des changements importants au sein de l'organisation. Malheureusement, on a pu observer chez certains employés une attitude très réfractaire à ces changements qui s'imposent. Plutôt que d'embrasser les nouvelles façons de travailler, ils ont résisté aux transformations, préférant s'en tenir aux méthodes connues et habituelles.

Or la poste est avant tout une entreprise de services et de main d'œuvre²⁰³. Cette dernière étant au cœur des mutations doit adopter une attitude créatrice dans le cadre d'une gestion du changement impulsé par les dirigeants de l'entreprise, comme le souligne une enquête affirme que "Le management du changement est le grand obstacle à la CAMPOST. Le personnel a-t-il été préparé à embrasser le changement ? Car certains personnels préfèrent rester dans les vieilles habitudes"²⁰⁴.

Il se pose donc un problème de culture, sinon d'adaptation à la CAMPOST. La culture étant un terme d'origine latine qui signifie labourage de la terre ; « il est employé le plus souvent dans un sens étroit, qui désigne la civilisation, le raffinement, le savoir »²⁰⁵ Dans cette acception, la culture comprend aussi bien la façon de manger que celle de se saluer, de s'habiller, d'exprimer ses sentiments, de travailler ; elle se manifeste par des symboles et des valeurs qui se traduisent par un certain nombre de pratiques et de comportements communs à un ensemble d'individus²⁰⁶. Dans le domaine des institutions, l'usage des méthodes et des outils de gestion ne produit la performance souhaitée que dans la mesure où ces méthodes sont en corrélation avec la logique culturelle des comportements. Dès lors, on retrouve à la CAMPOST des éléments favorisant la performance et le changement et d'autres non. L'attitude réfractaire à la transition numérique des services postaux s'explique ainsi par plusieurs facteurs :

²⁰² Ces pratiques sont caractérisées par : L'utilisation extensive de formulaires papier pour la majorité des transactions et des demandes, circulation physique des dossiers et des documents entre les différents services, longues procédures d'approbation impliquant de nombreuses signatures ; Une forte priorité accordée à l'acheminement du courrier postal traditionnel, une faible adoption des services postaux en ligne ou électroniques, manque d'investissements dans les solutions de dématérialisation, une emphase mise sur la présence physique au bureau plutôt que sur la productivité, une méfiance envers le télétravail ou le travail à distance, une faible valorisation des compétences numériques et de l'autonomie.

²⁰³ Muriel Le Roux, " Les postes à la recherche d'un nouveau modèle " Editions ESKA, in *Entreprises et Histoire*, n°105, quatrième trimestre 2021, p.10.

²⁰⁴ Mutlen Pauline Catherine épouse Bikay, 53 ans environ, Directeur des Infrastructures, des Equipements et des Réseaux Postaux au MINPOSTEL, Yaoundé, entretien réalisé le 20 mars 2024.

²⁰⁵ Kais Lassoued, " Une approche culturelle de l'implantation des technologies de l'information et de la communication : Cas de la Tunisie ", Roger Bautier et José Do-Nascimento, *Les technologies numériques comme miroir de la société*, Paris, harmattan, 2012, p. 315.

²⁰⁶ Kais Lassoued, " Une approche culturelle de l'implantation des technologies de l'information ", p.315.

- la crainte de la perte de repères et d'autonomie : les changements bouleversent les habitudes de travail établies, ce qui peut générer un sentiment d'insécurité.
- le manque de formation et d'accompagnement : les employés n'ont pas, de manière générale reçue le soutien nécessaire pour bien s'approprier des nouveaux outils et processus.
- la résistance au changement et au numérique : certains personnels ont des appréhensions face aux technologies et au virage digital de l'entreprise.
- la culture organisationnelle rigide : l'ouverture au changement n'a pas été suffisamment ancrée dans la culture de la CAMPOST.

C'est d'ailleurs à tort que certains employés de la CAMPOST résistent aux TIC pensant qu'il s'agit d'une nouvelle forme d'idéologie venant d'ailleurs. Cheikh Anta Diop déclarait pourtant :

"Qu'aucune pensée, aucune idéologie n'est par essence, étrangère à l'Afrique, qui fut la terre de leur enfantement. C'est donc en toute liberté que les africains doivent puiser dans l'héritage intellectuel commun de l'humanité, en ne se laissant guider que par les notions d'utilité, d'efficacité"²⁰⁷.

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication à la CAMPOST s'apprécie à travers leur système d'information et l'utilisation effective des outils technologiques qui y existent. Mais l'effort de l'entreprise en termes de formation doit trouver une certaine prise de conscience des enjeux au niveau du personnel. D'après un enquêté,

"la CAMPOST forme suffisamment, puisque chaque fois qu'une plate-forme est implémentée pour l'amélioration d'un produit, on y adosse une formation en amont comme en aval. Mais, le niveau de certains personnels n'est pas toujours relevé pour s'adapter aux TIC, on y fait face à des réticences, ceci du fait que la moyenne d'âge de son personnel est de plus de 47 ans"²⁰⁸.

2. Les détournements de fonds

Malgré l'arsenal répressif non négligeable mis en place par l'État²⁰⁹, la lutte contre la fraude et les détournements de deniers publics semble plutôt timide à la CAMPOST. Jusqu'en 2020, les cas de détournements s'accumulent, du fait de l'indélicatesse des gestionnaires.

Selon certains médias privés camerounais, les détournements de fonds dans les entreprises publiques, sont un secret de polichinelle. Certaines entreprises publiques

²⁰⁷ Anta Diop, *Civilisation ou barbarie*, Paris, Présence Africaine, p.12.

²⁰⁸ Nga Tsanga Simon, 33 ans environ, Chargé des projets à la DRH CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 27 février 2024.

²⁰⁹ Entre autres, le CONSUPE, l'ANIF, la Chambre des Comptes, le Tribunal Criminel Spécial, la CONAC.

camerounaises ont mal à leur gestion, la preuve avec la vaste opération judiciaire lancée par le Président de la République, Paul BIYA, dans le cadre de la lutte anti-corruption au Cameroun, que les médias ont rebaptisé Opération Épervier²¹⁰. Lors du troisième Congrès extraordinaire du RDPC, le 21 juillet 2006, le Président de la République reconnaissait d'ailleurs que « nous avons encore, je dois le dire, un grave problème de morale publique. Malgré nos efforts pour les combattre, la fraude, les détournements de deniers publics... nous n'allons pas nous arrêter en chemin. Ceux qui se sont enrichi au dépens de la fortune publique devront rendre gorge »²¹¹. La CAMPOST est la toute première entreprise publique au Cameroun où les détournements massifs sont courants. Plus d'une vingtaine d'affaires sont passées ou sont encore entre les mains de la justice camerounaise pour des dizaines de milliards de FCFA cumulés détournés soit par des employés soit par des prestataires :

« Au rang des affaires jugées, on peut citer celles opposant la CAMPOST à Jean Esposito de l'équipe TECSULT, portant sur un détournement de 2 milliards de francs CFA. La CAMPOST à Damba Tezi et autres Zamgang Florence Kyen, Mbock David Désiré et Bekale Jean-Marie (047/RG-TCS/2013), portant sur un détournement de 51 millions de FCFA ; CAMPOST contre Mvogo Jules Martin et Misté Gisèle (498 millions de FCFA), le dossier n° 019/RG-TCS/2015 (Nkéré Alimatou, 54 millions de FCFA) ou encore CAMPOST contre Ayemag Mpalla Christine Epse Essomba et Fouefack Louise Epse Demanou (96,167 millions FCFA ; CAMPOST contre Ngoa'a Ngono François Marcel (61 879 000 FCFA)²¹².

Ce cliché représente une fine partie des malversations financières enregistrées à la CAMPOST car plusieurs procès suivent leur cours. En vérité, les détournements de deniers publics expliquent en partie les péripéties auxquelles est de bout en bout, soumise cette entreprise publique que tente de restructurer l'État. C'est-à-dire, les fonds devant faciliter la transition numérique des services postaux sont plutôt détournés et utilisés pour des fins personnelles, sans oublier l'image ternie qui refoule les éventuels investisseurs et partenaires, sans oublier les clients. Les détournements constituent donc une cause tangible des failles observées sur les produits offerts par la CAMPOST.

3. Une trésorerie déficitaire

Le niveau de trésorerie est la conséquence de nombreux événements qui impactent directement tout type d'entreprise. Malgré de multiples actions entreprises par l'Etat pour permettre à la CAMPOST de retrouver un équilibre d'exploitation, « sa situation financière

²¹⁰ L'opération Épervier est une vaste opération judiciaire menée dans le cadre de la lutte anti-corruption au Cameroun. Cette opération a été lancée par le gouvernement du Premier ministre Ephraïm Inoni en 2006, sous la pression des bailleurs de fonds internationaux.

²¹¹ « Près de 2000 milliards détournés en 06 ans au Cameroun », [online], <https://www.camerounweb.com/CameroonHomePage/business/Pr-s-de-2000-milliards-d-tourn-s-en-06-ans-au-Cameroun-432345>, consulté le 31/05/2024.

²¹² Bonaventure Abada, « La réforme de la gouvernance des entreprises publiques », p. 91.

reste préoccupante avec des résultats nets déficitaires répétitifs et une dette importante²¹³ ». Comme nous l'avons souligné plus haut, cette entreprise a été créée avec un lourd passif jamais entièrement apuré jusqu'ici couplé aux retards dans la formalisation des textes d'application de la loi n° 2020/004 du 23 avril 2020 régissant l'activité postale et dans l'attribution du marché du projet e-banking sous financement de la BAD. Elle vit ainsi des subventions de l'État, car ses comptes sont presque toujours au rouge comme le démontre le tableau suivant.

Tableau 24 : Données financières de base de la CAMPOST

Libellé	2017	2018	2019	2020
Actifs immobilisés	49 066 154 036	48 166 765 887	47 730 611 483	46 613 865 116
Capitaux propres	-80 743 507 762	-87 807 065 576	-90 838 283 095	-94 333 928 095
Dettes financières	44 711 769 648	38 171 962 192	39 395 897 505	3 924 6604 767
Fonds de roulement	-85 097 892 150	-90 991 340 014	-92 255 401 875	-95 867 495 544
Créances sur l'Etat	3 453 887 162	8 208 205 514	10 570 075 710	7 220 096 058
Créances sur les tiers	11 287 765 650	5 527 041 331	2 609 952 320	2 884 783 280
Créances sur le pers	5 907 333 985	6 179 668 698	6 015 888 795	6 087 496 465
Dettes fournisseurs	3 134 464 033	4 305 420 181	2 464 130 401	4 071 462 836
Dettes CEP et CCP	74 152 052 132	74 075 633 795	75 405 540 912	76 486 458 028
Dettes sociales	221 535 562	1 026 008 557	939 441 843	835 021 785
Chiffre d'affaires	3 840 894 088	3 367 323 126	3 636 876 853	3 475 535 316
Subvention d'explo.	550 000 000	2 700 000 000	16 225 000	119 981 003
Valeur ajoutée	1 772 378 751	-86 294 805	5 984 791 060	415 366 047
Charge du personnel	4 364 059 126	5 432 063 804	5 237 334 380	4 585 573 658
Excédent brut d'explo	-2 591 680 375	-5 518 358 609	747 456 680	-4 170 207 611
Résultat d'exploitation	-3 345 026 481	-6 402 321 932	-1 320 123 737	-5 862 425 696
Résultat net	-4 694 538 933	-7 037 835 428	-1 206 462 803	-5 199 571 792
Trésorerie nette	5 754 828 722	6 189 468 814	3 901 220 749	4 572 616 793

Source : Archives du CTR,

Comme on peut le constater, il ressort des indicateurs de performance que la situation patrimoniale et financière de la CAMPOST continue de se dégrader et demeure préoccupante pour son exploitation. Elle accumule des déficits d'exploitation et hors exploitation depuis plusieurs années. La valeur ajoutée par exemple a connu une forte baisse de 93% en 2020 par

²¹³ Rapport sur la situation des entreprises publiques et des Etablissements publique de la Commission Technique de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic (CTR), au 31 décembre 2019, p. 149.

rapport à 2019 et se situe à 11,95% du chiffre d'affaires annuel qui ne couvre que 36,59% des dépenses d'exploitation de FCFA 9497435279 au 31 décembre 2020. Le ratio de la masse salariale /chiffre d'affaires se détériore au fil des années. En 2020, la masse salariale représente environ 132% du chiffre d'affaire, contre un ratio moyen pour les entreprises de services qui se situe généralement entre 40% et 45% du chiffre d'affaire²¹⁴.

Aussi, comme le démontre les données financières de base, le déséquilibre d'exploitation est faiblement absorbé par la subvention de fonctionnement dédiée à la couverture des missions de service public postal de 119 981 000 FCFA en 2020. Ces dérapages, anormalement financés par la trésorerie à court terme, générée par les dépôts des épargnants, ont creusé le déficit de la CAMPOST, et ne lui permettent pas véritablement de faire face à l'ensemble de ses engagements, encore moins de poursuivre une réelle transformation numérique des services postaux.

Au terme de ce chapitre, nous retenons que plusieurs obstacles entravent la transition numérique des services postaux à la CAMPOST. Après seize années de réforme et de modernisation du secteur, de graves problèmes de qualité de service postaux (couverture du réseau, disponibilité des produits, vitesse des opérations et innovation) restent consécutifs à l'instabilité du réseau internet et à la crise de gouvernance. La témérité du processus nous conduit à évoquer les facteurs de réussite et les défis à relever pour une réelle transition numérique des services postaux. Une synergie d'acteurs de divers ordres doit être mise en branle.

²¹⁴ Rapport sur la situation des entreprises publiques, p.134.

CHAPITRE IV : LES LOGIQUES DE L'APPROPRIATION DU NUMÉRIQUE PAR LA CAMPOST ENTRE PALLIATIFS ET OPPORTUNITÉS

La numérisation est l'idéal que veut atteindre chaque organisation, tout en préservant l'essence même de son existence. Pour y parvenir, il faut une forte mobilisation doublée à un réel engagement d'acteurs de plusieurs ordres dans le but de faciliter les actions à mener. Pour le cas de la CAMPOST, des acteurs ont progressivement engagés des initiatives au fil des années. Ils ont fait face à un certain nombre d'obstacles, mais il reste à mettre plus d'accents pour l'aboutissement du processus de transformation numérique des services postaux. Dans ce chapitre, nous présenterons premièrement les facteurs de réussite de la transition numérique des services postaux ; puis, nous soulignerons les défis à y relever.

I. L'APPROPRIATION DU NUMÉRIQUE AU SEIN DE LA CAMPOST

Selon Eboussi Boulaga, les changements semblent imposer deux approches irréductibles, apparemment complémentaires mais qui laissent les acteurs dans l'insatisfaction. À la question " comment surgissent ces formes ? ", il semble qu'on ne doive répondre que par le récit de ce qui s'est passé sous la forme intelligente d'un résumé de causes matérielles, en même temps que par un ensemble de catégories hétérogène qui donne la meilleure compréhension. En revanche, la réponse à la question : " comment ces changements se reproduisent-ils à la CAMPOST ? " appelle à des lois et des schémas d'invariance à travers des transformations. Les principes d'homogénéité et de continuité assurent ainsi la conservation dans la production et la reproduction²¹⁵. Les changements, facteurs déclencheurs de la transition numérique présentent deux acteurs clés : l'État et l'opérateur désigné.

A. Rôle de l'État

L'introduction d'une nouvelle technologie dans une entreprise en modifie toujours le fonctionnement. À l'ère du numérique, la CAMPOST a vu son visage et ses produits transformés grâce à plusieurs initiatives. Cependant trois leviers méritent d'être activés et consolidés par l'Etat pour la réussite de ladite transition.

²¹⁵ Eboussi Boulaga, « changement et mutation. Note d'épistémologie appliquée », in Maurice KAMTO, *l'Afrique dans un monde en mutation. Dynamiques internes ; marginalisation internationale ?* Cameroun, Afrédit, 2010, p. 27.

1. La stabilité du réseau internet

Pour profiter pleinement des avantages d'un vaste réseau, les bureaux de poste – agents compris – doivent être interconnectés par le biais d'un réseau électronique. L'entretien d'un tel réseau électronique est particulièrement compliqué dans les zones rurales, où l'alimentation électrique et la connectivité ne sont pas toujours disponibles²¹⁶. Comme nous l'avons souligné, l'aspect le plus important de la politique du secteur postal est la définition de ce qu'est le secteur postal. Tout compte fait, les produits et services que le gouvernement s'attèle à garantir dans le cadre du service universel, constituent le point de départ de notre étude. S'agissant de la numérisation de ces services, des travaux titanesques ont été réalisés (construction d'un Data center, mise en place d'un réseau internet à fibre optique et par VSAT, lancement du projet e-post et signature du contrat plan État CAMPOST etc.). L'objectif de ces initiatives était d'impacter positivement la transformation numérique des services offerts, qui semblent moins reluisants et peu concurrents du fait de l'instabilité du réseau internet et énergétique.

Bien que disponible, le réseau internet de la CAMPOST reste instable dans bureaux de poste et perturbe véritablement le processus de digitalisation des services. D'importantes franges de la population ne bénéficient pas des services postaux à cause de l'absence ou de l'instabilité du réseau internet. Pire encore, l'ensemble de la population est encore obligé de parcourir un long chemin depuis son lieu de résidence pour atteindre le point de service le plus proche. Cependant, cet accès n'est toujours pas facile en raison de plusieurs paramètres. Il s'agit notamment du coût de l'accès à internet. Selon le journal en ligne "Invest in Cameroon", les données de 2019 et 2020 montrent que le coût d'internet a augmenté au Cameroun. À titre d'illustration, en 2019, le coût du Gigabit dans le classement africain était de 1,71 dollars US, le Cameroun était classé 7ème et en 2020 il était classé 22ème avec 2,75 dollars US pour la même quantité de bande passante²¹⁷.

Un réseau postal étendu et bien connecté est incontournable pour fournir des services numériques au Cameroun, car cela permet à la CAMPOST de relever un des trois principaux défis dont, celui de l'accessibilité. Selon UIT, les plus pauvres de la planète accusent encore un retard considérable en termes de connexion et que nombre d'utilisateurs consultent internet au travail, à l'Université ou dans d'autres lieux publics proposant des connexions à internet

²¹⁶Daniel Nieto et Tafesse Bayissa, "Economie numérique et activités postales", p.138.

²¹⁷ "Dynamiques de L'Accès A Internet Au Cameroun", [Online], <https://adisicameroun.org/2021/09/27/rapport-dynamiques-de-lacces-a-internet-au-cameroun/>, consulté le 04/06/2024.

partagées²¹⁸. C'est à ce niveau que l'État peut permettre au réseau postal, avec sa présence dans les zones rurales, de jouer un rôle important pour que les individus bénéficient des services administratifs en ligne, du commerce électronique et des services postaux et financiers électroniques²¹⁹.

Il y a donc lieu d'intensifier les investissements dans l'infrastructure numérique, de multiplier les subventions, de garantir la régulation du marché des télécommunications et d'encourager le développement des réseaux communautaires, ceci à travers :

- la poursuite d'extension du réseau à fibre optique et le développement des infrastructures de télécommunications, notamment dans les zones rurales et reculées, pour accroître la couverture du réseau internet,
- le raccordement de tous les chefs-lieux de département et d'arrondissement au backbone national à fibre optique,
- la mise en œuvre d'une véritable politique d'aménagement numérique du Cameroun par la qualité de ses infrastructures, garantissant un accès haut débit sur l'ensemble du territoire et très haut débit pour certaines zones prioritaires, afin de développer l'intensité numérique des entreprises et des citoyens,
- la mise en place des subventions directes aux fournisseurs d'accès internet, en particulier pour desservir les zones à faible rentabilité.
- le renforcement de la concurrence entre les fournisseurs d'accès en facilitant l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché,
- l'encadrement des tarifs des abonnements internet par des réglementations tarifaires,
- la promotion de l'utilisation d'internet dans les écoles, les hôpitaux et les autres services publics.

2. La poursuite de l'assainissement du marché postal

Après avoir établi un cadre réglementaire pour le secteur postal, il faut aborder l'étape de la mise en place d'une fonction de régulation. Dans le cadre d'un programme de réforme postale, cette fonction a pour but de mettre en œuvre et de conforter les remaniements en question²²⁰.

²¹⁸ "2,9 milliards de personnes ne sont toujours pas connectées", Union Internationale des Télécommunications, [Online], <https://www.itu.int/fr/mediacentre/Pages/PR-2021-11-29-FactsFigures.aspx#gsc.tab=0>, consulté le 05/06/2024.

²¹⁹ Daniel Nieto et Tafesse Bayissa, " Economie numérique et activités postales ", p.138.

²²⁰ Jorge Aldana Margain, " Guide sur la réforme postale ", p.44.

Les services postaux et financiers offerts par la CAMPOST semblent être dilués aujourd'hui du fait qu'ils restent coincés entre l'État providence et le marché libéralisé au moment où les citoyens doivent bénéficier non seulement d'une large gamme de services, mais des facilités d'y accéder. Parmi les leviers à actionner, la régulation de ce secteur qui demeure un véritable challenge pour l'épanouissement des services postaux. L'État est ainsi invité à finaliser le processus d'assainissement du secteur entamé depuis 2006 et poursuivit en 2020²²¹ : Dans le cadre de cette régulation, la nouvelle loi postale distingue clairement les missions du MINPOSTEL de celles de l'autorité de régulation²²², d'où la nécessité pour l'État de mettre sur pied via un texte d'application, une Agence autonome, dénommée Agence de Régulation des Postes (ARP) car, " la conjoncture actuelle de libéralisation du marché et de libre concurrence implique une séparation entre les fonctions gouvernementales de régulation et les aspects qui relèvent de l'exploitation²²³". Le Cameroun doit prendre conscience du fait que les services postaux ne sont pas très connus du public et n'arrivent pas à faire face aux produits concurrents à cause de cette anomalie juridique qui permet encore à l'État d'assurer les fonctions de régulation via la Direction de la Régulation Postale du MINPOSTEL, situation qui s'explique par des raisons historiques.

En effet, dans l'évolution récente du secteur postal au Cameroun, on distingue nettement une première phase de réglementation qui favorisé sa libéralisation. Il s'agissait de mettre fin au monopole d'État sur l'exploitation des services postaux. L'objectif recherché était de promouvoir et garantir la concurrence au sein du secteur en règlementant, dans les limites de la loi, les tarifs, le service universel, les services financiers postaux, la messagerie postale ; et en délivrant les autorisations administratives requises aux opérateurs. Cependant le cadre légal en vigueur est-il toujours adapté au regard des mutations technologiques qui bouleversent le secteur ? Cette question impose la poursuite du processus de réforme engagé par l'État.

Le parachèvement des textes juridiques revêt ainsi une importance capitale pour garantir les intérêts de la CAMPOST en termes de promotion et vulgarisation de ses services. Il tiendra

²²¹ Loi n°2020/004 du 23 avril 2020 régissant l'activité postale au Cameroun.

²²² L'article de la loi postale de 2020 dispose que l'administration en charge des postes assure la planification et le développement du secteur et à ce titre veille à la promotion d'un marché de la communication postale par la planification des investissements, en vue de la réalisation des infrastructures, des réseaux et services postaux sur l'ensemble du territoire ; d'un développement harmonieux et régulé du secteur postal et de l'épargne postale. Par contre, selon l'article 42, l'organisme chargé de la régulation assure, pour le compte de l'Etat, la régulation, le contrôle et le suivi des activités des opérateurs et des fournisseurs de services postaux. Il veille également au respect du principe d'égalité de traitement des usagers dans toutes les entreprises postales, ainsi qu'à la fourniture du service postal universel sur l'ensemble du territoire national.

²²³ Aldana Margain, " *Guide sur la réforme postale* ", p.88.

par ailleurs compte de l'adaptation des services postaux au développement de l'économie numérique grâce aux technologies émergentes ainsi qu'aux applications qui y sont associées. L'opérationnalisation de l'agence de régulation des postes permettra :

- de collecter et analyser les données de performance de la CAMPOST (délais de distribution, réclamations, etc.),
- de rendre visible la participation du secteur postal à la croissance économique du Cameroun,
- de réguler et harmoniser les prix des produits postaux,
- d'assurer que la CAMPOST remplit correctement ces obligations, notamment en termes de couverture territoriale et d'accessibilité de ses services.
- de booster et intensifier la transition numérique des services offerts par la CAMPOST.
- d'améliorer l'image de neutralité de l'Etat entre les différents opérateurs.

Aussi, le processus de modernisation des services postaux, synonyme de transformation doit être accéléré, non seulement pour développer de nouvelles solutions de services, mais aussi parce que les activités de la CAMPOST sont bousculées par l'entrée de nouveaux opérateurs sur le marché dont la plupart exercent sans aucun respect des lois et règlements de la république. L'État doit ainsi poursuivre la campagne d'assainissement, engagée en 2019 avec une phase répressive, pour mettre fin à cette situation quasi anarchique qui promeut la concurrence déloyale.

3. Le développement du réseau infrastructurel en corrélation avec les besoins de la CAMPOST

Instrument de développement de tout premier ordre, l'extension du domaine des Postes et Télécommunications apportera beaucoup au Cameroun ; après le système routier et ferroviaire ce fut, à coup sûr, l'une des plus belles réalisations du régime colonial, fut-il allemand ou français. L'infrastructure était jetée, il ne restait donc plus qu'à en améliorer les éléments, au fur et à mesure de l'évolution des techniques ; ce sera l'œuvre des régimes qui se succéderont au Cameroun...²²⁴.

Entre 1939²²⁵ et 1999, les services de la poste étaient des services administratifs offerts dans toutes les unités administratives du Cameroun. Mais avec l'établissement de la concession

²²⁴ Etoga Eily, *Sur le chemin du développement*, p. 467.

²²⁵ Date de la construction du premier bureau de poste à Buea.

du service public postal, un changement s'est opéré sur les attributions de l'organisme tutélaire et la CAMPOST. Résultat, la présence postale n'est plus alignée à celle administrative.

En 2004, lors de sa création, la CAMPOST hérite des actifs et des passifs de deux entités (SANAPOSTE et CEP), parmi lesquels les biens meubles et immeubles que lui concède l'Etat pour son fonctionnement²²⁶. En 2020, ces bâtiments faisant office de bureaux de poste présentent pour la plupart, un visage peu reluisant à cause de l'usure du temps et des intempéries. Il revient donc à l'État de les rénover, les réhabiliter ou d'en construire. L'objectif de cette partie est de montrer que l'État, dans ses missions relatives au développement et extension du réseau postal doit tenir compte des besoins réels de la CAMPOST. Elle est une entreprise de mission, certes, mais sa présence dans un marché concurrentiel lui impose des résultats et des charges²²⁷. Dans ce cas l'extension de son réseau doit reposer sur une étude de marché qui détermine le niveau de rentabilité de la zone. Par exemple, la construction et la mise en fonction par l'État d'un bureau de poste à Meyo-centre, Metet ou à Kobdombo peuvent-elles permettre à la CAMPOST de réaliser des bénéfices ? Au vue de la réalité, nous sommes tenté de répondre par la négation, car la faible activité commerciale et industrielle doublé d'un sous-peuplement qui caractérise certaines localités constituent un gouffre financier pour l'entreprise qui s'y installe.

B. Rôle de la CAMPOST

Des solutions de gestion intégrée, de mobilité et d'automatisation des processus ont été déployées depuis 2004 grâce à une infrastructure technologique appropriée. Cependant pour accroître l'efficacité et la traçabilité des services postaux, la CAMPOST doit activer d'autres leviers.

1. Le développement d'une stratégie marketing adaptée

Une stratégie marketing est un plan d'action détaillé visant à promouvoir et à vendre les produits ou services d'une entreprise. C'est dire que la communication d'entreprise ne peut se limiter à un prospectus ou à une publicité. La CAMPOST dotée d'une Direction Commerciale et Marketing doit valoriser la fonction marketing afin de se procurer une véritable personnalité et de donner une notoriété à ses produits. Ajay SIRSI le réitère en ces termes : "Si la poste veut réussir à long terme, elle doit s'adapter aux besoins du marché, devenir une spécialité en

²²⁶ La construction des immeubles abritant les services de la CAMPOST est la responsabilité exclusive du MINPOSTEL.

²²⁷ CAMPOST doit déployer des moyens financiers et humains conséquents pour faire fonctionner un bureau de poste, notamment un budget de fonctionnement, le fond de roulement, le personnel.

marketing²²⁸”. Il s’agit d’intensifier la communication externe pour faire reconnaître la CAMPOST comme opérateur de la société de l’information aux yeux du grand public, des professionnels et des partenaires potentiels et à supporter ses initiatives en matière de connexion. La communication interne est également requise pour sensibiliser le personnel, de le faire adhérer aux initiatives sociétales. Face à la concurrence accentuée par le développement fulgurant des TIC et l’avènement de la société de l’information, la CAMPOST doit aussi améliorer significativement les indicateurs de performance commerciale (chiffre d’affaires, volume de vente, part de marché) et les quatre composantes du marketing mix (prix, produit, place et promotion)²²⁹. Compte tenu de l’interdépendance de ces variables, il est nécessaire pour la CAMPOST de les harmoniser afin d’opérationnaliser les décisions stratégiques en annonçant les politiques commerciales pour chaque produit.

Pour le cas du CAMO (CAMPOST Money), véritable “*poste mobile*” en 2020, produit apprécié par les consommateurs et donc l’exploitation est entièrement numérisée, un effort commercial particulier doit être fait pour sa survie et sa rentabilité, considéré comme un géant au pied d’argile à l’état actuel, faute de marketing, “il suffit que les entreprises concurrentes proposent un produit similaire et les clients n’hésiteront pas à tourner le dos à la CAMPOST²³⁰”, souligne Ateba Mfomo.

La stratégie marketing proposée à la CAMPOST pour garantir la numérisation et la rentabilité de ses services innovants est donc constitué de six éléments :

- analyse du marché : Étude approfondie du marché cible, de la concurrence, des tendances et des opportunités, identification des segments de clientèle les plus pertinents, analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT).
- positionnement et différenciation : Définition de la valeur unique que l’entreprise apporte à ses clients, positionnement de la marque et des produits par rapport à la concurrence, développement d’un avantage concurrentiel durable.

²²⁸ Union Postale, Magazine trimestriel de l’Union Postale Universelle, Berne, n°2, juin 2013, p.22, [online], https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Union%20Postale/2013/union_postale_1_2013_fr.pdf, consulté le 05/06/2024.

²²⁹ Valentin Milat, « Marketing mix et performance commerciale des mandats express de la CAMPOST », Mémoire de fin d’étude d’Administrateurs des Postes et Télécommunications, Yaoundé, SUP’PTIC, 2014-2015, p.35.

²³⁰ Ateba Mfono Etienne, 42 ans environ, Chef de service du développement des produits à la CAMPOST, Yaoundé, entretien réalisé le 7 février 2024.

- objectifs marketing : Définition des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels), exemples : Part de marché, volume de ventes, chiffre d'affaires, notoriété de la marque, etc.
- mix marketing (4P) : Produit : caractéristiques, design, emballage, gamme de produits, Prix : stratégie de tarification, remises, promotions, Place : canaux de distribution, points de vente, logistique, Promotion : publicité, relations publiques, marketing digital, vente personnelle.
- plan d'action et budget : Définition des actions concrètes à mener pour atteindre les objectifs, allocation des ressources financières, humaines et matérielles nécessaires, calendrier de mise en œuvre et étapes clés.
- suivi et ajustements : Mise en place d'indicateurs de performance, analyse des résultats et des écarts par rapport aux objectifs, ajustements et adaptations de la stratégie si nécessaire.

2. L'adoption d'une politique d'ouverture et d'encrage

L'adoption d'une politique d'ouverture et d'encrage permet à la CAMPOST de faire une immersion dans le fonctionnement des autres administrations postales à l'effet de s'approprier des innovations et des éléments nouveaux nécessaires pour son émergence et son arrimage aux dispositions qu'impose le marché. Nous proposons deux formes d'ouverture : le benchmarking et le joint-venture.

Le benchmarking est une méthode fondée sur l'analyse comparative des processus, des produits et des services d'une organisation, à ceux des meilleures organisations dans leur domaine au plan international et national. Cette démarche contribue à l'adoption des normes et pratiques administratives performantes communes au secteur d'activité. En effet, il s'agit selon Camp Robert "Trouver au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, d'aller l'étudier et d'adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise"²³¹

Au total, quatre types de benchmarking peuvent être adoptés et utilisés par la CAMPOST :

²³¹ Robert Camp, *le benchmarking*, Paris, édition d'organisation, 1995 [online], <https://fr.shopping.rakuten.com/offer/buy/436665/Camp-Robert-C-Le-Benchmarking-Livre.html>, consulté le 05/06/2024.

- le benchmarking interne. Se réalise à l'interne et permet à l'entreprise de comparer ses services pour déterminer le meilleur fonctionnement et l'appliquer si nécessaire à tous les autres ;
- le benchmarking compétitif : Il se réalise en comparant une entreprise avec l'entreprise leader sur son marché. Cela permet de modifier l'organisation en adaptant celle du leader ;
- le benchmarking fonctionnel : il consiste à analyser le fonctionnement des services et le fonctionnement des départements d'entreprises qui ne sont pas concurrentes et qui ne sont même pas sur le marché mais cela permet par exemple de pouvoir améliorer la performance du service de comptabilité ou autre et ainsi de faire progresser l'efficacité de l'entreprise ;
- le benchmarking horizontal : le benchmark horizontal : il consiste à rechercher dans n'importe quel secteur des fonctions ou des processus similaires pour les comparer à ceux de notre entreprise²³².

Le joint-venture par contre, est un type de partenariat stratégique entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui décident de mettre en commun leurs ressources et leurs compétences pour réaliser un projet ou développer une activité spécifique. Dans ce modèle, la CAMPOST peut créer un ancrage avec une institution soit dans le domaine bancaire, soit dans le domaine de la messagerie pour offrir des services innovants. *Bpost bank*, en Belgique est l'un des exemples de ce modèle. Il a été créé sous le nom de "Banque de la poste" en 1995, sous la forme d'un partenariat égalitaire entre la poste belge et une banque privée. En effet, *bpost* est le distributeur exclusif des produits de l'entreprise, qui compte 1,1 million de clients et se positionne comme une banque "simple, sûre et pour tous". Le partenariat entre les deux propriétaires a été renouvelé pour la dernière fois en décembre 2013 pour la période allant de janvier 2015 à décembre 2021²³³.

Les deux politiques proposées sont considérées comme un dispositif de coordination qui combine un savoir-faire de commensuration, c'est-à-dire de mise en équivalence avec une marge de différenciation possible, caractérisé par une ingénierie managériale qui actualise la concurrence comme un principe d'association et la compétitivité comme finalité de toute organisation²³⁴. L'ouverture de la CAMPOST sur l'extérieur fait référence :

²³² Bonaventure Abada, "la réforme de la gouvernance des entreprises", p.98.

²³³ Nils Clotteau, Bsrat Measho, "Panorama mondial de l'inclusion financière postale", Berne, UPU, 2016, p.27.

²³⁴ Isabelle Bruno, "la recherche scientifique au crible du benchmarking : Petite histoire d'une technologie de gouvernement", Revue d'histoire moderne & contemporaine, n° 55, mai 2008, p. 7.

- aux partenariats avec des opérateurs postaux étrangers pour partager les meilleures pratiques et développer des services transfrontaliers,
- à la participation active de la CAMPOST aux initiatives et programmes régionaux et internationaux du secteur postal,
- à l'ouverture aux investissements et expertises étrangères pour accélérer sa transformation.

Tandis que l'ancrage permettra :

- de renforcer ses liens avec les PME, les entreprises et les institutions publiques locales ;
- de développer des services postaux adaptés aux besoins spécifiques du marché camerounais ;
- de s'impliquer davantage dans des projets de développement local (e-commerce, logistique, inclusion financière, etc.) ;
- de soutenir l'entrepreneuriat et l'innovation dans le secteur postal national.

3. La construction d'un capital humain numérique

Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent. Et la tâche numéro une de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximales. Ce qui suppose des compétences adéquats²³⁵.

Les Technologies de l'Information et de la Communication commencent à être largement acceptées et utilisées à la CAMPOST, même si elles sont encore souvent utilisées de manière traditionnelle sur de vieux processus. La preuve, ni le travail distant ni les opérations distantes ne font pas encre partie du raisonnement stratégique du personnel et des dirigeants de cette entreprise. Il est courant de constater que les bureaux de poste urbains présentent une réelle allure de modernisation et donc avec un personnel aguerrit à l'usage des TIC, tandis que ceux de l'arrière-pays manifestant une certaine nostalgie de la poste classique ou poste traditionnelle semblent conserver les processus d'exploitation d'antan. Cela relève, comme le souligne Isabelle COMPTET, d'une totale absence de réflexion sur la transformation des services concernés par l'introduction des TIC²³⁶. Probablement, c'est le fait d'une étape qui n'a pas été jugée fondamentale pour la stratégie de construction d'un capital humain numérique.

²³⁵ Claude Lévy-Leboyer, *La motivation au travail, modèles et stratégies*, Paris, Groupe Eyrolles, 2006, p.13.

²³⁶ Isabelle Comptet, " les nouvelles formes de travail, miroir de l'évolution du travail salarié" dans Roger Bautier et José Do-Nascimento, *les technologies numériques comme miroir de la société*, Paris, harmattan, " Nomono ergo sum", 2012, p.294.

La numérisation des services postaux offerts par la CAMPOST repose donc aussi sur une réforme des pratiques professionnelles notamment celle de la construction d'un capital humain numérique à travers des formations pointues dans les domaines des TIC et Télécommunications et le recrutement des personnes qualifiées en la matière. Adaptation aux outils technologiques (ordinateurs, imprimantes, scanner logiciel, application mobile et web etc.), capacité de fidélisation des clients, promotion des produits en ligne, le management des équipes doivent être le fil conducteur des managers de la CAMPOST. Ce qui se joue ici pour la réussite de l'innovation sociotechnique et la performance de cette entreprise, " concerne le développement d'une nouvelle forme de l'activité professionnelle dans laquelle est impliquée au premier chef le management"²³⁷.

En parallèle, le recrutement d'experts ou la mise en place des partenariats avec les concepteurs des applications et logiciels, de nombreuses mesures peuvent être prises par la CAMPOST pour accélérer ses capacités en matière de tri, d'acheminement des envois et distribution des envois, d'alerte ou de transferts d'argent et surtout d'analyse des données. En premier lieu, la CAMPOST doit définir les métiers et les compétences axés sur les données dont elle a besoin et trouver les talents prêts à renforcer ses capacités. En second lieu, tous les employés, quel que soient leur poste ou leur fonction, doivent atteindre un niveau minimal de connaissance sur les données numériques, comme le martèle Daniel Nieto " Les camps d'entraînement, les programmes de formation internes ou les laboratoires des données peuvent y contribuer"²³⁸.

L'accent mis sur les nouvelles compétences numériques en tant que telles n'est pas le seul aspect de transformation de la culture postale, il faut aussi y intégrer d'autres dispositifs, notamment la motivation du personnel qui d'après Claude Levy-Leboyer, " n'est pas un état stable, uniquement caractéristique de l'individu, mais qui varie en fonction des situations"²³⁹ En réalité, le travailleur doit se sentir motivé par un climat de travail dans lequel il se sent impliqué et au sein duquel il peut satisfaire un certain nombre de besoins. Il ne s'agit donc pas uniquement aussi des besoins d'ordre physique que l'individu cherche à satisfaire, mais surtout un besoin de reconnaissance, d'affiliation et d'appartenance sociales²⁴⁰. En milieu professionnel, la motivation du travailleur fluctue au gré des sentiments qu'il a vis-à-vis de son

²³⁷ Isabelle Comptet, " les nouvelles formes de travail", p. 292.

²³⁸ Daniel Nieto et Tafesse Bayissa, *Economie numérique et activités postales*, p35.

²³⁹ Claude Lévy-Leboyer, *La motivation au travail, modèles et stratégies*, p. 68.

²⁴⁰ Laurent Bélanger, André Petti, Jean-Louis Bergeron, *Gestion des ressources humaines. Une approche globale et intégrée*, Montréal, Gaetan Morin, 1983, p. 7.

travail, de sa hiérarchie, de son employeur et du climat social qui y règne. Par conséquent, le travailleur a la possibilité de s'actualiser. Selon Ralph KATZ :

“ Quel est donc le secret de la motivation du personnel ? En matière de GRH, les modèles et environnements spécifiques sont légion. Mais quel que soit le contexte, on reconnaît en général que l'engagement véritable d'une personne et sa motivation intrinsèque proviennent de la nature inhérente du travail qu'on lui demande d'exécuter. Si un ingénieur ou un chercheur considère que son travail est un défi et qu'il est porteur d'innovation ; lui offre une possibilité de reconnaissance, de progression et d'avancement ; lui donne la liberté d'agir de façon indépendante ; alors, il va se dévouer pour réussir quel que soit le degré de difficulté de la tâche²⁴¹.

Les ressources humaines constituent le moteur de toute réforme²⁴². Sans le soutien et la participation de tous les salariés de la CAMPOST, les transformations seront difficiles, voire impossibles à mettre en œuvre. Sans ressources humaines compétentes et engagées, aucun projet de changement ne peut être conduit à son terme, et si par extraordinaire cela arrive, les réformes introduites ne pourront s'enraciner dans une nouvelle culture d'entreprise favorable à l'ancrage des pratiques innovatrices visant la performance. Concrètement, la construction d'un capital humain numérique repose sur les leviers ci-après :

- la formation continue du personnel : avec la mise en place des programmes de formation en informatique, cybersécurité, gestion des données pour permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences numériques, encourager le personnel à se former de manière autonome en leur donnant les ressources et le temps nécessaires, évaluer régulièrement les besoins en compétences numériques et ajuster les formations en conséquence.
- le recrutement de talents numériques : revoir les profils de postes pour attirer des candidats avec des compétences techniques d'analyse de données, d'expérience utilisateur, nouer des partenariats avec des écoles d'ingénieurs, universités et centres de formation pour faciliter le recrutement, offrir des conditions attractives (rémunération, avantages, possibilités d'évolution) pour retenir les meilleurs talents.
- la transformation numérique de l'entreprise : en investissant dans de nouveaux outils et systèmes informatiques performants, revoir les processus et l'organisation pour les adapter au numérique, impliquer les employés dans la transition numérique et valoriser leurs initiatives.

²⁴¹ Ralph Katz, *The social psychology of organizations*, New York, Wiley, 1978

²⁴² Bonaventure Abada, “ la réforme de la gouvernance des entreprises”, p. 107.

- le développement d'une culture numérique : en sensibilisant l'ensemble du personnel sur l'importance des compétences numériques, encourager l'expérimentation, l'innovation et l'esprit d'équipe autour des projets numériques, reconnaître et récompenser les contributions des employés au développement du capital numérique.

La mise en œuvre de ces différents axes permettra à la CAMPOST de se doter d'un capital humain numérique solide, capable d'accompagner sa transformation digitale à long terme.

II. PERSPECTIVES ET OPPORTUNITÉS DE MODERNISATION DES SERVICES POSTAUX AU CAMEROUN

L'accroissement de la concurrence, les nouvelles attentes de la clientèle, les progrès technologiques et l'internationalisation des activités engendrent d'énormes défis pour le développement des services postaux. Les forces du changement qui ont radicalement transformé les systèmes postaux de nombreux pays de l'Organisation de Coopération de Développement Economique (OCDE)²⁴³, s'étendent maintenant aux pays moins développés à mesure que le marché postal lui-même, caractérisé traditionnellement par la coopération, devient plus concurrentiel. La poste camerounaise doit utiliser les nouvelles opportunités à bon escient afin d'améliorer la qualité de ses services et de faire face à la concurrence engendrée par l'économie nouvelle ; et cela passe nécessairement par la stratégie de mise en agenda de la numérisation des services postaux et l'implémentation des initiatives nouvelles.

A. STRATÉGIE DE MISE EN AGENDA DE LA NUMÉRISATION DES SERVICES POSTAUX

En dehors des infrastructures de base, de l'achèvement des processus législatifs et de l'opérationnalisation des stratégies d'ouverture et communicationnelles déjà évoqués, et donc la construction et l'implémentation incombent à l'Etat et à la CAMPOST, l'Opérateur désigné ne peut assurer la réussite de l'opération de numérisation des services en l'absence de certains outils et procédés :

1. Mise en place d'un système d'adressage du courrier postal

L'adressage est une opération qui permet de localiser sur le terrain une parcelle ou une habitation, c'est-à-dire de définir une adresse à partir d'un système de carte et de panneaux

²⁴³ L'OCDE est une organisation intergouvernementale d'études économiques, dont les pays membres, des pays développés pour la plupart, ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché. Elle joue essentiellement un rôle d'assemblée consultative.

mentionnant la numérotation ou la dénomination des rues et des constructions. Son opérationnalisation dans le circuit facilite la collecte et la distribution des courriers et des colis. Cet adressage peut être numérique à travers un procédé informatique.

Le développement des TIC revêt une incidence positive particulière sur le traitement du courrier en général, même si l'augmentation sans cesse croissante du volume de la messagerie électronique tend à réduire le courrier postal traditionnel à sa portion la plus congrue, en raison notamment de la lente progression de la mise en place de nouveaux produits destinés à redynamiser la poste aux lettres. En 2020, le débat sur la disparition ou non de la lettre-missive reste d'actualité et les acteurs du secteur s'interrogent sur la nécessité de poursuivre la mise en place des structures nécessaires à la distribution de la messagerie classique aux différents bénéficiaires des prestations postales, étant donné qu'au tournant du XXI^e siècle, de nombreux pays africains ne disposent toujours pas de systèmes d'adressage des rues dans la plupart des quartiers²⁴⁴. Il demeure néanmoins important au Cameroun, " d'améliorer la distribution des envois aux différents destinataires et de renforcer la possibilité de localiser physiquement et virtuellement toute personne se situant sur un espace de couverture postal " ²⁴⁵.

Face à des difficultés qu'éprouvent des administrations et des entreprises à joindre le public, l'Union Postale Universelle lors du 25^e Congrès Postal Universel tenu en 2012, invitait les pays membres à plus d'engagements en faveur de la mise au point d'infrastructures d'adresses nationales solides qui permettent d'établir des procédures de traitement et de distribution plus efficaces et d'assurer la prestation d'autres services publics et privés importants. En 2012, selon l'UPU, " seuls 22% des habitants en Afrique reçoivent leur courrier directement à domicile, les autres " devant aller le chercher dans un bureau de poste. Pour les postes, une infrastructure d'adressage efficace faciliterait la distribution du courrier et contribuerait au développement de leur activité " ²⁴⁶.

Au Cameroun, des initiatives appropriées ont été prises à l'effet d'adresser l'ensemble du territoire national. Financée par l'État français, la première opération a été lancée en 2014 dans la ville d'Ebolowa et la deuxième à Bertoua. Malheureusement, ces deux projets sont

²⁴⁴ Reuben Rose-Redwood et Tantner, " L'adressage du monde : une généalogie politique ", in, Frédéric Giraut, *Politique des noms de lieux*, London, ISTE Editions, 2023, p.106.

²⁴⁵ Denis Kpwang Abbé, la modernisation des services postaux en Afrique, p.50.

²⁴⁶ " Congrès postal universel: l'adressage au cœur des débats ", publication de l'Union Postale Universelle, 2012, [online], <https://www.upu.int/fr/news/2012/9/congres-postal-universel-ladressage-au-cour-des-debats>, consulté le 10/06/2024.

restés inachevés. Mais avant cela, certaines villes à l’instar de Douala, Yaoundé, Buea ont connu un adressage informel non standardisé²⁴⁷ et ne facilitant pas la fourniture des services, ni à des entreprises de se déployer efficacement. Pourtant, les systèmes d’adressage appropriés permettent d’assurer le traitement rapide et efficace des envois postaux entre les Pays-membres de l’UPU et avec les territoires d’autres pays non membres. Pour assurer une réelle numérisation des services postaux et leur opérationnalisation, le gouvernement camerounais à travers le MINPOSTEL devrait engager le processus d’adressage du territoire. De manière significative, l’adressage permettrait à la CAMPOST d’améliorer :

- l’acheminement efficace des envois : Avec identification claire de la destination des envois postaux ;
- le suivi et traçabilité des envois : À travers des codes postaux standardisés, les services postaux peuvent plus facilement numériser le suivi des envois tout au long de leur parcours et cela permet aux clients de suivre en temps réel la progression de leurs envois via des outils en ligne ou des applications mobiles ;
- l’optimisation de la logistique : La CAMPOST peut ainsi mieux organiser son réseau de distribution et réduire les coûts opérationnels ;
- le développement de nouveaux services : Avec des adresses et des codes postaux numériques, la CAMPOST peut développer de nouvelles offres de services en ligne, comme la livraison à domicile, le réacheminement des colis ;
- la collecte et analyse de données : Avec des adresses et codes postaux standardisés la collecte et l’analyse de données sur les flux postaux sera aisée et cela permettrait à la CAMPOST d’identifier les tendances, d’améliorer la planification ;
- l’optimisation des itinéraires : Les données d’adressage numérique permettent d’analyser les flux postaux et d’optimiser les itinéraires de livraison, réduisant ainsi les coûts et les délais de transport ;
- couverture élargie : L’adressage numérique permet d’étendre la couverture postale à des zones reculées auparavant difficilement accessibles. Cela facilite l’accès aux services postaux pour les populations éloignées.

D’autres palliatifs peuvent être implémentés, à l’instar des numéros de téléphone qui peuvent être utilisés comme adresse postale. En effet, l’adressage postal via les numéros de

²⁴⁷ Les normes d’adressage nationales sont un facteur clé dans la politique d’adressage et doivent être introduites lors du développement des adresses physiques et des codes postaux. Ainsi, la base des données d’informations postales devrait contenir les codes postaux des localités postales, les boîtes postales, les noms et numéros des rues et des bâtiments qui constituent le socle de distribution postale.

téléphone constitue un moyen électronique efficace pour faciliter l'exploitation des services de la messagerie. C'est-à-dire la possibilité pour les utilisateurs de faire de leur numéro de téléphone portable leur adresse postale officielle leur permettant d'accéder à leurs objets de correspondance. Cette initiative a été implémentée par la poste kényane sous le vocable Service *MPost*, qui permet aux souscripteurs de recevoir des SMS les informant de l'arrivée du courrier²⁴⁸.

2. Mise en œuvre du plan de restructuration et processus de transformation numérique des services postaux.

Au regard des implications politico-économico-sociales, la réforme des entreprises publiques doit avoir un sens et une méthode²⁴⁹. La réforme d'une entreprise est une condition sine qua non pour réussir la transition numérique des services postaux et selon la banque mondiale citée par Modeste Assiga Ateba²⁵⁰, le processus de réforme d'une entreprise s'effectue en deux phases :

- la préparation : elle englobe les étapes de diagnostic, de mise au point d'un plan de redressement et l'élaboration d'un contrat plan.
- l'exécution : avec la mise en œuvre du plan de redressement, l'évaluation des performances et la révision du contrat plan sur la base des expériences acquises.

L'implication des institutions internationales, à l'instar de la banque mondiale, dans le projet de modernisation de la CAMPOST, a amené l'Etat à placer premièrement cette entreprise sous la forme d'une Direction Générale (avril 2004), puis d'une administration Provisoire en juin 2005, suivie d'une Direction générale intérimaire entre février 2009 et février 2010. De 2010 à 2016, la CAMPOST est sous assistance technique avec la Société SOFREPOST, filiale du groupe « la Poste de France ». Et de juin 2016 jusqu'en 2020, elle a poursuivi sa réforme sous la forme d'une Direction Générale. Chaque équipe dirigeante a largement œuvrée en faveur de la transition numérique des services postaux. On se souvient par ailleurs que le 6 juin 2014, par arrêté n° 147/CAB/PM, un Comité stratégique, présidé par le Secrétaire Général des Services du Premier Ministre, chargé de la mise en œuvre du contrat de partenariat liant l'Etat

²⁴⁸ Daniel Nieto et Tafesse Bayissa, "Economie numérique et activités postales", p.40.

²⁴⁹ Godé Mpoy Kadima, *la Banque mondiale et la réformes des entreprises publiques congolaises*, Paris, harmattan, 2015, p.12.

²⁵⁰ Etienne Modeste Assiga Ateba, *Economie des entreprises publiques au Cameroun*, Presses Universitaires d'Afrique, 2009, p.113.

du Cameroun à la SOFREPOST a été créée. Le cahier de charge dudit partenariat consistait entre autres à :

- réaliser un diagnostic stratégique et opérationnel de la CAMPOST ;
- mettre en place les règles de gestion nécessaires à la création d'une filiale des services financiers postaux dénommée Banque Postale Camerounaise ;
- mettre en place une méthodologie pour l'amélioration de la qualité de service pour l'acheminement et la distribution du courrier ;
- Actualiser le plan de développement de l'entreprise ;
- assurer la diversification des services, notamment au travers des partenariats ;
- achever les travaux de reconstitution de la base de données de l'épargne ;
- élaborer un nouvel organigramme de l'entreprise ;
- renforcer les capacités des ressources humaines et le développement des compétences de l'entreprise.

Au vu de la situation en décembre 2020, force est de constater que stratégiquement, plusieurs projets ont été initiés et réalisés. D'autres restent inachevés. Car, les projets en rapport avec le courrier hybride, la reconstitution des données de l'épargne postale, la banque postale restent inachevés. D'autres encore n'ont pas encore démarrés à l'instar du marketing digital ou de la gestion des boîtes postales en ligne, l'absence du nouveau logiciel bancaire. Toutes ces entraves qui rendent la nouvelle organisation administrative de la CAMPOST peu efficace est une invite à la l'effectivité de la mise en œuvre du plan de restructuration de cette entreprise.

Le processus de transformation numérique du produit à la CAMPOST doit se décliner en cinq axes :

- l'analyse du produit existant : il s'agit d'identifier les fonctionnalités clés du produit physique, Évaluer les besoins et les attentes des utilisateurs, Analyser les opportunités offertes par la numérisation ;
- la conception du produit numérique : Définir la vision et les objectifs du produit numérique, Concevoir l'architecture et les fonctionnalités numériques, Choisir les technologies et les plateformes adaptées ;
- le développement du prototype numérique : Il question pour la CAMPOST de construire un prototype fonctionnel du produit numérique, Intégrer les fonctionnalités numériques au produit existant, Tester et itérer le prototype pour l'améliorer ;

- le déploiement et intégration : Intégrer le produit numérique dans les systèmes existants, Former et accompagner les utilisateurs à l'utilisation du produit, Assurer la maintenance et les mises à jour régulières ;
- le suivi et optimisation : Enfin collecter et analyser les données d'utilisation du produit numérique, Identifier les points d'amélioration et d'optimisation, Itérer et faire évoluer le produit numérique en continu.

Tout au long du processus, il est important de garder une approche centrée sur l'utilisateur ou le consommateur, d'impliquer les parties prenantes et de s'adapter aux évolutions technologiques. La transformation numérique d'un produit nécessite une approche stratégique et collaborative pour maximiser les bénéfices.

B. INITIATIVES NOUVELLES

Les opportunités qu'offre la numérisation des services postaux doivent amener les acteurs à plus de créativité. Au-delà des exigences relatives à la réussite de cette transition, d'autres alternatives peuvent impacter significativement le processus de numérisation.

1. Installation des points d'accès numérique

Comme dans l'ensemble des pays de l'Afrique subsahariennes, les TIC se sont introduites au Cameroun dans un contexte social et économique particulier pouvant se résumer à trois aspect :

“ D'abord la paupérisation généralisée, largement induite par une économie fragilisée et par les programmes d'ajustement structurel (augmentation du chômage, crise économique). Ce qui pourrait laisser penser que les NTIC ne sont pas à la portée du plus grand nombre. Le second aspect concerne l'absence, l'insuffisance des infrastructures qui, combinées avec le premier aspect conduit à une sorte de fracture numérique intra-urbain. En effet, il est commun de dire que l'Afrique noire est un continent techniquement sous-équipé, c'en est large le cas en matière d'infrastructures électriques et téléphoniques indispensables au fonctionnement de ces TIC. Enfin, vient le problème des pratiques, cette sorte de non-préparation des populations à l'usage des TIC ²⁵¹.

La diversification des services postaux s'est intensifiée avec l'introduction des TIC à la CAMPOST. À côté des services classiques (courriers, colis, épargne et compte courants), des nouveaux produits sont commercialisés pour le grand bonheur des clients. À l'ère du

²⁵¹ Jean-Aimé Dibakana, “ Solola bien ! Ce que parler au téléphone portable veut dire dans les deux Congo”, in, Roger Bautier et José Do-Nascimento, *Les technologies numériques comme miroir de la société*, Paris, harmattan, 2012, p.86.

numérique, la nécessité d'installer et de faire fonctionner des "cyberpostes" dans les bureaux de postes s'impose. Il s'agit d'un service innovant qui consiste en la présence d'une ou de plusieurs bornes dans les bureaux de poste situés aussi bien en zone rurale qu'urbaine, donnant accès à internet. La stratégie sectorielle du MINPOSTEL dans le cadre du "Plan Cameroun Numérique 2020" y posait déjà les bases pour

« Accroître l'accès quantitatif, qualitatif et à moindre coût aux services de communication électronique sur l'ensemble du territoire national. L'enjeu pour le Cameroun dans le domaine des infrastructures de communications et de télécommunications est de capitaliser les acquis, de développer l'infrastructure large bande en vue de permettre l'insertion de notre pays dans l'économie mondiale du savoir »²⁵².

L'appropriation des TIC à la CAMPOST n'échappe donc pas à la logique de quête d'opportunité. Car elle permet de tempérer la violence des pesanteurs du développement inégal entre les deux sphères constitutives des sociétés africaines postcoloniales et surtout entre les zones urbaine et rurale. Par leur charge innovante, les TIC apportent des opportunités nouvelles (à l'instar de la consultation des bases de données scientifiques)²⁵³ que la CAMPOST se doit de capitaliser. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'initiative des « Points d'accès numérique cette initiative », il s'agit pour la CAMPOST de pourvoir ses bureaux de connections propres à favoriser l'accès des utilisateurs aux TIC, c'est-à-dire, de proposer via les bureaux de poste, une prestation de service de recherche d'information, achat et vente de biens et services, livraison et stockage, suivi et dédouanement. En substance, utiliser véritablement les bureaux de poste comme des points d'accès relais aux offres de services de proximité, qu'ils soient marchand ou non. La « cyberposte » pourra se matérialiser par l'achat d'une carte prépayée et rechargeable, utilisable sur les bornes de la CAMPOST, et qui permettra également de conserver les URL²⁵⁴ des sites préférés et les coordonnées de messagerie. La réalisation de ce programme peut être facilitée par l'acquisition de la carte d'accès au réseau d'opérateur. Les étapes suivantes peuvent être suivies pour l'installation de points d'accès numériques dans les bureaux de poste :

- l'évaluation des besoins : Il s'agit d'analyser premièrement les flux de clients et les besoins en services numériques, Identifier les bureaux de poste prioritaires pour l'installation ;

²⁵² Plan stratégique Cameroun numérique 2020, MINPOSTEL, mai 2016, p.7.

²⁵³ José Do-Nascimento, " les TIC en Afrique ", p.420.

²⁵⁴ URL signifie Uniform Resource Locator (ou, en français, " localisateur uniforme de ressource "). Une URL est simplement l'adresse d'une ressource donnée, unique sur le Web. En théorie, chaque URL valide pointe vers une ressource unique. Ces ressources peuvent être des pages HTML, des documents CSS, des images, etc

- la conception du réseau d'accès numérique : Définir l'architecture du réseau (Wi-Fi, bornes numériques, etc.), choisir les équipements et les fournisseurs de services adaptés, planifier l'aménagement des espaces pour accueillir les points d'accès ;
- le déploiement des infrastructures : Installer les équipements réseaux (routeurs, points d'accès Wi-Fi, etc.), Configurer et tester le bon fonctionnement du réseau, former le personnel des bureaux de poste à l'utilisation du système ;
- l'intégration des services numériques : Développer ou intégrer des applications et services en ligne, permettre l'accès à des ressources numériques (e-administration, e-commerce, etc.), assurer la sécurité et la protection des données des utilisateurs ;
- la communication et accompagnement : Informer et former les clients à l'utilisation des services numériques, mettre en place un support et un service après-vente adaptés, communiquer sur les avantages des points d'accès numériques ;
- le suivi et amélioration continue du processus : Analyser les données d'utilisation et de satisfaction, identifier les axes d'amélioration et faire évoluer les services, maintenir et mettre à jour régulièrement les infrastructures

Cette approche étape par étape permet d'assurer une installation réussie et une adoption progressive des points d'accès numériques dans les bureaux de poste.

2. Mise en place d'une plate-forme interopérable afin de faciliter l'usage des applications à la CAMPOST.

La CAMPOST évolue dans un environnement incertain caractérisé par des changements rapides et une concurrence de plus en plus accrue. Afin de faire face à cet environnement, l'entreprise a besoin non seulement d'une grande variété d'informations qui doivent être collectées et exploitées mais aussi des outils technologiques. La dynamique de moderniser l'exploitation des services postaux a conduit le manager à acquérir des logiciels et applications pour chaque produit, ce qui constitue une avancée remarquable. C'est le cas de l'IPS (International Postal System) pour la gestion du courrier, de l'I-Post pour les opérations de la caisse d'épargne et des comptes courants, de B postale pour la gestion des boîtes postales, du CAMO (*Campost Money*) pour les paiements des impôts, scolarité et les transferts d'argent, du GTM (*Global Tracking mail*) pour le *tracking* du courrier express.

L'existence des applications dans le processus d'exploitation des services postaux à la CAMPOST résous sans doute le problème de numérisation des services mais engendre un autre fait de la multiplicité des produits. Car chaque produit est géré par une application. La difficulté vient du fait que l'agent de poste chargé d'exécuter l'opération doit ouvrir et

manipuler plusieurs applications si le client demande plusieurs services. Ce qui engendre les pertes de temps. Il faut donc interconnecter ces applications afin de rendre facile et fluide leur utilisation dans les bureaux de poste²⁵⁵. La mise en place d'une plateforme interopérable demande une approche méthodique et une collaboration étroite entre les différents services de la CAMPOST. Cela facilite l'usage des applications et améliore l'efficacité globale de l'organisation. Pour y parvenir, la CAMPOST doit tenir compte de huit étapes :

- l'évaluation des applications existantes : La CAMPOST doit Commencer par faire un inventaire complet des applications et des systèmes informatiques actuellement utilisés. Identifiez leurs fonctionnalités, leurs données, leurs interfaces et leurs processus métiers ;
- la définition des exigences d'interopérabilité : En collaboration avec les différents services et départements, définir les objectifs et les besoins d'interopérabilité. Quelles sont les principales informations et les processus qui doivent être partagés entre les applications ?
- le choix d'une architecture interopérable : Sélectionner une architecture qui permettra une intégration fluide des applications, par exemple une architecture orientée services (SOA) ou une architecture de micro services. Cela facilitera les échanges de données et la communication entre les différentes applications ;
- la mise en place d'une plateforme d'intégration : Déployer une plateforme d'intégration, comme une plateforme d'intégration en tant que service ou un bus de services d'entreprise, qui servira de point de passage central pour les échanges d'informations entre les applications ;
- le développement d'interfaces : Concevoir et implémenter des interfaces standardisées qui permettront aux applications de communiquer de manière sécurisée et fiable ;
- la gestion des données et de la sécurité : Mettre en place des mécanismes de gestion des données (stockage, accès, confidentialité, etc.) et de sécurité (authentification, autorisation, chiffrement, etc.) pour garantir l'intégrité et la protection des informations échangées ;

²⁵⁵ Mutlem Pauline Cathérine épse Bikay, 53 ans environ, Directeur des Infrastructures, Equipements et des Réseaux Postaux au MINPOSTEL, Yaoundé, entretien réalisé le 28 février 2024.

- la réalisation des tests et le déploiement progressif : Effectuer des tests approfondis de l'ensemble de la plateforme interopérable avant un déploiement progressif dans l'organisation. Former les utilisateurs et mettre en place un support technique pour faciliter l'adoption.
- le suivi et maintenance : Enfin mettre en place des processus de suivi et de maintenance de la plateforme interopérable afin de s'assurer de son bon fonctionnement et d'apporter les améliorations nécessaires au fil du temps.

En conclusion, ce chapitre a servi à l'analyse des logiques d'appropriation du numérique à la CAMPOST en se basant sur les palliatifs et les opportunités. Divisé en deux parties, la première a été consacrée aux facteurs de réussite de la transition numérique des services postaux. Il a permis de présenter le rôle de l'État et de la CAMPOST dans la poursuite de la numérisation des services postaux. La deuxième consacrée aux perspectives et opportunités propose les différentes stratégies devant être mise en agenda pour lever certains obstacles liés à la digitalisation, et esquisse enfin, quelques initiatives nouvelles.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette réflexion axée sur **la Cameroon Postal Services à l'ère du numérique entre avancées et entraves (2004-2020)** a pour ambition de questionner la capacité de la CAMPOST à s'adapter au virage numérique tout en surmontant les contraintes techniques, financières, culturelles et humaines qui freinent leur transformation à la CAMPOST. Partant d'une démarche empirico-déductive et observatoire, il résulte qu'effectivement depuis sa création en 2004, des avancées sur la transformation numérique des services postaux sont notoires. Sauf que cette transition numérique fait face à de nombreuses entraves.

Les postes ont une longue histoire comme le décrit Camille Allaz dans son *Histoire générale de la poste*, immense ouvrage de plus de 600 pages. Considérée comme la plus vieille institution, la poste constitue un outil de communication, d'échange et civilisationnel utilisé dans toutes les sphères culturelles dans le monde. Cependant, le XXI^e siècle accélère le passage du monde au numérique, les activités aussi et les effets sur les services traditionnels de la poste son sans équivoque.

Créée en 2004, la Cameroon Postal Services (CAMPOST) a hérité de l'actif, du passif et du personnel de la Caisse d'Épargne postale (CEP) et de la Société Nationale des Postes (SONAPOSTE), mais aussi des difficultés multiformes. Vu le caractère durable de ces difficultés fonctionnelles, institutionnelles et au regard des enjeux économiques, politiques et sociaux, l'État va mettre en agenda une réforme qui sera progressivement mise en œuvre. D'abord, elle sera mise sous contrat de gestion par des multinationales (TECSULT, une société canadienne, et SOFREPOST, un groupe de la poste française), ensuite sous un plan de restructuration, et enfin arrive un contrat plan État du Cameroun /CAMPOST entre 2019 et 2021. Ce parcours managérial matérialise les efforts déployés par l'État pour soutenir les missions régaliennes de la CAMPOST à savoir la fourniture du service postal universel, sur toute l'étendue du territoire nationale, droit dont dispose tout citoyen du monde.

Dans cette mouvance couplée à la concurrence parfois déloyale, les services postaux ont largement été influencés par l'intégration des TIC à la CAMPOST grâce aux multiples initiatives entreprises par l'État à l'effet de rattraper le retard du Cameroun dans le développement de l'économie numérique. Des préalables à la numérisation des services postaux ont ainsi été posés au bénéfice de la CAMPOST, maillon essentiel dans la réduction de la fracture numérique au vue de son vaste réseau.

En 2005, le déploiement des VSAT²⁵⁶ confirme l'heure de la connectivité des bureaux de poste accompagné de la viabilisation des Télé-centres Communautaires Polyvalents. Mais le projet E-post, né en 2009 par la signature d'un contrat entre CAMPOST et l'entreprise HUAWEI pour la mise en place d'un réseau de télécommunications modernes de technologie IP assure l'interconnexion de 234 Bureaux de poste sur le territoire national et permet à la CAMPOST de pouvoir améliorer son outil de production et de fournir des services numérisés sur la base d'un environnement numérisé. Le 27 décembre 2014, au nom du Président de la République, le ministre des Postes et Télécommunications inaugure ce nouvel outil de production matérialisé par la mise en service d'un centre de traitement de données appelé « Data center », qui rend possible la commercialisation de plusieurs services innovants.

À l'ère du numérique et grâce à l'outil technologique déployé, l'outil de production a pris un nouveau visage. Il s'est premièrement agit de contribuer à la mise en œuvre des éléments de base nécessaires à la modernisation de la CAMPOST avec la réhabilitation des bureaux de poste, leur équipement en outillage informatique, la création d'un environnement propice alliant la bonne gouvernance, l'établissement d'un cadre légal et réglementaire équitable et technologiquement valorisant, et le changement de l'identité visuelle de l'entreprise.

La présence de cet arsenal a largement contribué à la numérisation des services postaux. Sur le plan fonctionnel, la nouvelle dynamique du courrier est en marche avec le Projet d'Amélioration du Courrier (PA2C) qui a permis le *tracking* des envois postaux, l'introduction du timbre numérique, la digitalisation de la gestion des boîtes postales. Grâce à ces efforts, la CAMPOST a obtenu le diplôme de Certification Argent, niveau B de l'UPU le 30 avril 2015 à Berne en Suisse, devenant ainsi pour la deuxième fois la première entreprise postale Certifiée Qualité en Afrique Centrale et de l'Ouest Francophone. Les services financiers postaux n'ont pas été en reste. La mise en place d'un réseau national (connecté au réseau postal international) avec plus de 250 bureaux de poste interconnectés a favorisé le développement et l'exploitation des services financiers postaux numériques. Ce sous-groupe présente une gestion de la caisse d'épargne postale partiellement numérisée, celle du compte courant entièrement numérisée et un transfert d'argent électronique répondant réellement aux besoins des populations. En cela, il paraît judicieux de mentionner que la CAMPOST durant la période 2004/2020, a su tiré profit

²⁵⁶ Very Small Aperture Terminal. C'est un type de système de communication par satellite utilisant une antenne parabolique de petite taille (généralement de 0,6 à 3,8 mètres de diamètre) pour se connecter à un réseau de communication par satellite. Les systèmes VSAT sont largement utilisés dans des secteurs comme les télécommunications, l'énergie, l'industrie, la banque, l'éducation ou encore la santé, notamment dans les régions où les réseaux traditionnels sont insuffisants ou inexistantes.

des TIC boostant ainsi sa transformation et contribuant de façon significative à la réduction de la fracture numérique au Cameroun.

Quoi que libéralisé en 1999, ce n'est qu'en 2020 avec la promulgation de la loi n° 2020/004 du 23 avril 2020, régissant l'activité postale au Cameroun que le secteur postal sera doté d'une loi conforme à l'ère du temps. Toutefois, si les services postaux offerts par la CAMPOST présentent une nette amélioration grâce à l'introduction des TIC, il faut reconnaître que de nombreuses entraves émaillent leur fonctionnement.

Sur le plan interne, la baisse du trafic des lettres au profit du courrier électronique qui tarde à fonctionner, l'absence d'une communication commerciale appropriée pour faire connaître des nouveaux produits à l'instar du "CAMO", l'instabilité du réseau internet, les détournements des fonds, la vétusté de l'infrastructure postale dans l'arrière-pays, l'absence d'une réelle culture d'entreprise, la trésorerie et le comportement réfractaire au changement constituent des facteurs qui plombent la numérisation des services postaux.

Sur le plan externe, malgré l'implication du MINPOSTEL dans le cadre de l'assainissement et de la régulation du secteur, les services postaux demeurent peu connus et moins concurrentiels car, s'imposent de plus en plus les entreprises privées et les intégrateurs internationaux de messagerie. De nombreux défis restent à surmonter. On peut citer, la poursuite du processus d'assainissement du marché à l'effet de mettre fin à la concurrence déloyale, le parachèvement des textes juridiques en mettant en place l'Agence de Régulation des Postes (ARP) conformément à l'article 42 de la loi de 2020, régissant l'activité postale. Il sera donc difficile de faire des progrès significatifs dans la numérisation des services postaux si le marché postal continue de fonctionner dans l'anarchie et que les acteurs du secteur ne s'investissent au travers des initiatives nouvelles devant assurer la transition numérique de la CAMPOST. Ces initiatives doivent s'appesantir sur le problème d'adressage, l'installation des points d'accès numérique et la mise en place d'une plateforme interopérable afin de faciliter l'usage des applications web et mobile.

ANNEXES

Annexe 1 : Décision n°000679/D/CAMPOST/DG/CGM du 28 juillet 2022 portant attribution du marché relatif au dossier de consultation n°0000009/DC/CAMPOST/DG/CIPM/2022 du 08 juillet 2022, pour la fourniture de dix (10) scanner de Chèques à la Cameroon Postal Services au titre de l'exercice 2022 : Financement : Budget de l'Etat (Contrat Plan/CAMPOST 2019-2021)

CAMEROON POSTAL SERVICES

Direction Générale

Cellule de la Gestion des Marchés



CAMEROON POSTAL SERVICES

Head Office

Contract Management Unit

000679

DECISION

N° 000679 /D/CAMPOST/DG/CGM DU 28 JUL 2022
 PORTANT ATTRIBUTION DU MARCHÉ RELATIF AU DOSSIER DE CONSULTATION
 N°0000009/DC/CAMPOST/DG/CIPM/2022 DU 08 juillet 2022, POUR LA FOURNITURE DE DIX (10) SCANNERS DE
 CHEQUES A LA CAMEROON POSTAL SERVICES (CAMPOST) AU TITRE DE L'EXECICE 2022.

FINANCEMENT : BUDGET DE L'ETAT (CONTRAT PLAN ETAT/CAMPOST 2019-2021)
 IMPUTATION BUDGETAIRE : 56 93 196 01 110000 521910

LE DIRECTEUR GENERAL

- VU La constitution ;
- VU La Loi N° 2017/011 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Entreprises Publiques
- VU Le Décret N° 2018/355 du 12 juin 2018 fixant les règles communes applicables aux marchés des entreprises publiques ;
- VU La Loi N° 2021/026 du 16 décembre 2021 portant Loi de Finances de le République du Cameroun, pour l'exercice 2022 ;
- VU Le Décret N° 2004/095 du 23 avril 2004 portant création de la CAMPOST ;
- VU L'Arrête N° 0000004/MINFI-MINEPAT du 22 mars 2022 portant constatation des ressources de réhabilitation mises à la disposition des Entreprises Publiques et Etablissements Publics ayant signé des Contrats Plans avec l'Etat, au titre de l'exercice 2022 ;
- VU La Résolution N°000001/CAMPOST/CA du 07 juillet 2016 portant nomination de M.KALDADAK Pierre en qualité de Directeur Général de la CAMPOST ;
- VU La Résolution N°00007/CAMPOST/CA du 11 janvier 2019 portant adoption de l'instruction régissant la passation et le contrôle de l'exécution des marchés de la CAMPOST ;
- VU L'autorisation de gré à gré n°000005/CA du 05 juillet 2022 de Madame la Présidente du Conseil d'Administration de la Cameroon Postal Services (CAMPOST) ;
- VU Le procès-verbal de la CIPM du 22 juillet 2022.

Considérant le Dossier de Consultation N°000009/DC/CAMPOST/DG/CIPM/2022 du 08/07/2022 pour la fourniture de dix (10) scanners de chèques à la CAMPOST au titre de l'exercice 2022.

DECIDE :

ARTICLE 1^{er} - Le soumissionnaire ci-après, a été retenu comme Adjudicataire du marché pour la fourniture et l'installation des étagères et autres à la CAMPOST au titre de l'exercice 2022 :

N°	Soumissionnaire	Montant TTC	Délai	Obs
1	SOCIETE TRUVISION Co BP 15734 Douala Tel: 672 13 93 46	19 676 250 FCFA	45 Jours	

ARTICLE 2 : La présente décision sera enregistrée et publiée partout où besoin sera. /

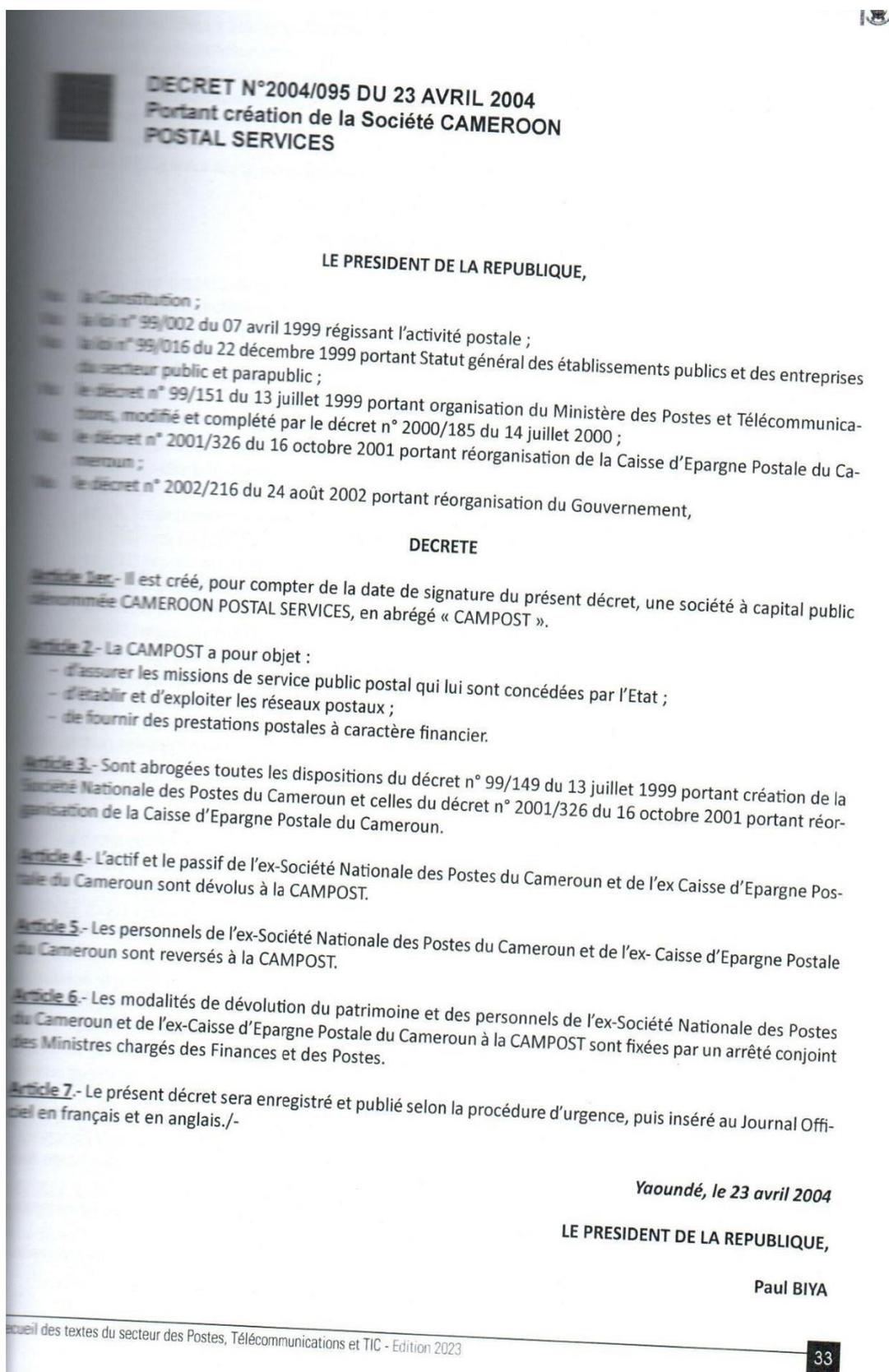
Yaoundé, le 28 JUL 2022

LE DIRECTEUR GENERAL



Direction Générale Tel : + 237 222 50 7501/02 Fax : 237 222 228 648 BP : 41 441 Boulevard du 20 Mai Yaoundé Cameroun
 RO/YAO/2011/B929 NC : M050 4000 17 108N

Annexe 2 : Décret n° 2004/095 du 23 avril 2004 portant création de la POSTAL.



Annexe 3 : Décret n° 2010/2429/PM du 12 août 2010 fixant les modalités d'autorisation d'installation et d'exploitation des réseaux et services postaux

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

PAIX - TRAVAIL - PATRIE

DECRET N° 2010/2429 /PM DU 12 AOUT 2010
Fixant les modalités d'autorisation d'installation
et d'exploitation des réseaux et services postaux.-

LE PREMIER MINISTRE, CHEF DU GOUVERNEMENT,

- Vu la Constitution ;
- Vu la loi n° 2006/019 du 29 décembre 2006 régissant l'activité postale au Cameroun;
- Vu le décret n° 92/089 du 4 mai 1992 précisant les attributions du Premier Ministre, modifié et complété par le décret n° 95/145 bis du 4 août 1995;
- Vu le décret n° 2004/320 du 08 décembre 2004 portant organisation du Gouvernement, modifié et complété par le décret n° 2007/268 du 07 septembre 2007 ;
- Vu le décret n° 2005/124 du 15 avril 2005 portant organisation du Ministère des Postes et Télécommunications ;
- Vu le décret n° 2009/222 du 30 juin 2009 portant nomination d'un Premier Ministre, Chef du Gouvernement,

DECRETE :

CHAPITRE I
DISPOSITIONS GENERALES

Article 1^{er}.- Le présent décret fixe les modalités d'autorisation d'installation et d'exploitation des réseaux et services postaux par les opérateurs privés.

Article 2.- (1) Sauf dispositions expresses contraires, les termes utilisés dans le présent décret ont le sens donné à chacun d'eux par la Constitution, la Convention, les règlements et arrangements de l'Union Postale Universelle.

(2) Pour l'application du présent décret, les définitions ci- après sont admises:

- 1) **Autorisation** : accord donné par l'autorité compétente à une personne physique ou morale pour exploiter un réseau et/ou un service postal dans des conditions déterminées pour le traitement des envois.
- 2) **Distribution** : phase finale de traitement des envois postaux consistant à remettre l'objet au destinataire ou à le mettre à sa disposition, soit au guichet, soit à son domicile, soit dans sa boîte postale, soit à son lieu de service, soit à toute autre adresse indiquée.

- 3) **Interconnexion** : prestations réciproques offertes par deux opérateurs postaux, qui permettent à l'ensemble de leurs clients respectifs de communiquer librement entre eux.
- 4) **Opérateur postal** : toute personne physique ou morale exploitant un réseau postal ouvert au public ou offrant une prestation relevant de l'activité postale.
- 5) **Plan d'acheminement** : ensemble des circuits de communication qu'empruntent les objets de correspondance de la collecte à la distribution.
- 6) **Réseau postal** : ensemble de l'organisation et des moyens de toute nature mis en œuvre par le prestataire d'un service postal, qui concourent au traitement du courrier et à la réalisation des opérations financières postales.
- 7) **Service public postal** : ensemble des prestations postales d'intérêt général, y compris celles de nature financière, fournies dans les conditions définies par la loi, pour en garantir l'accès égal à toute la clientèle à des tarifs abordables.

Ces prestations sont :

- la collecte, le tri, le transport et la distribution des envois postaux jusqu'à deux (02) kilogrammes ;
- les cécogrammes jusqu'à sept (07) kilogrammes ;
- la collecte, le tri, le transport et la distribution des colis postaux jusqu'à vingt (20) kilogrammes ;
- les sacs postaux contenant des journaux, des écrits périodiques, des livres et des documents imprimés semblables, à l'adresse du même destinataire et de la même destination, dénommés sacs « M », jusqu'à trente (30) kilogrammes ;
- les services relatifs aux envois recommandés et aux envois avec valeur déclarée ;
- le courrier accéléré national ;
- le service des boîtes tel que défini à l'article 3, alinéa 5 de la loi postale susvisée ;
- le service des mandats ;
- les moyens de paiement et les transferts de fonds utilisés par ou au profit des administrations publiques et de leurs démembrements ;
- les dépôts et cautionnements des comptables publics ;
- la petite épargne et la micro-finance au profit des exclus du système bancaire ;
- l'épargne retraite.

- **Service postal universel** : offre de services postaux de base de qualité, fournis de manière permanente aux clients, à des prix abordables et homogènes, et, autant que possible, en tout point du territoire national par l'opérateur chargé des obligations des missions découlant des Actes de l'Union Postale Universelle (UPU). Aux termes de la loi, cette offre porte sur les prestations énumérées par la convention postale universelle.
- **Transport postal** : activité professionnelle consistant au transfert d'envois postaux d'un point de collecte à un autre point pour leur traitement ou leur distribution.

Article 3.- Les dispositions du présent décret s'appliquent :

- aux réseaux et services postaux exploités par tout opérateur autre que le concessionnaire visé à l'article 8 de la loi n° 2006/019 du 29 décembre 2006 régissant l'activité postale ;
- aux réseaux et services postaux privés indépendants.

Article 4.- Au sens du présent décret, les réseaux et services postaux comprennent deux (02) catégories :

- 1^{er} catégorie : réseaux et services ayant une emprise nationale et internationale;
- 2^{ème} catégorie : réseaux et services postaux ayant une emprise nationale.

Article 5.- (1) Les réseaux ci-après ne sont pas visés par les dispositions du présent décret :

- les réseaux publics internes;
- les réseaux privés internes;
- les réseaux publics et privés indépendants dont les points de départ et d'arrivée sont distants de moins de mille (1000) mètres.

(2) Un arrêté du Ministre chargé des postes précise les modalités d'établissement et d'exploitation des réseaux et services postaux visés à l'alinéa (1) ci-dessus.

CHAPITRE II
DES MODALITES D'OCTROI DES AUTORISATIONS D'INSTALLATION ET
D'EXPLOITATION DES RESEAUX ET SERVICES POSTAUX

SECTION I
DE LA PROCEDURE ET DES CONDITIONS DE DELIVRANCE DES
AUTORISATIONS

Article 6.- (1) Le dossier de demande d'autorisation comprend :

- une demande timbrée;

- les statuts juridiques de l'entreprise;
- une copie certifiée conforme de la pièce d'identité officielle, du postulant ou de celle du représentant, lorsqu'il s'agit d'une entreprise ;
- un extrait de casier judiciaire datant de moins de trois (3) mois du promoteur, du directeur ou gérant s'il s'agit d'une personne morale;
- une attestation d'inscription au registre du commerce et du crédit mobilier;
- une attestation d'ouverture d'un compte bancaire ou postal;
- un plan de situation du siège de l'entreprise;
- une description de l'ensemble des services à offrir;
- une description du réseau à couvrir;
- un titre de patente pour l'exercice budgétaire en cours;
- un justificatif de paiement d'une quittance non remboursable auprès de l'Agence de Régulation Postale dont le montant est fixé par un texte particulier du Ministre en charge des postes.

(2) Le dossier complet en six (6) exemplaires est déposé contre récépissé, auprès de l'Agence de Régulation Postale.

Article 7- (1) Toute demande d'autorisation doit faire l'objet d'une réponse dans un délai maximum de trente (30) jours, à compter de la date de l'accusé de réception.

Toutefois, au cours de cette période, le demandeur peut être appelé à fournir des informations complémentaires. Dans ce cas, le délai court à compter de la date de réception de la dernière pièce réclamée.

(2) Passé le délai de trente (30) jours visé à l'alinéa (1) ci-dessus, l'autorisation est réputée accordée. Dans ce cas, le postulant doit se rapprocher de l'Agence de Régulation Postale, en vue de s'acquitter de la redevance prévue à cet effet.

Article 8.- (1) L'autorisation d'exploitation est refusée dans les cas suivants:

- dossier incomplet;
- absence de personnel qualifié dans le domaine postal ;
- risque de trouble à l'ordre public;
- besoins de défense nationale ou de sécurité publique;
- incapacité technique ou financière du demandeur à faire face durablement aux obligations résultant de l'exercice de son activité ;
- demandeur ayant fait l'objet d'une des sanctions prévues par la loi régissant l'activité postale.

(2) Le refus de l'autorisation doit être motivé et notifié au postulant dans le délai visé à l'article 10 ci-dessus.

Article 9.- (1) Les autorisations d'installation et d'exploitation des réseaux et services postaux sont délivrées par le Ministre en charge des Postes.

(2) Les autorisations et éventuellement les cahiers des charges qui leur sont annexés sont publiés dans un journal d'annonces légales.

(3) Le Ministre en charge des postes délivre l'autorisation au postulant au vu d'une quittance de versement du droit fixe annuel.

Article 10.- (1) La durée de l'autorisation est fixée à dix (10) ans renouvelable.

(2) L'autorisation ne confère aucune exclusivité à son titulaire sur le segment de marché exploité par ce dernier.

(3) L'autorisation est personnelle, incessible et ne peut être louée ou faire l'objet d'un gage.

Article 11.- (1) L'opérateur est tenu de faire connaître son intention de renouveler son autorisation dans un délai de six (6) mois avant son expiration.

(2) L'Agence de Régulation Postale notifie à l'opérateur les conditions de renouvellement de l'autorisation ou les motifs du refus, dans un délai de soixante (60) jours à compter de la date de demande de renouvellement.

SECTION II DES CONDITIONS D'INSTALLATION ET D'EXPLOITATION

Article 12.- Les conditions d'installation et d'exploitation des réseaux ouverts au public sont fixées par un cahier des charges annexé à l'autorisation, conformément aux dispositions de la loi régissant l'activité postale.

Article 13.- (1) L'opérateur prend toutes mesures pour:

- assurer l'inviolabilité des objets, des fonds et valeurs qui lui sont confiés;
- assurer les services dans la stricte neutralité et sans discrimination ;
- garantir le secret lié aux services offerts;
- garantir la sécurité des objets et des fonds et valeurs reçus.

(2) L'opérateur est tenu de sensibiliser l'ensemble de son personnel sur les obligations et sanctions qu'ils encourent au titre des dispositions du Code Pénal et notamment sur celles prévues par la loi régissant l'activité postale.

Article 14.- Lorsque l'opérateur fait appel à des sociétés de commercialisation de services, il doit veiller, dans les relations contractuelles qui le lient à ces sociétés, au respect :

- de ses obligations relatives aux conditions de confidentialité et de neutralité des objets de correspondance et des fonds et valeurs;
- de ses engagements vis à vis de l'Administration en charge des postes.

Article 15- (1) Les opérateurs des réseaux et services postaux sont assujettis au paiement des frais, taxes, redevances et contributions afférents à leur catégorie en vertu des textes réglementaires en vigueur.

(2) Les paiements visés à l'alinéa (1) ci-dessus sont dus, même si le titulaire de l'autorisation n'en fait pas usage.

Article 16.- (1) L'opérateur fournit à l'Agence de Régulation Postale, les données chiffrées relatives à l'exploitation de son réseau dans les domaines financiers et commerciaux. Il s'engage notamment à communiquer les informations suivantes:

- a) sans délai, toute modification du capital;
- b) au moins deux mois avant leur mise en œuvre:
 - les modifications de l'un des éléments figurant dans la demande d'autorisation ;
 - la description de l'ensemble des services offerts ;
- c) avant leur mise en œuvre, les tarifs et conditions générales de l'offre de service;
- d) selon une périodicité qui sera définie par l'organe de régulation postale :
 - les données de trafic et de chiffre d'affaires ;
 - les informations nécessaires au calcul des contributions à l'obligation du service postal universel, à la formation et au développement de l'activité postale;
 - les données relatives à la qualité de service, notamment au regard des indicateurs pertinents permettant de l'apprécier et aux conventions d'acheminement des envois signés avec les autres opérateurs privés nationaux ou étrangers;
- e) dès leur conclusion, l'ensemble des conventions d'acheminement.

(2) A la demande motivée de l'Agence de Régulation Postale, l'opérateur est tenu de fournir d'autres informations nécessaires qui sont traitées dans le respect des affaires et notamment:

- les contrats entre l'opérateur et les distributeurs, revendeurs ou Sociétés de commercialisation ;
- les conventions de partage des infrastructures;
- les contrats avec les clients;
- toutes informations nécessaires pour vérifier le respect des conditions de concurrence et les conventions ou contrats conclus entre les filiales de l'opérateur, les sociétés appartenant au même groupe ou les branches d'activité de l'opérateur distinctes de celles couvertes par l'autorisation.

Article 17.- L'Agence de Régulation Postale exerce un contrôle du respect des conditions de l'autorisation. Ce contrôle s'effectue dans les conditions définies par des textes particuliers.

Article 18.- Le Cahier des charges des opérateurs décrit les conditions d'installation et d'exploitation du réseau, notamment:

- la nature, les caractéristiques et les zones de couverture du réseau;
- les conditions de garantie de la continuité, de la qualité, de la neutralité et de la confidentialité du service;
- la nature et les caractéristiques des services offerts;
- le respect des prescriptions techniques concernant l'accès au service et les relations avec les autres opérateurs;
- les conditions d'exploitation nécessaires pour assurer une concurrence loyale, sans préjudice des missions du service public concédé ;
- la durée, les conditions de cessation et de renouvellement de l'autorisation ;
- les modalités de calcul et de révision de la contribution exigible au titre de la participation au développement du secteur postal sur l'ensemble du territoire national.

Article 19.- (1) Les exploitants des réseaux ouverts au public sont tenus de faire droit, dans les conditions objectives, transparentes et non discriminatoires, aux demandes d'interconnexion de tout opérateur d'un service postal ouvert au public.

(2) Les modalités d'application de ce service sont fixées d'accord parties entre les opérateurs intéressés.

Article 20.- (1) L'exploitant autorisé a l'obligation d'informer le public de ses tarifs et de ses conditions générales d'offre de service. Il les communique à l'Agence de Régulation Postale avant de les porter à la connaissance du public.

(2) Le service fourni est ouvert à tous ceux qui en font la demande, dans le respect des conditions générales d'offre de l'opérateur. A cette fin, l'exploitant autorisé organise son réseau de distribution et son service de manière à pouvoir satisfaire toutes les demandes situées dans la zone de couverture.

(3) Les contrats conclus avec les partenaires précisent les conditions de fourniture de service et leurs caractéristiques techniques, ainsi que les procédures de recours et d'indemnisation dont dispose l'utilisateur en cas de préjudice. Ces contrats ne peuvent contenir de clauses contraires aux dispositions de la loi régissant l'activité postale ou aux dispositions réglementaires prises pour son application.

(4) Les autorisations délivrées peuvent également contenir des dispositions visant à protéger les droits des clients, en tenant compte notamment, des modes de commercialisation des services offerts.

CHAPITRE III DES SANCTIONS ADMINISTRATIVES

Article 21.- L'Agence de Régulation Postale peut, soit d'office, soit sur la demande de l'Administration chargée des postes, d'une organisation professionnelle, d'une association d'opérateurs agréés ou d'usagers des services postaux, ou d'une personne physique ou morale justifiant d'un intérêt à agir, sanctionner, après constatation ou vérification, les manquements des opérateurs ou des fournisseurs de services postaux, conformément à la législation et à la réglementation régissant leur activité ou aux décisions prises pour en assurer la mise en œuvre.

Article 22.- (1) En cas de violation des dispositions légales et/ou réglementaires, l'Agence de Régulation Postale met l'opérateur contrevenant en demeure de se conformer dans un délai maximum de quinze (15) jours, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur et/ou aux prescriptions du titre en vertu duquel il exerce son activité.

(2) Lorsqu'un exploitant ou un fournisseur de services postaux ne se conforme pas à la mise en demeure à l'expiration du délai prévu à l'alinéa (1) ci-dessus, l'Administration chargée des postes, sur proposition de l'Agence de Régulation Postale, peut prononcer par décision à son encontre, l'une des sanctions suivantes:

- suspension de l'autorisation pour une durée maximale de six (6) mois;
- retrait de l'autorisation.

(3) L'Administration chargée des postes, après avis de l'Agence de Régulation Postale et préalablement à toute sanction, est tenue de communiquer au contrevenant présumé les faits qui lui sont reprochés, lequel dispose d'un délai de trois (03) jours ouvrables pour consulter le dossier correspondant et remettre ses observations écrites.

Article 23.- Le titulaire de l'autorisation en est déchu en cas de dissolution anticipée, de liquidation judiciaire ou de faillite.

Article 24.- Sous peine d'annulation du titre ou de déchéance, le titulaire d'une autorisation est tenu d'informer l'Agence de Régulation Postale de toute modification intervenue :

- dans la répartition du capital social ou dans la direction de l'entreprise;
- dans une condition technique d'exploitation des réseaux.

Article 25.- Le Ministre en charge des postes peut prononcer, sur proposition de l'Agence de Régulation Postale, l'annulation de l'autorisation accordée lorsque la modification prévue à l'article précité est jugée contraire à l'intérêt public.

CHAPITRE IV DISPOSITIONS DIVERSES ET FINALES

Article 26.- L'implantation des réseaux privés postaux indépendants est subordonnée au respect des prescriptions en matière d'environnement, d'hygiène, de santé publique, d'aménagement du territoire et d'urbanisme, édictées par les textes en vigueur.

Article 27.- Les autorisations délivrées ne donnent pas droit à l'occupation du domaine public, ni des propriétés privées, sans disposer des titres ou accords nécessaires.

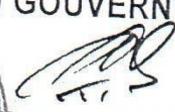
Article 28.- Le Ministre des Postes et Télécommunications est chargé de l'application du présent décret, qui abroge toutes les dispositions antérieures contraires, notamment celles du décret 2002/2174/PM du 19 décembre 2002 fixant les modalités d'installation et d'exploitation des réseaux et services postaux.

Article 29.- Le présent décret sera enregistré, publié suivant la procédure d'urgence, puis inséré au Journal Officiel en français et en anglais.

Yaoundé, le 12 AOUT 2010

LE PREMIER MINISTRE,
CHEF DU GOUVERNEMENT,




Philémon YANG

Annexe 4 : Guide d'entretien

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES ARTS, LETTRES
ET SCIENCES HUMAINES

DEPARTEMENT D'HISTOIRE



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE
I

FACULTY OF ARTS, LETTERS
AND SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF HISTORY

DEPARTEMENT D'HISTOIRE

Guide d'entretien portant sur la transformation numérique des services postaux au sein de la Cameroon Postal Services (CAMPOST)

Madame, Monsieur, nous menons actuellement un travail de recherche scientifique sur le thème : « **Les services postaux au Cameroun à l'ère du numérique, entre avancées et entraves. Cas de la CAMPOST : 2004-2022** », en vue de l'obtention du Diplôme de Master. Ce travail revêt un caractère académique sous la houlette du Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences humaines, Sociales et Educatives de l'Université de Yaoundé1. En conséquence, votre apport sera d'une grande valeur et la confidentialité de vos réponses ainsi que leurs traitements sont garantis. Merci pour votre franche collaboration.

Thème 1 : Services postaux

- 1- Quels sont les produits postaux exploitables à la CAMPOST depuis 2004 ?

.....
.....

- 2- En quoi se traduit la modernisation de l'offre de service public postal au Cameroun ? En d'autres termes, quelles sont les innovations opérées à la CAMPOST depuis 2004 ?

.....
.....

Thème 2 : Contribution des TIC et du numérique à la transformation des services postaux à la CAMPOST.

- 3- Quelle place occupent les TIC dans votre entreprise ?

.....
.....

- 4- Est-ce que les préalables au développement de l'économie numérique sont réunis au niveau de la CAMPOST ?

.....
.....

5- Et le défis infrastructurel ?

.....
.....

6- la Transformation numérique des services postaux (passage de la poste classique à la poste numérique) est-elle, une réalité à la CAMPOST ? Quelles en sont les innovations ?

.....
.....

Thème 3 : Compétitivité des services postaux offerts par la CAMPOST

7- L'Opérateur désigné répond-il aux exigences minimales qu'imposent les évolutions technologiques ?

.....
.....

8- Avez-vous une idée du niveau de satisfaction de votre clientèle ?

.....
.....

9- Quelle appréciation faites-vous de la qualité des services postaux offerts ?

.....
.....

10- Pensez-vous que l'économie numérique apporte une plus-value à la croissance de la CAMPOST ?

.....
.....

11- Quels sont les facteurs bloquants qui pourraient priver les populations de bénéficier des services postaux ?

.....
.....

12- Quelle appréciation faites-vous du fonctionnement de la régulation dans le secteur postal au Cameroun ?

.....
.....

Thème 4 : Services innovants à la CAMPOST

13- Quel est le cœur ou quels sont les cœurs de métiers à la CAMPOST à l'ère du numérique ?

.....
.....

14- Quel est le niveau de pénétration du numérique dans l'exploitation des services postaux à la CAMPOST ?

.....
.....

15- Quelles sont les difficultés rencontrées par la CAMPOST dans le processus de transformation numérique de ses services ?

.....
.....

16- Quelle est la fréquence des détournements des fonds et des déficits au sein de la CAMPOST ?

.....
.....
17- Et la question liée à la cybersécurité au sein de la CAMPOST ?
.....
.....

Thème 5 : Emploi et formation à la CAMPOST

18- Quelle est la situation de l'emploi au sein de la CAMPOST ?
.....
.....
19- Comment a évolué l'effectif du personnel de la CAMPOST depuis 2004 à 2022 ?
.....
.....
20- La formation et le renforcement des capacités du personnel de la CAMPOST sont-elles en phase avec l'avènement du numérique et du digital ?
.....
.....

Thème 6 : Chiffres clés de la CAMPOST

21- Quel est l'évolution du Chiffre d'Affaire de la CAMPOST entre 2016 et 2022 (CA courriers et colis ; CA services financiers, Nombre Bureau de Poste ; Nombre de Bureau de poste connectés à internet ; Nombre Boites postales ; Nombre de facteurs) ?
.....
.....
22- Quelles sont les entraves (obstacles) à la transformation numérique des services postaux ?
.....
.....
23- Et la question du financement de la CAMPOST?
.....
.....
24- Le réseau de transport praticable à la CAMPOST :
-Réseau routier ?
-Réseau aérien ?
-Réseau ferroviaire ?
-Réseau fluvial ?
.....
.....

Annexe 5 : Questionnaire

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES ARTS, LETTRES
ET SCIENCES HUMAINES

DEPARTEMENT D'HISTOIRE



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE
I

FACULTY OF ARTS, LETTERS
AND SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF HISTORY

DEPARTEMENT D'HISTOIRE

Questionnaire portant sur la transformation numérique des services postaux au sein de la Cameroon Postal Services (CAMPOST)

Madame, Monsieur, nous menons actuellement un travail de recherche scientifique sur le thème : « **Les services postaux au Cameroun à l'ère du numérique, entre avancées et entraves. Cas de la CAMPOST : 2004-2022** », en vue de l'obtention du Diplôme de Master. Ce travail revêt un caractère académique sous la houlette du Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences humaines, Sociales et Educatives de l'Université de Yaoundé I. En conséquence, votre apport sera d'une grande valeur et la confidentialité de vos réponses ainsi que leurs traitements sont garantis. Merci pour votre franche collaboration.

I. Signalétique du répondant et de l'Institution

Question 1 : Sexe du répondant ? 1. Masculin 2. Féminin

Question 2 : Votre tranche d'âge ? 1. Entre 21-30 2. Entre 31-40 3. 40 et plus

Question 3 : Formation initiale du répondant à la CAMPOST.

1-Informaticien 2. Ingénieur 3. Technicien 4. Comptable 5. Gestionnaire

Question 4 : Quelle est votre ancienneté à la CAMPOST ?

II- Etat des lieux et politiques en matière d'utilisation des TIC dans l'exploitation des services postaux à la CAMPOST.

1-Quels appareils informatiques utilisez-vous dans votre bureau de poste ?

- Téléphone androïde
- Tablette
- Ordinateur
- Imprimante
- Scanner
- Détecteur de faux billets

2- Quelle place occupe le numérique dans votre bureau de poste ?

- Envahissante (totale)
- Moyenne
- Faible

3- Avez-vous accès à internet dans votre bureau de poste?

- Oui
- Non

4- Quels est la fréquence d'accès à internet dans votre bureau ?

- Tous les jours
- Une fois par semaine
- Une fois par mois
- Instable

5- Quelles difficultés rencontrez-vous pour accéder à internet

- Non maîtrise des outils informatiques et connexion à internet
- Manque de temps
- Outils informatiques non disponibles
- Autre.....

6- Quels sont les produits / services qui nécessitent l'usage des TIC ?

- Courrier / colis
- Courrier EMS
- Epargne
- CCP
- Mandats
- Boites postales

7- La digitalisation ou la numérisation de l'exploitation des services postaux est-elle une réalité dans votre Etablissement ?

- Oui
- Non

8- Quels sont les produits innovants exploitables dans votre bureau de poste ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

9- Quel est le produit le plus sollicité et consommé à la Campost ?

- 1.....
- 2.....

10- Avez-vous l'habitude de rendre compte quotidiennement de la situation financière de votre poste de travail ?

- Oui
- Non

11- Si oui, par quel canal de communication ?

- SMS
- Application web ou mobile
- Appel téléphonique
- Autre...

12- Utilisez-vous des applications et logiciels dans l'exploitation des services postaux ?

- Oui
- Non

13- Si oui, lesquels applications ou logiciels et leur utilité?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

14- Quels sont les obstacles à l'utilisation des TIC ?

- L'instabilité de l'énergie électrique
- L'instabilité du réseau internet
- Le manque de formation dans le domaine des TIC
- Autres...

15- Au vue de la concurrence, les produits postaux sont-ils appréciés par les populations

- Oui
- Non
- Incertains

16- Si non ou incertains, que doit faire la Direction Générale pour améliorer la qualité de service à la Campost ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

17- Quelle est la fréquence de fréquentation des clients dans votre bureau de Poste ?

- De 1 à 5 clients par jour
- De 5 à 10 clients par jour
- De 10 à 20 clients par jour
- Plus de 20 par jour

18- A votre avis, pensez-vous que le numérique apporte une plus-value dans qualité de services et les recettes à la CAMPOST de nos jours ?

- Oui
- Non

III- Les difficultés rencontrées dans l'exploitation des services postaux à l'ère du numérique dans un bureau de poste

19- Quels sont les facteurs bloquants qui pourraient priver les populations de bénéficier des services postaux ?

- Absence de publicité et marketing sur vos produits
- Non maîtrise de l'outil informatique par les Agents
- Réticences des Agents sur l'usage des outils informatiques
- Environnement de travail inapproprié

20- Quels types de problèmes rencontrez-vous fréquemment dans l'exploitation des services postaux?

- Absence du réseau internet
- Absence d'une application ou logiciel
- Mauvaise qualité du réseau de communication
- Produits et services postaux non conformes aux besoins des populations

21- Les responsables de la CAMPOST sont-ils intéressés par l'innovation numérique ?

- Oui
- Non

IV- Les mesures à prendre pour davantage digitaliser les services postaux.

22- Quelles sont à votre avis, les mesures à prendre pour d'avantage moderniser le cadre de travail et améliorer la qualité de service à la CAMPOST ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Annexe 6 : Loi N° 2020/004 du 24 avril 2020, régissant l'activité postale au Cameroun.

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

PAIX - TRAVAIL - PATRIE

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE
PRESIDENCY OF THE REPUBLIC
SECRETARIAT GENERAL
SERVICE DU FICHIER LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE
LEGISLATIVE AND STATUTORY AFFAIRS CARD INDEX SERVICE
COPIE CERTIFIEE CONFORME
CERTIFIED TRUE COPY

LOI N° 2020/004 DU 23 AVR 2020

REGISSANT L'ACTIVITE POSTALE AU CAMEROUN

*Le Parlement a délibéré et adopté, le
Président de la République promulgue
la loi dont la teneur suit :*

TITRE I
DISPOSITIONS GENERALES

CHAPITRE I
DE L'OBJET ET DU CHAMP D'APPLICATION

ARTICLE 1^{er}.- (1) La présente loi régit l'activité postale au Cameroun.

(2) Elle vise à promouvoir le développement harmonieux, équilibré et durable des réseaux et services postaux, en vue d'assurer la contribution du secteur postal au développement de l'économie nationale et de satisfaire les divers besoins des utilisateurs et de la population.

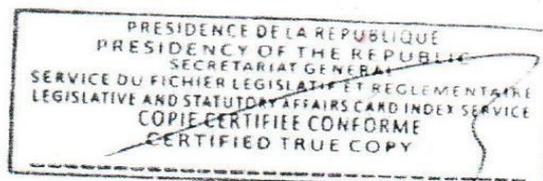
A ce titre, elle :

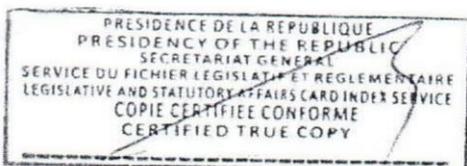
- fixe les modalités d'installation, d'exploitation et de développement des réseaux et services postaux ;
- garantit le service public postal ;
- définit les conditions de la participation du secteur privé au développement de l'activité postale ;
- promeut les services postaux comme instruments de développement économique, socio-politique et culturel.

ARTICLE 2.- (1) La présente loi s'applique aux prestations de toute nature en matière postale, réalisées directement ou indirectement par toute entreprise, quel que soit son statut juridique, son objet social, le lieu de son siège social ou de son principal établissement, la nationalité des propriétaires, de son capital ou de ses dirigeants.

(2) Les activités postales à caractère financier, des services postaux de paiement de la poste tels que fixés par l'Union Postale Universelle (UPU), exercées par des opérateurs postaux publics ou privés sont également régies par les dispositions de la présente loi, sans préjudice des dispositions de la législation et de la réglementation en vigueur.

ARTICLE 3.- Sont exclus du champ d'application de la présente loi, les réseaux, équipements et/ou installations postaux établis par l'Etat en vue de la collecte, du transport ou de la distribution du courrier, d'objets ou de marchandises pour les besoins de la défense nationale ou de la sécurité publique, ou pour les besoins internes d'un organisme public ou privé, en application des résolutions et prescriptions de l'UPU.





CHAPITRE II DES DEFINITIONS

ARTICLE 4.- Au sens de la présente loi et des textes réglementaires pris pour son application, les définitions ci-après sont admises :

✓ **Activité postale** : ensemble des prestations permettant, dans le cadre des relations intérieures ou extérieures, d'assurer directement ou indirectement :

- la collecte, le tri, le transport et la distribution des envois postaux ;
- l'émission des timbres-poste et des valeurs fiduciaires postales ;
- le transfert postal de fonds ou le mandat postal et autres services financiers concédés.

Acheminement : transmission des envois postaux sous toutes les formes, d'un lieu vers un autre par des voies déterminées ;

Administration chargée des postes : ministère ou tout autre organisme, selon le cas, investi pour le compte du Gouvernement, d'une compétence générale sur le secteur des Postes ;

Adressage : activité qui consiste à assigner des adresses permettant la localisation des personnes physiques ou morales, des places, des habitations ou des locaux ;

Adressage numérique: adressage réalisé au moyen d'un procédé informatique ;

Adresse : indication permettant la localisation précise, d'une place, d'un domicile, d'une activité, ou d'une entreprise ;

Aérogramme : correspondance-avion constituée d'une feuille de papier convenablement pliée sur tous les côtés ; la mention « *aérogramme* » doit figurer au recto et aucun objet ou papier ne doit être inséré à l'intérieur ;

Affranchissement : paiement de la taxe d'un envoi postal représenté par un ou plusieurs timbres-poste ou toute autre empreinte de machine à affranchir ou tout autre procédé admis ;

Annuaire postal : ouvrage de publication annuelle contenant la liste des abonnés au service des adresses postales, permettant de les joindre par courrier ;

Boîte : case, sac, récipient, ou système d'adresse électronique installé dans un établissement d'un réseau postal, permettant de déposer le courrier, ou tout autre objet de correspondance ou de recevoir des messages destinés à être retirés, transmis et reçus par un usager ;

Boîte aux lettres : récipient destiné au dépôt des correspondances ;

Boîte aux lettres électronique : système électronique permettant de déposer un message ou d'en prendre connaissance, de façon confidentielle et à distance au moyen d'un réseau de télécommunications pour être transmis à un usager ;

Boîte aux lettres particulière : récipient dans lequel le courrier est distribué au domicile de l'utilisateur ;

Boîte postale : boîte, ou tout autre dispositif comportant un numéro, conforme au principe d'une codification nationale et installée dans un établissement du réseau postal pour recevoir le courrier destiné à un usager, dont l'adresse est identifiée par ce numéro ;

Cachet postal électronique : code électronique qui atteste de manière probante la réalité d'un fait électronique, sous une forme donnée, à un moment donné, et auquel ont pris part une ou plusieurs parties ;

Cahier des charges : document spécifiant les conditions techniques et les modalités d'exploitation imposées à tout opérateur ou fournisseur de services postaux ouvert au public ;

Case postale : récipient ou boîte permettant la distribution des envois postaux en dehors des boîtes postales usuelles, disponible pour les professionnels et les particuliers désirant recevoir des objets de correspondance sur différents sites ouverts à cet effet ;

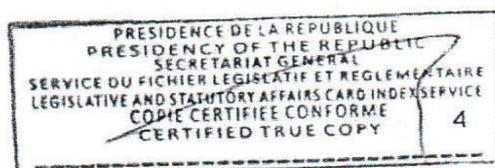
Cécogramme : envoi de la poste aux lettres revêtant des impressions en relief à l'usage des aveugles ;

Chèque postal : titre de paiement par lequel le titulaire d'un compte courant postal donne l'ordre de débiter son compte d'une somme à verser à lui-même ou à inscrire au crédit d'un autre compte postal ou bancaire ;

Colis postal : envoi postal contenant des marchandises ou objets de toute autre nature, à l'exception des envois de la poste aux lettres, et dont le poids est inférieur ou égal à trente (30) kilogrammes dans les relations internationales, et cinquante (50) kilogrammes à l'intérieur du territoire national ;

Compte courant postal : compte courant géré par un établissement postal spécialisé ;

Concession : contrat par lequel l'Etat accorde à un opérateur public ou privé, le droit de gérer à ses risques, un service public postal ou de communications électroniques et en le soumettant à des obligations spécifiques ;



Coupon-réponse : vignette émise par le Bureau International de l'UPU et vendue par les opérateurs publics postaux des pays membres, à tout expéditeur d'une correspondance pour être échangée plus tard, dans tout pays membre, contre un ou plusieurs timbres-poste pour affranchir son courrier en retour ;

Courrier : ensemble des envois postaux ;

Courrier accéléré : tout courrier express ou rapide à délai garanti ;

Courrier électronique postal recommandé : moyen d'échange des messages électronique sécurisé et fiable, permettant l'envoi des messages électroniques par un expéditeur authentifié à un ou à des destinataires également authentifiés, et produit une preuve d'expédition et une preuve de remise ;

* **Courrier hybride** : service postal électronique qui permet à l'expéditeur de déposer son message originel sous forme physique ou électronique, lequel est ensuite traité électroniquement puis converti en un envoi de la poste aux lettres remis sous forme physique à son destinataire ;

Distribution : phase finale de traitement des envois postaux consistant à remettre l'objet au destinataire ou à le mettre à sa disposition, soit au guichet, soit à son domicile, soit dans sa boîte postale, soit à son lieu de service, soit à toute autre adresse indiquée ;

Document : envoi de la poste aux lettres, colis postal ou envoi EMS consistant en tout support d'information écrit, dessiné, imprimé ou numérique, à l'exclusion des articles de marchandise ;

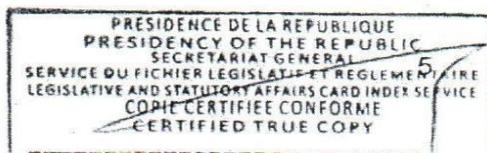
Emballage postal : outil ou instrument utilisé pour le conditionnement et la protection du contenu d'un envoi postal à acheminer dans le réseau postal ;

Envoi de correspondance : communication écrite sur un support physique quelconque qui doit être acheminée et remise à l'adresse indiquée par l'expéditeur lui-même sur l'envoi ou sur son conditionnement, à l'exclusion des livres, catalogues, journaux et écrits périodiques ;

Envoi de la poste aux lettres : tout envoi postal à l'exception des colis postaux ;

Envoi postal : envoi portant une adresse sous la forme définitive, à laquelle il doit être acheminé par le prestataire du service postal. Il s'agit de documents et marchandises en plus des envois de correspondance, des livres, des catalogues, des journaux, des écrits périodiques, des imprimés, des paquets, des céco grammes, des mandats poste et des colis contenant des marchandises avec ou sans valeur commerciale ;

Interconnexion : prestations réciproques offertes par deux opérateurs postaux, qui permettent à l'ensemble de leurs clients respectifs de communiquer librement entre eux ;



Lettre : tout objet de correspondance expédié sous enveloppe ou à découvert, ayant vis-à-vis de l'expéditeur et du destinataire ou de l'un d'eux, le caractère de correspondance personnelle et actuelle, dont le poids est inférieur ou égal à deux (02) kilogrammes ;

Mandat en espèces : mandat-poste par lequel le client donneur d'ordre remet des fonds au guichet d'un bureau de poste et demande le paiement du montant intégral sans retenue aucune en numéraire au bénéficiaire ;

Mandat de paiement : mandat-poste par lequel le client donneur d'ordre ordonne le débit de son compte tenu par un opérateur et demande le paiement du montant intégral en espèces au bénéficiaire, sans retenue aucune ;

Mandat-poste ou mandat postal : titre émis par un établissement postal ou financier et payé par un autre établissement postal ou financier, en exécution d'un ordre de transfert de fonds, quel que soit son mode de transmission ;

Mandat urgent : mandat-poste par lequel le client remet l'ordre postal de paiement et demande sa transmission, dans un délai ne dépassant pas trente minutes, et le paiement à la première demande du destinataire, du montant intégral et sans retenue aucune au bénéficiaire, en tout point d'accès sur le réseau de l'opérateur ou de celui de son correspondant ;

Mandat de remboursement : mandat-poste par lequel le destinataire d'un « *envoi contre remboursement* » remet des fonds ou ordonne le débit de son compte et demande le paiement du montant intégral sans retenue aucune à l'expéditeur de l'« *envoi contre remboursement* » ;

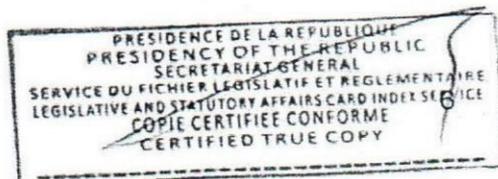
Mandat de versement : mandat poste par lequel le client donneur d'ordre remet des fonds au guichet d'un bureau de poste ou d'un établissement financier et demande qu'ils soient versés intégralement et sans retenue sur le compte du bénéficiaire géré par une administration postale ;

Marchandise : envoi de la poste aux lettres, colis postal ou envoi EMS consistant en tout objet corporel et mobilier autre que de l'argent, à l'exclusion des envois de documents ;

Messagerie postale : service organisé avant, pendant et après le transport physique, électrique ou électronique de messages, d'objets de correspondances ou de marchandises en vue de leur distribution aux destinataires ;

Mission de service public postal : ensemble des activités d'intérêt général du secteur postal exercées dans les conditions définies par la présente loi ;

Monétique : ensemble des techniques informatiques et électroniques appliquées à la réalisation des transactions bancaires ;



✓ **Opérateur postal** : personne physique ou morale exploitant un réseau postal ouvert au public ou offrant une prestation relevant de l'activité postale ;

Opérateur dominant ou opérateur puissant : tout opérateur disposant sur un marché de services ou d'un groupe de services d'une puissance significative, équivalent au moins à 25% du volume de ce marché ; la position dominante d'un opérateur peut être également appréciée par :

- sa capacité à influencer le marché ;
- son chiffre d'affaires par rapport à la taille du marché ;
- le contrôle qu'il exerce sur les moyens d'accès à l'utilisateur final ;
- son expérience dans la fourniture du service sur le marché.

Organisme chargé de la régulation : organisme public chargé des missions de régulation, de contrôle, de suivi de la concurrence et des arbitrages entre les acteurs du secteur postal ;

Point d'accès : installation physique ou virtuelle où l'utilisateur d'un service postal peut effectuer ses opérations de service postal de paiement ou de messagerie ;

Police postale : personnel des brigades de contrôle de l'organisme chargé de la régulation, en charge du suivi et du contrôle du trafic des transactions postales auprès des opérateurs postaux ;

Poste restante : Service de livraison du courrier offert par les bureaux de poste aux personnes sans adresse fixe dans le secteur de livraison par facteurs ou qui ne peuvent recevoir le courrier selon les modes de livraison habituels ;

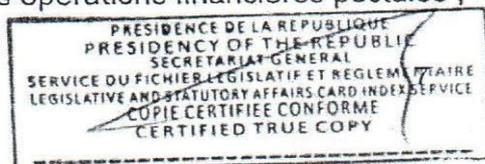
Publipostage : tout prospectus publicitaire ou de marketing contenant un message identique, à l'exception du nom, de l'adresse du destinataire et qui est envoyé à un nombre significatif de personnes ;

Redevance postale : contribution financière versée par tout opérateur en contrepartie de l'exercice de l'activité postale ou à caractère postal, destinée au développement du secteur postal ;

Relevage : action de collecte des envois déposés par les clients dans les lieux de dépôt préalablement déterminés, en vue de leur expédition ;

Réseau indépendant : réseau exploité par une personne physique ou morale pour les besoins des tiers ;

Réseau postal : organisation et moyens de toute nature mis en œuvre par le prestataire d'un service postal, qui concourent au traitement du courrier et à la réalisation des opérations financières postales ;



Réseau public interne : réseau exploité par une personne morale de droit public pour ses propres besoins de desserte postale ;

Réseau privé interne : réseau exploité par une personne physique ou morale de droit privé pour ses propres besoins de desserte postale ;

Services financiers postaux : ensemble des prestations postales de nature financière fournies par des opérateurs publics ou privés dans les conditions définies par la loi ;

Services innovants : services basés sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ou tout autre technologie notamment les services en ligne, de logistique, de courrier hybride et de monétique ;

Services logistiques : toute solution intégrée, personnalisée et à valeur ajoutée qui peut comprendre le ramassage, la réception, le traitement, le stockage, la manutention, l'expédition, le transfert, le transport et la livraison physique des documents ou des marchandises isolés ou groupés ;

Service minimum : ensemble des mesures destinées à garantir la continuité du service postal dans des circonstances graves telles que grèves, insurrections, émeutes, révoltes, révolutions, guerres, mutineries, boycotts, pirateries ou de toutes autres circonstances d'effet équivalent ;

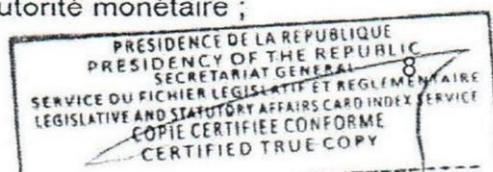
Services postaux de paiement : ensemble des services financiers fournis sur le territoire national constitués du mandat en espèce, du mandat de paiement, du mandat de remboursement, du mandat urgent et du virement postal ;

Service postal universel : offre de services postaux de base de qualité, fournis de manière permanente aux clients, à des prix abordables et homogènes et, autant que possible, en tout point du territoire national par l'opérateur chargé des obligations des missions découlant des Actes de l'Union Postale Universelle (UPU) ;

Service public postal : ensemble des prestations postales d'intérêt général, y compris celles de nature financière, fournies dans les conditions définies par la loi, pour en garantir l'accès égal à toute la clientèle à des tarifs abordables ;

Service réservé : segment de l'activité postale réservé exclusivement à l'opérateur chargé des missions de service postal universel, en contrepartie totale ou partielle de ses obligations ;

Transfert postal de fonds : prestation offerte par tout établissement financier ou postal à titre onéreux, consistant en un mouvement de fonds ou d'argent, sur ordre d'un client, en vue du paiement à vue au profit d'un correspondant, sans transiter par un compte bancaire ou postal, que ce mouvement soit exécuté par voie physique ou électronique, sans préjudice du maximum autorisé par titres, précisé par l'Autorité monétaire ;



Transport postal : activité professionnelle consistant au transfert d'envois postaux d'un point de collecte à un autre point pour leur traitement ou leur distribution ;

Virement postal : opération consistant à transférer des fonds par le débit d'un compte courant postal et le crédit d'un autre compte.

TITRE II DU SERVICE PUBLIC POSTAL

ARTICLE 5.- (1) L'Etat garantit à tous l'accès au service public postal.

(2) Le Service public postal visé à l'alinéa 1 ci-dessus comprend :

- le service postal universel ;
- les services financiers postaux ;
- les services réservés ;
- les services non réservés ;
- les services postaux spéciaux.

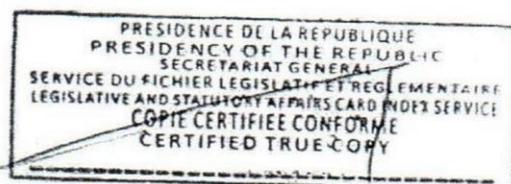
CHAPITRE I DU SERVICE POSTAL UNIVERSEL

ARTICLE 6.- Le service postal universel englobe les services postaux de base que l'Etat garantit à toutes les couches de la population, de manière permanente et régulière, selon des normes de qualité spécifiques et à moindre coût, sur toute l'étendue du territoire national, aux points d'accès de l'opérateur en charge du service universel.

ARTICLE 7.- Le service postal universel est assuré dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité, en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Sauf cas de force majeure, il ne peut être interrompu ou suspendu pour quelque raison que ce soit.

ARTICLE 8.- (1) Le service postal universel comprend :

- le service postal minimal requis ;
- les services supplémentaires obligatoires ;
- les services supplémentaires facultatifs.



(2) Le service postal minimal requis comprend la collecte, le tri, l'acheminement et la distribution :

- d'envois postaux dont le poids n'excède pas deux (02) kilogrammes ;
- de documents pour aveugles ou cécogrammes pesant jusqu'à sept (07) kilogrammes ;
- de sacs spéciaux pesant jusqu'à trente (30) kilogrammes ;
- de colis pesant jusqu'à trente (30) kilogrammes en national et en international.

Il comprend également l'émission et le paiement de mandats-poste.

(3) Les services supplémentaires obligatoires comprennent :

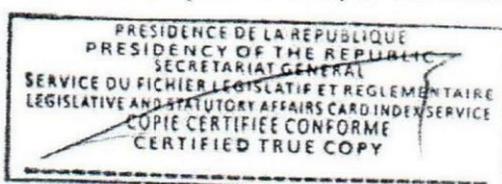
- les services de recommandation pour les envois en avion et les envois prioritaires partant de la poste aux lettres ;
- les services de recommandation pour les envois non prioritaires partant de la poste aux lettres et de surface pour des destinations vers lesquelles il n'existe aucun service prioritaire ou de courrier avion ;
- les services de recommandation pour tous les envois arrivant de la poste aux lettres ;
- les envois prioritaires partant de la poste aux lettres, constitués par les envois revêtant un caractère urgent d'acheminement et de distribution et pour lesquels le client a acquitté le tarif indiqué ;
- le courrier accéléré national.

(4) Les services supplémentaires facultatifs comprennent :

- les services nouveaux basés sur les Technologies de l'information et de la Communication (TIC) ;
- les services financiers postaux ;
- les autres services postaux.

ARTICLE 9.- (1) L'opérateur en charge du service postal universel doit :

- disposer d'un réseau national ouvert au public ;
- garantir l'exécution du service postal universel dans les conditions fixées par le cahier des charges ;
- offrir des facilités d'interconnexion pour les messages, les biens et les fonds présentés par d'autres opérateurs sous licence.



(2) La fourniture du service postal universel est effectuée suivant des normes de qualité, d'accessibilité et à moindre coût sur toute l'étendue du territoire national.

ARTICLE 10.- Toute prestation du service postal universel est soumise aux règles suivantes :

- garantir la sécurité des usagers, du personnel et des installations du prestataire de service ;
- garantir la confidentialité des envois de correspondance et l'intégrité de leur contenu ;
- assurer la protection des données à caractère personnel et la protection de la vie privée des usagers ou clients ;
- respecter la préservation de l'environnement.

ARTICLE 11.- (1) Les charges inévitables supportées au titre du service postal universel, par l'opérateur qui en a la charge sont compensées par ordre de priorité par :

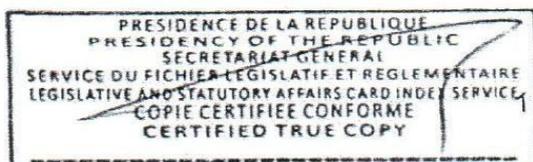
- l'attribution d'un service réservé à l'opérateur postal en charge du service universel ;
- le paiement par le Fonds Spécial de Développement Postal du différentiel négatif entre le chiffre d'affaire réalisé au titre du service réservé et les charges inévitables supportées ;
- une subvention versée annuellement par l'Etat.

(2) En cas de différentiel positif, l'excédent est considéré comme un acompte sur la compensation du service postal universel pour l'année suivante.

CHAPITRE II DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

ARTICLE 12.- (1) Les services financiers postaux comprennent :

- le service de transfert postal de fonds ;
- le service des chèques postaux ;
- le service de caisse d'épargne postale ;
- le service de change ;
- le service des valeurs à recouvrer et des contre-remboursements ;
- les services postaux de paiement ;



- les moyens de paiement et les transferts postaux de fonds utilisés par ou au profit des administrations publiques et de leurs démembrements ;
- les dépôts de cautionnements des comptables publics ;
- la micro finance au profit des exclus du système bancaire ;
- tout autre service se rapportant à des prestations similaires.

(2) Le service de transfert postal de fonds est constitué des prestations et des opérations qui permettent d'assurer, l'envoi de fonds à l'intérieur comme à l'extérieur du pays, par tout moyen sécurisé, physique ou électronique.

(3) Le service des chèques postaux est constitué de l'ensemble des prestations et des opérations d'ouverture et de tenue de comptes courants.

(4) Le service de l'épargne postale est constitué de l'ensemble des prestations et des opérations tendant à recevoir en dépôt de fonds des personnes physiques et morales.

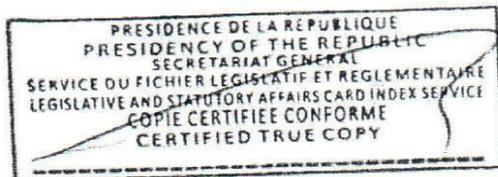
(5) Le service de change est constitué de l'ensemble des opérations d'achat et de vente des devises effectuées dans le respect de la réglementation en vigueur en la matière.

(6) Le service des valeurs à recouvrer et des contre remboursements est constitué de l'ensemble des prestations et des opérations inhérentes :

- au recouvrement des quittances, factures, billets et effets de commerce, traites ou lettres de change, chèques bancaires et généralement toutes les valeurs commerciales ou autres non protestables, à l'exception des valeurs expressément mentionnées dans la réglementation postale ;
- à l'envoi et à la livraison des objets contre remboursement.

CHAPITRE III DES SERVICES POSTAUX RESERVES

ARTICLE 13.- (1) En contrepartie de la fourniture du service postal universel, l'Etat accorde à l'opérateur postal désigné un monopole résiduel appelé services réservés.



(2) Pour des missions d'intérêt général, l'Etat peut compléter la nomenclature des services postaux non réservés visés à l'alinéa 1 ci-dessus.

CHAPITRE V DES SERVICES POSTAUX SPECIAUX

ARTICLE 15.- (1) L'Etat peut confier des missions d'intérêt général à l'Opérateur postal désigné dans le but de concourir notamment :

- à certaines missions spécifiques de l'Etat en matière de défense et de sécurité du territoire national ;
- à la réalisation de la politique de l'Etat en matière de participation à la protection de l'environnement ;
- à la réalisation de la politique de l'Etat en matière d'aménagement du territoire ;
- à la participation à un système d'alerte en matière de sécurité publique ;
- au développement des Technologies de l'Information et de la Communication ;
- à l'information du public ;
- à la mise en œuvre du programme social et culturel du Gouvernement.

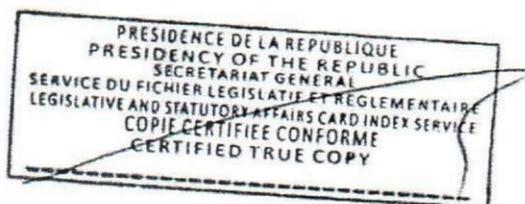
(2) Les modalités d'exécution des missions visées à l'alinéa 1 ci-dessus sont fixées par un texte particulier.

TITRE III DU REGIME JURIDIQUE DES RESEAUX ET SERVICES POSTAUX

CHAPITRE I DES DISPOSITIONS GENERALES

ARTICLE 16.- Les réseaux et services postaux sont soumis à l'un des régimes suivants :

- la concession ;
- la licence ;
- la déclaration.



CHAPITRE II
DISPOSITIONS COMMUNES AUX REGIMES DE CONCESSION,
DE LICENCE ET/OU DE DECLARATION

ARTICLE 17.- (1) Les concessions, les licences et les déclarations délivrées en application des dispositions de la présente loi sont personnelles et incessibles.

(2) Si le titulaire de l'un des titres d'exploitation visés à l'alinéa 1 ci-dessus ne respecte pas la mise en demeure qui lui est adressée, il est passible des sanctions prévues par la présente loi.

ARTICLE 18.- (1) L'obtention ou le renouvellement d'une concession ou d'une licence est assujéti au paiement d'un droit d'entrée ou d'un droit de renouvellement, selon le cas.

(2) Le montant des droits d'entrée et de renouvellement prévus à l'alinéa 1 ci-dessus, ainsi que les modalités de leur recouvrement sont fixés par voie réglementaire.

(3) Les droits d'entrée ou de renouvellement prévus à l'alinéa 1 ci-dessus sont recouverts par l'organisme en charge de la régulation postale.

(4) Les droits d'entrée ou de renouvellement visés à l'alinéa 1 ci-dessus sont répartis entre le Trésor Public, le Fonds Spécial de Développement Postal et l'organisme chargé de la régulation postale.

(5) Les modalités de répartition des droits d'entrée et de renouvellement des concessions et des licences sont fixées par voie réglementaire.

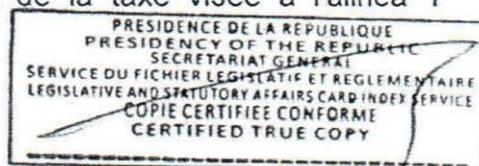
ARTICLE 19.- (1) Le titulaire d'une concession ou d'une licence est assujéti au paiement d'une redevance postale annuelle de 5% de son chiffre d'affaires hors taxes, dont 3% pour le développement du secteur postal et 2% affectés aux activités de régulation du secteur postal.

(2) Les modalités de recouvrement et de répartition de la redevance visée à l'alinéa 1 ci-dessus sont fixées par voie réglementaire.

ARTICLE 20.- (1) Tout transfert postal de fonds est assujéti au paiement d'une taxe de 1% du montant à transférer pour le développement du secteur postal.

(2) La taxe visée à l'alinéa 1 ci-dessus est collectée par le titulaire d'une licence ou d'une concession et recouverte par l'organisme chargé de la régulation.

(3) Les modalités de répartition de la taxe visée à l'alinéa 1 ci-dessus sont fixées par voie réglementaire.



ARTICLE 21.- (1) Les opérateurs postaux sont tenus de transmettre, au plus tard le 30 avril de chaque année, à l'organisme chargé de la régulation, leurs états financiers de l'année précédente.

(2) Dans les trente (30) jours suivant la réception des états financiers, l'organisme chargé de la régulation adresse à l'opérateur postal visé à l'alinéa 1 ci-dessus, un état indiquant le montant de la redevance due au titre de l'année précédente.

ARTICLE 22.- Les opérateurs postaux sont tenus de s'acquitter des redevances et taxes prévues par les dispositions de la présente loi, dans un délai maximum de soixante (60) jours à compter de la date de réception de l'état visé à l'article 21 alinéa 2 ci-dessus.

ARTICLE 23.- Les redevances et taxes postales mises en recouvrement avant le retrait d'un titre d'exploitation restent dues et sont recouvrées conformément à la réglementation en vigueur.

ARTICLE 24.- (1) Les opérateurs postaux sont tenus de se soumettre aux contrôles et audits de l'organisme chargé de la régulation ou de tout autre organisme compétent ou dûment mandaté.

(2) Toute opposition à un contrôle ou à un audit expose le titulaire d'une concession ou d'une licence aux sanctions prévues par la présente loi et la législation pénale en vigueur.

ARTICLE 25.- Les opérateurs postaux sont tenus d'utiliser dans leurs réseaux, exclusivement les équipements et emballages homologués suivant les normes définies par les lois et règlements en vigueur.

✓ **ARTICLE 26.-** (1) Les opérateurs postaux sont tenus au respect des principes de l'inviolabilité et du secret de la correspondance.

A cet effet, il leur est interdit :

- de divulguer le contenu ou l'origine des correspondances ;
- d'ouvrir les correspondances et prendre connaissance de leur contenu de quelque manière que ce soit.

(2) La disposition relative à l'ouverture des correspondances de l'alinéa 1 ci-dessus n'est pas applicable lorsque l'opérateur procède au remballage des correspondances endommagées en vue de préserver leur contenu.

(3) Les opérateurs visés à l'alinéa 1 ci-dessus sont tenus au secret des correspondances même après cessation de l'exercice de l'activité postale.



SECTION III
DE LA DECLARATION

ARTICLE 41.- (1) Font l'objet d'une simple déclaration auprès de l'organisme chargé de la régulation postale, les activités postales exercées dans les réseaux ci-après :

- les réseaux publics internes ;
- les réseaux privés internes ;
- les réseaux publics et privés indépendants, dont les points de départ et d'arrivée sont distants de moins de mille (1 000) mètres.

(2) La déclaration prévue à l'alinéa 1 ci-dessus est également applicable à l'acheminement habituel par des personnes physiques ou morales du courrier et/ou de la presse.

(3) L'acheminement occasionnel du courrier et/ou de la presse est libre lorsque le nombre cumulé du courrier et/ou les exemplaires de la presse est inférieur à neuf (09).

(4) Les conditions d'exploitation des réseaux visés à l'alinéa 1 ci-dessus et les modalités de déclaration sont fixées par voie réglementaire.

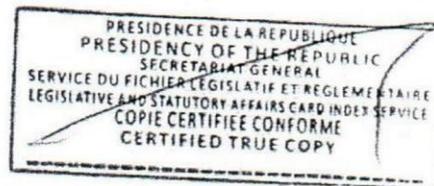
TITRE IV
DE LA REGULATION, DU SUIVI ET DU CONTROLE
DES RESEAUX ET SERVICES POSTAUX

ARTICLE 42.- (1) La régulation, le suivi et le contrôle des activités des opérateurs postaux sont assurés par un organisme chargé de la régulation postale.

(2) L'organisme visé à l'alinéa 1 ci-dessus assure, pour le compte de l'Etat, la régulation, le contrôle et le suivi des activités des opérateurs et des fournisseurs de services postaux. Il veille également au respect du principe d'égalité de traitement des usagers dans toutes les entreprises postales, ainsi qu'à la fourniture du service postal universel sur l'ensemble du territoire national.

A ce titre notamment, il :

- veille à l'application des textes législatifs et réglementaires en matière des postes ;
- s'assure que l'accès aux réseaux et services postaux ouverts au public s'effectue dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires ;



- les conditions d'exploitation nécessaires pour assurer une concurrence loyale, sans préjudice des droits liés aux missions de service postal universel concédées ;
- la durée, les conditions de cessation et de renouvellement de la licence ;
- l'obligation d'utilisation des équipements homologués ;
- la tenue d'une comptabilité analytique ;
- les prescriptions exigées par la protection de la santé, de l'environnement et par l'objectif d'aménagement du territoire et de l'urbanisme, comportant, le cas échéant, les conditions d'occupation du domaine public et les modalités de partage des infrastructures ;
- les contributions exigibles ;
- la nature des informations statistiques à fournir et leur périodicité ;
- le niveau de cantonnement exigible pour les activités de transfert postal de fonds ;
- l'origine et le motif du transfert postal de fonds ;
- des éléments d'identification de l'expéditeur, du bénéficiaire et de l'opération.

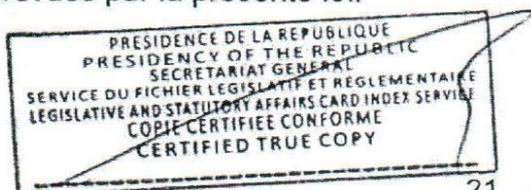
ARTICLE 38.- Les modalités d'octroi et de renouvellement de la licence sont fixées par voie réglementaire.

ARTICLE 39.- (1) Sont prohibées, pour un opérateur postal ou un groupe d'opérateurs postaux titulaire(s) d'une licence, les actions ou pratiques qui ont pour objet ou peuvent avoir pour effet :

- l'exploitation abusive d'une position dominante sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci ;
- l'état de dépendance économique dans lequel se trouve, à son égard, une personne ou un client ne disposant pas de solution équivalente.

(2) L'abus peut notamment consister en un refus injustifié ou discriminatoire d'accès à un réseau postal ouvert au public, ou de fourniture d'un service postal, ainsi qu'en la rupture injustifiée ou discriminatoire de relations commerciales établies, ou la formulation d'exigences exorbitantes pour la fourniture d'un service de même nature.

ARTICLE 40.- Toute clause contractuelle se rapportant à une pratique prohibée à l'article 39 ci-dessus, est nulle et de nul effet, sans préjudice des poursuites pénales prévues par la présente loi.



TITRE V
DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR POSTAL

CHAPITRE I
DE L'ADMINISTRATION EN CHARGE DES POSTES

ARTICLE 45.- (1) L'Administration en charge des postes veille à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique sectorielle des postes, en tenant compte des besoins de développement et des priorités du Gouvernement dans ce secteur.

(2) Cette politique vise la sauvegarde des missions de service public et universel, la desserte équitable de l'ensemble du territoire national, ainsi que la libéralisation de l'activité postale par la participation des opérateurs privés.

ARTICLE 46.- L'Administration en charge des postes assure la planification et le développement du secteur postal.

A ce titre, elle veille à la promotion :

- d'un marché de la communication postale par la planification des investissements, en vue de la réalisation des infrastructures, des réseaux et services postaux sur l'ensemble du territoire ;
- d'un développement harmonieux et régulé du secteur postal pour l'adapter aux critères de secteur d'activité libéralisé et bien organisé ;
- de l'épargne nationale.

CHAPITRE II
DU FONDS SPECIAL DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR POSTAL

ARTICLE 47.- Il est créé par la présente loi, un Fonds Spécial de Développement du Secteur Postal, ci-après désigné « *le Fonds* ».

ARTICLE 48.- Les ressources du Fonds sont constituées par :

- une quote-part des droits d'entrée ou de renouvellement des concessions et des licences des opérateurs postaux ;
- la redevance postale visée à l'article 19 ci-dessus ;
- une quote-part de la taxe collectée sur les opérations de transfert postal de fonds au Cameroun ;
- des contributions diverses de l'Etat ;
- des dons et legs ;
- des excédents budgétaires de l'agence de régulation postale ;

toute autre ressource qui pourrait lui être affectée.



ARTICLE 49.- (1) Les ressources du Fonds sont des deniers publics destinés, suivant les priorités arrêtées par le Ministre chargé des postes, au financement des programmes du secteur postal, notamment :

- les opérations de développement du secteur postal ;
- les missions du service postal universel ;
- le paiement des contributions financières de l'Etat aux organisations internationales, ainsi que les missions de participation aux événements internationaux du secteur postal ;
- la formation.

(2) Les ressources du Fonds sont recouvrées par l'organisme chargé de la régulation et déposées dans un sous-compte du compte unique du trésor ouvert à la Banque Centrale, à la demande du Ministre en charge des postes.

(3) Un décret du Président de la République fixe les modalités de gestion du Fonds Spécial de Développement Postal.

CHAPITRE III DE LA CODIFICATION, DE L'ADRESSAGE ET DE L'ANNUAIRE POSTAL

ARTICLE 50.- (1) L'Administration en charge des postes élabore et veille à la mise en œuvre d'un plan de codification postale et d'adressage physique et numérique conforme aux dispositions de la présente loi et aux Actes et Règlements de l'Union Postale Universelle et des Unions restreintes.

(2) Dans le cadre de la codification et de l'adressage prévus à l'alinéa 1 ci-dessus, tout propriétaire d'un immeuble bâti à usage collectif ou individuel est tenu de prévoir un espace réservé à l'installation, par l'opérateur en charge du service postal universel, des boîtes postales indiquant l'adresse postale physique ou numérique et des boîtes aux lettres accessibles aux préposés de la distribution postale.

(3) L'opérateur en charge du service postal universel a l'exclusivité de l'attribution des adresses postales numériques, de l'installation sur la voie publique des boîtes aux lettres destinées à la collecte des envois postaux.

(4) Les propriétaires d'immeubles bâtis à usage collectif ou individuel sont responsables de la protection des boîtes visées à l'alinéa 2 ci-dessus.



(5) La codification et l'adressage prévus à l'alinéa 1 ci-dessus doivent garantir un accès égal aux utilisateurs des différents réseaux et services postaux.

(6) Les modalités d'application de l'alinéa 5 ci-dessus sont fixées par voie réglementaire.

ARTICLE 51.- (1) L'opérateur postal désigné est tenu de transmettre la liste des abonnés aux boîtes postales et son système d'adressage numérique à l'organisme chargé de la régulation, aux fins de publication de l'annuaire postal. Toutefois, tout abonné se réserve le droit de refuser la publication de son adresse postale dans les conditions définies par voie réglementaire.

(2) Les modalités de production et de publication de l'annuaire postal visé à l'alinéa 1 ci-dessus sont fixées par voie réglementaire.

CHAPITRE IV DES INFRASTRUCTURES ET DES EQUIPEMENTS POSTAUX

ARTICLE 52.- (1) Les infrastructures et équipements postaux destinés à être connectés ou à servir dans l'exploitation d'un réseau ouvert au public, notamment des transferts postaux de fonds, sont soumis à l'homologation préalable.

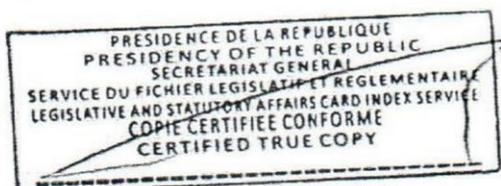
(2) La procédure d'homologation prévue à l'alinéa 1 ci-dessus est fixée par un texte particulier.

ARTICLE 53.- La commercialisation, sur le territoire national, d'équipements, des infrastructures et des emballages postaux, est libre.

CHAPITRE V DE L'INTERCONNEXION, DU PARTAGE ET DE L'ACCES AUX RESEAUX ET SERVICES POSTAUX

ARTICLE 54.- (1) Les exploitants des réseaux ouverts au public sont tenus de faire droit aux demandes d'interconnexion, de partage et d'accès, dans les conditions objectives, transparentes et non discriminatoires, de tout opérateur d'un service postal ouvert au public.

(2) Les modalités d'application de l'alinéa 1 ci-dessus sont fixées par voie réglementaire.



(2) Le Tribunal peut, en outre, ordonner la fermeture des locaux, ainsi que la confiscation des équipements et matériels dans l'un ou l'autre cas prévus à l'alinéa 1 ci-dessus.

ARTICLE 86.- Est puni d'un emprisonnement de six (06) mois à deux (02) ans et d'une amende de deux millions (2 000 000) à dix millions (10 000 000) de francs, celui qui se livre aux actions et/ou pratiques prohibées, telles que prévues aux articles 24 et 26 de la présente loi.

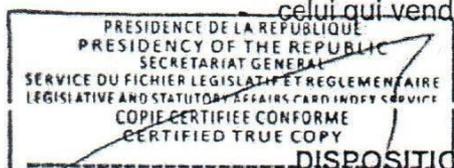
ARTICLE 87.- Est puni d'un emprisonnement de deux (02) à cinq (05) ans et d'une amende de deux millions (2 000 000) à cinq millions (5 000 000) de francs, celui qui soustrait frauduleusement ou détruit, notamment à des fins de sabotage ou de nuisance, du courrier et/ou de la presse.

ARTICLE 88.- Est puni d'un emprisonnement de dix (10) jours à un (01) an et d'une amende de cinq mille (5 000) à cinquante mille (50 000) francs, celui qui fait usage de timbres-poste ayant déjà été utilisés, ou surcharge des timbres-poste ou abuse d'une franchise.

ARTICLE 89.- Est puni d'un emprisonnement de dix (10) jours à six (06) mois et d'une amende de cinq mille (5 000) à cinquante mille (50 000) francs :

- celui qui contrefait ou falsifie des équipements et/ou emballages postaux, des vignettes d'homologation, timbres, empreintes d'affranchissement ou coupon-réponse émis par le service des postes d'un pays étranger ;

celui qui vend, offre ou fait usage desdits objets.



TITRE VIII

DISPOSITIONS DIVERSES, TRANSITOIRES ET FINALES

ARTICLE 90.- (1) Les opérateurs privés autorisés à fournir des prestations postales au public acquièrent les infrastructures et équipements postaux nécessaires à l'exercice de leurs activités, et les homologuent suivant la procédure prévue à l'article 25 de la présente loi.

(2) Nonobstant les dispositions de l'alinéa 1 ci-dessus, les opérateurs privés désireux d'utiliser tout ou partie des équipements et infrastructures publics dans certaines localités en saisissent le concessionnaire par demande écrite. Le concessionnaire est tenu de répondre, dans un délai maximum de soixante (60) jours à compter de la date de réception de ladite demande.

(3) Les opérateurs privés visés à l'alinéa 2 ci-dessus peuvent solliciter le concessionnaire pour l'exploitation d'une activité relevant du service réservé dans les mêmes conditions que celles définies à l'alinéa 2 ci-dessus.

ARTICLE 91.- (1) L'utilisation par un opérateur privé des infrastructures et équipements publics fait l'objet d'une convention entre ledit opérateur et le concessionnaire visé à l'article 28 de la présente loi.

(2) La convention visée à l'alinéa 1 ci-dessus détermine notamment les conditions techniques et financières d'utilisation des infrastructures et équipements.

(3) Cette convention est soumise au visa de l'organisme chargé de la régulation qui peut, après mise en demeure, en demander la modification notamment lorsqu'elle estime que ladite convention ne concourt pas suffisamment à la bonne exécution des missions de service public.

ARTICLE 92.- Les modalités d'émission et de commercialisation des timbres-poste et des valeurs fiduciaires postales, ainsi que de l'organisation de philatélie sont fixées par voie réglementaire.

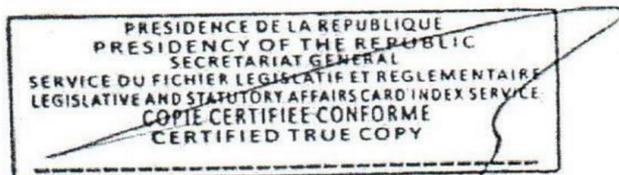
ARTICLE 93.- Les activités postales exercées sur le territoire national par des opérateurs revêtant le caractère de société transnationale, s'exercent conformément à la présente loi et aux conventions signées et ratifiées par le Cameroun.

ARTICLE 94.- La loi des Finances fixe annuellement les contributions de l'Etat au titre des missions de service public, de service universel et de développement du secteur, destinées à alimenter le Fonds prévu à l'article 47 de la présente loi.

ARTICLE 95.- Un arrêté conjoint du Ministre en charge des postes et du Ministre en charge des finances fixe les tarifs des prestations fournies par l'organisme chargé de la régulation postale, des procédures menées par cet organe, ainsi que des titres d'homologation prévus par la présente loi.

ARTICLE 96.- (1) Les titulaires de titres d'exploitation délivrés antérieurement à la date de promulgation de la présente loi gardent leur validité pendant un délai d'un (01) an à compter de sa date de promulgation.

(2) Les titulaires des titres d'exploitation d'un ou de plusieurs réseaux et services postaux délivrés antérieurement à la date de promulgation de la présente loi, et qui désirent poursuivre leurs activités, sont tenus de saisir l'organisme chargé de la régulation postale d'une demande en vue de leur renouvellement un (01) an avant l'expiration du titre d'exploitation.



ARTICLE 97.- A l'expiration du délai prévu à l'article 96 ci-dessus :

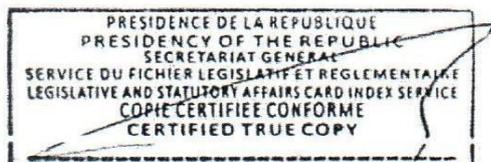
- la licence devient caduque, faite pour le titulaire de s'être fait recensé et d'avoir introduit une nouvelle demande ;
- l'administration en charge des postes peut, en cas de renouvellement du titre d'exploitation, en modifier le contenu ou l'assortir de certaines conditions, en vue notamment de préserver les missions de service public.

ARTICLE 98.- L'administration en charge des postes assure les fonctions de régulation jusqu'à la mise en place effective de l'organisme chargé de la régulation prévu à l'article 42 de la présente loi.

ARTICLE 99.- Des textes particuliers fixent, en tant que de besoin, les modalités d'application de la présente loi.

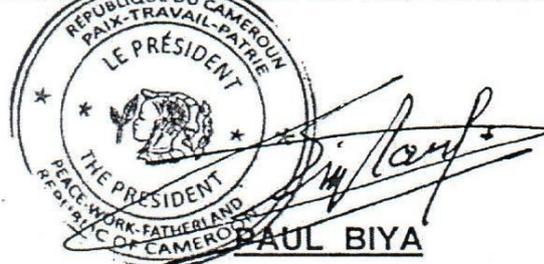
ARTICLE 100.- Sont abrogées toutes dispositions antérieures, notamment la loi n° 2006/019 du 29 décembre 2006 régissant l'activité postale.

ARTICLE 101.- La présente loi sera enregistrée, publiée suivant la procédure d'urgence, puis insérée au Journal Officiel en français et en anglais./-



Yaoundé, le 23 AVR 2020

LE PRÉSIDENT DE LA REPUBLIQUE,



SOURCES ET RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- Sources primaires

A- Archives

a- Archives du MINPOSTEL

- Plan stratégique Cameroun numérique 2020, mai 2016.
- Déclaration de la politique de développement du domaine des postes au Cameroun, aout 2013.
- E-post, un réseau postal ultramoderne hautement sécurisé.
- Economie numérique : les discours de l'action, recueil des discours et intervention du Ministre des Postes et Télécommunications, volume II,
- Décret n° 2004/095 du 23 avril 2004 portant création de la société Cameroon Postal Services.
- Décret N° 2010/2429/PM du 12 aout 2010 fixant les modalités d'autorisation d'installation et d'exploitation des réseaux et services postaux.
- Décret N°2010/2427/PM du 12 aout 2010 portant réglementation des conditions de consommation des prestations du concessionnaire du service public postal par les Administrations publiques.
- Décret n° 2004/110 du 10 mai 2004, portant création et fonctionnement d'un compte d'affectation spécial du trésor pour le développement de l'activité postale.
- Décret 2005/0706/PM du 21 mars 2005, fixant les taux des modalités, de calcul et de recouvrement de la redevance postale au Cameroun.
- Arrêté n°000036/MPT du 16 décembre 2005, fixant les montants des frais d'étude de dossiers à percevoir des demandeurs des titres d'autorisation et de déclaration d'installation des réseaux et services postaux.
- Décret n° 2002/2174/PM du 19 décembre 2002, fixant les modalités d'autorisation de la régularisation et du contrôle des réseaux et services postaux.
- Décret n°2012/1640/PM du 14 juin 2012, fixant les conditions d'interconnexion, d'accès aux réseaux de communication électronique ouverts au public et de partage des infrastructures.
- Recueil des textes du secteur des Postes et Télécommunications et TIC, édition 2023.

b- Archives de l'Assemblée Nationale du Cameroun

- Loi n° 99/002 du 07 avril 1999, régissant l'activité postale au Cameroun.
- Loi n°2021/013 du 21 décembre 2010, régissant les communications électroniques au Cameroun.
- Loi-cadre n°2011/012 du 6 mai 2011 portant protection du consommateur au Cameroun.
- Loi n°2020/004 du 23 avril 2020 régissant l'activité postale au Cameroun.
- Loi n° 2006/019 du 19 décembre 2006 régissant l'activité postale au Cameroun.

B- Sources orales

N°	Nom (s) et Prénom (s)	Age à la date de l'entretien	Statut social	Date et lieu de l'entretien
1	ATEBA MFOMO Etienne Bertrand	42 ans environ	Personnel CAMPOST	07 février 2024 à Yaoundé
2	ATCHANG Onésime	49 ans environ	Inspecteur des Postes et Télécommunications	19 février 2024 à Yaoundé
3	Anonyme	64 ans environ	Administrateur des Postes à la retraite	02 mars 2024 à Yaoundé
4	BEH Theresia Anwi	53 ans environ	Personnel CAMPOST	16 février 2024 à Yaoundé
5	BELLA Annette	56 ans environ	Inspecteur des Postes et Télécommunications	27 avril 2024 à Yaoundé
6	DJANZE MAMELEM Francis	53 ans environ	Inspecteur des Postes et Télécommunications	18 février 2024 à Yaoundé
7	JUDE TABE AGHA	54 ans environ	Inspecteur Principal des Postes et Télécom	27 avril 2024 à Yaoundé
8	KETCOGUE TCHAPNDA Line	38 ans environ	Contrôleur des Postes et Télécommunications	14 mars 2024 à Yaoundé
9	MUTLEN Pauline Cathérine épouse BIKAY	53 ans environ	Inspecteur Principal des Postes et Télécom	28 avril 2024 à Yaoundé
10	MBARGA Fabrice	39 ans environ	Ancien Receveur à la CAMPOST	23 octobre 2023 à Sangmélisma
11	MBARGA II Martin	41 ans environ	Cadre au MINPOSTEL	02 mars 2024 à Yaoundé
12	NYANGONO Emmanuel	54 ans environ	Inspecteur Principal des Postes et Télécom	28 avril 2024 à Yaoundé
13	NYOMO	54 ans environ	Inspecteur Principal des Postes et Télécom	06 février 2024 à Yaoundé
14	NGA TSANGA	32 ans environ	Personnel CAMPOST	27 avril 2024 à Yaoundé
14	OMPAOLE Philochard Panfil	37 ans environ	Cadre d'appui au MINPOSTEL	17 avril 2024 à Yaoundé
16	SCHWAMA Samuel	47 ans environ	Personnel CAMPOST	27 avril 2024 à Yaoundé
17	VIWANGSI NSESIH Comfort	47 ans environ	Contrôleur des Postes et Télécommunications	16 février 2024

C- Sources webographiques

- " Annuaire statistique du Cameroun de l'Institut National de la Statistique", édition 2019, (En ligne), https://ins-cameroun.cm/wp-content/uploads/2021/02/0CHAPITRE-3_CHARACTERISTIQUES-DE-LA-POPULATION.pdf, consulté le 03/05/2024.
- Camp, R., " le benchmarking", Paris, édition d'organisation, 1995 [online], <https://fr.shopping.rakuten.com/offer/buy/436665/Camp-Robert-C-Le-Benchmarking-Livre.html>, consulté le 05/06/2024.
- Dejo, G., "Economie numérique au Cameroun : Challenges et perspectives", Nkafu Policy Institute, aout 2017, [online], https://www.foretiafoundation.org/wp-content/uploads/2017/08/Article_Economienum%C3%A9rique_Gaelle_edited_020517-min.pdf.
- Djon, M., " état des lieux de l'économie numérique au Cameroun : Rapport de progression avec le numérique africain et mondial" [online], <https://gefona.org/i-etat-des-lieux-de-leconomie-numerique-au-cameroun-rapport-de-progression-avec-le-numerique-africain-et-mondial/>, consulté le 30/05/2024.
- " Dynamiques de L'Accès À Internet Au Cameroun", [Online], <https://adisicameroun.org/2021/09/27/rapport-dynamiques-de-laces-a-internet-au-cameroun/>, consulté le 04/06/2024.
- " Instabilité managériale CAMPOST", [onlign], <https://fr.wikipedia.org/wiki/Campost>, consulté le 28 mai 2024.
- " 2,9 milliards de personnes ne sont toujours pas connectées", Union Internationale des Télécommunications, [Online], <https://www.itu.int/fr/mediacentre/Pages/PR-2021-11-29-FactsFigures.aspx#gsc.tab=0>, consulté le 05/06/2024.
- Union Postale, Magazine trimestriel de l'Union Postale Universelle, Berne, n°2, juin 2013, p.22, [online], https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Union%20Postale/2013/union_postale_1_2013_fr.pdf, consulté le 05/06/2024.
- " Internet mobile à haut débit : le Cameroun double son taux de pénétration (39%) en 4 ans, malgré les défis à relever", <https://www.investiraucameroun.com/economie/2802-19090-internet-mobile-a-haut-debit-le-cameroun-double-son-taux-de-penetration-39-en-4-ans-malgre-les-defis-a-relever>, consulté le 30/05/2020, à 12 h45.
- " Congrès postal universel: l'adressage au cœur des débats", publication de l'Union Postale Universelle, 2012, [online], <https://www.upu.int/fr/news/2012/9/congres-postal-universel-ladressage-au-cour-des-debats>, consulté le 10/06/2024.

- " Près de 2000 milliards détournés en 06 ans au Camerou", [online], <https://www.camerounweb.com/CameroonHomePage/business/Pr-s-de-2000-milliards-d-tourn-s-en-06-ans-au-Cameroun-432345>, consulté le 31/05/2024.
- Zoa Ateba, Y. B., la formation professionnelle des agents des postes et télécommunications au Cameroun français (1951-1959), [online], <https://journals.openedition.org/artefact/8464>, pp. 97-113, consulté le 16 février 2024.

II- Sources secondaires

A- Ouvrages

a- Ouvrages méthodologiques

- Atouk., *Méthodes en sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Paris, PUF, 1985.
- Bloch, M., *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien*, Paris, Armand Colin, 1967, 6è édition, 1967.
- Beaud, M., *l'Art de la Thèse, comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du net*, Paris, La découverte, 2006.
- Febvre, L., *Combat pour l'histoire*, Paris, Armand Colin, seconde édition, 1965.
- Hallet carr, E., *Qu'est-ce que l'histoire ?* Paris, La découverte, 1988.
- Marichal, R., " *la critique des textes*", in C. Samaran (eds) *L'histoire et ses méthodes. Recherche, conservation, critique des témoignages*, Paris, Gallimard, 1961.
- N'da, P., *Méthodologie de la recherche, de la discussion des résultats, comment réaliser une thèse, un mémoire d'un bout à l'autre*, Abidjan, Université de Cote d'Ivoire, 2006.
- Pycke, J., *la critique historique : un long chemin à parcourir entre le témoignage et la synthèse*, Madison, Academia Bruylant, 2000.
- Olivier, L. et al., *L'élaboration d'une problématique de recherche, sources, outils et méthode*, Paris, Harmattan, 2005.

b- Ouvrages généraux

- Assiga Ateba, E. M., *Economie des entreprises publiques au Cameroun*, Presses Universitaires d'Afrique, 2009.
- Biya, P., *Pour le libéralisme communautaire* (Nouvelle édition), Yaoundé ; Lausanne, Favre, 2018.

- Bélanger, B, Petti, A, Bergeron, J. L., *Gestion des ressources humaines. Une approche globale et intégrée*, Montréal, Gaetan Morin, 1983.
- Etoga Eily, F., *Sur les chemins du développement. Essai d'histoire des faits économique du Cameroun*, Yaoundé, CEPMAE, 1971.
- Ela, J. M., *L'irruption des pauvres. Société contre ingérence, pouvoir et argent*, Paris, Harmattan, 1994.
- Diop, C. A., *Civilisation ou barbarie*, Paris, Présence Africaine, 1981.
- Ki-Zerbo, J., *Histoire de l'Afrique noire d'hier à demain*, Paris, Hatier, 1972.
- Francastel, P., *Art et technique*, Paris, Denoël, 1956.
- Katz, R., *The social psychology of organizations*, New York, Wiley, 1978.
- Mpoiy Kadima, G., *la Banque mondiale et la réformes des entreprises publiques congolaises*, Paris, harmattan, 2015.
- Stiglitz, J. E., *Le triomphe de la cupidité*, Paris, Les liens qui libèrent, 2010.
- Wade, A., *Un destin pour l'Afrique*, Neuilly-Sur-Seine, Michel Lafon, 2005.

c- Ouvrages spécialisés

- Blin, E., *Repenser le réseau postal*, PURH, 1994.
- Camp, R., *le benchmarking*, Paris, édition d'organisation, 1995.
- Kpwang Abbé, D., *Modernisation des services postaux en Afrique, cas du Cameroun. CAMPOST et réduction de la fracture numérique*. Berlin, Editions universitaires européenne, 2011.
- Lele, A. F., *les Agences de régulation au Cameroun*, ENA, 2005.
- Allaz, C., *Histoire de la poste dans le monde*, Paris, Pymalion, 2013.
- Maigne, C., *Les entreprises en difficulté : réagir avant la défaillance*, Université Poitiers, IAE, 2013.
- Lévy-Leboyer, C., *La motivation au travail, modèles et stratégies*, Paris, Groupe Eyrolles, 2006.
- Vitali-Rosati, M., *Pratique de l'édition numérique*, Montréal, PUP, 2014.

B- Articles publiés, journaux et magazines.

a- Articles publiés

- Dibakana J.A., " Solola bien. Ce que parler au téléphone portable veut dire dans les deux Congo", in, Roger Bautier et José Do-Nascimento, *Les technologies numériques comme miroir de la société*, Paris, harmattan, 2012, pp. 85-97.

- Do-Nascimento J., " Les TIC en Afrique. Miroir de société en quête de modernité", in Roger Bautier et José Do-Nascimento, *Les Technologies numériques comme miroir de la société*, Paris, Harmattan, 2012, pp. 413-420.
- Isabelle Bruno, " la recherche scientifique au crible du benchmarking : Petite histoire d'une technologie de gouvernement", *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, n° 55, mai 2008, pp 28-45.
- Giorgio BLUNDO, " La coproduction du retard. Anthropologie de l'aide budgétaire au Cameroun et au Niger", convention de recherche RCH n° 309, 2015, 2-46.
- Isabelle Comptet, " les nouvelles formes de travail, miroir de l'évolution du travail salarié", in, Roger Bautier et José Do-Nascimento, *les technologies numériques comme miroir de la société*, Paris, harmattan, 2012, pp 289-296.
- Kais Lassoued, "Une approche culturelle de l'implantation des technologies de l'information et de la communication : Cas de la Tunisie", in, Roger Bautier et José Do-Nascimento, *Les technologies numériques comme miroir de la société*, Paris, harmattan, 2012, pp.313-332.
- Le Roux M., " Les Postes à la recherche d'un nouveau modèle ?", in, *Entreprises et histoire*, éditions ESKA, n°105, 4^e trimestre, 2021, pp. 7-19.
- Mozaffar, Cheshmeh Sohrabi, "Récents développement en sciences sociales : Vers un nouveau modèle d'appropriation sociales des Technologies de l'information et de la communication", in Roger Bautier et José Do-Nascimento, *Les Technologies numériques comme miroir de la société*, Paris, Harmattan, 2012, pp.361-376.
- Nwamen F., " Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprise", dans *La revue des sciences de gestion*, 2^dition Direction et Gestion, 2^e trimestre, n°218, 2006, pp. 112-121.
- Reuben Rose-Redwood et Tantner, " L'adressage du monde : une généalogie politique", dans Frédéric Giraut, *Politique des noms de lieux*, London, ISTE Editions, 2023, pp 97-108.
- Reuben Rose-Redwood et Tantner, " L'adressage du monde : une généalogie politique", in, Frédéric Giraut, *Politique des noms de lieux*, London, ISTE Editions, 2023, pp. 93-107.
- Tatchim N., " l'Etat au Cameroun et l'injonction à l'innovation numérique et à la créativité", *Hermes*, n°82, 3^{ème} trimestre 2018, pp.187-194.

- Vezinat N., " Stratégie, formes et acteurs de la modernisation postale : Regard sur la financiarisation des PTT", in *Sociétés contemporaines*, Editions Presses de Sciences PO, n°97, 1^{er} trimestre 2015, pp. 25-48.
- Zogo NKada S.P., " la Réforme du service public postal au Cameroun : Heurs et malheurs", *Revue Française d'Administration Publique*, n°3, 2016, pp. 865-877.

b- Journaux et magazines

- CAMPOST magazine n°1, avril 2005.
- CAMPOST Magazine n°2, juillet 2005.
- Journal en ligne Cameroun-info.net, consulté le 31 mai 2024.
- Journal en ligne Cameroun web.com. Consulté le 31 mai 2024.
- Journal en ligne Ecomatin.net, consulté le 31 mai 2024.
- P&T Performance, Magazine d'information du Ministère des Postes et Télécommunication, n° 001, janvier 2006.
- P&T Performance, Magazine d'information du Ministère des Postes et Télécommunication, n° 005, octobre-décembre 2009.

C- Thèses et mémoires

a- Thèses

- Abada B., " La réforme de la gouvernance des entreprises publiques à l'épreuve des logiques d'acteurs. L'expérience de la Cameroon Postal Services", Thèse de Doctorat PhD en Sciences Sociales, UCAC-Yaoundé, 2020.
- Tamekou R., " Socio-histoire de la réforme administrative au Cameroun : de la proto-bureaucratie au nouveau management public (1960-2013)", Thèse de Doctorat, Université de Montréal, 2017.
- Vial S., " La structure de la révolution numérique. Philosophie de la technologie", Thèse de Doctorat en philosophie, Université Paris Descartes, 2012.

b- Mémoires

- Bitep Embe W.C., " L'évolution des Postes et Télécommunications au Cameroun de 1884 à 2010", Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2010.
- Ketchogue Tchappda, L.P., " La régulation Postale au Cameroun", Mémoire de fin d'étude d'Administrateur des Postes et Télécommunications, Yaoundé, 2022-2023.

- Njimogni NJIpendi, M. F., " l'industrie de la téléphonie et ses mutations sociales et économiques au Cameroun (1960-2012)", mémoire de Master en histoire, Université de Yaoundé 1, 2017.
- Tsakem K., " Les TIC et le rendement des entreprises camerounaises : Cas de la CAMPOST", Yaoundé SUP'PTIC, 2020-2021.
- Milat V., " Marketing mix et performance commerciale des mandats express de la CAMPOST", Mémoire de fin d'étude d'Administrateur des Postes et Télécommunications, Yaoundé, SUP'PTIC, 2014-2015.
- Zoa Ateba, Y. B., " la société des Télécommunications Internationales au Cameroun (INTELCAM) : Essai d'analyse historique, 1972-1998", Mémoire de maitrise en histoire, Université de Yaoundé1, 2005-2006.

III- Dictionnaires et encyclopédies

- Dictionnaire Encyclopédique Quillet, Edition 1988.
- Dictionnaire de notre temps, Paris, Hachette, 1991.
- Dictionnaire Universel, 2è édition, AUPELF-EDICEF, 1988.

IV- Rapports

- Rapport sur la situation des entreprises publiques et des Etablissements publique de la Commission Technique de réhabilitation des entreprises du secteur publique et parapublic (CTR), au 31 décembre 2020, 2021.
- Rapport sur la situation des entreprises publiques et des Etablissements publique de la Commission Technique de réhabilitation des entreprises du secteur publique et parapublic (CTR), au 31 décembre 2019.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	iv
LISTE DES ANNEXES.....	vi
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	vii
GLOSSAIRE.....	ix
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
1. Présentation du sujet.....	1
2. Les raisons du choix du sujet.....	2
3. Cadre conceptuel du travail.....	4
4. Intérêt de l'étude.....	6
5. Cadre géographique de l'étude.....	7
6. Justification des bornes chronologiques.....	7
7. Revue de la littérature.....	8
8. Problématique.....	12
10. Les difficultés rencontrées.....	15
11. Annonce du plan de recherche	15
CHAPITRE I : LE RÉSEAU POSTAL AU CAMEROUN	17
I. CARACTERISTIQUES DU RÉSEAU POSTAL CAMEROUNAIS	17
A. Cartographie du réseau postal camerounais	17
1. La Poste : Définition et étendue du service	18
2. Configuration et couverture du réseau postal	20
3. Cadre institutionnel et légal du réseau postal	24
B. Analyse du marché postal camerounais : Besoins et tendances.....	28
1. La concurrence	28
2. Une demande croissante face à une offre de service inadaptée et insuffisante.	30
3. La construction étatique de la doctrine de l'innovation dans le secteur postal camerounais	31
II. LA CAMEROON POSTAL SERVICES (CAMPOST) : CRÉATION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT	34
A. Mission et personnalité juridique de la CAMPOST	35
1. Mission de la CAMPOST.....	35
2. CAMPOST, une personne morale de droit public.....	36

3. Organisation structurelle de la CAMPOST	36
B. CAMPOST : UNE STRUCTURE AUX PRODUITS ET SERVICES DIVERS	39
1. La messagerie postale.....	39
2. Les services financiers postaux	40
3. Les services complémentaires	41
CHAPITRE II : LA NUMÉRISATION DES SERVICES POSTAUX À LA CAMPOST	43
I. LES MUTATIONS STRUCTURELLES	43
A. UNE INFRASTRUCTURE DE POINTE POUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES SERVICES POSTAUX	44
1. La connexion des bureaux de poste par VSAT et par Fibre optique	44
2. La modernisation du réseau postal dans le cadre du plan de restructuration de la CAMPOST	51
3. Les Technologies de l'Information et de la Communication et l'amélioration progressive des pratiques professionnelles à la CAMPOST	53
B. Diversification et numérisation des services postaux	56
1. Des services financiers postaux progressivement numérisés.	57
2. Des produits de la messagerie postale digitalisés	58
3. Exploitation des services innovants et le développement des partenariats.....	60
II. LES MUTATIONS CONJONCTURELLES	62
A. Démystification de l'outil informatique doublée des transformations socioculturelles	62
1. La démystification de l'outil informatique.....	62
2. Des transformations socioculturelles.....	64
3. Le changement de l'identité visuelle de la CAMPOST	66
B. Des retombées économiques nombreuses.....	69
1. La numérisation et la croissance économique de la CAMPOST.....	69
2. L'adaptation progressive des services postaux aux attentes des clients	71
3. Les services postaux numériques comme palliatifs aux carences d'un environnement politique et économique en pénurie.....	77
CHAPITRE III : LES ENTRAVES À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES SERVICES POSTAUX	80
I. LA CRISE DE LA GOUVERNANCE À LA CAMPOST	80
A. Les visages de la crise	81
1. Le non-paiement des dépôts des épargnants de la défunte Caisse d'épargne postale	81
2. Les grèves du personnel	83
3. L'instabilité organisationnelle et managériale.....	84
B. Les causes de la crise de gouvernance à la CAMPOST	87
1. Une régularisation postale fragilisée favorisant la concurrence déloyale	87
2. Une stratégie de communication commerciale peu efficace	89

3. Un management approximatif des ressources humaines	91
II. LES EFFETS DE LA CRISE DE GOUVERNANCE SUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES SERVICES POSTAUX	93
A. Sur le plan infrastructurel	93
1. Faible taux de pénétration d'internet	94
2. Une offre de service peu innovante	96
3. Echec des Télé-centres Communautaires Polyvalents	98
B. Sur le plan fonctionnel.....	98
1. Une attitude professionnelle réfractaire au changement.....	98
2. Les détournements de fonds	100
3. Une trésorerie déficitaire	101
CHAPITRE IV : LES LOGIQUES DE L'APPROPRIATION DU NUMÉRIQUE PAR LA CAMPOST ENTRE PALLIATIFS ET OPPORTUNITÉS	104
I. L'APPROPRIATION DU NUMÉRIQUE AU SEIN DE LA CAMPOST.....	104
A. Rôle de l'État.....	104
1. La stabilité du réseau internet.....	105
2. La poursuite de l'assainissement du marché postal.....	106
3. Le développement du réseau infrastructurel en corrélation avec les besoins de la CAMPOST	108
B. Rôle de la CAMPOST	109
1. Le développement d'une stratégie marketing adaptée	109
2. L'adoption d'une politique d'ouverture et d'encrage.....	111
3. La construction d'un capital humain numérique	113
II. PERSPECTIVES ET OPPORTUNITÉS DE MODERNISATION DES SERVICES POSTAUX AU CAMEROUN	116
A. STRATÉGIE DE MISE EN AGENDA DE LA NUMÉRISATION DES SERVICES POSTAUX.....	116
1. Mise en place d'un système d'adressage du courrier postal.....	116
2. Mise en œuvre du plan de restructuration et processus de transformation numérique des services postaux.....	119
B. INITIATIVES NOUVELLES	121
1. Insta llation des points d'accès numérique	121
2. Mise en place d'une plate-forme interopérable afin de faciliter l'usage des applications à la CAMPOST.	123
CONCLUSION GÉNÉRALE	126
ANNEXES	i
SOURCES ET RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	xlii
TABLE DES MATIERES.....	1