

**ROYAUME DU MAROC**

-----

**PREMIER MINISTRE**

-----

---

**CONSEIL DE LA CONCURRENCE**



---

**REALISATION D'UNE ETUDE SUR LA CONCURRENTIABILITE**  
**DU SECTEUR DE LA TELEPHONIE MOBILE**

---

**Rapport de synthèse**

Version mai 2011

---

# Sommaire

<b>RESUME .....</b>	<b>3</b>
<b>PARTIE 1. LIBERALISATION ET REGULATION DES TELECOMMUNICATIONS AU MAROC .....</b>	<b>5</b>
1. LIBERALISATION.....	5
1.1. Préparation du processus.....	5
1.2. Première phase.....	5
1.3. Deuxième phase.....	6
2. REGULATION.....	7
2.1. Cadre légal.....	7
2.2. Régulation de l'Interconnexion.....	8
2.3. Partage des Infrastructures.....	10
2.4. Promotion de la concurrence .....	10
<b>PARTIE 2. DEMANDE ET OFFRE DE LA TELEPHONIE MOBILE AU MAROC.....</b>	<b>12</b>
1. LA DEMANDE .....	12
1.1. Consommation de la communication par les ménages.....	12
1.2. Consommation de la communication par les entreprises.....	14
1.3. Evolution du nombre d'abonnés.....	15
1.4. Evolution du volume de communication.....	15
1.5. Evolution de la consommation de SMS.....	16
1.6. Perception de la tarification et qualité.....	16
2. L'OFFRE DE LA TELEPHONIE MOBILE.....	17
2.1. Evolution du chiffre d'affaires.....	17
2.2. Différenciation.....	17
2.3. Entrées de Méditel et de Wana/Inwi.....	18
2.4. Importation et exportation.....	19
2.5. La téléphonie dans le monde arabe.....	20
<b>PARTIE 3. STRUCTURES DU MARCHE ET STRATEGIES DES OPERATEURS.....</b>	<b>21</b>
1. ANALYSE DES STRUCTURES DU MARCHE.....	21
1.1. Le marché pertinent pour l'analyse de la concurrentiabilité.....	21
1.2. La concentration du marché.....	22
1.3. Les Barrières structurelles à l'entrée.....	23
2. ASPECTS HORIZONTAUX DE LA CONCURRENCE.....	25
2.1. Le positionnement des produits.....	25
2.2. Les prix.....	26
2.3. La marque et la gamme.....	27
2.4. La publicité.....	27
2.5. Les promotions.....	28
2.6. La rentabilité des opérateurs.....	28
2.7. Les abus de position dominante.....	29
2.8. Les ententes.....	29
<b>PARTIE 4. CONCURRENCE « VERTICALE » ET RISQUES PERÇUS.....</b>	<b>31</b>
1. ASPECTS VERTICAUX DE LA CONCURRENCE.....	31
1.1. L'interconnexion.....	31
1.2. Le partage des Infrastructures.....	32
1.3. La portabilité.....	32
1.4. Les systèmes de distribution.....	33
2. RISQUES PERÇUS PAR IAM.....	34
2.1. Intensification de la concurrence.....	34
2.2. Perte de l'avantage du Réseau indirect de distribution.....	34
2.3. Changements dans les technologies.....	34
2.4. Moyens alternatifs de communication.....	34
2.5. Interprétation défavorable de la réglementation.....	34

## RESUME

**Libéralisation et régulation.** Le processus de libéralisation des télécommunications a été préparé et encadré par la loi 24-96, promulguée en 1997. La libéralisation du secteur s'est alors accompagnée d'un développement important de la réglementation sectorielle qui visait le développement des infrastructures et des services et la garantie d'une concurrence effective et loyale. La Loi 55-01, promulguée en 2004 et modifiant et complétant la Loi 24-96, visait à renforcer l'action de régulation en accordant plus de prérogatives à l'ANRT en matière de respect des principes de la concurrence et a chargé l'Agence de trancher les litiges relatifs au respect des articles 6,7 et 10 de la loi 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence. Cet élargissement des compétences de l'ANRT, pour application du droit de la concurrence dans le domaine des télécommunications, s'explique par la complexité et la technicité de la régulation de la concurrence dans le secteur et par le non fonctionnement du « conseil de la concurrence » et son rôle consultatif en cette période. *Des leviers de régulation ex ante de la concurrence ont été déployés par l'ANRT ; mais ils n'ont pas tous permis d'atteindre l'objectif de promotion de la concurrence.*

**Demande et offre.** La demande de consommation des communications téléphoniques a progressé de façon spectaculaire durant onze ans (2000-2010) suite à l'utilisation de plus en plus importante de l'information et de la communication dans les différents processus économiques et sociaux de production et de consommation. Cette progression a été un facteur important expliquant la faiblesse du degré d'intensité concurrentielle sur le marché de la téléphonie mobile. *La forte croissance de la demande a permis de retarder la confrontation entre les opérateurs pour changer la structure des parts de marché.* Et parce que le progrès, technique et de gestion, fait baisser les coûts et parce que l'accroissement de l'intensité de la concurrence fait tendre les prix vers les coûts, le marché de la téléphonie mobile devrait offrir des quantités de plus en plus importantes à des prix de plus en plus faibles. Cependant, au Maroc, le marché a offert des quantités de plus en plus importantes mais à *des prix très légèrement en baisse* : si l'accroissement des quantités s'explique par le progrès et l'accroissement important de la demande, *la légère baisse des prix est probablement due à la faiblesse de l'intensité concurrentielle.* L'offre du marché de la téléphonie mobile s'est aussi très différenciée.

**Structures et stratégies.** L'analyse des structures du marché de la téléphonie mobile au Maroc a permis d'apprécier sa taille, le degré de sa concentration et le niveau des barrières structurelles à l'entrée. *Les caractéristiques structurelles défavorables à une concurrence intense sont bien présentes* : une croissance soutenue de la demande, une forte concentration et des barrières structurelles à l'entrée très élevées. Sur les segments du marché prépayé avec des recharges de faibles montants<sup>1</sup>, chaque opérateur essaie de *ne pas être plus cher que le concurrent et de vendre autant que le permet sa capacité.* Il s'agit donc d'une concurrence par les quantités/prix. Sur d'autres segments, la variable stratégique est la différenciation par l'innovation, la qualité et l'image de marque : les opérateurs offrent des services complexes et *la concurrence par les quantités/prix est alors secondaire.* Le coût de production d'IAM est probablement plus faible que celui des autres opérateurs mais IAM

---

<sup>1</sup> Le service de base a des caractéristiques stables et bien connues par des consommateurs ayant un faible pouvoir d'achat.

n'a pas utilisé cette compétitivité-coût pour devancer la concurrence par des prix bas mais plutôt pour réaliser une grande rentabilité. IAM pouvait toujours consacrer des ressources importantes pour financer des « guerres de prix » et la menace était crédible. Aussi *Méditel ne s'éloignait pas de la gamme et des tarifs d'IAM.*

**Compétition verticale et risques perçus.** L'intensification de la concurrence sur le marché de la téléphonie mobile nécessitait le partage des infrastructures, le dégroupage de la boucle locale, des tarifs d'interconnexion aussi bas que les coûts, la portabilité, etc. Mais bien que les stratégies concurrentielles ayant un aspect vertical soient fortement encadrées par le régulateur, *l'opérateur historique a pu retarder l'accès à ses infrastructures et a souvent imposé des conditions financières défavorables à ses concurrents.* Ces derniers ont alors contourné le réseau de l'opérateur historique chaque fois que la technologie le permettait<sup>2</sup>. Parmi les risques perçus par IAM (« Document de référence » d'IAM, avril 2010), il y a le *risque d'intensification de la concurrence* et le *risque de perte de l'avantage du réseau indirect de distribution.* De plus, *les changements dans les technologies et l'utilisation de moyens alternatifs de communication* pourraient remettre en cause l'utilité des infrastructures et engendrer une obsolescence du réseau d'IAM. Le document de référence cite enfin les *risques d'interprétation défavorable de la réglementation* existante et de *l'application du droit de la concurrence.*

---

<sup>2</sup> Mobilité restreinte dans le cas de Wana pour éviter le dégroupage, faisceaux hertziens dans le cas de Méditel pour éviter la fibre optique d'IAM.

## **PARTIE 1. Libéralisation et régulation des télécommunications au Maroc.**

### **1. Libéralisation**

#### **1.1. Préparation du processus.**

Durant les années 80, l'offre de services de télécommunication s'est développée grâce à un monopole public fortement contrôlé par l'Etat. Les télécommunications étaient considérées comme un secteur « stratégique » caractérisé par des rendements d'échelle croissants. Des investissements importants ont été réalisés par l'opérateur historique pour construire et développer son réseau et la construction d'un réseau concurrent était considérée comme inefficace et non rentable. Mais chaque année, des dizaines de milliers de demandes de raccordement restaient non satisfaites. En 1993, le délai moyen d'attente pour la satisfaction d'une demande d'abonnement était de 18,2 mois et le nombre de demandes en instance était de 135 000<sup>3</sup>. Les changements technologiques dans les télécommunications, et notamment la numérisation et la transmission sans fils, ont permis la multiplication des réseaux, à condition d'assurer leur interconnexion. En 1997, le nombre de demandes en instance est passé à 35 000. La satisfaction de la demande est passée de 74,1% en 1993 à 97,5% en 1997. Le secteur, et l'opérateur historique, se préparaient à la restructuration de 1998 et à la libéralisation qui allait suivre. Le processus de libéralisation des télécommunications a connu deux phases.

#### **1.2. Première phase.**

La première phase (1999-2004) est une période de lancement du processus, après la promulgation de la loi 24-96 et la création de l'ANRT qui a engagé le processus de libéralisation par l'attribution d'une licence pour un 2<sup>ème</sup> réseau GSM en 1999<sup>4</sup> et l'ouverture de 35% du capital de l'opérateur historique Maroc Télécom en 2000. La publication, en novembre 2004, de la « Note d'orientations générales pour la libéralisation du secteur des télécommunications pour la période 2004-2008 » fut un moment important dans le processus d'ouverture. Constatant l'évolution rapide de l'environnement international et des technologies, la note était destinée à préciser les conditions dans lesquelles la libéralisation du secteur des télécommunications allait être poursuivie. Ainsi, afin de continuer l'ouverture à la concurrence de tous les services de télécommunications et la mise en place de leviers pour le développement d'une concurrence saine et loyale, des décisions importantes ont été prises<sup>5</sup>, notamment la refonte du cadre réglementaire et l'adoption

---

<sup>3</sup> « Royaume du Maroc, projet de développement des télécommunications : Rapport d'achèvement » Banque Africaine de Développement, avril 1999.

<sup>4</sup> La licence de réseau public de téléphonie mobile cellulaire de norme GSM a été attribuée en août 1999 à Médi Telecom pour un montant de 10, 836 milliards de dirhams. Médi Telecom a lancé son service en mars 2000. Par contre, l'attribution de la Licence de télécommunications en vue de l'établissement et l'exploitation d'un réseau public fixe de télécommunications au niveau local, interurbain et international a été retardée.

<sup>5</sup> Permettre la présélection du transporteur pour acheminer les communications longue distance ou internationales, permettre la portabilité des numéros, permettre le dégroupage de la boucle locale, permettre la publication annuelle des offres de l'interconnexion, permettre le calcul des coûts d'interconnexion, etc.

d'un calendrier de libéralisation permettant une concurrence effective entre trois opérateurs viables sur tous les segments des marchés fixe et mobile.

### 1.3. Deuxième phase.

Le processus de libéralisation a été mené à terme entre 2005 et 2009. Le 30 octobre 2008, l'ANRT a lancé un appel à concurrence pour l'attribution d'une 3ème licence mobile GSM et l'ouverture des dossiers de candidature a eu lieu le 06 janvier 2009. En février 2009, le rapport d'instruction de l'ANRT<sup>6</sup>, reconnaît que « Le segment des mobiles de 2ème génération connaît aujourd'hui une concurrence à deux ayant permis de développer la pénétration aux services de télécommunications. Toutefois, et en comparaison avec les pays de la région, cette concurrence n'a pas permis de développer suffisamment les usages et de faire baisser les tarifs pour les situer à des niveaux comparables avec ceux observés dans certains pays de la région. Aussi, le Conseil d'administration de l'ANRT a fixé les objectifs escomptés à travers cette licence qui visent notamment le développement du marché des télécommunications, la stimulation de la concurrence sur le segment mobile, la baisse des tarifs et l'amélioration de la qualité de service ». L'offre de Wana Corporate était déclarée claire et de bonne qualité et Wana est déclarée attributaire de la 3ème licence.

La deuxième « Note d'orientations générales pour le développement du secteur des télécommunications à l'horizon 2013 », publiée en février 2010, observe que les évolutions technologiques s'orientent vers la convergence des réseaux et des services avec des besoins en débits de plus en plus importants et prévoit plusieurs mesures de régulation visant l'intensification et le renforcement de la concurrence sur les différents segments de marché<sup>7</sup>. La note précise que l'ouverture à de nouveaux entrants sera envisagée à partir de 2011 et les conditions pour l'attribution éventuelle de licences pour des réseaux fixes et de l'Internet seront arrêtées en s'assurant que ces nouvelles attributions n'affectent pas les opérateurs en place. La note promet l'élaboration d'un plan d'actions national pour l'accès au très haut débit<sup>8</sup>, qui identifie les besoins et les infrastructures principales ou alternatives existantes ou potentielles, les mesures d'ordre réglementaire et les moyens de financement.

---

<sup>6</sup> Intitulé « Appel à concurrence pour l'attribution d'une 3ème licence de 2ème génération ».

<sup>7</sup> Assurer le partage des infrastructures ; Compléter les modalités relatives au dégroupage de la boucle locale ; Alléger les procédures opérationnelles de la portabilité ; Situer les tarifs d'interconnexion à des niveaux observés au niveau international ; Introduire une asymétrie temporaire entre les tarifs des terminaisons ; Renforcer la lisibilité et la transparence des tarifs pour les consommateurs ; Accroître l'intensité concurrentielle sur certains segments en mettant en place des modèles de vente de trafic de gros, ouvert à des revendeurs de trafic téléphonique.

<sup>8</sup> Pour développer davantage le très haut débit mobile, l'introduction des nouvelles technologies mobiles de 4ème génération par les opérateurs mobiles en place sera soutenue à partir de fin 2011.

## 2. Régulation

### 2.1. Cadre légal.

Le droit de la concurrence au Maroc est régi par la loi 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence telle qu'elle a été complétée et modifiée par la loi 30.08<sup>9</sup>. La loi 06-99 concerne l'ensemble des opérateurs économiques exerçant des activités de production, de distribution et de service. Elle affirme le principe de la liberté des prix et celui de la liberté des autres modalités de la concurrence. Les prix doivent être publiés (article 47) selon les moyens appropriés afin d'informer le consommateur des conditions de vente. Certains comportements qui portent le risque de détourner le principe de la liberté et de la transparence en aboutissant indirectement mais concrètement à des prix différents de ceux qui sont publiés (la vente refusée, la vente forcée<sup>10</sup> et la vente avec prime<sup>11</sup>) ont été prohibés (article 49 et 50). La loi prohibe aussi, d'une part les actions concertées, conventions, ententes ou coalitions expresses ou tacites (article 6) et, d'autre part, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises d'une position dominante sur le marché intérieur ou d'une situation de dépendance économique<sup>12</sup> (article 7). En matière d'opération de concentration économique, la loi exige d'abord une notification au Premier Ministre. Après cette notification, toute concentration entre entreprises<sup>13</sup> de nature à porter atteinte à la concurrence est soumise par le Premier Ministre à l'avis du Conseil de la concurrence (article 10).

Un développement important de la réglementation a préparé, encadré et accompagné le processus de libéralisation des télécommunications<sup>14</sup> avec la promulgation de la loi 24-96 qui définissait le nouveau régime juridique des télécommunications et permettait d'introduire la concurrence dans le secteur pour une mise en œuvre rapide des innovations, une offre de prix compétitive, une amélioration de la qualité des services et un accroissement du rythme d'expansion des réseaux. La loi a mis en place un organe de régulation, de contrôle et d'arbitrage : L'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT). La libéralisation du secteur des télécommunications s'est donc accompagnée d'un développement important de la réglementation sectorielle qui a couvert deux champs : celui du développement des infrastructures et des services d'une part et celui de la garantie d'une concurrence « effective et loyale » d'autre part.

---

<sup>9</sup> Parue au BO n°5814 du 18/02/2010.

<sup>10</sup> Subordonner la vente d'un produit à l'achat d'une quantité imposée ou à l'achat concomitant d'un autre produit ou d'un autre service.

<sup>11</sup> Vendre ou offrir à la vente des produits ou des biens aux consommateurs donnant droit à titre gratuit à une prime consistant en produits, sauf s'ils sont identiques à ceux qui font l'objet de la vente.

<sup>12</sup> Lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché

<sup>13</sup> Ayant réalisées durant l'année civile plus de 40% des ventes, achats ou autres transactions sur un marché national de bien, de produits ou de services substituables

<sup>14</sup> La réussite du processus d'ouverture à la concurrence a été aussi déterminée par des facteurs institutionnels, des comportements des opérateurs historiques et des pressions concurrentielles exercées par les nouveaux entrants.

Avec la publication de la « Note d'orientations générales pour la libéralisation du secteur des télécommunications pour la période 2004-2008 », le cadre législatif a été adapté pour tenir compte des évolutions du marché, des technologies nouvelles et des stratégies des opérateurs. La Loi n°55-01, modifiant et complétant la Loi n°24-96 et promulguée en novembre 2004, visait à renforcer l'action de régulation dans le secteur en accordant plus de prérogatives à l'ANRT qui veille désormais au respect de la concurrence et tranche les litiges y afférent. Ainsi, outre les prérogatives dont disposait l'ANRT pour préparer le secteur à une concurrence saine et pour favoriser l'entrée de nouveaux opérateurs, la loi n°55-01 a renforcé les compétences de l'ANRT en matière de respect des principes de la concurrence et a chargé l'ANRT de trancher les litiges relatifs au respect des articles 6,7 et 10 de la loi n° 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence. Conformément aux dispositions du décret n°2-05-772 relatif à la procédure suivie devant l'ANRT en matière de litiges, de pratiques anticoncurrentielles et d'opérations de concentrations économiques, l'Agence a pour mission d'instruire les litiges dont elle est saisie en matière de concurrence et peut également s'autosaisir lorsqu'elle constate des atteintes graves au marché et prendre les mesures qui s'imposent. Ce « transfert » de compétence de l'autorité de la concurrence à l'ANRT, pour application spécifique dans le domaine des télécommunications, s'explique par la complexité et la technicité de la régulation de la concurrence dans le secteur et par le non fonctionnement du Conseil de la concurrence à l'époque. L'Agence était tout de même tenue d'informer le conseil de concurrence de toute décision rendue lors du règlement d'un litige en matière de concurrence<sup>15</sup>.

Des dispositions ont aussi été introduites pour garantir des conditions d'accessibilité des opérateurs télécoms à la cession ou à la location des capacités des exploitants des infrastructures alternatives (ONCF, ONE, etc.). Et pour réduire leurs charges d'investissement, les opérateurs peuvent recourir à une mutualisation ou au partage de certaines infrastructures. En février 2010, l'Agence a publié une deuxième « Note d'orientations générales pour le développement du secteur des télécommunications à l'horizon 2013 ». La note propose le soutien de l'investissement, le déploiement d'infrastructures et de solutions offrant des accès très haut débit, la mise en place des conditions stimulant des baisses significatives des prix et le déploiement effectif des leviers de régulation et de concurrence. La Note, assurant que les leviers de régulation prévus ont été déployés, reconnaît qu'ils n'ont pas tous permis d'atteindre les objectifs initiaux qui ont été tracés<sup>16</sup>.

## **2.2. Régulation de l'Interconnexion.**

Dès l'année 2000, la question de l'interconnexion au Maroc s'est posée et il s'agissait, non seulement de partage de revenu généré lors des communications inter-opérateurs, mais aussi de stratégie concurrentielle et de problématique de régulation. Les discussions et les négociations concernant les tarifs d'interconnexion ont souvent tourné en faveur d'IAM.

---

<sup>15</sup> L'ANRT a informé une seule fois, dernièrement, le Conseil d'une décision concernant les contrats de la téléphonie mobile post payée, après une plainte d'inwi.

<sup>16</sup> Parmi les leviers de régulation qui n'ont pas joué se trouvent la portabilité des numéros et le dégroupage.

Méditel demandait une asymétrie tarifaire conforme à l'orientation des tarifs d'interconnexion vers les coûts mais IAM considérait que les coûts réseaux des opérateurs sont comparables. L'ANRT a toujours imposé la symétrie tarifaire entre 2000 et 2009.

Les tarifs de terminaison sur les réseaux Mobile d'IAM et de Méditel ont été fixés pour la première fois en mars 2000 dans le cadre d'une décision de l'ANRT qui a établi des tarifs symétriques entre les deux opérateurs : 1,4311 Dh/mn HT (Hors Taxe) en HP (Heure Pleine). Ce tarif est resté en vigueur jusqu'au premier septembre 2005, date à laquelle il a été revu à la baisse, par décision de l'ANRT, suite à un litige entre IAM et Méditel. En effet, en juillet 2004, IAM a saisi l'ANRT d'une demande d'arbitrage en vue d'une baisse symétrique du tarif pour être fixé à 0,95 Dh/mn HT en HP ; Méditel a demandé une augmentation du tarif à 1,9 Dh/mn HT en HP. Le nouveaux tarifs, également symétriques, a été fixé à 1,3309 Dh/mn HT en HP<sup>17</sup>. En 2007, IAM a proposé le tarif 0,9081 Dh/mn HT en HP pour l'interconnexion à son réseau mobile<sup>18</sup> et Méditel a soumis à l'ANRT la proposition de 1,54 Dh/mn HT en HP<sup>19</sup>. IAM a considéré qu'aucune raison objective ne justifie que les coûts de la prestation d'interconnexion de Méditel soient différents de ceux d'IAM, puisqu'à technologie comparable, les coûts réseaux sont comparables<sup>20</sup>. Aux termes de ses analyses, IAM a estimé que l'application de tarifs de terminaison différenciés sur les réseaux mobiles au Maroc serait de nature à déstabiliser complètement l'économie du secteur, aussi bien sur le marché du fixe que sur celui des mobiles<sup>21</sup>. Méditel considérait ses coûts comme étant largement supérieurs à ceux d'IAM, car IAM bénéficie d'importantes économies d'échelle. De plus, selon Méditel, IAM profite de la mutualisation de ses infrastructures fixes et mobiles<sup>22</sup>. Enfin, Méditel a payé une importante contrepartie financière pour sa licence d'une durée limitée, alors qu'IAM n'a consenti, selon Méditel, que peu d'efforts financiers pour une licence illimitée. Méditel a estimé que la mise en place d'une asymétrie tarifaire était conforme à la réglementation marocaine parce que l'orientation des tarifs d'interconnexion vers les coûts, qui sont différents entre les deux opérateurs, conduit à l'asymétrie de ces tarifs.

Pour l'ANRT, la mise en œuvre de tarifs de terminaison différenciés peut être justifiée durant les premières années de déploiement d'un réseau par un opérateur nouvel entrant, dans la mesure où les coûts unitaires supportés par ce dernier sont plus élevés alors que le

---

<sup>17</sup> Méditel a aussi saisi l'ANRT en septembre 2004 au sujet de l'*interconnexion directe* entre son réseau et le réseau mobile d'IAM. IAM s'était engagée à entamer des négociations avec Méditel pour étudier les modalités techniques de mise en œuvre de cette interconnexion. En décembre 2004, l'ANRT a invité les deux opérateurs à ouvrir leurs réseaux mobiles à l'interconnexion directe. En 2005, Méditel saisi l'ANRT pour l'informer qu'après plus de deux années de négociations avec IAM, les deux parties ne sont pas arrivées à un accord sur les termes et conditions d'un *nouveau contrat d'interconnexion*.

<sup>18</sup> Une baisse de 32% par rapport aux tarifs en vigueur.

<sup>19</sup> Une hausse de 16% par rapport aux tarifs en vigueur

<sup>20</sup> IAM estime même que les coûts de Médi Telecom devraient être inférieurs à ceux d'IAM puisqu'elle a constitué son propre Backbone en faisceaux hertziens, moins coûteux qu'un réseau en fibre optique.

<sup>21</sup> L'asymétrie aurait par ailleurs, selon IAM, pour effet de créer une opacité tarifaire qui sera incompréhensible pour les consommateurs et préjudiciable au développement des communications.

<sup>22</sup> Les infrastructures d'IAM ont été amorties plus rapidement que celles de Médi Telecom, du fait de son ancienneté sur le marché mobile.

nombre de ses abonnés est réduit et son trafic est faible. Par ailleurs, toujours de l'avis de l'ANRT, et au regard de la pratique internationale, le passage d'une situation de symétrie tarifaire à une situation d'asymétrie est un cas inexistant. Enfin, la mise en place d'une asymétrie tarifaire sur un marché régi pendant de longues années par le principe de symétrie aura des répercussions néfastes sur le développement dudit marché, produira de la confusion chez les consommateurs et se répercutera négativement sur les marchés de détail. L'ANRT considère alors que les tarifs de terminaison doivent rester symétriques et met en place un encadrement pluriannuel fixant les conditions de décroissance des tarifs d'interconnexion mobile, de façon à atteindre le tarif cible de 1,1551 Dh/mn HT en HP à la fin de la période 2007-2009.

En 2010, les tarifs de terminaison dans les réseaux mobiles et fixes d'IAM, Méditel et Wana pour la période 2010-2015 ont été fixés par l'ANRT avec un tarif symétrique cible de 0,4043 Dh/mn en HP, à partir de 2013, mais avec des tarifs asymétriques dès juillet 2010. L'ANRT a justifié l'asymétrie des tarifs d'interconnexion entre 2010 et 2013 par le fait que les pratiques de discrimination tarifaire entre les appels à l'intérieur du même réseau et les appels entre des réseaux différents ainsi que la permanence des offres promotionnelles qui ont favorisé l'internalisation du trafic, entraînant ainsi le cloisonnement des réseaux, réduisent l'intensité concurrentielle entre les exploitants. L'ANRT reconnaît alors que le maintien d'une approche symétrique des tarifs de terminaison ne peut bénéficier qu'à l'exploitant le plus dominant, en l'occurrence IAM.

### **2.3. Partage des Infrastructures.**

Le partage des infrastructures passives<sup>23</sup> est le service offert par un exploitant de réseaux publics à un autre exploitant de réseaux publics afin de permettre à ce dernier d'utiliser cette infrastructure pour pouvoir offrir ses services sans dupliquer ladite infrastructure quand elle existe chez l'exploitant concurrent. Ce partage permet une optimisation de l'investissement relatif aux infrastructures. L'ANRT avait donc estimé que pour que les exploitants de réseaux publics de télécommunications puissent déployer leurs réseaux rapidement et dans des conditions économiques optimales, le recours au partage des infrastructures de l'opérateur historique doit être rendue possible. Les dispositions de la Loi n°55-01 stipule le droit d'accéder à toutes les infrastructures et en fait obligation pour tous les opérateurs et prévoit parmi les conditions techniques minimales à prévoir dans un contrat d'interconnexion les conditions de partage des installations liées au raccordement physique des réseaux<sup>24</sup>.

### **2.4. Promotion de la concurrence**

La concurrence, quand elle est effective, exerce une pression à la baisse sur les prix. Et, pour qu'elle soit effective, en plus de la régulation de l'interconnexion et l'obligation de partage des infrastructures, il fallait aussi assurer la portabilité des numéros, garantir la répliquabilité des offres et rendre ces dernières plus transparentes pour que les consommateurs puissent

---

<sup>23</sup> Mâts, poteaux, canalisations, etc.

<sup>24</sup> Voir volet I de l'étude, pages 56-57.

les comparer. L'ANRT devait corriger les défaillances de marché qui ont accompagné l'ouverture à la concurrence et les comportements de contournement des règles de la concurrence développés par l'opérateur en situation de position dominante. Ainsi par exemple, bien que les obligations réglementaires imposaient à IAM de garantir l'ouverture et l'accessibilité des réseaux, la préservation à court terme de ses intérêts économiques et stratégiques le menaient à retarder ou à entraver cet accès au concurrent afin de prolonger sa rente de situation dans un marché captif<sup>25</sup>. De plus, la coexistence d'un régime de monopole dans la téléphonie fixe et d'un régime concurrentiel dans la téléphonie mobile est de nature à favoriser des pratiques de « subventions croisées » entre les services. Enfin, et bien que l'inégalité du rapport de force entre IAM et Méditel limitait le risque d'une entente, la structure du marché, sous forme de duopole, permettait de mettre en œuvre des stratégies coopératives pouvant porter atteinte aux règles de la concurrence. Il est à noter que de telles pratiques n'ont pas fait l'objet d'une régulation ex post de la part de l'ANRT, ni l'objet d'une enquête de la part de l'autorité de concurrence qui, étant consultative et n'étant jamais consultée, ne pouvait se poser la question d'existence ou non de telles pratiques.

---

<sup>25</sup> Les opérateurs entrants ont tous saisi l'agence de régulation sur la question des tarifs d'interconnexion, jugés trop élevés et discriminants (voir volet I, pages 44-46) ; mais, à la difficulté technique d'évaluer les coûts des services d'interconnexion, une opacité des comptes de l'opérateur historique était probablement entretenue.

## **PARTIE 2. Demande et offre de la téléphonie mobile au Maroc.**

### **1. La demande**

La demande de consommation des communications a explosé suite à l'utilisation de plus en plus importante de l'information et de la communication dans les différents processus économiques et sociaux de production et de consommation et suite à la multiplication des effets d'augmentation des revenus, de gain de productivité, de changement des structures démographiques et sociales et des modes de consommation de la culture et des loisirs, etc. La demande a progressé de façon spectaculaire durant onze ans (2000-2010)<sup>26</sup> et cette progression a été un paramètre important dans la détermination du degré d'intensité concurrentielle sur le marché de la téléphonie mobile. La forte croissance de la demande a « retardé » la confrontation des opérateurs.

#### **1.1. Consommation de la communication par les ménages.**

Selon l'Enquête Nationale sur la Consommation et les Dépenses des Ménages au Maroc de 2000/2001<sup>27</sup>, en moyenne, un ménage marocain a réservé 7,5% de sa dépense annuelle à la consommation du « Transport et communication ». Bien qu'à ce niveau d'agrégation des biens de consommation, la communication n'est pas isolée, certaines conclusions sont évidentes. D'abord, la proportion des dépenses non alimentaires dans le budget total des ménages a enregistré une progression remarquable<sup>28</sup>. Ensuite, différents ajustements se sont opérés dans la structure des dépenses non alimentaires. Il s'agit de la perte de l'importance relative des *dépenses traditionnelles*<sup>29</sup> et de la progression du poids de la dépense de *produits émergents*<sup>30</sup>. Puis, l'examen des coefficients budgétaires par classe de dépense annuelle moyenne par personne montre le poids significatif des dépenses de transport et de communication dans la dépense totale des ménages aisés. Enfin, la dépense annuelle moyenne par personne en communication est de 162,1Dh ; elle passe de 11Dh, pour la première classe de dépense (les 20% les moins aisés) à 534Dh pour la cinquième classe (les 20% les plus aisés). Ainsi un cinquième de la population dépensait en communication 49 fois plus qu'un autre cinquième de la population.

Plusieurs facteurs expliquent la demande de la téléphonie mobile : l'évolution démographique et culturelle, l'utilisation de plus en plus importante de l'information et de la communication dans les différents processus économiques et sociaux de production et de consommation de biens et de services, etc. Mais les déterminants les plus importants de la demande de la téléphonie mobile sont le prix de la communication et le revenu des

---

<sup>26</sup> Le nombre d'abonnés de la téléphonie mobile au Maroc est passé en dix ans, entre 2000 et 2009, de moins de 5 millions à plus de 25 millions. En décembre 2010, le nombre d'abonnés atteint 32 millions et il est de 33,4 millions en mars 2011. Il y a eu aussi une explosion du volume de communication et des SMS. Le chiffre d'affaires de la téléphonie, fixe et mobile, a dépassé les 35 milliards de Dh en 2009 et le chiffre d'affaires de la téléphonie mobile a atteint les 25 milliards de Dh, alors qu'il était bien au dessous des 5 milliards en 2000.

<sup>27</sup> Depuis l'Indépendance du Maroc, quatre enquêtes d'envergure nationale sur la consommation et les dépenses des ménages ont été réalisées : 1959/60, 1970/71, 1984/85 et 2000/01.

<sup>28</sup> 29,8 en 1959/60, 46 en 1970/71, 51,4 en 1984/85 et 58,7 en 2000/01 (en milieu urbain : 62,1)

<sup>29</sup> Habillement, habitation, énergie et équipements ménagers.

<sup>30</sup> Transport et communication, hygiène et soins médicaux, enseignement, culture et loisirs.

consommateurs. Aussi, une attention importante devrait être accordée à l'analyse des élasticités prix et revenu. La Direction de la Statistique a publié en 2002 une étude sur les élasticités de la demande par rapport au revenu. Les estimations de ces élasticités se basaient sur les données de l'ENNVM (Enquête Nationale sur le Niveau de Vie des Ménages) de 1998/99. Les variables ayant un effet significatif sur la demande de communication sont, notamment, le revenu du ménage et le niveau scolaire du chef du ménage, la taille du ménage et la région de résidence. Le déterminant le plus important est le revenu. L'élasticité revenu de la demande de communication a été estimée à 1,37 (la plus grande élasticité estimée de tous les biens de consommation). L'étude n'a pas pu estimer l'élasticité prix.

Le *Recensement Général de la Population et de l'Habitat* en 2004 révèle des observations sur d'autres indicateurs. Ainsi, on sait, selon les résultats de ce recensement, que 88,5% des ménages urbains possédaient un téléviseur, 46,6% une antenne parabolique, 22,3% étaient reliés par câble au réseau téléphonique et 72,4% possédaient au moins un téléphone portable. En milieu rural, ces proportions étaient relativement plus faibles, mais on note la présence de la télévision comme moyens d'ouverture sur l'extérieur et du téléphone portable comme moyens de communication<sup>31</sup>.

La dernière Enquête Nationale sur le Niveau de Vie des Ménages au Maroc (ENNVM) concernait la période 2006/07. La part des dépenses non alimentaires dans le budget total des ménages a continué sa progression. Les ajustements dans la structure des dépenses non alimentaires ont continué d'opérer. La *perte de l'importance relative des dépenses traditionnelles* s'est confirmée. La part des dépenses en transport et communication est passée en peu d'années de 7,5% à 11,7%. Aucun groupe de bien n'a jamais connu une progression aussi importante. Il est donc remarquable qu'entre 2000 et 2007, les coefficients budgétaires de deux groupes de biens et services : « Transport et Communication » et « Enseignement, Culture et Loisirs » ont progressé de façon importante, au détriment de tous les autres.

En 2008, l'enquête de collecte des indicateurs TIC<sup>32</sup> a permis de confirmer la croissance soutenue du mobile et du fixe. La croissance du fixe s'explique par l'introduction de la téléphonie fixe avec mobilité restreinte. Selon les résultats de l'enquête, la téléphonie mobile est principalement utilisée pour la communication (100%) et le service SMS (72%). Il y a une forte utilisation des services inclus dans les terminaux (appareil photo, musique, vidéo, etc.) et faible utilisation des services à valeur ajoutée (MMS, téléchargements, etc.). 12% des abonnés ont changé d'opérateur en 2008 et 8.8% avaient l'intention de le faire en 2009. La principale raison du changement d'opérateur est le prix des communications.

L'Enquête annuelle de collecte des indicateurs TIC au titre de 2009, publié par l'Observatoire des Technologies de l'Information et l'ANRT en juin 2010, complète les informations collectées auprès des opérateurs sur le marché des services fixes, mobile et de l'Internet et traite les questions d'usage et de comportement. Les indicateurs mesurés sont regroupés en quatre catégories principales : le niveau d'équipement, l'accès, l'usage et les attentes. Après

---

<sup>31</sup> En effet, 57,6% des ménages ruraux disposaient d'un poste de télévision et 42,3% disposaient d'au moins un téléphone portable (43% d'entre eux disposaient de l'électricité).

<sup>32</sup> 1300 questionnaires ont été administrés avec des particuliers entre le 9 mars et le 3 avril 2009 et 500 entreprises ont été sondées entre le 09 et le 19 mars 2009.

une hausse importante entre 2004 et 2007, la croissance de la pénétration des lignes fixes ralentit en 2008, même si elle reste positive<sup>33</sup>. L'équipement en téléphonie fixe dans les foyers avait connu un très fort accroissement en 2007, en partie en raison de l'arrivée des nouvelles offres de téléphonie fixe à mobilité restreinte. En 2009, l'équipement en téléphonie mobile au niveau des ménages a continué d'augmenter mais légèrement<sup>34</sup>. La principale utilisation de la téléphonie mobile reste la communication par la voix. Le service de messagerie SMS est fortement utilisé<sup>35</sup> et le bip reste fréquent<sup>36</sup>. Environ 27% des usagers écoutent de musique et prennent des photos/vidéos. La navigation Internet sur le téléphone mobile reste rare<sup>37</sup>. Les entreprises ont plus de lignes mobiles que de lignes fixes<sup>38</sup>. Enfin, 7% des individus équipés en mobile ont changé d'opérateur. Les deux principales raisons sont : la couverture réseau pour 46% d'entre eux et le prix des communications pour 33%. 5% des individus équipés en mobile prévoient de changer d'opérateur.

## 1.2. Consommation de la communication par les entreprises.

En 2004, une étude du marché des services de télécommunication auprès des entreprises au Maroc a été menée par l'ANRT et a porté sur l'analyse de la demande des entreprises et des administrations marocaines en matière de services et d'équipements de télécommunications. Plusieurs difficultés ont été rencontrées dans le cadre de l'enquête Administration. Le système de paiement utilisé par les administrations<sup>39</sup> ne permettait pas de faire jouer la concurrence pour mieux négocier les conditions de services et de prix des prestations de télécommunications. Par ailleurs, certaines administrations intéressées par des solutions satellites répondant à des besoins spécifiques, se trouvaient confrontées à cette contrainte du mode de paiement et ne pouvaient y souscrire.

Le marché des télécommunications sur le segment « entreprise »<sup>40</sup> a été estimé en 2004 à environ 5,8 milliards de DH. La téléphonie fixe était le poste de dépense le plus important des entreprises, elle représentait 64% du marché, la téléphonie mobile représentait 25% et l'Internet 11%. Toutes les entreprises interrogées étaient abonnées au service de téléphonie fixe de Maroc Telecom. Le nombre de lignes par entreprise en moyenne était de 10,5 lignes et la région de Casablanca concentrait 62 % des lignes téléphoniques. La répartition des lignes fixes était concentrée sur le secteur d'activité des services avec plus de 70% des lignes. 78% des entreprises interrogées disposaient au moins d'une ligne mobile (en abonnement ou prépayé). Pour les entreprises qui disposaient d'au moins une ligne mobile, le nombre de lignes mobiles par entreprise était de 10,7 en moyenne. 45% des entreprises interrogées percevaient le prix de l'abonnement et des communications du service de téléphonie fixe comme excessif, surtout quand il s'agissait de l'offre à l'international et vers les mobiles (plus de 80% d'entreprises étaient non satisfaites). Il en était de même pour la téléphonie

---

<sup>33</sup> 7% de 2007 à 2008 et 6% de 2008 à 2009.

<sup>34</sup> 67% des ménages totaux.

<sup>35</sup> 53% des individus équipés en mobile.

<sup>36</sup> 46% des individus équipés en mobile.

<sup>37</sup> Moins de 2%.

<sup>38</sup> Le nombre moyen de lignes fixes par entreprise atteint 4,1 lignes en 2009 et le nombre moyen d'abonnements mobiles est de 5,2.

<sup>39</sup> Par vignette au nom de l'opérateur historique.

<sup>40</sup> Hors très petites entreprises et administrations et hors dépenses de transmission de données.

mobile (environ 70% des entreprises interrogées étaient non satisfaites). Les entreprises ne percevaient pas de concurrence sur le marché marocain et s'inquiétaient de l'explosion des factures fixe vers mobile.

### 1.3. Evolution du nombre d'abonnés.

En 1998, on comptait 1,5 million de clients pour le fixe et 150 000 pour le mobile. Fin 2002, le Maroc comptait plus de 6 millions de cartes mobile. L'année 2003 a connu l'émergence de terminaux GSM nouvelle génération, des téléphones portables dotés des technologies les plus récentes<sup>41</sup>. Fin 2005, le parc mobile dépasse les 12 millions<sup>42</sup>. Le parc des abonnés mobile a atteint environ 16 millions, fin 2006<sup>43</sup>. Fin 2007, le parc des abonnés mobiles dépasse les 20 millions<sup>44</sup>. Le nombre d'abonnés mobiles a atteint presque 23 millions à fin 2008<sup>45</sup> et a dépassé les 25 millions d'abonnés<sup>46</sup> au terme de l'année 2009. En fin 2010, il y avait 32 millions d'abonnés à la téléphonie mobile. Ainsi donc, le nombre d'abonnés de la téléphonie mobile au Maroc est passé en onze ans de moins de 5 millions à 32 millions<sup>47</sup>. Durant le premier trimestre 2010, le parc dépasse les 27 millions. En lissant la série des taux de croissance trimestrielle, on a montré que la croissance du parc d'abonnés a décéléré, surtout à partir de 2007<sup>48</sup>. Le Taux de croissance annuelle confirme la décélération de la croissance du prépayé<sup>49</sup>. Le taux de croissance très fort du post payé en 2005<sup>50</sup> a chuté plus vite que celui du prépayé, s'est stabilisé ensuite<sup>51</sup>, avant de baisser encore<sup>52</sup> en 2009. La croissance de la demande a donc décéléré jusqu'à fin 2009 mais a repris durant 2010, enregistrant une croissance de plus de 200 000 nouveaux abonnés mobile postpayé.

### 1.4. Evolution du volume de communication.

Les données dont on dispose concernent le nombre de minutes consommées en communications téléphoniques (appels vocaux, fax, et SMS) et ne distinguent pas, avant 2005, la téléphonie mobile de la téléphonie fixe. Ainsi, la durée totale des communications en 1998 était de l'ordre de 4,8 milliards de minutes. Elle est passée à 6,8 milliards en 2003, puis à 7 milliards en 2004, pour atteindre 7,5 milliards de minutes en 2005. En 2008, les données disponibles montrent une explosion du volume de communication. Elles

<sup>41</sup> Caméra, appareil photo, MMS, GPRS, etc.

<sup>42</sup> Croissance annuelle de 32,70% pour le prépayé et de 33,35% pour le post payé.

<sup>43</sup> Avec une croissance annuelle de 30% pour le prépayé et 12,8% pour le post payé.

<sup>44</sup> 25,6% pour le prépayé et 16 % pour le post payé.

<sup>45</sup> Avec une croissance de 13,86% pour le prépayé et de 15,25% pour le post payés.

<sup>46</sup> Avec 24,3 millions d'abonnements prépayés et 1,011 millions d'abonnements post payés.

<sup>47</sup> Alors que dans beaucoup de pays développés ou riches, le postpayé représente plus de la moitié du parc total, le nombre d'abonnés prépayés domine largement dans les pays du Maghreb, avec plus de 95% du parc total. Au Maroc, ce n'est qu'en 2009 que le nombre d'abonnés postpayés atteigne le million.

<sup>48</sup> Les taux de croissance trimestrielle les plus élevés du nombre d'abonnés prépayés ont dépassé les 12% pour certains trimestres de 2004, 2005 et 2006, ne sont que de 8% en 2007 puis 6% en 2009. Les taux les plus bas étaient de 4% entre 2004 et 2007, atteignent 2% en 2008 puis presque 0% en 2009. Le taux de croissance trimestrielle du nombre d'abonnés postpayés, s'est maintenu à un niveau très élevé jusqu'à 2005 et, depuis, a oscillé entre 2% et 4%.

<sup>49</sup> Le Taux de croissance annuelle passe d'un taux supérieur à 30% à un peu plus de 10%.

<sup>50</sup> Plus de 33%.

<sup>51</sup> Autour de 15%.

<sup>52</sup> À 10%.

permettent aussi de distinguer la communication mobile de la communication fixe. Ainsi, 11 milliards de minutes ont été consommées en téléphonie mobile et 6 milliards de minutes en téléphonie fixe. L'usage sortant du prépayé d'IAM est passé de 16 mn à 21 mn, entre 2003 et 2006, puis à 29 mn par mois en 2009. L'usage sortant des abonnés postpayés d'IAM est passé de 325 mn en 2003 à 568 mn en 2009<sup>53</sup>.

### 1.5. Evolution de la consommation de SMS.

Avec le développement du marché mobile au Maroc, plusieurs services basés sur le SMS ont vu le jour<sup>54</sup>. L'utilisation de numéros surtaxés permet le partage des revenus entre l'opérateur et le fournisseur de contenu, ce qui présente l'avantage de créer une grande variété de nouveaux contenus et de nouvelles applications. En 2003, les deux opérateurs mobiles traitaient en moyenne 1 à 2 millions de SMS par jour avec des pointes de 6 millions de SMS les jours de fête ou en période de gratuité. Le développement important de l'usage du SMS au Maroc s'explique par la jeunesse de la population, l'accessibilité du prix (0,8 DH/HT), la discrétion des échanges et la croissance du parc GSM. Le nombre de SMS enregistrés en 2004 est de 680 millions unités<sup>55</sup>. Il est de 1,17 Milliards unités en 2005<sup>56</sup>, de 1,48 Milliards unités en 2006, de 1,87 milliards unités en 2007. En 2008, 2,58 milliards de SMS ont été échangés<sup>57</sup>. Plus de 2,1 milliards de SMS ont été envoyés par le réseau IAM<sup>58</sup>.

### 1.6. Perception de la tarification et qualité.

En 2002, l'ANRT a réalisé une enquête visant à évaluer les perceptions des particuliers et des professionnels à l'égard de la tarification et de la qualité de la téléphonie mobile au Maroc. Cette étude a conclu que les utilisateurs particuliers de la téléphonie mobile sont fidèles à leur prestataire de service, fondamentalement satisfaits de la qualité technique mais moyennement satisfaits de la tarification. Les professionnels optaient surtout pour les formules post-payés principalement contractées auprès d'agences commerciales. Les professionnels étaient fidèles et foncièrement satisfaits de la qualité technique et moyennement satisfaits de la tarification. Ils faisaient assez souvent appel au service commercial de l'opérateur. En 2006, l'ANRT a mené une enquête en vue d'évaluer la qualité de service des réseaux de téléphonie mobile de norme GSM au Maroc. Les mesures ont consisté à évaluer les taux de communications réussies (TR), les taux de communications échouées, les taux de communications coupées ainsi que la qualité auditive de la communication selon une échelle à 4 niveaux (parfaite, acceptable, médiocre et mauvaise). Globalement, 94% des appels téléphoniques ont été réussis avec une qualité auditive parfaite ou acceptable. Les taux de coupures et d'échecs se situent à 1,8% et 3,5%.

---

<sup>53</sup> Après de fortes augmentations en 2006 et 2007 et une légère progression en 2008, l'usage sortant a légèrement reculé en 2009.

<sup>54</sup> Téléchargement d'une sonnerie ou d'un logo, jeux, cartes virtuelles, résultats sportifs, news, etc.

<sup>55</sup> Ce service connaît un réel succès auprès des jeunes et il est également stimulé par les prestataires de services à valeur ajoutée offrant notamment des services de téléchargements de sonneries, de logos et autres.

<sup>56</sup> Une croissance enregistrant un taux de 72,33 % par rapport à l'année 2004.

<sup>57</sup> Une progression de 37,97% par rapport à 2007.

<sup>58</sup> Une progression de 49% par rapport à 2007, Rapport IAM 2008.

## **2. L'offre de la téléphonie mobile.**

La fonction d'offre de long terme de la téléphonie mobile devrait être décroissante puisque le marché devrait offrir des quantités d'équilibre de plus en plus importantes à des prix de plus en plus faibles. Cela s'explique par les progrès technique et de gestion qui font baisser les coûts et par l'accroissement de l'intensité de la concurrence qui fait tendre les prix vers les coûts. Cependant, l'accroissement du revenu par tête et l'accroissement de l'utilité de la communication pour les consommateurs et de sa rentabilité pour les entreprises ont augmenté de façon importante la demande et ont atténué la décroissance de la fonction d'offre de long terme puisque le marché a offert des quantités d'équilibre de plus en plus importantes à des prix très légèrement en baisse. Le progrès technique et la concurrence sont donc les moteurs du développement spectaculaire des télécommunications au Maroc et dans le monde, et en particulier de la téléphonie mobile.

### **2.1. Evolution du chiffre d'affaires.**

Le chiffre d'affaires de la téléphonie, fixe et mobile, a dépassé les 35 milliards de Dh en 2009 et le chiffre d'affaires de la téléphonie mobile a atteint les 25 milliards de Dh, alors qu'il était bien au dessous des 5 milliards Dh en 2000. Durant les 10 dernières années, la téléphonie fixe a généré pour IAM près de 10 milliards de Dh de chiffre d'affaires chaque année. Entre 2000 et 2003, les chiffres d'affaires en téléphonie mobile d'IAM et de Méditel ont évolué au même rythme, bien qu'à des niveaux différents, mais à partir de 2004, l'accroissement du chiffre d'affaires d'IAM s'accélère alors que celui de Méditel continue au même rythme. A partir de 2007, l'accroissement du chiffre d'affaires de la téléphonie mobile ralentit pour les deux opérateurs. Le revenu mensuel par abonné (ARPU en anglais) prépayé d'IAM est passé de 93 Dh à 75 Dh, entre 2003 et 2009. L'ARPU postpayé est passé de 824 Dh à 605 Dh. L'ARPU mixte d'IAM est passé de 122 Dh en 2003 par mois à 98 Dh en 2009 et L'ARPU mixte de Méditel a aussi diminué de façon régulière pour descendre au dessous de 50 Dh à partir de 2009. En moyenne, le client d'IAM génère le double de ce que génère en moyenne un client de Méditel. La taille du marché en termes de chiffre d'affaires a augmenté moins vite qu'en termes d'abonnés.

### **2.2. Différenciation.**

Le développement des télécommunications au Maroc n'est pas seulement une simple question de croissance du volume des communications et du chiffre d'affaires. L'offre du marché s'est aussi très diversifiée. L'homogénéité du service de la téléphonie est noyée dans une multitude d'offres parfois difficilement comparables. Les opérateurs, d'une part, se gardent bien d'offrir des « produits identiques », cela permet la comparaison et intensifie la concurrence, et d'autre part, ils ne peuvent pas proposer des « produits similaires », de peur de ne pas répondre à une demande particulière (demande des jeunes, etc.) et laisser le concurrent seul dans un « espace de produits » donné. Chaque opérateur se présente alors comme une marque proposant des produits qui combinent des quantités de communication, plusieurs autres services, des prix, des bonus, des cadeaux contre engagement, des avantages contre fidélité, une image, etc. Les opérateurs proposent des

services prépayés et postpayés s'adressant au grand public, aux professionnels et aux entreprises. Ces services se déclinent en une gamme d'offres organisée en fonction de l'engagement et de la possibilité de dépassement. Les offres prépayées sont commercialisées en trois formules: Jawal Classique, Jawal Jeunes et Mobisud pour Maroc Telecom et Médijahiz BATAL, Médijahiz jeunes et Dawlia pour Méditel.

### 2.3. Entrées de Méditel et de Wana/Inwi.

Entre 2000 et 2010, le marché de la téléphonie mobile au Maroc a connu une grande croissance et la rentabilité du leader était très grande. Le deuxième opérateur n'est devenu rentable qu'à partir de 2005 ; et malgré l'amélioration de ses résultats, il n'est pas tout à fait en situation de rivaliser de façon frontale avec l'opérateur historique. En sept ans d'activité, Méditel a investi près de 20 milliards de dirhams. Après des investissements lourds pour le déploiement technologique de la téléphonie mobile, Méditel a entamé un autre cycle après l'attribution de la deuxième licence fixe. Méditel a mobilisé une enveloppe budgétaire de plus de 1,5 milliard de dirhams en moyenne par an pour la réalisation d'infrastructures. En 2008, les investissements cumulés ont atteint les 22 milliards<sup>59</sup>. Le développement nécessitant la mobilisation à grande échelle de capitaux financiers, Méditel a associé à son développement certaines des plus importantes institutions financières nationales et internationales. Ainsi, après un premier emprunt, en août 1999, de 650 millions de dollars auprès de deux banques internationales, Maroc Telecom initie un crédit d'un montant d'un milliard de dollars.

Maroc Connect fut créé en 1999 en tant que deuxième Fournisseur d'accès à Internet au Maroc. Il est, en 2000, le premier fournisseur en Afrique du nord à lancer des solutions d'entreprise basées sur la technologie IP et il acquiert 80% du marché. Attijariwafa Bank et la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) entrent dans le capital de Maroc Connect suite au désengagement de France Télécom, en 2004. En 2005, le Groupe ONA est devenu l'actionnaire de référence de Maroc Connect et en 2006, Maroc Connect acquiert une licence mobile 3G CDMA. En 2007, Maroc Connect devient Wana, troisième opérateur des télécommunications au Maroc<sup>60</sup>. Fin 2008, Wana a disposé de 7 milliards de DH depuis sa création<sup>61</sup> mais un gros et urgent besoin de financement additionnel devait trouver une réponse rapide. Le lancement d'un fixe à mobilité restreinte, de l'Internet et de la téléphonie 3G s'accommodait bien avec la technologie CDMA. Mais attaquer la mobilité totale, qui représente l'essentiel de l'activité de télécom au Maroc, avec la technologie CDMA était une affaire non-compétitive. L'évolution du chiffre d'affaires de la téléphonie mobile montre bien que Wana a raté son entrée sur ce marché (0,93 milliards en 2008 et 0,72 milliards en 2009). Pour concurrencer les deux autres opérateurs, et capter une partie de leurs clients, Wana devait déployer un réseau GSM.

---

<sup>59</sup> La dernière information disponible : 263 millions de dirhams ont été investis sur les six premiers mois de 2009.

<sup>60</sup> Depuis le démarrage de son activité, en décembre 2007, Wana a fait face à de grands défis stratégiques et a vécu des moments difficiles à cause de l'impasse du choix technologique, et de gros besoins financiers.

<sup>61</sup> ONA et SNI portent le capital de Wana à 4,01 milliards de DH et à cela s'ajoute un endettement bancaire de 3 milliards de DH.

En 2009, aux côtés de l'ONA et de la SNI, détenteurs, respectivement, de 51% et 49% de parts, le fonds d'investissement marocain « Al Ajial investment fund holding » et l'opérateur télécoms koweïtien « Zaïn » font leur entrée dans le capital de Wana par le biais d'une augmentation de capital réservée et acquièrent 31% de Wana, pour une somme de 2,85 milliards de DH. Wana obtient la 3<sup>ème</sup> licence 2G<sup>62</sup> et devient Inwi en 2010<sup>63</sup>. Inwi commence par puiser sa première clientèle dans le segment prépayé et le choix de l'application d'une facturation à la seconde montre un positionnement sur « l'entrée de gamme ». Visant ceux pour qui les premières secondes comptent beaucoup, Inwi cherche surtout des parts de marché, au prix d'une faible consommation par client. Peut-on s'attendre alors à des baisses importantes des tarifs de détail, étant donné la baisse significative des tarifs de terminaison d'appel et la dynamique concurrentielle que l'entrée d'Inwi a provoqué ? L'entrée d'Inwi a perturbé l'équilibre du duopole, un nouvel équilibre oligopolistique est en « construction », probablement après une période d'accroissement de l'intensité concurrentielle et d'ajustement dynamique des stratégies. Méditel a réagi vite et publie, l'été 2010, ses nouveaux tarifs de communication. Elle propose une grille qui est telle qu'au-delà des 30 premières secondes, les tarifs de Méditel sont plus bas que ceux d'Inwi. Mais la lisibilité des tarifs pour le consommateur devient plus difficile encore.

En comparant l'entrée d'un troisième opérateur au Maroc et en Tunisie par exemple, on remarque que les stratégies d'entrée sont différentes selon la maîtrise technologique et la puissance financière des entrants et l'histoire du secteur durant les 10 dernières années. Le marché tunisien était jusqu'à récemment partagé entre Tunisie Télécom et l'opérateur privé Tunisiana Orascom. L'arrivée en 2010 du troisième opérateur, Orange Tunisie, est un choc sur le marché. Orange Tunisie proposera de la « Video sur Demande » et de la télévision sur mobile. L'agressivité commerciale est donc basée sur l'innovation en termes de produits, ce qui n'est pas le cas pour Inwi. De plus, Orange vient de s'installer sur le marché tunisien alors qu'Inwi est dans le marché marocain depuis plus de 10 ans. Enfin, si Orange Tunisie entre dans un marché où les deux premiers opérateurs se partagent le marché du mobile (50% chacun), Inwi entre dans un marché encore dominé par l'opérateur historique.

#### **2.4. Importation et exportation.**

Quand un résident au Maroc téléphone à un résident à l'étranger, il utilise un réseau au Maroc et un réseau à l'étranger. Dans ce cas, une partie de la demande est satisfaite par l'importation de services de communication. La valeur globale de cette partie importée est la somme de ce qui est payé par les opérateurs nationaux aux différents opérateurs à l'étranger, pour service d'interconnexion. De même, quand les réseaux nationaux acheminent des communications venant de l'étranger vers des mobiles au Maroc, ils répondent à une demande venant de l'étranger et les recettes de ces services, payées par des opérateurs à l'étranger aux opérateurs au Maroc, s'apparentent à la rémunération d'une exportation. Les statistiques relatives aux montants reçus des opérateurs étrangers ou

---

<sup>62</sup> L'entrée d'un troisième opérateur en 2010 a été encouragée par une modalité de paiement de la licence très particulière, tellement l'entrée était risquée.

<sup>63</sup> Le réseau propre de Wana corporate prend en charge la commercialisation d'Inwi, y compris le Haut débit mobile (Internet HDM). Bayn, qui représente beaucoup dans le chiffre d'affaires de 2009 (2,7 milliards de DH, en hausse de 41% par rapport à 2008), est commercialisé par le reste du réseau. Un basculement progressif est prévu vers Inwi de la clientèle de Wana mobile qui représente 2,5% du total des clients du marché des mobiles.

déboursés à ces opérateurs, par les opérateurs nationaux, permettent en principe d'analyser l'offre et la demande à l'extérieure de services d'interconnexion. Mais ces statistiques ne sont pas disponibles.

## 2.5. La téléphonie dans le monde arabe.

Dans le « monde arabe », selon les différents rapports annuels de l'Union Internationale des Télécommunications, la téléphonie mobile a connu une croissance remarquable entre 1999 et 2008<sup>64</sup>. Les pays arabes ont un taux de pénétration de la téléphonie mobile plus élevé que la moyenne mondiale<sup>65</sup>. Les taux de pénétration dépassent les 100% dans les pays les plus riches. Dans les pays hors Golf, les taux de pénétration de la téléphonie mobile varient entre moins de 10% et plus de 90%. L'inégalité des revenus par habitant et par pays entraîne une grande différence entre les revenus moyens par utilisateur de la téléphonie mobile générés au profit des opérateurs.

En 2008, la valeur du panier de communication<sup>66</sup> représente en moyenne dans le « monde arabe » 12,1% du revenu national par habitant, ce qui n'est pas loin du pourcentage mondial (15,1%). Cependant, il y a une grande dispersion de ce pourcentage qui varie entre 0,5% en Emirats Arabes Unis et 48,8% dans les Iles Comores. Au Maroc, la valeur du panier représente 12,4%. Parmi les 10 pays les moins chers en termes de valeur du sous panier téléphonie fixe, le Yémen est le pays le moins cher (la valeur du sous panier est 0,8\$, équivalent à 2\$ en Parité Pouvoir d'Achat), suivi de la Syrie avec 1,2\$ (2,8\$ en PPA). Les pays les plus chers dans le monde arabe en 2008 sont le Sultanat d'Oman avec 32,6\$ (53,8\$ en PPA) et le Maroc avec 27,4\$ (42,6\$ en PPA). Parmi les 10 pays les moins chers en termes de valeur du sous panier téléphonie mobile, les Emirats Arabes Unis est le pays le moins cher avec une valeur du sous panier de 4,1\$ (6,2\$ en Parité Pouvoir d'Achat). Les pays les plus chers dans le monde arabe en 2008 sont le Liban avec 22,2\$ (38,2\$ en PPA) et le Maroc avec 22,2\$ (34,5\$ en PPA).

---

<sup>64</sup> A fin 2008, il y avait près de 215 millions d'abonnés à la téléphonie mobile et près de 25 millions de lignes fixes.

<sup>65</sup> Mais ils sont en retard quand il s'agit de pénétration de la téléphonie fixe ou d'utilisation d'Internet, et surtout de la large bande mobile ou fixe.

<sup>66</sup> Le panier de prix des TIC est composé de trois sous-paniers, permettant de mesurer respectivement les prix de la téléphonie fixe, les prix de la téléphonie mobile et les prix des services Internet large bande fixes. Dans chaque sous-panier, les valeurs sont libellées en dollars courants corrigés de la parité de pouvoir d'achat. Après regroupement des trois sous-paniers, on obtient une valeur unique correspondant au panier de prix des TIC, sur la base de laquelle on établit le classement des pays. Le sous-panier de la téléphonie fixe contient les frais d'abonnement mensuels plus 30 communications de 3 minutes vers le même réseau (dont 15 en heures pleines et 15 en heures creuses). Le sous-panier de la téléphonie mobile contient 25 communications sortantes (vers le même réseau, vers un autre réseau mobile et vers le réseau fixe) et 30 messages SMS.

## **PARTIE 3. Structures du marché et stratégies des opérateurs.**

### **1. Analyse des structures du marché.**

Dans le secteur des télécommunications, l'existence de grandes barrières à l'entrée (sophistication technologique et importance des coûts irrécupérables des licences et de déploiement et des coûts fixes, etc.) réduit le nombre d'opérateurs de façon très importante. En effet, ce n'est qu'à la fin des années 90 que la majorité des marchés nationaux se sont ouverts à des « deuxièmes opérateurs ». Ces deuxièmes opérateurs, venant concurrencer les opérateurs historiques, étaient déjà des opérateurs ailleurs et possédaient une grande maîtrise technologique ou étaient de grands groupes financiers, en quête de relais de croissance. Actuellement, il y a en moyenne 3 opérateurs par pays, généralement connus au niveau mondial. En Afrique par exemple, quatre opérateurs couvrent la totalité du continent ; il s'agit de MTN<sup>67</sup>, Orange Afrique<sup>68</sup>, Orascom télécom<sup>69</sup> et Zain<sup>70</sup>. Au Maroc, les principaux opérateurs étaient Vivendi<sup>71</sup>, Téléfonica et Portugal Télécom<sup>72</sup> et à partir de 2010, les principaux opérateurs sont Vivendi, Orange de France Telecom<sup>73</sup> et Zain<sup>74</sup>. Les marchés de la téléphonie mobile sont donc partout des marchés très concentrés. Et si la concentration *ne réduit pas forcément* l'intensité concurrentielle, elle ne l'encourage pas non plus.

#### **1.1. Le marché pertinent pour l'analyse de la concurrentiabilité.**

La première étape de l'analyse de l'intensité concurrentielle a posé le problème de la définition des contours du marché de la téléphonie mobile au Maroc, en tant qu'espace de déploiement des stratégies commerciales des opérateurs. Il y a une grande diversité des modes de consommation et différents produits ont été adaptés à ces modes variés. Les difficultés de mesure et d'estimation ont rendu le concept d'élasticité croisée de la demande peu opérationnel pour identifier de façon rigoureuse le marché pertinent. L'analyse théorique a distingué plusieurs marchés, chaque fois que cela était nécessaire, mais les données disponibles ont contraint l'analyse empirique à ne considérer que les marchés

---

<sup>67</sup> MTN est une multinationale sud-africaine qui exerce dans les domaines des télécommunications dans 16 pays africains.

<sup>68</sup> Avec 45 millions d'abonnés dans 15 pays, le français Orange serait le leader en Afrique, au coude à coude avec le sud-africain MTN.

<sup>69</sup> Orascom télécom holding (OTH) est une entreprise égyptienne de téléphonie et nouvelles technologies, présente au Moyen-Orient, en Asie, en Afrique et en Europe et compte plus de 50 millions d'abonnés dans le monde.

<sup>70</sup> Zain est une société anonyme de télécommunications fondée en 1973 au Koweït. Elle a pris une importance mondiale en rachetant en 2005 la compagnie néerlandaise Celtel, qui était particulièrement présente en Afrique. Zain est présente actuellement dans 17 pays d'Afrique.

<sup>71</sup> Vivendi est acteur mondial majeur des métiers du divertissement, présent dans la musique, la télévision, le cinéma, le mobile, l'Internet et les jeux.

<sup>72</sup> L'expertise de Portugal Télécom et de Téléfonica était une caution technologique indispensable pour Méditel.

<sup>73</sup> En septembre 2009, les groupes FinanceCom et la CDG ont racheté les 64,4% de Méditel détenus par Telefonica et Portugal Telecom. Méditel ne pouvait survivre sans s'adosser à un opérateur téléphonique de taille mondiale qui pourrait la faire profiter de savoir-faire et d'économies d'échelle pour ses équipements d'infrastructures et pour ses achats de terminaux subventionnés. En 2010, Orange de France Telecom entre dans le capital de Méditel.

<sup>74</sup> Zain est entré dans le capital d'Inwi.

postpayé et prépayé. Beaucoup d'informations sont perdues dans l'agrégation<sup>75</sup>. L'analyse a été alors inévitablement qualitative quand il s'agissait de marchés pertinents définis à partir de considérations théoriques. Mais, la segmentation poussée des consommateurs, bien que justifiée du point de vue du comportement de la demande et des stratégies commerciales, ne devrait pas occulter le fait que, du point de vue de l'offre et des stratégies de croissance, il y a une grande substituabilité dans la production, puisque un même réseau sert tous les types de clients. De ce point de vue, le marché pertinent est l'ensemble de toutes les capacités disponibles pour offrir des produits répondant à une demande de téléphonie mobile. Avec la convergence des technologies et des offres, le secteur des télécommunications dans son ensemble devient le « champs de rivalité » entre des opérateurs globaux et puissants. Ainsi si le marché de la TM est le lieu de déploiement de stratégies commerciales et le secteur des télécommunications est l'espace de déploiement des stratégies de croissance et de développement, le marché pertinent est tout le secteur des télécommunications devenu lieu de compétition globale des opérateurs. Or, la présence relative des opérateurs est inégale sur les différents marchés et la position très dominante sur le marché de la téléphonie fixe donnait un avantage concurrentiel global très important à l'opérateur historique qui occupait tous les marchés et offrait tous les services.

## 1.2. La concentration du marché.

La deuxième licence GSM a été attribuée en août 1999 à Méditel. Méditel a lancé son service en mars 2000. Entre 2000 et 2002, Méditel atteint le quart du marché et entre 2002 à 2004, elle atteint le tiers du marché. Puis, il y a eu une stabilité des parts de marché entre 2004 et 2008, autour des deux tiers pour IAM et un tiers pour Méditel. Fin 2009, IAM possède près de 60% du marché (prépayé et post payé). Dès 2000, la part de marché du postpayé de Méditel a progressé à un taux très important. En 2002, IAM occupait le marché des postpayés à hauteur de 59,74% contre 40,26% pour Méditel. Mais en décembre 2009, la part d'IAM est montée à 67,5% sur ce marché. La concentration a donc augmenté de façon importante au profit d'IAM sur le marché de post payé. A la fin de l'année 2010, avec le lancement du GSM de Wana/Inwi, la configuration des parts de marché est devenue : 52,8% pour IAM, 33,7% pour Méditel, et 13,5% pour Wana/inwi. A fin mars 2011, la part d'IAM tombe pour la première fois au dessous de 50% (49,9%), la part d'Inwi a atteint 16,8%. En termes de chiffres d'affaires, l'écart entre les parts de marché n'a pas cessé d'augmenter à partir de 2004 et jusqu'à 2009 ; la part d'IAM est peu au dessous de 80% et celle de Méditel est à peine au dessus de 20%. Le marché est donc beaucoup plus concentré en termes de chiffre d'affaires<sup>76</sup> qu'en termes d'abonnés<sup>77</sup>.

En termes de nombre d'abonnés, le marché marocain est le plus concentré au Maghreb même si l'Indice de HH a diminué lentement et régulièrement de 2000 à 2010. En Tunisie,

---

<sup>75</sup> Les données communiquées ne permettent pas de distinguer les produits destinés aux gros consommateurs de ceux destinés aux petits, ni de distinguer les produits aux particuliers des produits de type « flottes » ou « entreprises ».

<sup>76</sup> L'évolution comparée de l'indice IHH en termes d'abonnés et de CA montre qu'entre 2003-2009, la concentration en termes de chiffre d'affaires, qui était relativement faible, devient plus importante par la suite, alors que la concentration en termes d'abonnés n'arrête pas de décroître.

<sup>77</sup> En France, en 2008, la part de marché, en termes de chiffre d'affaires, du deuxième opérateur a dépassé celle de l'opérateur historique, bien que la part en termes d'abonnés de ce dernier est toujours la plus importante.

Tunisiana, nom de marque d'OTT<sup>78</sup>, avait moins de 30% en 2003 et cette part a augmenté régulièrement jusqu'à dépasser celle de l'opérateur historique, à partir de 2008-2009. En Algérie, Djezzy, la marque commerciale d'OTA<sup>79</sup>, a dépassé l'opérateur historique dès avril 2004 en détenant 87 % des parts de marché. La part de Djezzy est revenue à 65 % en juillet 2005, après l'entrée d'un troisième opérateur, fin août 2004, Wataniya Telecom Algérie (WTA) sous la marque Nedjma. Depuis, les parts convergent vers un tiers pour chaque opérateur. Ainsi, jusqu'à la fin de 2009, la configuration des parts de marché et l'évolution des IHH sont dynamiques dans les pays voisins et plutôt stable au Maroc.

### 1.3. Les Barrières structurelles à l'entrée.

La concurrence ne peut que faiblir quand des barrières indépendantes des tactiques des entreprises en place rendent improbables une entrée rapide de nouvelles entreprises, en réaction à une augmentation significative et non transitoire du prix. Les marchés des télécommunications au Maroc, comme partout au monde, sont fortement protégés par les licences et autres réglementations<sup>80</sup>. Mais, rappelons tout de même que quand l'entrée est réglementairement ouverte, il se peut que « personne ne se présente » si la rentabilité est très incertaine (incertitude sur la demande ou sur les coûts ou sur la réaction de l'entreprise installée). L'irréversibilité des coûts constitue aussi une dimension importante des barrières à l'entrée dans le marché de la téléphonie mobile<sup>81</sup>. Mais, la plupart des grandes entreprises peuvent investir des fonds importants si l'entrée est rentable et pas très risquée. Les coûts irrécupérables substantiels n'ont des effets dissuasifs que s'il y a des incertitudes qui renforcent les effets dissuasifs des coûts irrécupérables. C'est donc la combinaison des coûts irrécupérables et de l'incertitude qui retarde l'entrée. Une autre source importante des barrières à l'entrée est l'existence d'avantages absolus de coûts. Cet avantage existe dans le secteur des télécommunications. Le réseau de l'entreprise installée depuis longtemps est déjà suffisamment amorti et le coût moyen du service s'en trouve plus faible par rapport à la première période d'installation. Les avantages absolus de coûts sont aussi générés par des économies de variété puisque l'entreprise en place sert plusieurs marchés à la fois alors que « l'entrant » est obligé de se concentrer sur seulement quelques segments de marché. De même, le circuit de distribution de l'opérateur historique constitue un avantage de coûts. L'entrant, ne pouvant, au moins au début de son entrée, être présent sur plusieurs marchés et au niveau de plusieurs phases du processus de production et de commercialisation, subit des coûts supplémentaires par rapport aux coûts de l'entreprise installée. Enfin, les avantages absolus de coûts sont générés par la capitalisation de l'apprentissage et l'accumulation de l'expérience.

---

<sup>78</sup> L'ouverture du marché des télécommunications à la concurrence a commencé avec l'attribution à la société Orascom Telecom Tunisie (OTT) d'une licence en mars 2002.

<sup>79</sup> En Algérie, entre 2001 et 2003, ont été créés Algérie Telecom, opérateur fixe de télécommunications, et Algérie Telecom Mobile (ATM), devenu Mobilis. La deuxième Licence GSM a été attribuée à Orascom Telecom Algérie (OTA).

<sup>80</sup> Les barrières juridiques/réglementaires peuvent être considérées comme structurelles ou stratégiques selon que les entreprises en place sont ou non intervenues auprès des pouvoirs publics pour les persuader de créer ces obstacles.

<sup>81</sup> Les coûts irrécupérables sont par définition des barrières structurelles mais pourraient être considérés comme stratégiques si ce sont les entreprises en place qui les ont créés ou amplifiés en procédant, par exemple, à une « intégration verticale » et en contraignant de ce fait les entrants potentiels à faire de même.

Dans la téléphonie mobile au Maroc, comme partout au monde, les économies d'échelle, dont les sources vont de l'indivisibilité technique (certains équipements doivent être construits avec des tailles importantes pour réaliser des performances techniques optimales<sup>82</sup>) à l'internalisation du système de distribution (qui réduit les coûts de transaction et optimise les flux d'information), constituent des barrières à l'entrée puisque, pour produire efficacement, le concurrent est contraint de se doter d'une taille qui correspond à une bonne part du marché<sup>83</sup>. Les économies d'échelle dissuadent l'entrée surtout parce que les coûts de mobilité des clients sont élevés. La production simultanée de plusieurs services de communication permet de surmonter les problèmes d'indivisibilité et d'amortir rapidement les coûts fixes. L'offre de plusieurs services à la fois permet d'utiliser les mêmes réseaux, les mêmes circuits de distribution et la même notoriété d'une marque. Il y a alors des économies importantes de dépenses. Actuellement, les opérateurs privilégient des stratégies de convergence entre différentes technologies et différents marchés. Les offres de couplage et l'utilisation croisée des bases de clientèle peuvent produire des effets anticoncurrentiels lorsqu'elles sont utilisées par une entreprise en position dominante. Le risque est que les offres de convergence conduisent à cumuler les coûts de changement d'opérateur, limitant ainsi l'intensité de la concurrence.

---

<sup>82</sup> Les services de transmission par exemple sont assurés par connexion en fibre optique qui offre une haute capacité de transport de l'information et entraîne des économies importantes d'échelle et de densité mais implique des coûts d'installation de câbles élevés qui diminuent considérablement avec la taille. La fourniture de services de transmission commutés est donc par « nature » une activité oligopolistique.

<sup>83</sup> Ainsi, si l'entrée se fait à une échelle plus petite, l'entrant souffrirait de coûts nettement plus élevés que ceux de l'entreprise installée.

## 2. Aspects horizontaux de la concurrence.

Les modalités de la concurrence varient selon les segments du marché. Sur certains segments le prix (ou la quantité) est la variable stratégique dans le combat concurrentiel. Le service de base offre des caractéristiques stables et relativement bien connues par les consommateurs intéressés. Chaque opérateur essaie de ne pas être plus cher que le concurrent et de vendre autant que le permet sa capacité. Il s'agit donc d'une concurrence par les prix/quantités<sup>84</sup>. Un niveau élevé de l'élasticité de la demande constitue une incitation supplémentaire à une concurrence par les prix. Sur d'autres segments, la variable stratégique est la différenciation par l'innovation, la qualité, la publicité et l'image de marque. Le potentiel de différenciation devient important et les opérateurs offrent alors des services complexes. Les services plus évolués sont des biens qui offrent des caractéristiques dont la valeur n'est appréciée qu'après un long usage. La concurrence par les prix devient alors secondaire. Le coût de production d'IAM était probablement plus faible que celui des autres opérateurs mais IAM n'a pas utilisé cette compétitivité-coût pour devancer la concurrence par les prix mais plutôt pour réaliser une grande rentabilité. IAM pouvait toujours consacrer des ressources importantes pour financer des « guerres de prix » et la menace était crédible. Aussi Méditel ne s'éloignait pas de la gamme et des tarifs d'IAM.

### 2.1. Le positionnement des produits.

IAM est bien positionnée sur tous les segments. Cependant, la plus forte concentration en faveur d'IAM sur le marché postpayé par rapport au marché prépayé et la plus forte concentration, toujours en faveur d'IAM, du marché en termes de chiffres d'affaires par rapport à la concentration en termes d'abonnés, montrent qu'IAM associe à son « produit de référence » une bonne qualité et des services appréciés par les consommateurs. Une intensification des efforts commerciaux de Méditel s'est traduite par l'élargissement de la gamme de services offerts. Au début, Méditel a hésité entre affronter IAM sur tous les segments à la fois et un positionnement plutôt concentré sur certains segments de marché sur lesquels les prix sont une variable stratégique de compétition, au risque d'appauvrir la « qualité » ou l'image de ses produits. Méditel a fini par essayer de suivre IAM dans la multiplication des variétés, tout en se concentrant sur certains segments de particuliers et d'entreprises. Inwi a plutôt choisi une gamme très étroite, concentrée sur le prépayé entrée de gamme. Ce dernier positionnement devrait s'accompagner en principe d'une politique de prix agressive. Le nombre important de produits offerts par les opérateurs et la multiplication des variétés sont aussi un moyen d'extraction des différents surplus des consommateurs à qui on offre des produits qui correspondent au mieux à leurs besoins tout en augmentant les prix jusqu'à la limite de ce qu'ils sont prêts à payer pour les avoir. Les opérateurs adoptent aussi des politiques de saturation de l'espace de la demande par la création de beaucoup de produits nouveaux. Cependant, la multiplication des variétés risque

---

<sup>84</sup> La concurrence par les prix n'est une représentation adaptée au marché des télécommunications qu'en l'absence de contraintes de capacités. Si on suppose que les décisions d'investissements anticipent la concurrence par les prix, alors il faut s'attendre à ce que ces investissements régulent les capacités disponibles à des niveaux ne permettant pas à la course au prix le plus bas d'aller jusqu'à des niveaux dangereux pour la rentabilité.

d'atteindre un niveau qui complique le choix des consommateurs et nuire à la clarté des messages de communication des opérateurs.

## 2.2. Les prix.

Les opérateurs positionnent leurs prix par rapport au positionnement de leurs produits sur le marché (grande ou faible qualité/complexité) et en anticipant le positionnement et les prix proposés par les opérateurs concurrents. Théoriquement, il existe plusieurs équilibres, cela dépend de la modalité dominante de la concurrence, des anticipations et de la nature plus ou moins coopérative des interactions entre opérateurs. L'écart entre le prix et le coût marginal<sup>85</sup> est un indicateur de pouvoir de marché détenu par les opérateurs individuellement et ensemble.

Si le deuxième opérateur élevait son prix, l'opérateur historique ne l'aurait pas suivi, par contre s'il avait baissé son prix, l'opérateur historique aurait pu riposter de façon agressive. La politique de prix de Méditel a été donc peu agressive et ne s'éloignait guère de la politique des prix de référence pratiqués par IAM<sup>86</sup>. L'examen de l'évolution des tarifs moyens prépayés et postpayés par minute en dirhams TTC, de IAM révèle une parfaite stabilité des prix qui n'ont presque pas changé depuis de 2005. Sans avantage de coût par rapport à IAM et redoutant sa force de riposte, Méditel ne s'est pas précipitée dans une stratégie commerciale agressive, basée sur les prix. Bien que les frais de mise en service sont décroissant selon la date d'entrée, en passant d'IAM à Méditel puis à Inwi<sup>87</sup>, l'abonnement mensuel est presque le même pour les trois opérateurs. Concernant le prix des communications, le tarif d'une minute vers le même opérateur est presque le même, puis on retrouve la décroissance des tarifs d'une minute vers Mobile d'autres opérateur, selon la date d'entrée (et donc la taille de la part de marché). Les tarifs d'inwi, pondérés par les considérations de taille<sup>88</sup>, ne sont pas bien loin de ceux de Méditel qui à leur tour ne sont pas bien loin de ceux d'IAM. Les prix des communications prépayés en temps normal sont les mêmes pour Méditel et Inwi. Méditel se distingue par l'existence de tarifs réduits, Inwi se distingue par la facturation à la seconde, et IAM se distingue par un prix plus faible des appels intra-opérateur et plus élevé des appels vers autres opérateurs. Les tarifs des forfaits ne présentent pas non plus des différences importantes. Dans le cas où certains forfaits sont agrémentés de services connexes, les tarifs affichés ne peuvent plus servir pour arbitrer entre les forfaits de différents opérateurs<sup>89</sup>.

En 2008, les pays les plus chers dans le monde arabe en termes de valeur du sous panier téléphonie mobile sont le Liban et le Maroc. En comparaison avec plusieurs autres marchés

---

<sup>85</sup> À l'équilibre d'une compétition par les quantités par exemple, le pouvoir de marché d'un opérateur est fonction croissante de sa part de marché et décroissante en l'élasticité-prix de la demande.

<sup>86</sup> Maroc Telecom applique une tarification différenciée pour ses clients *prépayés* selon le type de carte, la destination de l'appel, ainsi que selon les horaires. Les frais d'activation des *services postpayés* sont identiques quel que soit le type d'abonnement. La tarification des services postpayés diffère selon qu'il s'agit d'un abonnement classique, d'un forfait, ou d'une formule spécifique aux entreprises.

<sup>87</sup> 120 Dh pour IAM, 100 pour Méditel et 50 pour Inwi.

<sup>88</sup> La probabilité d'appeler un client d'un autre opérateur est très forte pour les clients d'inwi et pour ne pas décourager ses clients, elle propose le même tarif ; alors que la probabilité qu'un client d'IAM appelle un client d'inwi est faible, le tarif élevé n'est alors pas très mal perçu.

<sup>89</sup> Voir volet II de cette étude, pages 54-58.

dans plusieurs autres pays, le marché marocain de la téléphonie mobile est donc loin de faire mieux que la moyenne en termes de prix à la consommation. Peut-on conclure que le degré de concurrence y est alors faible ? Pour que l'approximation du degré de concurrence sur un marché, par les écarts des niveaux des prix par rapport à une moyenne régionale ou mondiale, soit correcte, il faut tenir compte de plusieurs aspects notamment les différences des technologies et des coûts, les différences des qualités des « services » et des degrés d'innovation, les différences des tailles, des structures et des évolutions de la demande, les différences des degrés d'engagement dans des programmes nationaux peu rentables, etc. De plus, la pertinence du panier retenu est discutable<sup>90</sup>.

### **2.3. La marque et la gamme.**

Créant l'attachement affectif, la marque est un moyen qui peut empêcher l'arbitrage par les prix entre des produits largement similaires proposés par deux opérateurs. Chaque opérateur au Maroc et dans le monde, conscient de l'importance de la marque dans l'acquisition et la rétention des clients, est engagé dans une forte politique de promotion de sa propre marque, pour en faire une assurance de qualité technique et humaine. Pour les consommateurs, il est contradictoire qu'un opérateur dépense énormément d'argent pour une image de bonne marque et ne pas offrir des produits de bonne qualité. De plus, les opérateurs renouvellent souvent leurs produits et l'image d'une forte marque permet de réduire les risques perçus par les consommateurs et d'économiser les dépenses d'informations des clients, quand il s'agit de produits de grande qualité accompagnés de services variés et innovants et dont la qualité n'est connaissable et comparable qu'après une longue expérience d'utilisation.

### **2.4. La publicité.**

La publicité<sup>91</sup> et les dépenses de vente entrent dans le cadre d'une politique de recherche de notoriété. Les clients accordent alors une confiance aux produits offerts par un opérateur fondée sur le fait que la notoriété constitue une information sur la qualité des produits. La publicité est souvent considérée comme une barrière stratégique à l'entrée puisqu'elle est capable de réduire les élasticités croisées de la demande entre les produits de l'entreprise en place et l'entrant. Cela suppose qu'il y a une asymétrie dans les réponses des acheteurs aux dépenses de publicité et les effets marginaux d'un même effort publicitaire sont plus profitables à l'entreprise en place. De plus, le coût de publicité, par unité vendue, est faible quand les quantités vendues sont grandes. L'ANRT « a été appelée à constater certaines pratiques qui portaient atteinte à la concurrence et aux consommateurs en raison d'illisibilité du message publicitaire au niveau de certains éléments essentiels de l'offre ou de l'omission de certaines précisions nécessaires à la compréhension objective de l'offre de la part du consommateur ». Les modalités de publicité et d'information du consommateur en matière de services des télécommunications ont alors été réglementées. L'ANRT inscrivait sa

---

<sup>90</sup> Voir volet II, pages 59-60.

<sup>91</sup> Avec plus de 200 millions de dirhams consacrés à la communication, Méditel a réalisé en 2006 plus de 89 campagnes publicitaires. En 2008, les trois opérateurs (IAM, Méditel et Wana) avaient investi 230 millions DH. En 2009, les opérateurs de la téléphonie mobile restent en tête des annonces télévisuelles et autres, malgré les réductions des budgets.

réglementation dans le cadre de la promotion de la concurrence saine et loyale et la préservation des intérêts du consommateur.

## **2.5. Les promotions.**

La promotion est une pratique commerciale entreprise en vue d'inciter le public, pendant une durée limitée, par le biais d'avantages financiers ou autres, à l'achat ou à l'abonnement à des services de télécommunications. Les conditions et modalités de lancement de promotion des services de télécommunications sont réglementées par l'ANRT. Les promotions permettent aux opérateurs d'acquérir de nouveaux clients libres et d'attirer éventuellement des clients insatisfaits avec les autres opérateurs. Elles permettent ensuite de compliquer toutes comparaisons possibles des produits et des prix. Elles permettent aussi de renforcer l'image de marque et l'attachement des clients. Elles permettent enfin de tester certaines formules pour s'informer sur le degré de réaction de la demande ; certaines promotions peuvent alors devenir permanentes. D'autres promotions par contre peuvent se révéler non praticables. Les promotions sont devenues le principal moyen d'animation commerciale du marché de la téléphonie mobile, surtout sur son segment prépayé. Bien que les fréquentes promotions paraissent comme la manifestation d'une forte intensité concurrentielle, elles sont aussi un moyen de verrouiller les clients acquis et réduire la fluidité du marché. Elles sont donc, de ce point de vue, un moyen de réduction de l'intensité concurrentielle.

## **2.6. La rentabilité des opérateurs.**

Si la valeur de Méditel, dans les transactions financières concernant sa propriété, n'est pas très loin de la valeur de son actif comptable, ce n'est pas le cas d'IAM qui a une valeur boursière trois fois plus importante que la valeur de son actif, tel qu'il est inscrit dans son bilan. L'investissement en Immobilisations couvre à peine les amortissements dans le cas de Méditel. Ce n'est pas le cas d'IAM qui accroît la valeur de ses immobilisations nettes de près de 2 milliards par an. La valeur des Terrains et constructions d'IAM est énormément plus importante que celle de Méditel. Les investissements en « Installations techniques, matériel et outillage » d'IAM sont plus de deux fois plus importants que ceux de Méditel.

Le chiffre d'affaires d'IAM est 5 fois plus important que celui de Méditel, mais les charges d'exploitation ne sont que 3 fois plus importantes. Le résultat d'exploitation d'IAM est alors 15 fois plus important que celui de Méditel. Le résultat avant impôt est 29 fois plus important. Le résultat net d'IAM, qui était 15 fois plus important que celui de Méditel en 2006 et 2007, est 21 fois plus important en 2008<sup>92</sup>. La Valeur Ajoutée (VA) d'IAM, 6 fois plus importante que celle de Méditel en 2006, est presque 7 fois plus importante en 2008<sup>93</sup>. Les charges financières, inexistantes pour IAM, sont importantes pour Méditel. La part dans la VA des dotations aux amortissements est de 20% pour IAM et de plus de 50% pour Méditel. IAM a distribué, en 10 ans, près de 60 milliards de Dhs, alors qu'aucune dividende n'a été

---

<sup>92</sup> Les opérateurs historiques en France, en Angleterre et en Espagne ont des marges opérationnelles variant entre 20 et 24% (La marge d'IAM est 47%) et des marges nettes entre 10% et 19% (IAM au Maroc : 32% et Méditel 8,8%).

<sup>93</sup> La moitié de la VA d'IAM va aux actionnaires, alors que le résultat net de Méditel représente moins de 20% de la VA.

distribuée au cours des dix années d'existence de Méditel. L'examen des taux de rentabilité d'IAM et de Méditel et de leur évolution durant les dix dernières années révèle donc une stabilité d'une grande profitabilité du leader et une stabilité d'une progression plutôt lente de la profitabilité du second opérateur.

### **2.7. Les abus de position dominante.**

De la part d'une entreprise de grande taille, mettre en œuvre des pratiques d'abus de position dominante (ventes liées, remises de fidélité, rabais ciblés, etc.)<sup>94</sup> est synonyme de capture des consommateurs et de maintien des marchés dans une structure figée. Ces pratiques sont anticoncurrentielles si elles limitent la « fluidité » du marché. D'une façon générale, les pratiques de ventes liées contribuent à transformer une concurrence sur des éléments séparés en une concurrence sur des biens systèmes et ne doivent donc s'observer que si elles s'accompagnent de gains d'efficacité. Ainsi par exemple, le mouvement de convergence entre fixe et mobile se traduit par l'émergence de nouvelles pratiques commerciales : proposer des offres « tout en un » (téléphone fixe et mobile, internet, télévision). L'utilisation croisée des bases de clientèle et les offres de couplage peuvent produire des effets anticoncurrentiels lorsqu'elles sont utilisées par l'entreprise en position dominante. La généralisation des offres de convergence peut limiter l'intensité de la concurrence dans la mesure où elle risque d'accroître encore plus les coûts de changement d'opérateur, de verrouiller les foyers et de distordre la concurrence au bénéfice de l'opérateurs dominant.

Enfin, les remises, qui s'accompagnent de discrimination entre les acheteurs et qui ont pour effet de changer le mode de concurrence sur les unités vendues en une concurrence sur les acheteurs, permettent de résoudre des problèmes d'incitation à l'effort des revendeurs ou des problèmes d'asymétrie d'information sur les détaillants, mais devraient aussi avoir pour justification l'existence d'effets de gamme et d'économies d'échelle. Les remises dont l'origine est une subvention croisée plutôt qu'un gain d'efficacité peuvent être condamnées au titre des abus de position dominante et devraient être évalués sur la base et à partir de leurs effets.

### **2.8. Les ententes.**

Au Maroc, comme partout au monde, sur le marché de la téléphonie mobile, les opérateurs se connaissent et connaissent l'évolution des prix pratiqués par les autres, ainsi que l'évolution du marché. Ils savent qu'ils n'ont pas toujours intérêt à se livrer à une forte concurrence par les prix. La structure du marché de la téléphonie mobile est favorable aux concertations et les échanges d'information, directs ou indirects, concernant les coûts de production et l'évolution de la demande, sont probablement fréquents. Les impacts des décisions des uns sur les résultats des autres sont tels que chaque action agressive, généralement entreprise par le « suiveur », génère des représailles, généralement de la part du « leader ». Théoriquement alors, il y a de fortes incitations à maximiser les profits

---

<sup>94</sup> Dans le secteur des télécommunications, les entreprises en place ont plus intérêt à s'accommoder de l'entrée des concurrents. Les stratégies de prédation ne sont donc pas crédibles, au niveau du marché globalement, bien qu'elles puissent exister au niveau de certains segments.

communs, ou mettre en place une situation ne dérangeant aucun opérateur, surtout pas le plus puissant. L'émergence de l'entente est donc probable. Dans la pratique, les « prix de base » ont été stables et suffisamment rentables et l'ajustement à la demande s'est fait par les quantités : quand la demande accélère, les promotions se font rares ; quand la demande décélère, les surcapacités sont alors utilisées pour encourager la consommation et fidéliser les consommateurs.

Si on veut démontrer que des « comportements parallèles » sont le résultat de concertation et non seulement de similitudes de réponses d'opérateurs identiques à une même situation, il faut aller jusqu'à l'analyse des coûts de production et de commercialisation. Mais, connaissant les différences technologiques, de capacités, de niveaux de diversification, de coûts fixes et autres charges, il est peu probable que les prix de revient d'une minute de communication mobile soient les mêmes chez IAM et Méditel. Dans ce cas, la similitude des évolutions des prix de vente et la stabilité des parts peut être un signal d'entente pour contenir l'intensité de la concurrence.

## **PARTIE 4. Concurrence « verticale » et risques perçus.**

### **1. Aspects verticaux de la concurrence.**

La téléphonie mobile, marché « imbriqué » dans le secteur des télécommunications et de plus en plus lié au secteur des multimédias, se caractérise par l'interdépendance des opérateurs à travers l'interconnexion des réseaux et la « nécessité » de partager certaines infrastructures. La question de l'intégration verticale, comme stratégie de réduction de l'intensité concurrentielle, devrait être reformulée. La position dominante d'IAM sur le marché de la téléphonie fixe lui donne un avantage concurrentiel très important, surtout avec le développement de la convergence et des bouquets de services. Des mesures de régulation qui visaient la neutralisation des avantages d'IAM dans la « compétition verticale » ont été déployées. Des modèles de vente de trafic de gros, ouvert à des revendeurs de trafic téléphonique, sont à l'étude. Mais les mesures prises<sup>95</sup> n'ont pas toutes permis d'atteindre l'objectif d'un marché « verticalement » concurrentiel.

#### **1.1. L'interconnexion.**

La question de l'interconnexion au Maroc n'est pas seulement technique ou comptable, elle revêt aussi un caractère stratégique et de régulation. Les discussions et les négociations concernant les tarifs d'interconnexion ont souvent tourné en faveur d'IAM qui a mis à mal Méditel durant des années, profitant d'un parc plus important, de coûts plus faibles et de symétrie tarifaire. IAM a augmenté les coûts de Méditel, a réduit ses moyens de combativité et a réduit l'intensité de la concurrence sur le marché. Méditel a demandé une asymétrie tarifaire conforme à l'orientation des tarifs d'interconnexion vers les coûts mais IAM a considéré que les coûts réseaux sont comparables et que Méditel a constitué son propre backbone en faisceaux hertziens, moins coûteux qu'un réseau en fibre optique, tel que celui d'IAM.

Entre 2004 et 2009, l'ANRT a considéré qu'une évaluation de la structure de réseaux d'IAM et de Méditel ne permet pas de mettre en évidence des déséquilibres flagrants dans la composition de réseaux des deux opérateurs et que « sur la base des données de réseaux disponibles, il n'apparaît pas d'incohérence entre les parts de marché de chaque opérateur et la proportion d'éléments de réseaux qu'ils détiennent ». Mais, en 2010, observant des pratiques de discrimination tarifaires entre les appels à l'intérieur du même réseau et les appels entre des réseaux différents ainsi que la quasi permanence des offres promotionnelles qui ont largement favorisé l'internalisation du trafic entraînant le cloisonnement des réseaux et réduisant l'intensité concurrentielle entre les exploitants, l'ANRT impose enfin l'asymétrie. Selon l'ANRT, en 2010, l'analyse des flux de trafics sur les trois dernières années entre les exploitants IAM et Méditel « montre clairement que le développement des trafics internes a été fort privilégié. Le maintien d'une symétrie des tarifs de terminaison ne peut bénéficier en l'état actuel du marché qu'à l'exploitant le plus dominant, en l'occurrence IAM ».

---

<sup>95</sup> En assurant le partage des infrastructures, le dégroupage de la boucle locale, la portabilité, et dernièrement, l'asymétrie temporaire entre les tarifs des terminaisons, etc.,

## 1.2. Le partage des Infrastructures.

L'ANRT avait estimé que pour que Méditel puisse déployer son réseau rapidement et dans des conditions économiques optimales, le recours au partage des infrastructures d'IAM devait être assuré. Mais l'implantation des équipements de Méditel à proximité des équipements d'IAM, dans les locaux de ce dernier, n'a pas été toujours faisable. Le recours à des liaisons radios a constitué une alternative pour Méditel, en cas de difficulté de co-implantation.

En juillet 2005, Méditel a été déclaré attributaire d'une licence pour l'établissement et l'exploitation d'un réseau de boucle locale. Le dégroupage de la boucle locale<sup>96</sup> devait contribuer à intensifier la concurrence sur un segment spécifique du marché sans dupliquer les infrastructures<sup>97</sup>. Les conditions d'accès techniques aux éléments dégroupés devaient être raisonnables et non discriminatoires. Les tarifs relatifs devaient s'orienter vers les coûts. Mais aucune ligne au Maroc n'a été dégroupée jusqu'à maintenant. La volonté de Méditel de contourner les obstacles dressés par IAM a imposé l'utilisation combinée de deux technologies : une technologie filaire<sup>98</sup> et une technologie non filaire, le WiMAX. La technologie WiMAX permet à Méditel de reproduire le fonctionnement d'un réseau filaire haut débit sur un réseau non filaire. Grâce à ce réseau, et sans dégroupage de la boucle locale, Médi Telecom est en mesure de fournir à ses clients trois types de services sur une seule connexion : le transfert de voix sur IP, le transfert de données dont Internet et le transfert de flux multimédia tel que la vidéo.

## 1.3. La portabilité.

Quand les coûts de changement d'opérateur sont élevés, l'élasticité-prix croisée entre les opérateurs est faible. Cela fixe les parts des opérateurs et réduit la fluidité du marché. La portabilité des numéros constitue un des leviers de régulation pour renforcer les conditions d'une concurrence loyale. L'ANRT a décidé, en 2006, des dates de la mise en œuvre effective de la portabilité des numéros. Les opérateurs ont exprimé certaines difficultés techniques pour la mise en œuvre de la portabilité dans les délais. La disponibilité commerciale de la portabilité des numéros fixes et mobiles a démarré le 31 mai 2007 et, alors, les clients post-payés et prépayés avaient la possibilité de changer d'opérateur mobile tout en conservant leur numéro d'appel. Durant la première phase d'implémentation de la portabilité des numéros, la base de données de portabilité des numéros est décentralisée. Chaque opérateur met en place et maintient sa propre base de données des abonnés portés

---

<sup>96</sup> Le dégroupage de la boucle locale consiste à permettre aux nouveaux opérateurs d'utiliser le réseau local de l'opérateur historique.

<sup>97</sup> Concernant le transport interurbain et international, un partenariat stratégique a été conclu entre Méditel et l'ONCF et un partenariat entre Wana et l'Office National d'Electricité dont les réseaux de fibres optiques couvre la totalité du Maroc avec un accès direct sur l'Europe via l'Espagne.

<sup>98</sup> Méditel s'est engagé le 5 octobre 2005 dans un partenariat avec l'ONCF prévoyant la location, pour une durée de 30 ans, de 300 Km de fibre optique sur la ligne Fès-Oujda, puis l'installation de liaisons en fibre optique sur l'intégralité des lignes ferroviaires du pays. Le coût des travaux est estimé à 140 millions MAD. Le réseau de fibre optique est dédié aux besoins des grandes entreprises et des centres d'affaires.

permettant ainsi de router les appels vers l'opérateur receveur. Les conditions tarifaires de la portabilité ont été arrêtées par décision du 18 juillet 2007. Les coûts inhérents à l'instauration de la portabilité sont supportés par chaque opérateur et les coûts engendrés à la suite du portage des numéros sont à la charge de l'opérateur receveur.

La réglementation impose aux opérateurs la transmission, sur une base mensuelle, des informations et statistiques relatives aux clients portés. Ainsi, les données transmises, arrêtées à fin décembre 2008, montrent que le nombre des numéros portés sur le marché national est faible. Seuls 7031 numéros de la téléphonie GSM et 108 de la téléphonie fixe ont en effet été portés. Cette situation s'expliquerait par l'absence de communication ou de publicité des opérateurs sur ce nouveau service, la complexité de la procédure de coordination entre les opérateurs et le coût du service, en raison du mode de routage indirect qui impose aux opérateurs de réacheminer les appels et induit donc des coûts supplémentaires. L'ANRT, dans le rapport annuel 2009, note l'existence d'un retard enregistré par le processus de la portabilité au Maroc. La relance de ce chantier nécessite la mise en place d'une base de données centralisée de la portabilité des numéros (BDCPN) pour éviter le routage indirecte et les coûts supplémentaires. Mais selon l'ANRT toujours, « certains opérateurs ne jugent pas la mise en place de la BDCPN opportune, d'autres la jugent non prioritaire ». L'ANRT ajoute que parmi les principaux obstacles qui s'opposent à la mise en œuvre effective de la portabilité : « les coûts relatifs à la mise en œuvre de la BDCPN, notamment pour l'opérateur historique qui devrait mettre à niveau son système d'information ». Il n'y a pas eu, fin 2010, sélection de l'Entité qui sera chargée de la gestion de la BDCPN.

Pour la généralisation de la portabilité, il faut d'abord régler les problèmes « techniques » de mise en place de base de données centralisée de la portabilité des numéros et la mise en place d'une entité de gestion de cette base. Il faut ensuite informer de façon intensive les consommateurs de l'existence de ce service. Il faut enfin que les clients insatisfaits puissent changer d'opérateur sans autres coûts. Or, étant donné le fort verrouillage des clients, la portabilité toute seule peut ne pas avoir de conséquences importantes sur la concurrence.

#### **1.4. Les systèmes de distribution.**

La diversité du système de distribution mis en place par les opérateurs (Agences commerciales opérateurs, vendeurs agréés et distributeurs) s'explique par la diversité des produits qui s'accompagnent de service plus ou moins évolués et donc qui nécessitent une assistance plus ou moins importante. Elle s'explique aussi par la différence de capacités, financière et logistique, et par la différence d'ancienneté des opérateurs. Pour Maroc Telecom, le réseau de distribution constitue un atout stratégique. La dynamisation de la politique commerciale d'IAM repose sur la synergie des canaux de ventes directs et indirects déployés dans toutes les régions du Maroc. IAM dispose d'un réseau de distribution direct de ses produits et services, pivot de la stratégie de distribution, estimé à plus de 300 agences, souvent bien « placées » et un réseau indirect estimé à près de 55 000 points de ventes agréés. Les produits Méditel sont commercialisés soit directement à travers les « own shops » de l'opérateur, soit indirectement par le biais de distributeurs agréés, qui avaient la possibilité de concéder des franchises ou d'employer des sous-agents avec l'accord de la société. Méditel a aussi décidé de mettre en place un réseau de distribution dédié aux

grandes entreprises. Wana a commencé son activité commerciale pour le marché Résidentiel avec 200 points de ventes. Pour mettre ce réseau en place, Wana a signé des accords de distribution avec des partenaires. Ces distributeurs déploient un réseau de franchisés et de points de vente de détail, en particulier pour la recharge. Sur le segment Entreprises, Wana agit principalement par ventes directes.

## **2. Risques perçus par IAM.**

Des risques sont mentionnés par le « document de référence » d'IAM (avril 2010) et sont intéressants pour notre étude. Il s'agit du risque d'intensification de la concurrence, de perte de l'avantage de son réseau indirect de distribution, de changements dans les technologies et d'utilisation de moyens alternatifs de communication. Le chiffre d'affaires et la situation financière d'IAM pourraient aussi être affectés négativement par des risques dits juridiques. Ainsi, le document cite les risques d'interprétation défavorable de la réglementation existante et l'application de la réglementation de la concurrence.

### **2.1. Intensification de la concurrence.**

Le document note que les activités d'IAM sont soumises à une concurrence forte qui pourrait s'intensifier et qui exerce une pression qui pourrait amener à procéder à de nouvelles baisses des tarifs, à augmenter les dépenses de fidélisation et mettre en place des offres promotionnelles. Il est intéressant de relever qu'IAM envisage, face à la concurrence si jamais elle s'intensifie, de baisser les tarifs et de verrouiller encore plus ses clients.

### **2.2. Perte de l'avantage du Réseau indirect de distribution.**

Le risque de perte de l'avantage concurrentiel du réseau de distribution d'IAM est signalé dans le paragraphe suivant : « Si IAM ne parvenait pas à maintenir des relations étroites ou à renouveler ses accords de distribution avec les composantes de son réseau indirect, ou si son réseau de distribution indirect était remis en cause, notamment par des actions des concurrents, ou si les gérants de téléboutiques ne respectaient pas les accords d'exclusivité et distribuaient des produits concurrents, ce réseau de distribution pourrait en être affaibli et l'activité et les résultats pourraient être affectés de manière significative. ».

### **2.3. Changements dans les technologies.**

Des changements dans les technologies pourraient intensifier la concurrence et imposer des investissements supplémentaires significatifs pour développer de nouveaux produits et services à un coût raisonnable.

### **2.4. Moyens alternatifs de communication.**

IAM a été confrontée à une substitution du fixe par le mobile, accentuée par le recours à des technologies alternatives. Ces technologies alternatives pourraient remettre en cause l'utilité des infrastructures et engendrer une obsolescence du réseau fixe d'IAM, ce qui entraînerait la perte d'un avantage concurrentiel.

### **2.5. Interprétation défavorable de la réglementation.**

Selon IAM, L'interprétation de la réglementation existante par l'ANRT principalement, pourrait affecter de manière significative les activités de Maroc Telecom. La loi « pourrait

faire l'objet d'interprétations susceptibles d'affecter de manière significative l'activité de Maroc Telecom et entraîner une baisse de ses revenus et résultats ». L'application de la réglementation de la concurrence par l'ANRT semble légèrement inquiéter IAM. L'ANRT pourrait statuer sur des sujets relatifs à l'environnement concurrentiel du marché des télécommunications et Maroc Telecom « ne peut pas prévoir dans quelle mesure les décisions de l'ANRT dans ce domaine pourraient affecter son activité ».

---

## Votre contact pour ce projet

*Nabil Bayahya - Associé directeur*

[nabil.bayahya@mazars.ma](mailto:nabil.bayahya@mazars.ma)

06 61 15 66 71