

مجلس المنافسة

ⵎⴰⵔⴻⵎ ⵏ ⵙⵉⵎⵓⵏⵉⵙⵜ



CONSEIL DE LA CONCURRENCE

المملكة المغربية
ROYAUME DU MAROC



CONFÉRENCE
INTERNATIONALE

PLATEFORMES NUMÉRIQUES

ÉVOLUTION DES MÉTIERS
& ENJEUX CONCURRENTIELS

MARRAKECH | 5 NOVEMBRE 2025
JAAL RIAD RESORT

Synthèse de la Séance Inaugurale : Plateformes Numériques, Évolution des Métiers et Enjeux Concurrentiels

La séance inaugurale a établi le cadre de la conférence, soulignant la double nature des plateformes numériques : un vecteur d'opportunités et d'innovation, mais aussi une source de défis concurrentiels, réglementaires et sociétaux sans précédent. L'objectif partagé est d'adopter une perspective spécifique aux pays d'Afrique et du monde arabe, afin de "trouver le juste équilibre entre l'innovation et la protection".

1. Le Contexte Mondial : Une Concentration Extrême des Marchés

Mme Luz Maria de la Mora (CNUCED) a exposé l'ampleur de la "forte concentration des marchés numériques" grâce à des données clés :

- **Domination Écrasante** : En octobre 2025, huit des dix premières entreprises mondiales sont des géants de la technologie. La valeur boursière des six premières dépasse 19 000 milliards de dollars, soit "sept fois la valeur du PIB nominal de l'Afrique en 2024".
- **Modèle Économique** : Ces plateformes se développent via le "contrôle des données et aux effets de réseau", monétisant principalement par la publicité (97% des revenus de Meta, 76% d'Alphabet en 2024).
- **Concentration des Actifs** : La part des actifs des 5 premières multinationales numériques (parmi les 100 premières) est passée de 17% en 2017 à 35% en 2025.
- **Impact** : Pour les pays en développement, cela crée des "barrières à l'entrée", une "répartition inégale des bénéfices" et "accentue les fractures mondiales existantes".

2. La Stratégie Nationale : Souveraineté et "Maroc Digital 2030"

Face à ces enjeux, Mme Amal El Fallah Seghrouchni a présenté la vision du Maroc pour un "numérique au service de l'humain", "inclusif, éthique et responsable".

- **Stratégie "Maroc Digital 2030"** : Elle vise à digitaliser les services pour simplifier la vie des citoyens et à stimuler l'économie numérique.
- **Leviers d'Action** : La stratégie repose sur les compétences, le "cloud souverain ou hybride", les technologies de rupture (IA, Cybersécurité, IoT) et la connectivité.
- **Infrastructures** : Des objectifs clairs sont fixés pour réduire la "fracture numérique", visant 5,6 millions de foyers connectés à la fibre et 70% de couverture 5G d'ici 2030.
- **Souveraineté** : Définie comme un "pilier central", elle implique de "maîtriser ses données, produire ses technologies et protéger ses infrastructures". Le projet de "Megadata Center de Dakhla" (500 MW) illustre cette ambition.

3. L'Impact sur le Marché : Concurrence Asymétrique et Déplacement de Valeur

Les intervenants ont analysé la disruption du marché local. M. Ryad Mezzour a dénoncé une "nouvelle forme de concurrence asymétrique" basée sur "l'effet de réseau, le pouvoir des données et la dépendance économique", que l'IA "accentue".

M. Chakib ALJ (CGEM) a détaillé ce mécanisme :

- **Modèle d'Affaires** : Les plateformes visent une "taille critique" par des investissements massifs, proposant des services "souvent même à perte".
- **Transformation** : Une fois dominantes, elles "changent de nature", devenant des "écosystèmes intégrés" par l'"intégration verticale" (propres marques, logistique, paiements).
- **Conséquence** : "La valeur se déplace du producteur vers l'intermédiaire".
- **Risque pour les PME** : Bien qu'étant une "opportunité", les entreprises locales deviennent vulnérables. Un simple "changement d'algorithme" ou une "hausse de commission" peut menacer une activité viable.

M. Ahmed Rahhou a résumé le problème en notant que ces acteurs "accaparent une grande partie de la richesse".

4. Le Dilemme Réglementaire : Équilibrer Innovation et Contrôle

M. Ahmed Rahhou a exposé la difficulté pour les régulateurs, dont les "outils classiques" sont inadaptés, notamment face à "l'apparence de la gratuité". Il a décrit la divergence mondiale entre la régulation "ex-ante" (UE) et "a posteriori" (USA).

Mme de la Mora a noté que la tendance mondiale s'oriente vers des "réglementations ex ante", avec une augmentation des interventions (enquêtes, lois) de 14 en 2020 à 153 en 2024 (G20/UE).

Le Conseil de la concurrence marocain prône une doctrine d'équilibre :

- Ne pas intervenir trop tôt pour ne pas "bloquer l'initiative".
- Ne pas intervenir "trop tard", car les positions dominantes deviennent "difficiles à déconstruire".
- La doctrine est d'intervenir "suffisamment tôt" sans "tuer les entreprises".

5. Une Question Sociétale : Le "Choix" et la Réforme du Travail

M. Younes Sekkouri a insisté sur le fait qu'il s'agit d'une "thématique de société". La posture de l'État doit être celle de "l'humilité" et de "l'écoute de la société", pour "favoriser l'élan" des jeunes générations.

- **Aspiration Sociale** : L'enjeu est de "disposer du choix" sur son mode de vie et de travail (ex: avoir plusieurs emplois, tester des options).
- **Obstacle** : Le Code du Travail actuel, basé sur les "dogmes" de la révolution industrielle, est un frein. Par exemple, il est impossible de déclarer deux employeurs à la CNSS.
- **Réformes Clés** : Trois chantiers sont prioritaires : 1) Le "travail à temps partiel" pour permettre la poly-activité ; 2) Le "travail à distance", en incluant la fiscalité et les "incentives" ; 3) L'économie des plateformes.
- **Les "Biais" du Modèle** : Tout en étant "pro-business", il faut corriger les "biais" des plateformes, comme la "réservation du temps" du travailleur sans "contrepartie plus ou moins fixe" ou "minimum garanti".
- **Vision Équilibrée** : M. Alj a abondé en ce sens, affirmant la nécessité de "protéger le

salarié sans remettre en cause la flexibilité".

6. Chantiers Prioritaires et Coopération

Les intervenants ont identifié plusieurs actions concrètes :

- **Cadre Légal** : Une "loi sur les services digitaux" est en élaboration, ainsi qu'un "projet de loi" pour la "protection du consommateur dans le domaine du commerce électronique".
- **Priorités de Régulation** : M. Mezzour a fixé trois priorités : l'encadrement des "relations entre plateformes et acteurs locaux", la "transparence des algorithmes" et des prix, et l'"élargissement du concept de protection des données".
- **Libéralisation** : M. Mezzour a salué le "démantèlement progressif du quasi-monopole" du CMI (paiements) et la "dérogation au monopole légal" pour la livraison de colis de moins d'un kilogramme.
- **Confiance et Sécurité** : La cybersécurité est une "priorité stratégique", face à 12,6 millions de tentatives d'attaques en 2024.
- **Stratégie d'Entreprise** : M. Alj a rappelé que "la balle est aussi dans notre camp", les entreprises devant "investir dans la donnée client", "diversifier nos canaux" et "bâtir des marques fortes".
- **Coopération** : Les solutions exigent une coopération à tous les niveaux : nationale (entre régulateurs), continentale, et internationale (via la CNUCED), ainsi qu'avec le monde universitaire et via une "consultation populaire".

Synthèse du panel 01 : Les Plateformes de ventes : nouveaux concurrents ou intermédiaires incontournables

La deuxième séance a analysé l'impact transformateur des plateformes de vente sur la structure des marchés. Les débats ont porté sur la "complexification" de l'économie, la vitesse d'évolution des modèles d'affaires, et l'obsolescence rapide des cadres réglementaires traditionnels. Les intervenants ont exploré si ces plateformes agissent comme des facilitateurs ou comme de nouveaux "gatekeepers" (contrôleurs d'accès), et ont esquissé les stratégies réglementaires émergentes pour préserver une concurrence équitable.

1. Le Changement de Paradigme : Vitesse, Données et "Complexification"

Les intervenants ont unanimement constaté que la nature de la concurrence a changé, devenant plus rapide, plus complexe et tirée par de nouveaux facteurs.

- **Une Économie "Data-Driven"** : M. Fahad Ibrahim Al-Shathri (Arabie Saoudite) a expliqué que les marchés ne sont plus "confinés localement", mais "multi-faces et tirés par les données". La concurrence est désormais dictée par "l'accumulation de données, les algorithmes et les effets de réseau".
- **La Vitesse comme Barrière** : M. Badr Bouslikhane (Jumia) a souligné "la vitesse extrêmement rapide" de l'industrie, où les évolutions sont "semaine après semaine", créant des déséquilibres compétitifs. M. Al-Shathri a corroboré ce point, notant que la "dominance se forme très rapidement" (citant un cas de 0% à 40% de part de marché en moins d'un an), rendant l'action *ex-post* inefficace.
- **La "Complexification" (GenAI)** : Le Professeur Thibault Schrepel (Amsterdam Law Institute) a soutenu que l'économie se "complexifie", nécessitant plus d'intermédiaires. Il a averti que les modèles d'IA Générative (GenAI) aggravent ce phénomène, passant d'un modèle de "magasin en ligne" (intermédiaire) à un modèle d'"agent". Dans ce nouveau modèle, l'IA "remplace" l'intermédiaire et automatise "l'entièreté de la chaîne de transaction sans jamais quitter l'écosystème", devenant de fait un "intermédiaire essentiel".

2. L'Impact sur l'Écosystème : Concurrence Asymétrique et Déplacement de Valeur

L'impact de ces nouveaux modèles sur les acteurs traditionnels et les PME a été un point central des discussions.

- **Le Déplacement de la Valeur (APEBI)** : M. Redouane El Haloui (APEBI) a identifié le problème central comme étant le "déplacement de la valeur" et le "contrôle sur le client". Il a rappelé qu'il faut "5 fois plus d'énergie pour capter un client que pour le fidéliser". Or, les plateformes "verrouillent" l'accès au client et "ne partagent pas la donnée client", empêchant les PME de mener leurs propres stratégies de fidélisation.
- **Concurrence Asymétrique (Jumia)** : M. Bouslikhane a illustré cette asymétrie avec deux cas :
 1. **Plateformes Non Résidentes (Douane)** : Il a salué l'action "précurseur" du Maroc

(2023) qui a supprimé l'exonération de douane (*minimis*) dont profitaient des plateformes comme Shein, mettant fin à un "vide" concurrentiel.

2. **Plateformes Non Résidentes (Présence)** : Il a pointé le risque posé par des plateformes opérant sans être "présentes administrativement" au Maroc.
- **Pratiques d'Exclusion (Kenya)** : M. Adano W. Roba (Kenya) a partagé les résultats d'enquêtes de l'autorité kényane, révélant un "pouvoir de marché ancré" ("entrenched power"). Il a cité deux exemples :
 1. **Le cas M-Pesa** : Un opérateur dominant a été contraint par l'autorité de lever des "accords d'exclusivité" qui interdisaient à ses agents de servir des concurrents.
 2. **Le cas des Prêteurs Numériques** : Des plateformes accèdent aux contacts des emprunteurs et contactent des tiers (famille, amis) pour "contraindre" au remboursement.

3. Le Point de Vue de la Plateforme : Créer des "Écosystèmes Vertueux"

M. Badr Bouslikhane (Jumia) a défendu le rôle des plateformes locales en affirmant qu'"il n'y a pas de performance commerciale sans équité de marché".

- **Rôle d'Intégrateur** : Jumia se voit comme un constructeur d'"écosystèmes vertueux" (logistique, commerçants) qui "créent de la valeur" et ne sont pas en "guerre contre la poste", celle-ci conservant un "rôle régalien".
- **Soutien aux PME (Actions Concrètes)** : Jumia soutient ses 5 000 vendeurs (PME) via deux actions principales :
 1. **"Hubs" Physiques** : Une infrastructure logistique où les vendeurs déposent leurs colis, Jumia gérant l'emballage et la distribution nationale ("Un vendeur à Oujda peut livrer un client à Laâyoune").
 2. **"Période d'Incubation"** : Un mois d'accompagnement des nouveaux vendeurs (KYC, gestion des retours, formation au "délai de rétractation de 7 jours").
- **La Confiance** : Il a insisté sur le fait que "l'expérience vendeur" est "primordiale", car le modèle repose sur une confiance à deux volets (client et vendeur).

4. Le Défi Réglementaire : L'Illusion des Lois "Future-Proof"

Les régulateurs et experts ont convenu que les outils juridiques traditionnels étaient dépassés.

- **L'Échec de l'Ex-Post** : M. Al-Shathri (Arabie Saoudite) et Mme Sophie Moonen (UE) ont constaté que l'antitrust *ex-post* (après les faits) est "trop lent" et "pas suffisamment agile" ("not sufficiently nimble").
- **L'Illusion de l'Ex-Ante Statique** : Le Professeur Schrepel a critiqué la volonté de créer des lois "future-proof" (à l'épreuve du temps), la qualifiant d'"illusion". Il a donné l'exemple du DMA européen (voté en 2022) qui n'a pas pu anticiper l'IA Générative. Selon lui, ces lois sont "statiques" : elles imposent des règles et "espèrent le meilleur" ("hope for the best") sans mécanismes d'ajustement.

5. Solutions Émergentes : Un Modèle Hybride, Adaptatif et Ouvert

Face à l'échec des modèles traditionnels, les intervenants ont proposé des solutions concrètes et innovantes.

- **Le "Modèle Hybride" (Arabie Saoudite) :** M. Al-Shathri a préconisé un "modèle hybride" (ex-ante + ex-post) adapté aux "priorités nationales".
 - **Cas Concret (Livraison de repas) :** Jugeant la définition traditionnelle de la dominance (40%) "pas adaptée", l'autorité saoudienne (GAC) a publié des "lignes directrices" (ex-ante) : elle a abaissé le seuil de dominance à 25% pour ce secteur et a "préventivement interdit" l'auto-préférence et les contrats exclusifs.
- **La Régulation "Adaptative" (Schrepel) :** Le Professeur Schrepel a appelé à des législations "adaptatives" qui introduisent "d'ores et déjà" des mécanismes pour "mesurer" l'impact de la loi (via des "proxys") et définir des "seuils" de révision.
- **La Régulation Ciblée (UE) :** Mme Moonen a abondé en ce sens, prônant un "ensemble limité de réglementations ex-ante" qui soient "bien adaptées" ("well tailored") aux plateformes à "risque systémique", tout en avertissant qu'une régulation excessive peut "tuer l'innovation".
- **L'Interopérabilité (APEBI & Kenya) :** La solution technique la plus citée a été "l'interopérabilité".
 - M. El Haloui (APEBI) a fait l'analogie avec les télécoms (où les opérateurs sont interopérables) et a appelé les plateformes à "s'ouvrir" via des API. L'objectif est de leur laisser le rôle d'"infrastructure" et de permettre aux PME de "se concentrer sur la fidélisation du client" en structurant leurs propres données (CRM/ERP).
 - M. Roba (Kenya) a confirmé le succès de cette approche, son autorité ayant forcé l'"interopérabilité des transferts" entre opérateurs mobiles.
- **Coopération et Éducation :**
 - **Inter-agences (Kenya) :** M. Roba a expliqué comment l'Autorité de la Concurrence a "engagé" la Banque Centrale du Kenya pour faire "amender la loi" afin de couvrir les prêteurs numériques.
 - **Dialogue (Jumia) :** M. Bouslikhane a insisté sur le dialogue avec l'administration pour créer une "réglementation pro-innovation" et des "sandboxes" (bacs à sable) d'expérimentation.
 - **Éducation (Kenya) :** L'autorité kényane a fait "incorporer les questions de concurrence et de protection des consommateurs" dans le "programme d'études de l'enseignement de base".
 - **Régionale/Globale :** Tous les régulateurs (UE, Kenya, Arabie Saoudite) ont appelé à une coordination accrue (ZLECAf, CCG, OCDE) pour "augmenter l'effet de levier" face à des acteurs mondiaux.

Synthèse du Panel 02 : Plateformes de vente : enjeux et impacts sociaux

Ce panel a déplacé le débat des enjeux de concurrence vers les impacts sociétaux, examinant le dilemme central de l'économie des plateformes : la tension entre la flexibilité et l'opportunité d'une part, et la précarité et l'absence de "travail décent" d'autre part. Les discussions ont porté sur la recherche d'un nouveau contrat social, le cas concret d'un accord transactionnel au Maroc, et la double révolution de la "gig economy" (livraison) et des plateformes de "talents" (prestations intellectuelles).

1. Le Dilemme Central : Flexibilité d'Aspiration vs. Précarité

L'ensemble des intervenants a reconnu que les plateformes répondent à une demande sociale profonde, tout en soulevant des risques critiques.

- **Une Double Demande :** M. Nicolas Colin a rappelé que les plateformes (type Uber) répondent à une "demande de flexibilité" des travailleurs (notamment les jeunes) et à une "demande d'immédiateté et de praticité" des consommateurs.
- **Opportunité vs. "Travail Décent" :** Mme Caroline Fredricksson (OIT) a résumé le dilemme : les plateformes offrent de "grands bénéfices" (flexibilité), notamment pour l'insertion des "jeunes" (parallèlement aux études) et l'inclusion des "femmes" (citant un rapport OIT/Maroc montrant leur surreprésentation dans ce secteur). Cependant, elle a rappelé qu'"une opportunité de travail n'est pas nécessairement un travail décent", pointant le risque de "précarité" et l'absence de "protections sociales".
- **Exemples Concrets d'Aspiration :** M. Hamza Naciri Bennani (Glovo) a illustré cette "aspiration importante" à la flexibilité par des cas concrets : un étudiant ayant financé trois ans d'études en tant que livreur, et un boxeur professionnel ayant quitté son emploi de coiffeur (incompatible avec ses compétitions le week-end) pour la liberté d'horaires de la plateforme.

2. La Quête d'un Cadre : L'Accord Glovo comme Cas d'École

L'intervention de M. Bennani a offert un cas d'étude sur la manière dont un opérateur et un régulateur (le Conseil de la concurrence) ont co-construit un cadre social et concurrentiel via un "accord transactionnel".

- **Le Contexte de l'Accord :** M. Bennani a qualifié l'enquête du Conseil de la concurrence (pour "soupçons de pratiques anticoncurrentielles") d'étape "normale". L'enquête, menée dans un "climat de transparence et de coopération", a abouti à deux engagements majeurs : la "levée de l'exclusivité" des partenaires (pour une "compétition saine") et des acquis sociaux.
- **Pilier 1 : Revenu Décent et Protection :**
 - Glovo offre une "assurance accident" "sans obligation légale" depuis 2021.
 - L'accord a instauré un "acquis social important" : un "revenu minimum plancher de 22 dirhams" par heure. M. Bennani a souligné que le revenu moyen (22-24 MAD) est déjà supérieur au SMIC (15-17 MAD), mais que ce plancher crée un "changement de

paradigme" en garantissant un "top up" (complément) aux livreurs moins sollicités.

- **Pilier 3 : Formation (Le "Tremplin Social") :**

- Considérant ce métier comme un "métier de passage" ou un "tremplin social", Glovo fournit une plateforme d'apprentissage (langues, CV, business plan).
- L'accord a ajouté un "fonds de 5 millions de dirhams par an" dédié à la "reconversion professionnelle" et aux études des livreurs.

- **Pilier 4 : Sécurité Routière :**

- Face au constat que 40% des accidents impliquent des motocyclistes, Glovo a déployé un "Safety Score" (basé sur le GPS pour analyser vitesse, basculements, usage du téléphone), des "bonus de sécurité routière" (incitation financière), et un projet de "numéro unique" sur les box pour "responsabiliser les livreurs".
- Le revenu minimum plancher est présenté comme une mesure de sécurité clé, car il "brise la perception" qu'un livreur "doit rouler vite pour gagner sa vie".

3. L'Autre Révolution : Plateformes Intellectuelles et "Augmentation" par l'IA

M. Youssef Chraïbi (FMES) a soutenu que la véritable révolution pour le Maroc n'est pas la livraison, mais les "plateformes de prestations intellectuelles" (freelancing), où le pays est idéalement positionné grâce à son secteur BPO mature.

- **L'Obstacle Légal au Maroc :** Il a identifié un blocage majeur : le "statut du micro-entrepreneur n'est pas une réussite au Maroc et ne fonctionne pas". La crainte d'une "requalification en contrat de travail" rend ce statut "non viable" pour les entreprises, contrairement à Madagascar ou la Tunisie.
- **La Solution ("Badge Certifiant") :** Pour résoudre le défi de la "confiance" (comment valider un talent individuel ?), il propose d'"industrialiser la gestion de la compétence" (comme le fait le BPO) via un système de "badge certifiant" (sur le modèle des Philippines) qui garantit les compétences et gère la progression.
- **L'Impact de l'IA (L'Humain "Augmenté") :**
 - M. Chraïbi a affirmé que l'IA "augmente" le travailleur : "Ce n'est pas le robot qui va remplacer l'humain, c'est l'humain qui sait utiliser un robot qui va remplacer l'humain qui ne l'utilise pas".
 - Les clients demandent des "solutions" hybrides, car un "humain sans robot n'est pas assez productif" et un "robot sans humain n'est pas assez fiable".
 - Cela crée de nouveaux métiers comme "coach de robots" pour "fine-tuner" les modèles et corriger les "hallucinations". Le secteur BPO devient un "intégrateur de solutions IA".
 - Mme Fredricksson (OIT) a confirmé cette vision "nuancée", notant que l'OIT voit une automatisation des "tâches" et non des "métiers", et qu'il faut donner aux travailleurs les compétences pour "exister au-delà des tâches automatisables".

4. Vers un Nouveau Contrat Social : "Les Faits, pas les Étiquettes"

Le panel a conclu sur la nécessité de repenser le cadre social au-delà des définitions traditionnelles.

- **Principe de l'OIT** : Mme Fredricksson a insisté sur la ligne de l'OIT : "Regarder les faits et ne pas être bloqué sur les étiquettes juridiques" ("look at the facts and not be stuck on legal labels"). L'absence de contrat de travail ne doit pas signifier l'absence de protection. Elle a appelé à des "systèmes de protection sociale flexibles" et à un "dialogue social" "critiquement important" entre l'État, les entreprises et les travailleurs.
- **Le "Terrain d'Expérimentation"** : M. Colin a conclu que les travailleurs des plateformes, bien qu'étant une "niche" et non la "majorité des travailleurs", constituent une "avant-garde". Ils sont un "terrain d'expérimentation" pour "inventer ce que sera le contrat social de demain", en forçant à innover sur trois fronts : la protection sociale, l'accès au capital (emprunt sans travail stable) et l'organisation collective (syndicalisme).
- **La Fonction Sociale Macro** : M. Colin a offert une perspective historique, comparant les plateformes à la "nouvelle réforme agraire" : un mécanisme pour "occuper" la main-d'œuvre (généralisant un revenu et des compétences) "le temps que l'on crée pour vous des emplois de qualité" dans le reste de l'économie.

Synthèse du Panel 03 : Paiement, FinTech et Cybersécurité

Ce panel a analysé la transformation du secteur financier, un marché confronté à un "double risque de concentration" : celle, historique, des banques traditionnelles, et celle, nouvelle, des géants technologiques qui créent des écosystèmes fermés. Les intervenants ont exploré le besoin d'une régulation pragmatique et rapide, la quête de souveraineté nationale, et ont identifié la cybersécurité comme le "prérequis" (M. El Khadiri) indispensable pour bâtir la confiance.

1. Le Double Risque de Concentration : des Banques aux "Écosystèmes"

Un consensus s'est dégagé sur le fait que les marchés financiers sont "hautement concentrés" (Mme Pratt, Canada) ou "extrêmement concentrés" (M. Vergé, France). Le principal risque identifié est de "passer d'un marché très concentré géré par les banques [...] à un système très concentré avec un tout petit nombre d'acteurs" technologiques (M. Vergé).

- **Le Danger du "Lock-in"** : Ce risque est "renforcé" lorsque les systèmes de paiement sont contrôlés par des acteurs déjà dominants sur d'autres segments (ex: "hardware et un système de paiement"). Cela crée des "écosystèmes complets" et des "effets de lock-in" (verrouillage) pour le consommateur (M. Vergé) ainsi que des "barrières significatives à l'entrée" (Mme Pratt).
- **Le Paradoxe de l'Innovation** : M. Puran (Île Maurice) a souligné ce dilemme : même lorsqu'une innovation (comme un switch national) est introduite, le "marché est toujours très concentré" car ce sont les "opérateurs dominants" (banques et télécoms) qui captent ce nouveau marché. L'autorité se retrouve face à un mur : "on ne peut pas punir les banques [dominantes] pour l'innovation qu'elles ont faite".

2. La Quête de Souveraineté et d'Inclusion

Face à cette concentration, plusieurs intervenants ont souligné l'enjeu de la souveraineté nationale et de l'inclusion des citoyens.

- **L'Appel à la Souveraineté (Cas Marocain)** : M. Nabil Amar (Cash Plus) a lancé un appel pour "retrouver cette souveraineté dans les paiements" au Maroc, qui a été "perdue" au profit d'acteurs internationaux (Visa, Mastercard), contrairement à la France et son "brand CB" (Carte Bancaire).
- **Les Conséquences de la Dépendance** : Cette perte de souveraineté entraîne trois conséquences : 1) Le "coût transactionnel est élevé" ; 2) "C'est de la devise qui sort" à chaque transaction ; 3) Une dépendance technique ("Il n'est pas normal" qu'une transaction e-commerce locale "va en Europe pour que je puisse avoir le code SMS").
- **La Solution de l'Interopérabilité (Cas Mauricien)** : M. Puran a présenté la solution de la Banque Centrale de Maurice : la création d'un "switch national", le "MoCAS". Ce système "interopérable" et "standardisé" (QR code) connecte "toutes les banques" et offre des frais "significativement plus bas" (commission plafonnée à 0,7%).
- **La Solution de l'Inclusion (Le "Modèle Hybride")** : M. Amar a également alerté sur le risque de la "digitalisation forcée" qui laisse de nombreux citoyens "au banc de la

société". Il a défendu un "modèle totalement hybride" (physique + digital), où le réseau physique (Cash Plus, 5 000 agences) sert de "pont" et de "tiers de confiance" pour "enrôler" les populations dans les services numériques (ex: la sécurité sociale).

3. La Nouvelle Boîte à Outils du Régulateur : Pragmatisme et Vitesse

Face à des marchés qui "basculent complètement" (M. Vergé), les outils antitrust traditionnels sont trop lents. Les régulateurs ont exposé leur "dilemme temporel" : ne pas intervenir "trop tôt" (pour ne pas tuer l'innovation) ni "trop tard" (quand le marché est perdu). Pour y répondre, ils déploient de nouveaux outils "pragmatiques" (M. Schaller, Suisse) :

- **Cas 1 : Le Plaidoyer (Canada)** : Mme Pratt a décrit la "double stratégie" du Canada : 1) L'"Enforcement" (Application de la loi), en forçant le réseau Interac à "ouvrir le réseau" aux petits acteurs ; 2) L'"Advocacy" (Plaidoyer), en poussant activement le gouvernement vers "l'open-banking" pour "diminuer les coûts de changement".
- **Cas 2 : L'Action d'Urgence (Suisse)** : M. Schaller a insisté sur la rapidité. Face à des procédures judiciaires trop longues, la COMCO privilégie :
 1. Les "Accords Amiables" (Négociation) : Pour gérer les frais de Visa/Mastercard.
 2. Les "Mesures Provisionnelles" (Action immédiate) : Jugées "essentiels", elles ont été utilisées pour "geler la situation" dans le conflit d'interférence entre Apple Pay (70% de part de marché) et la solution locale Twint, qui "ne fonctionne pas" à cause d'Apple.
 3. L'Enquête de Terrain ("Vision Locale") : Pour prouver l'abus, la COMCO a été "tester nous-mêmes" l'interférence dans les magasins.
- **Cas 3 : L'Approche des Petits Pays (Suisse)** : Pour gérer les GAFAM, la COMCO pratique le "whispering compliance" : elle "laisse l'autorité européenne enquêter" puis "murmure à l'oreille" de la GAFAM pour qu'elle "implémente cette solution aussi en Suisse".

4. La Cybersécurité : Socle de la Confiance et Nouvelle Menace de l'IA

La confiance a été identifiée comme le "prérequis" indispensable à l'adoption des FinTech.

- **Confiance et "Facteur Humain"** : M. El Khadiri (DGSSI) a affirmé que la cybersécurité "n'est pas une fin en soi", mais "avant tout un moyen pour instaurer la confiance". La principale menace est "le facteur humain" et la "fraude sociale" (M. Amar) ciblant les "populations peu lettrées". La solution réside dans une "vraie culture de cybersécurité" (M. El Khadiri) et des innovations pragmatiques, comme l'OTP à "caractères spéciaux" (@, #) de Cash Plus, "beaucoup plus difficiles à communiquer" que des chiffres (M. Amar).
- **La Double Menace de l'IA** : M. Boumediane (ZiwiT) a averti que les plateformes font face à un "virage clé" avec deux nouvelles menaces de l'IA : 1) La "Pollution" des marketplaces par des contenus générés par IA ; 2) Le "Contournement" par des "agents de personal shoppers" (IA) qui vont "carrément bypasser" les plateformes.
- **La Réponse (IA contre IA)** : La "seule réponse aujourd'hui" à "l'explosion de la fraude" est l'IA défensive et la mise en place de "SOC" (Centres Opérationnels de Cybersécurité)

basés sur "l'analyse du comportement" 24/7 pour détecter les attaques externes mais aussi la "fraude interne" (M. Amar, M. Boumediane).

- **Cybersécurité et Souveraineté** : M. El Khadiri a confirmé que le "secteur financier, y compris les fintechs" est classé "d'importance vitale" au Maroc. M. Boumediane a conclu que la souveraineté en cybersécurité exige d'avoir "le choix" de solutions technologiques, critiquant les standards (PCI-DSS) comme un "marché protégé, écrit par des industriels pour d'autres industriels".