

Décision du Conseil de la concurrence n°2022/ق/04
En date du 24 Joumada II 1443 (27 janvier 2022)

**Relative au projet de concentration économique consistant
en la prise de contrôle exclusif de la société Sodexo Maroc
SA par la société Newrest Maroc Services SA**

Le Conseil de la concurrence (en formation plénière) ;

Vu la loi n° 104.12 relative à la liberté des prix et de la concurrence promulguée par le Dahir n°1.14.116 du 2 Ramadan 1435 (30 juin 2014) ;

Vu la loi n° 20.13 relative au Conseil de la concurrence promulguée par le Dahir n° 1.14.117 du 2 Ramadan 1435 (30 juin 2014) ;

Vu le Décret n° 2.14.652 du 8 Safar 1436 pris pour l'application de la loi n° 104.12 sur la liberté des prix et de la concurrence ;

Vu le Décret n° 2.15.109 du 16 Chaabane 1436 (4 juin 2015) pris pour l'application de la loi n° 20.13 relative au Conseil de la concurrence ;

En application de l'article 21 du Règlement Intérieur du Conseil de la concurrence ;

Vu l'inscription du présent dossier à l'ordre du jour de la formation plénière du Conseil tenue le 24 Joumada II 1443 (27 janvier 2022), conformément aux dispositions de l'article 14 de la loi n° 20.13 relative au Conseil de la concurrence ;

Vu la constitution du quorum vérifiée par le Président du Conseil de la concurrence, conformément aux dispositions de l'article 24 du Règlement Intérieur du Conseil ;

Vu le dossier de notification d'une opération de concentration économique, enregistré auprès du Secrétariat général du Conseil le 20 mai 2021 sous n° 2021/ع.ت.49/49, consistant en la prise de contrôle exclusif de la société Sodexo Maroc SA par la société Newrest Maroc Services SA ;

Vu la décision n° 2021/ق/88 rendue le 29 juillet 2021 par laquelle le Conseil de la concurrence a décidé d'engager un examen approfondi de l'opération notifiée en application du paragraphe 3 de l'alinéa 5 de l'article 15 de la loi 104-12 relative la liberté des prix et de la concurrence ;

Vu les engagements déposés par la partie notificante en date du : 1^{er} décembre 2021 ; 28 décembre 2021 et 17 janvier 2022;

Vu le rapport d'instruction notifié par les services d'instruction du Conseil de la concurrence à la société Newrest Maroc Services SA en application des dispositions de l'article 16 de la loi 104.12 ;

Vu les observations émises par les représentants de Newrest Maroc Services SA en date du 20 janvier 2022 en réponse au rapport d'instruction ;

Vu les autres pièces du dossier ;

Le Rapporteur Général, le Rapporteur Général Adjoint, le Rapporteur en charge du dossier, le Commissaire du Gouvernement et les représentants de Newrest Maroc Services SA, entendus lors de la séance tenue le 27 janvier 2022 ;

Après délibération conformément à la Loi ;

Adopte la décision suivante :

Sommaire

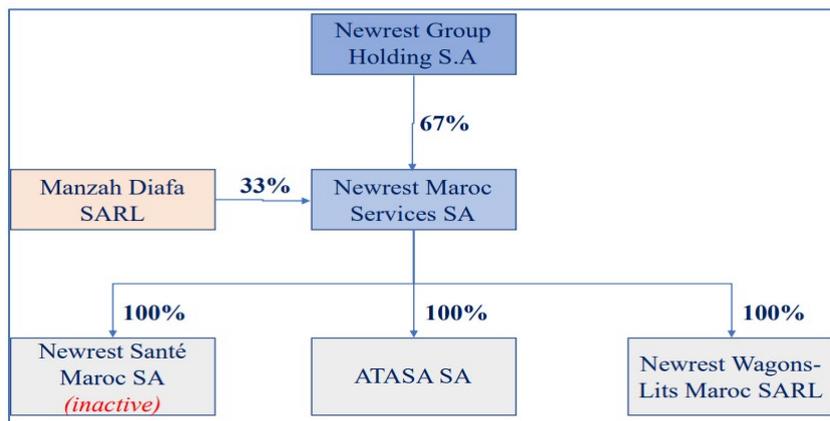
I. Présentation des parties à l'opération :	4
1. L'acquéreur : Newrest Maroc Service SA :	4
2. La Cible : Sodexo Maroc SA.	5
3. Description de l'opération :	5
II. Les marchés concernés :	5
1. Les marchés amont de l'approvisionnement en produits alimentaires :	6
2. Le marché de la restauration collective :	7
3. Le marché de la restauration de concession :	10
4. Le marché du catering ferroviaire :	10
5. Le marché du catering aérien (restauration à bord) :	11
6. Le marché du Facility Management :	11
III. Analyse concurrentielle de l'opération :	12
1. Contestabilité du marché de la restauration collective :	12
2. Analyse des effets de l'opération sur la concurrence :	14
a. Analyse des effets horizontaux dans le marché public de la restauration collective :	15
b. Examen des effets horizontaux dans le marché privé de la restauration collective :	18
c. Analyse des effets verticaux de la concentration :	24
d. Analyse des effets congloméraux de la concentration :	25
e. Analyse des effets coordonnés :	25
IV. Examen des engagements proposés par la partie notifiante :	30
1. Contenu des engagements :	30
2. Appréciation des engagements proposés :	32
Annexe : Version non confidentielle des engagements de la société Newrest Maroc Services SA.	36

I. Présentation des parties à l'opération :

1. L'acquéreur : Newrest Maroc Service SA :

1. La société Newrest Maroc Services SA est une société anonyme de droit marocain, au capital social de 10 880 000 de dirhams, détenue à 67% par le groupe Newrest et à 33% par la société de droit marocain Manzah Diafa SARL, filiale du groupe Rahal. Elle est contrôlée exclusivement par le groupe Newrest.

2. Le schéma ci-dessous présente l'organigramme synthétique de Newrest Group Holding SA :



Source : partie notificante.

3. Le groupe Newrest¹ a été créé en 1996, sous le nom de Catair. Il intervient sur l'ensemble des segments du marché de la restauration et des services associés : catering aérien (qui constitue son activité historique et principale), buy-on-board, duty-free à bord, restauration commerciale concédée, bases-vie et services de support, catering ferroviaire, concessions de restauration aéroportuaires et autoroutières, et restauration collective. Il emploie 29.500 collaborateurs dans 57 pays et a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 904 millions d'Euros (à fin décembre).

4. Sur le marché marocain, le groupe Newrest est présent par l'intermédiaire de la société Newrest Maroc Services SA, créée en 1985. Cette dernière détient 3 filiales : la société Atasa SA, la société Newrest Wagon Lits Maroc SARL et la société Newrest Santé Maroc SA, qui est inactive.

5. La société Newrest Maroc Services SA, emploie environ 2400 salariés et opère soit directement, soit par l'intermédiaire de ses filiales, sur quatre marchés distincts à savoir :

- (i) Le marché de la restauration collective. La société Newrest Maroc Services SA fournit des services de repas à environ 170 établissements (industries, services, hôpitaux, écoles et universités, établissements pénitentiaires...);
- (ii) Le marché de la restauration commerciale concédée. Avant la crise sanitaire, la société Newrest Maroc Services SA exploitait une quarantaine de points de vente en concession, notamment en aéroports (enseignes PAUL ou ILLY notamment) ;

¹ <https://www.newrest.eu/fr/>

(iii)Le marché du catering aérien, depuis l'acquisition en 2013 de la société Atasa. Durant la période antérieure à la crise sanitaire liée au Covid-19, quatre unités de production étaient situées à Rabat, Casablanca, Marrakech et Tanger afin de servir une trentaine de compagnies aériennes ;

(iv)Le marché du catering ferroviaire, via la société Newrest Wagons-Lits, qui a notamment conclu un contrat avec l'Office National des Chemins de Fer pour le service de restauration à bord du train à grande vitesse Al Boraq.

6.En 2020, la société Newrest Maroc Services SA a réalisé un chiffre d'affaires de 786 millions de Dirhams.

2. La Cible : Sodexo Maroc SA.

7.La société Sodexo Maroc SA est une société anonyme de droit marocain, au capital social de 27 700 000 dirhams, immatriculée au Registre de commerce de Casablanca sous numéro 100455, siège social sis à 197, bd Mohamed Zerktouni, Twin Center 1^{er}ét. 20100 Casablanca. Elle est actuellement détenue à 100 % par la société Sodexo SA.

8.Créée en 1999, elle est active sur le marché de la restauration collective, et celui du Facility Management².

3. Description de l'opération :

9.L'opération notifiée a fait l'objet d'un protocole d'accord signé le 19 mai 2021, qui a défini la date limite (Long-Date Stop) pour l'accomplissement de l'acquisition au 30 septembre 2021, puis prolongée à deux reprises au 15 janvier et au 15 février 2022.

10.L'opération consiste en l'acquisition par Newrest Maroc Services SA de 100% du capital et des droits de vote de Sodexo Maroc SA. Et par conséquent, l'acquéreur détiendra le contrôle exclusif de la cible.

II. Les marchés concernés :

11.Newrest Maroc Services SA et Sodexo Maroc SA sont simultanément actives sur les marchés amont de l'approvisionnement en produits alimentaires et sur le marché de la restauration collective.

² Activité qui a pour vocation d'organiser et de mettre en œuvre les moyens permettant de fournir à l'entreprise une prestation cohérente, globale et adéquate pour traiter l'ensemble des problèmes de fonctionnement qui ne concernent pas son cœur de métier.

Cette activité comporte trois domaines principaux : (i) la gestion de l'espace et des infrastructures (service aux bâtiments), (ii) la gestion des personnes et de leur organisation (service aux personnes) et (iii) le pilotage.

Plus précisément, les services aux bâtiments recouvrent des prestations telles que la maintenance technique et la sécurité des sites, tandis que les services aux personnes recouvrent la gestion des commodités (salles de réunions, clés et badges, accueil, standard, gestion documentaire, etc.). Le pilotage consiste en la prise en charge de la coordination des sous-traitants intervenant sur le site et de la gestion budgétaire des charges d'exploitation correspondantes.

12. Newrest Maroc Services SA est seule présente sur les marchés de la restauration de concessions, du catering aérien et du catering ferroviaire.

13. Sodexo Maroc SA est seule présente sur le marché du Facility Management.

1. Les marchés amont de l’approvisionnement en produits alimentaires :

14. En amont de leurs activités de prestation de services, les entreprises de restauration collective sont clientes d'un certain nombre de fournisseurs. Ces derniers approvisionnent aussi d'autres catégories d'acheteurs à savoir, la restauration commerciale, l'hôtellerie, les enseignes de la grande distribution ou les industriels de l'agroalimentaire.

15. La pratique décisionnelle constante des autorités européennes, distingue les marchés de l'approvisionnement en produits alimentaires en autant de groupes de produits : (i) les produits laitiers, (ii) la charcuterie, (iii) les produits de la mer, (iv) les fruits et légumes, (v) le pain et la pâtisserie fraîche, (vi) les produits carnés (composés principalement de viande)³.

16. En outre, une segmentation des marchés amont de l'approvisionnement a été envisagée en fonction des canaux de distribution⁴.

17. En l'espèce, les parties sont actives en tant qu'acheteurs sur les marchés de l'approvisionnement en produits alimentaires à destination de la restauration collective, sur les familles de produits suivantes : les fruits et légumes, volaille, viande, épicerie, produits laitiers, les produits de la mer, boulangerie, ...

18. Le Conseil de la concurrence considère que la question de la délimitation exacte des marchés amont de l'approvisionnement en produits alimentaires, peut rester ouverte dans la mesure où les conclusions de l'analyse concurrentielle demeurent inchangées, quelles que soient les segmentations envisagées.

Marché Géographique :

19. Dans la présente notification, le Conseil de la concurrence considère que les marchés de l'approvisionnement en produits alimentaires sont de **dimension nationale**, compte tenu des préférences, goûts et habitudes alimentaires des consommateurs. En effet, du point de vue de la demande, il existe une forte demande des consommateurs pour des produits d'origine nationale car les goûts des consommateurs varient sensiblement d'un pays à l'autre.

³ Décision de la Commission COMP/M.2115 du 28 septembre 2000 - Carrefour/GB, décision de la Commission du 25 janvier 2000, COMP/M.1684, Carrefour/Promodès, les décisions de l'Autorité de la concurrence n° 14-DCC-30 du 6 mars 2014 relative à la prise de contrôle exclusif par la société Carrefour Proximité France de 129 magasins de commerce de détail à dominante alimentaire, n° 14-DCC-23 du 18 février 2014 relative à la prise de contrôle exclusif par le groupement Système U de 8 magasins de commerce de détail à dominante alimentaire, n°14-DCC-173 du 21 novembre 2014 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Dia France SAS par la société Carrefour France SAS.

⁴ Décision de la Commission européenne COMP/M.1221 du 3 février 1999 - Rewe / Meinl

2. Le marché de la restauration collective :

20. Selon la partie notifiante, et en adéquation avec la pratique décisionnelle comparée,⁵ le marché concerné par l'opération est le marché de la restauration collective sans besoin d'une segmentation par type de clientèle.

21. La partie notifiante a précisé que les services de restauration collective peuvent être gérés, dans les mêmes conditions, selon deux modalités :

- La gestion directe : l'établissement ou la collectivité gère elle-même la restauration, les achats et les repas, et dispose de sa propre équipe de cuisine;
- Et la gestion dite concédée ou déléguée à un prestataire : le prestataire, public ou privé, assure pour le compte d'un client public ou privé la restauration, gère les équipes et les approvisionnements.

22. Ainsi, la partie notifiante considère que le marché de la restauration collective exécuté en gestion directe (ou autogestion) fait partie du marché de la restauration collective dans son ensemble. En effet, Newrest Maroc Services considère que la position importante de l'autogestion au Maroc (estimé à 1,5 milliards de Dh) s'accompagne de possibilités d'internalisation ou de ré-internalisation de la restauration collective, au même titre que les possibilités d'externalisation, ce qui confère au segment internalisé la possibilité d'exercer une pression concurrentielle importante sur le segment externalisé.

23. Selon la partie notifiante, le choix d'externaliser ou d'autogérer les services de restauration collective constituent en effet des alternatives totalement substituables : les repas produits sont équivalents, la technologie et les méthodes de production employées identiques.

24. **Sur la segmentation du marché en fonction de la demande :** en se référant à la décision du Conseil de la concurrence n° 2021/ق/63 du 18 juin 2021 concernant la prise de contrôle exclusif de la société Proxirest SARL par la société Ansamble Maroc SA, le Conseil de la Concurrence a défini le marché de la restauration collective, comme étant celui consistant à préparer et à servir des repas complets, ainsi que tous les services nécessaires à la distribution de ces repas, pour le compte de clients qui ont décidé d'externaliser cette activité. Cette définition a été confirmée par les principaux acteurs du marché interrogés⁶ dans le cadre du test de marché réalisé.

25. Dans l'absolue, cette prestation de service est effectuée dans divers secteurs publics et privés. Aussi, la plupart des concurrents interrogés⁷ considèrent qu'il n'y a pas de différences significatives entre ces segments ou entre le secteur public et privé, qui justifieraient une subdivision de ce marché par type de client. En effet, la demande présente les mêmes caractéristiques : qualité, hygiène, sécurité et prix. Du côté de l'offre, le savoir-faire de base

⁵ Décision n° 12-DCC-68 du 23 mai 2012 relative à l'acquisition de la SAS Ansamble par le groupe Elior, décision n° 10-DCC-76 du 9 juillet 2010 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Sin&Stes par le groupe Elior.

⁶ Audition du 10 mai 2021 des sociétés Ansamble Maroc et Proxirest, audition du 17 mai 2021 de Newrest Maroc Services, audition du 18 mai 2021 des sociétés COSSA et SGNR et audition du 21 mai 2021 du Groupe Rahal.

⁷ *Ibid.*

est le même et la majorité des entreprises concernées sont actives dans tous ces segments (forte substituabilité).

26. Ceci étant, dans le cas de la présente notification, et faisant suite aux auditions tenues avec les opérateurs du secteur⁸, le Conseil de la concurrence estime que le marché de la restauration collective pourrait être subdivisé en plusieurs segments (secteur public, secteur privé, Santé, Education, Pénitentiaire, Hôtellerie...) pour les raisons suivantes :

- La demande est en effet, différente selon le domaine d'activités des clients. Pour certains, elle concerne une prestation de déjeuner (en général le secteur privé), tandis que pour d'autres, la prestation concerne la restauration pour une journée complète (en général le secteur public).

Aussi, les marchés publics, et de par la réglementation rigoureuse à laquelle ils sont soumis et qui est relativement rigide par rapport aux appels d'offre privés, ainsi que des critères de sélection imposés par le maître d'ouvrage : le nombre de personnel minimal et leurs qualifications, le menu, les investissements nécessaires (matériels de cuisine, installation, aménagement ...) dans la cuisine du client, peuvent impactés les conditions de concurrence, et par conséquent, peuvent être considérés comme un marché à part entière.

- Le prix de la prestation de service diffèrerait selon le domaine d'activité des clients (Dans le secteur universitaire, c'est une prestation de déjeuner et diner. Dans le secteur hospitalier, c'est une alimentation spécifique selon la pathologie du patient avec un service de restauration 24h/24h, 7j/7). Ainsi, les opérateurs distinguent les secteurs suivants : Education (Université, école ...), Santé (CHU, CHR, clinique), Pénitentiaire, Entreprise, Hôtelier...

27. Le Conseil de la concurrence estime qu'il serait même envisageable de distinguer, en l'espèce, entre le secteur public du privé, voire de sous-segmenter le marché en fonction de la clientèle visée : le segment « Santé », « Education », « Pénitentiaire » et « autres » secteurs regroupant les autres catégories de clients n'entrant pas dans les trois premiers segments.

28. Au-delà des exigences réglementaires particulières à la restauration collective en milieu pénitentiaire et éducatif, il convient aussi de tenir compte des caractéristiques particulières du marché marocain de la restauration collective du côté de l'offre. Ainsi, s'il existe plusieurs entreprises présentes sur le marché de la restauration collective au Maroc tous segments confondus, force est de constater qu'à ce jour, la demande émanant de la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion, externalisant la restauration collective, est entièrement satisfaite par deux opérateurs seulement, à savoir Newrest Maroc Services SA et Ansamble Maroc SA. Quant à la demande émanant des CHU, elle est également satisfaite par les même opérateurs sus-cités.

⁸ Auditions du 18 mai 2021 des sociétés COSSA et SGNR, audition du CHU Ibn Sina du 13 juillet 2021.

29. Sur la question de la substituabilité entre la restauration collective et externalisée et l'autogestion, le Conseil de la concurrence considère que, contrairement à la position de Newrest Maroc Services SA, le marché pertinent de la restauration collective n'inclut pas la restauration collective en autogestion pour les raisons suivantes :

- L'autogestion d'une cantine par une entreprise ou une administration n'est pas un service offert sur le marché de la prestation de services en matière de restauration ;
- L'autogestion ne représente pas une alternative pour les clients recherchant une restauration collective fournie par un tiers ;
- La tendance actuelle du marché est plutôt vers l'externalisation du service de restauration collective et non son internalisation, comme le démontre l'évolution du premier. En effet, l'augmentation de la taille du marché entre 2014 et 2019 confirme la hausse de la demande de ce service enregistrant un taux de croissance annuel moyen de 13,5%⁹ ;
- En confiant la gestion de la restauration à un professionnel, le client, en plus de se concentrer sur son cœur de métier, cherche une qualité en terme d'hygiène, de sécurité alimentaire, des repas et un personnel formé et qualifié pour servir les employés en respectant les meilleurs standards. Aussi, la restauration collective gérée par un tiers permet au client d'externaliser les risques liés à l'activité de restauration collective qui n'est pas son métier de base (risque financier, stock, sanitaire...).

30. Il en résulte que le Conseil de la concurrence considère que les marchés retenus pour la présente notification de concentration sont :

- Le marché public de la restauration collective ;
- Et le marché privé de la restauration collective.

Marché Géographique :

31. Il résulte de la pratique décisionnelle comparée¹⁰ que le marché de la restauration collective est de dimension nationale, compte tenu des habitudes d'externalisation de la restauration collective, des préférences des consommateurs. Chose confirmée par la totalité des acteurs du marché interrogés dans le cadre de l'instruction¹¹.

⁹ Calcul à partir des réponses émanant des parties à la concentration en date du 13 octobre 2021.

¹⁰ Décision n° 12-DCC-68 du 23 mai 2012 relative à l'acquisition de la SAS Ansamble par le groupe Elicor, Décision n° 10-DCC-76 du 9 juillet 2010 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Sin&Stes par le groupe Elicor.

¹¹ Audition du 10 mai 2021 des sociétés Ansamble Maroc et Proxirest, audition du 17 mai 2021 de Newrest Maroc Services, audition du 18 mai 2021 des sociétés COSSA et SGNR, audition du 21 mai 2021 du Groupe Rahal et audition du 19 mai 2021 de STMicroelectronics.

3. Le marché de la restauration de concession :

32. La pratique décisionnelle comparée distingue le marché de la restauration concédée du marché de la restauration collective¹². L'activité de restauration de concession consiste à fournir un service de restauration dans des zones affectées principalement à une autre activité, tels que : le transport (aéroport, gares, etc.), les loisirs ou le sport (musées, cinémas, parcs d'attraction, stades, etc.), le commerce de détail (galeries marchandes, grands magasins, ...) et autres lieux publics. Le prestataire verse une rémunération au concédant en contrepartie du droit d'exploiter pour son propre compte une partie de la zone concédée. Le prestataire n'est rémunéré qu'à partir des ventes faites au public¹³.
33. Il convient de signaler que selon la pratique décisionnelle comparée, une segmentation plus fine en fonction du type de lieu concédé (gare, musée, galerie commerciale,) ne semble pas pertinente dans la mesure où les conditions de concurrence s'exercent de manière similaire dans les différents lieux cités¹⁴.
34. En l'espèce, la question de la segmentation du marché de la restauration de concession peut être laissée ouverte dans la mesure où les conclusions de l'analyse concurrentielle demeureront inchangées.

Marché géographique :

35. La pratique décisionnelle considère que la dimension géographique du marché de la restauration concédée est au moins nationale, tout en laissant ouverte la délimitation géographique exacte du marché¹⁵.
36. En l'espèce, le Conseil de la concurrence estime qu'il n'est pas nécessaire de se prononcer sur la définition exacte du marché géographique de la restauration de concession, dans la mesure où les conclusions de l'analyse concurrentielle demeureront inchangées, quelle que soit la délimitation retenue.

4. Le marché du catering ferroviaire :

37. Selon la partie notificante, et en alignement avec la pratique décisionnelle européenne, le marché du catering ferroviaire (ou restauration à bord des trains) est un marché à part, qui comprend la logistique de l'approvisionnement de la gamme de produits et la gestion de la distribution aux endroits situés sur le trajet des trains desservis. En fonction du service fourni, la nourriture est également servie à bord des trains par des chariots et des voitures de restauration.

¹² Décision n° 12-DCC-86 du 20 juin 2012 relative à la prise de contrôle exclusif par la société Daltys II des sociétés Gobmatic, DA West Holding et Totem Développement.

¹³ Ibid.

¹⁴ Lettre n° C2008-69 du ministre de l'économie, des finances et de l'emploi du 13 juin 2007.

¹⁵ Décision n° 12-DCC-86 du 20 juin 2012 relative à la prise de contrôle exclusif par la société Daltys II des sociétés Gobmatic, DA West Holding et Totem Développement.

Marché géographique :

38.La partie notifiante propose de considérer le marché du catering ferroviaire, comme étant de dimension nationale.

39.En l'espèce, le Conseil de la concurrence estime qu'il n'est pas nécessaire de se prononcer sur la définition exacte du marché géographique du catering ferroviaire, dans la mesure où les conclusions de l'analyse concurrentielle demeureront inchangées sur ce marché, quelle que soit la délimitation retenue.

5. Le marché du catering aérien (restauration à bord) :

40.S'agissant du catering aérien, la partie notifiante, en adéquation avec la pratique décisionnelle européenne, estime que le marché du catering aérien comprendrait tous les services de restauration à bord, y compris ceux destinés aux vols long-courriers, classe Economique / affaires / première classe, ainsi que d'autres services auxiliaires (tel que le transport vers et depuis l'avion, le chargement/déchargement, la supervision, réchauffement, préparation, conception des menus, etc.)¹⁶.

41.Aux fins de la présente opération, il n'est pas nécessaire de préciser si le marché de la restauration à bord doit être segmenté selon le type de vols (long-courriers, classe Economique / affaires / première classe) ou selon le type de repas servis (chaud/froid/snacks), puisque l'opération notifiée n'entraverait pas de manière significative, la concurrence sur ce marché, et ce, quelle que soit la définition du marché de service retenue.

Marché géographique :

42.Selon la pratique décisionnelle européenne, la portée géographique actuelle du marché ne peut être considérée comme dépassant le niveau national¹⁷.

43.La partie notifiante propose de considérer, sans trancher pour autant, que le marché du catering aérien est de **dimension nationale**.

44.En l'espèce, le Conseil de la concurrence considère qu'il n'est pas nécessaire de se prononcer sur la définition exacte du marché géographique du catering aérien, dans la mesure où les conclusions de l'analyse concurrentielle demeureront inchangées sur ce marché, quelle que soit la délimitation retenue.

6. Le marché du Facility Management :

45.Selon la partie notifiante, le Facility Management (la gestion technique et administrative d'ensembles immobiliers) implique le pilotage et la réalisation de divers services aux occupants (dits « soft services » en anglais) et aux bâtiments (dits « hard services » en anglais) d'un site d'une collectivité publique ou privée.

¹⁶ Décisions de la commission européenne Case No COMP/M.2190 du 1er juin 2011 et Case No IV/M.1269 - LSG / Onexcorp / Sky Chefs / Caterair du 9 novembre 1998.

¹⁷ Case No COMP/M.2639 - Compass / Restorama / Rail Gourmet / Gourmet Nova.

46. Cette activité a ainsi pour vocation d'organiser et de mettre en œuvre les moyens permettant de fournir à l'entreprise une prestation cohérente, globale et adéquate pour traiter l'ensemble des problèmes de fonctionnement qui ne concernent pas son cœur de métier. Cette activité comporte trois domaines principaux : (i) la gestion de l'espace et des infrastructures (service aux bâtiments), (ii) la gestion des personnes et de leur organisation (service aux personnes) et (iii) le pilotage.

47. De manière plus précise, les services aux bâtiments recouvrent des prestations telles que la maintenance technique et la sécurité des sites, tandis que les services aux personnes recouvrent la gestion des commodités (salles de réunions, clés et badges, accueil, standard, gestion documentaire, nettoyage etc.). Le pilotage consiste en la prise en charge de la coordination des sous-traitants intervenant sur le site et de la gestion budgétaire des charges d'exploitation correspondantes.

48. En l'espèce, le Conseil de la concurrence estime que la question de la segmentation du marché du Facility Management peut être laissée ouverte dans la mesure où les conclusions de l'analyse concurrentielle demeureront inchangées.

Marché géographique :

49. La pratique décisionnelle européenne¹⁸, tout en laissant la question ouverte, considère que le marché de la gestion technique et administrative d'ensembles immobiliers pourrait revêtir une dimension nationale.

50. En l'espèce, le Conseil de la concurrence considère qu'il n'est pas nécessaire de se prononcer sur la définition exacte du marché géographique du Facility Management, dans la mesure où les conclusions de l'analyse concurrentielle demeureront inchangées pour ce marché, quelle que soit la délimitation retenue.

III. Analyse concurrentielle de l'opération :

1. Contestabilité du marché de la restauration collective :

51. Etant un marché qui fonctionne par appel d'offre, les parts de marché ne sont pas suffisantes pour apprécier l'intensité de la concurrence passée, et encore moins, l'intensité de la concurrence future. Sur ce type de marchés, les éventuels effets unilatéraux d'une opération de concentration ne peuvent être appréhendés à l'aune de la seule addition des parts de marché des parties.

¹⁸ Décision de la Commission européenne COMP/M.3172 Ferrovial/Amy du 27 mai 2003.

52. Ainsi, le marché marocain de la restauration collective concédée est un marché fonctionnant par appel d'offres ou appels à la concurrence, dont les caractéristiques ne correspondent pas au marché « idéal » d'enchères défini par Klemperer (2005)¹⁹.

53. Etant un marché fonctionnant par appel d'offres, le Conseil de la concurrence considère que sa contestabilité peut être limitée du fait que la probabilité d'obtention d'un marché peut dépendre de plusieurs facteurs :

- Effets d'expérience (avantage du sortant lors du renouvellement d'un appel d'offres) : un opérateur sortant détenant une grande part du marché national est sans doute moins menacé par ses rivaux potentiels qu'un opérateur sortant de taille plus modeste ;
- Un opérateur dominant est plus en mesure de mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires pour répondre à un appel d'offres. Sa capacité lui donne un avantage compétitif par rapport aux opérateurs de petites tailles ;
- Un opérateur dominant peut être plus efficace en raison de sa capacité à bénéficier des économies d'échelle et de gamme. Il dispose donc d'un réel avantage lors de l'appel d'offres, puisque sa position d'opérateur dominant, lui permet de déposer une offre plus compétitive ;
- Lors du renouvellement d'un marché public /appel à concurrence, l'asymétrie d'information dans laquelle se trouve l'opérateur sortant pourra constituer un avantage concurrentiel vis-à-vis des nouveaux candidats soumissionnaires, ces derniers n'ayant pas eu l'occasion de travailler avec l'autorité organisatrice ;
- Une part de marché importante peut aussi être considérée par les donneurs d'ordre public/privé comme un gage de crédibilité du prestataire. Les acheteurs publics ou privés, peuvent en effet, préférer traiter avec un opérateur d'envergure nationale, plus apte à assurer la continuité du service ;
- Un opérateur accroît ses chances dans un appel d'offres, de par ses références fortes et visibles, comme le fait d'exploiter de grands marchés de la restauration collective. Le fait pour un opérateur d'avoir précédemment remporté des contrats/marchés de restauration collective concédée, et a fortiori pour les marchés de tailles importantes, a donc une influence sur sa capacité à remporter de nouveaux contrats de service de restauration collective.

¹⁹C'est-à-dire un marché sur lequel la concurrence fonctionne de manière optimale. Pour être « idéal » au sens de Klemperer, un tel marché doit respecter les quatre conditions cumulatives suivantes:

1. Un seul acheteur remporte la totalité du contrat pour lequel il y a mise en concurrence;
2. La taille du contrat doit être importante et représenter ainsi un enjeu significatif pour les entreprises qui participent à l'appel d'offres ;
3. Lors de l'appel d'offres, la probabilité de succès doit être indépendante du résultat des appels d'offres passés lancés pour le réseau considéré, ou pour d'autres réseaux ;
4. Il n'existe pas de barrière à l'entrée sur le marché considéré.

Competition Commission, Bidding Markets, by Paul Klemperer, juin 2005.

54. Par conséquent, la probabilité de remporter un appel d'offres pour un service de restauration collective concédée n'est pas, totalement indépendante du résultat des appels d'offres précédents. Elle peut au contraire être affectée par des effets d'expérience et de réputation qui peuvent profiter à l'opérateur sortant.
55. De même, certaines exigences réglementaires requises par les maître d'ouvrage dans certains appels d'offre publics (certification ISO 22000, ISO 26000, ISO 9001 et attestation ONSSA, font que ces conditions ne sont satisfaites que par un nombre faible d'opérateurs sur le marché. Il en résulte que de facto, et à cause de ces exigences qui peuvent constituer des barrières réglementaires, le nombre d'offres est systématiquement limité en raison de ces critères d'éligibilité, d'où une diminution de la pression concurrentielle dans ces marchés.
56. Aussi, et pour les marchés de restauration collective les plus importants, tels que ceux des centres hospitaliers universitaires (CHU), du pénitencier ou celui de Renault Maroc, un fond de roulement est une condition nécessaire, voire décisive, pour la bonne exécution du marché de la restauration collective concédée, et ce, à cause de la période d'attente du visa des marchés qui prend entre 4 et 6 mois pour le paiement du marché. Ce facteur est également pris en considération par les acheteurs publics au niveau du choix du prestataire externe de restauration collective.

Conclusion sur la contestabilité du marché de la restauration collective concédée :

57. L'opération aura nécessairement pour effet, une diminution du nombre des offres remises dans le cadre des appels d'offre portant sur la restauration collective, d'où la réduction mécanique du nombre de soumissionnaires dans les appels d'offre où l'acquéreur et la cible se rencontraient, et donc une détérioration de la pression concurrentielle dans ces derniers.

2. Analyse des effets de l'opération sur la concurrence :

58. A titre liminaire, s'agissant des marchés de la restauration de concession, du catering ferroviaire et du catering aérien, le Conseil de la concurrence considère que l'opération n'est pas susceptible de porter atteinte à la concurrence par le biais d'effets horizontaux et verticaux, car seul l'acquéreur Newrest Maroc Services SA y est actif.
59. Concernant le marché du Facility Management, le Conseil de la concurrence considère que l'opération n'est pas non plus susceptible de porter atteinte à la concurrence par le biais d'effets horizontaux et verticaux, car seule la cible Sodexo Maroc SA y est active.
60. A travers les prochains paragraphes, l'analyse concurrentielle de la présente opération portera sur :
- a. Les effets horizontaux de l'opération sur le marché public de la restauration collective ;
 - b. Les effets horizontaux de l'opération sur le marché privé de la restauration collective ;
 - c. Les effets verticaux de l'opération sur les marchés amont de l'approvisionnement en produits alimentaires ;
 - d. Les effets congloméraux ;
 - e. Les effets coordonnés de l'opération.

a. Analyse des effets horizontaux dans le marché public de la restauration collective :

61. Comme précédemment indiqué, pour les marchés fonctionnant par appels d'offres, les parts de marché des différents concurrents sont le résultat de la concurrence passée, et ne préjugent en rien de la concurrence future où des éventuels effets unilatéraux d'une opération de concentration, qui à leur tour ne peuvent être appréhendés par simple addition des parts de marché des parties.

62. S'agissant des marchés dans lesquels les parts de marché peuvent fluctuer de façon significative en fonction des résultats de quelques appels d'offres importants, l'intensité de la concurrence lors d'un appel d'offres dépend de plusieurs facteurs : évolution du nombre des participants ; candidats retenus ; fréquence de rencontres des participants ; évolution du nombre de participants et candidats retenus.

63. Il y a lieu de préciser que, faute de données exhaustives communiquées par la partie notifiante, l'analyse du Conseil de la concurrence se basera sur les chiffres des années 2019 et 2020 les plus abouties selon Newrest Maroc Services. Cette analyse par appels d'offre sera complétée par une analyse des parts de marché à la fois dans le segment public et privé.

64. A partir de ce qui précède, et afin d'analyser les effets horizontaux de l'opération, tenant compte de la spécificité des marchés affectés par l'opération fonctionnant par appels d'offres, trois critères seront retenus :

- (i) Le nombre d'offres remises et retenues ;
- (ii) La fréquence de rencontre entre les parties à la concentration ;
- (iii) Les parts de marché en terme de chiffre d'affaires.

65. S'agissant des deux premiers critères, il convient d'examiner les conditions de concurrence sur ce marché d'appels d'offres, et à travers une analyse des appels d'offres passés, de déterminer le nombre de soumissionnaires crédibles exerçant une pression concurrentielle sur les parties avant l'opération.

(i) Le nombre d'offres financières remises :

Tableau n°1 : Nombre d'offres financières remises entre 2019 et 2020.

	2019	2020
Nombre d'appels d'offres publics communiqués	55	48
Nombre d'offres financières remises	180	245
Nombre moyen d'offres remises(*)	3,6	5,2
% des appels d'offres communiqués par les parties à la concentration par rapport au total des marchés publics	55%	57%

Source : base de donnée fournie par les parties, via leur réponse en date du 13 octobre 2021.

(*) : valeurs calculées sur la base des observations renseignées.

% : observations manquantes correspondant au nombre de participants ayant remis une offre : 9,1% en 2019 et 2,1% en 2020.
Nombre total d'appels d'offres publics (estimation) : 100 en 2019 et 84 en 2020.

66. Le tableau n°1 indique que le nombre moyen d'offres remises a augmenté, passant de 3,6 en 2019 à 5,2 en 2020 avec un accroissement de 44%. Cette évolution peut refléter en apparence, une intensification de la concurrence dans les marchés publics à travers l'augmentation du nombre d'offres financières remises par les différents soumissionnaires dans ces marchés au titre des années 2019 et 2020.

67. Ceci étant, l'augmentation du nombre moyen des participants pour l'année 2020 n'est pas nécessairement due à une amélioration des conditions de concurrence, mais elle est le résultat de certaines mesures réglementaires prises par des acheteurs publics, notamment l'Office National des Œuvres Universitaire Sociales et Culturelles (ONOUSC), qui d'après ses déclarations et les règlements de consultation y afférents, aurait fait le choix institutionnel de ne pas attribuer plus de deux appels d'offre à un même soumissionnaire. Ce qui explique le nombre important de participants dans ces appels d'offre, estimé entre 5 et 8 offres financières. Dans cette configuration, la probabilité de remporter un marché est mécaniquement plus grande pour les participants, autres que Newrest Maroc Services SA.

68. En effet, l'examen détaillé du nombre d'offres remises, ainsi que leurs valeurs permet de constater qu'au contraire, les indicateurs de mise en concurrence dans ces appels d'offres **traduisent une faible intensité concurrentielle.**

Tableau n°2: Répartition des offres financières remises en valeurs (en millions de Dh)

	2019				2020			
	En nombre	%	En valeur (millions de Dh)	%	En nombre	%	En valeur (millions de Dh)	%
Obs manquantes	5	9%	22,3	2,5%	1	2%	6,5	1,5%
Avec une offre remise	14	25%	232,6	26%	6	13%	79,9	18%
Avec deux offres remises	8	15%	497,0	55%	11	23%	146,1	33%
Avec 3 offre remises	7	13%	22,9	2,6%	4	8%	12,5	2,8%
plus de 4 offres	21	38%	122,8	14%	26	54%	195,9	44%
Total (*)	55	100%	897,7	100%	48	100%	440,8	100%

Source : base de donnée fournie par les parties, relative aux appels d'offres passés entre 2019 et 2020, réponse du 13 octobre 2021.

(*) : Nombre total d'appels d'offres publics (estimation) : 100 en 2019 et 84 en 2020.

69. Le tableau n°2 indique que la situation de la concurrence sur le marché de la restauration collective n'a pas connu d'amélioration pour la période 2019-2020. La catégorie d'offres ne dépassant pas deux (2) offres représentent, respectivement en valeur : 81,3% et 51,3% du total des offres remises communiquées par les parties. Tandis que le nombre d'offre remises ne dépassant pas deux (2) offres pour les années 2019 et 2020 constitue respectivement 40% et 35% du total du nombre d'offres remises.

70. A partir de ce qui précède, le Conseil de la concurrence considère que l'opération notifiée intervient à un moment où l'intensité de la concurrence dans les appels d'offres relatifs à la restauration collective est déjà faible. Et dans ce contexte, toute réduction du nombre de concurrents, aussi faible soit-elle, engendrera une dégradation inéluctable de la situation de la

concurrence sur un marché déjà fragilisé, ce qui est susceptible de porter significativement atteinte à la concurrence.

(ii) La fréquence de rencontres entre Newrest Maroc Services SA et Sodexo Maroc SA :

71.L'évolution du nombre d'appels d'offres dans le segment public, au cours desquels les parties se sont rencontrées est présentée dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Fréquence de rencontres des parties à la concentration

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total général
Nombre de rencontres Newrest /Sodexo	4	4	3	2	3	2	18
Total nombre d'appels d'offres publics communiqués	10	17	10	6	55	48	146
% nombre de rencontres	40,0%	23,5%	30,0%	33,3%	5,5%	4,2%	12,3%

Source : base de données fournie par les parties et relative aux appels d'offres passés entre 2015 et 2020 via leurs réponses du 13 octobre 2021.

72.Il ressort du tableau ci-dessus, que sur 146 marchés publics recensés pour la période 2015 - 2020, Newrest et Sodexo se sont rencontrées dans 18 marchés, représentant au plus 10,5²⁰% de la valeur totale des marchés publics de la restauration collective, figurant dans la base de donnée communiquée.

(iii)Les parts de marché en terme de CA :

Tableau n°4 : Parts de marché (en %) des principaux opérateurs sur le segment public de la restauration collective concédée.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Newrest Maroc Services	[20-30]	[25-35]	[35-45]	[35-45]	[40-50]	[35-45]	[35-45]
Sodexo Maroc	[0-10]	[0-10]	[0-10]	[0-10]	[0-10]	[0-10]	[0-10]
Nouvelle entité	[25-35]	[30-40]	[35-45]	[40-50]	[40-50]	[35-45]	[35-45]
Ansamble Maroc	nd(*)	nd	[0-10]	[5-15]	[5-15]	[5-15]	[10-20]
Proxirest	nd	nd	nd	[0-10]	[0-10]	[0-10]	[0-10]
Cossa Maroc	nd	nd	nd	[5-15]	[5-15]	[5-15]	[0-10]
SGNR	nd	nd	nd	[0-10]	[0-10]	[10-20]	[0-10]
Fabbro	nd	nd	nd	nd	nd	[0-10]	[0-10]
Sous total	[45-55]	[40-50]	[80-90]	[65-75]	[70-80]	[75-85]	[65-75]

Source : Réponse des parties à la concentration en date du 13 octobre 2021.

(*)Nd : Non disponible.

²⁰ Calculé à partir de la base de données fournie par les parties et relative aux appels d'offres passés entre 2015 et 2020 (réponse du 13 octobre 2021)

73. Pour le segment public de la restauration collective concédée, les parts de marché présentent une relative stabilité dans le temps, celles des parties à la concentration étant légèrement décroissantes de 2016 à 2020. Quant au principal concurrent de Newrest Maroc Services SA, la société Ansamble Maroc SA, ses parts de marché sont restées stables entre 2017 et 2019 pour augmenter de 7 points en 2020.

74. A l'issue de l'opération, Newrest Maroc Services restera le premier opérateur sur le segment public en terme de chiffres d'affaires, avec une part de marché additionnelle qui ne dépassera pas les 3 points. En outre, la nouvelle entité sera absente sur un nombre plus important de marchés. En effet comme l'indique le tableau n°3, le nombre de rencontres des parties à la concentration est situé entre 2 et 4 marchés/an pour la période 2015-2020. Et la valeur de ces appels d'offres représente respectivement 6,6 et 4,2% de la valeur totale des appels d'offres publics concédés communiqués pour les années 2019 et 2020.

75. En conclusion, le Conseil de la concurrence considère que l'opération n'est pas susceptible de produire des effets horizontaux, en entravant de manière significative la concurrence dans le secteur public de la restauration collective. Puisque, Newrest Maroc Services et Sodexo Maroc n'ont été en concurrence entre 2015 et 2020, que sur 18 marchés sur les 146 communiqués par les parties, et que la valeur des lots de rencontres représente respectivement 6,6 et 4,2% de la valeur des marchés communiqués pour les années 2019 et 2020.

76. En outre, l'incrément en terme de part de marché de la nouvelle entité reste faible et estimé entre 2 et 3%. Elle disposera d'une position importante sur le marché de la restauration collective concédée, avant et à l'issue de l'opération envisagée. Cette position ne changera pas significativement la structure du marché après l'opération.

b. Examen des effets horizontaux dans le marché privé de la restauration collective :

77. L'analyse concurrentielle des effets horizontaux de l'opération notifiée se fera sur la base des parts de marchés en terme de chiffre d'affaires réalisés par les différents acteurs du marché, et ce en raison de l'indisponibilité des informations relatives aux marchés privés de la restauration collective concédée (nom des participants, montant du marché, concurrent(s) retenu(s), participants admissibles, évincés...),

Tableau n°5 : Part de marché (en %) des principaux opérateurs sur le marché **privé** de la restauration collective concédée.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Newrest Maroc Services	[25-35]	[25-35]	[20-30]	[15-25]	[15-25]	[15-25]	[20-30]
Sodexo Maroc	[15-25]	[15-25]	[10-20]	[15-25]	[15-25]	[10-20]	[10-20]
Nouvelle entité	[40-50]	[40-50]	[35-45]	[40-50]	[35-45]	[35-45]	[35-45]
Ansamble Maroc	Nd	nd	[40-50]	[25-35]	[30-40]	[30-40]	[25-35]
Proxirest	Nd	nd	nd	[5-15]	[5-15]	[5-15]	[5-15]
Cossa Maroc	Nd	nd	nd	[0-10]	[0-10]	[0-10]	[0-10]
SGNR	Nd	nd	nd	[0-10]	[0-10]	[0-10]	[0-10]
Fabbro	Nd	nd	nd	nd	nd	[0-10]	[0-10]
Sous total	[40-50]	[40-50]	[80-90]	[80-90]	[80-90]	[80-90]	[80-90]
Nombre de concurrents analysés	2	2	3	6	6	7	7

Source : Parties à la concentration : réponses du 13 octobre 2021.

78. Le tableau n°5 indique que la structure du marché de la restauration collective concédée dans le secteur privé est oligopolistique car les opérateurs Newrest Maroc Services, Ansamble Maroc, Proxirest et Sodexo Maroc, toutes filiales de multinationales, représentent [80-90]% des parts de marchés.

79. Dès lors, l'opération notifiée permettra à Newrest Maroc Services de renforcer sa forte position sur le marché privé de la restauration collective concédée, avec une augmentation significative de ses parts de marché de [10-20] points passant de [20-30]% à [35-45]% en 2020.

80. Dans ce cadre, la société [.....]²¹ étant le plus important client de la cible et lié par le plus grand contrat privé de la restauration collective sur le marché marocain²², a exprimé ses inquiétudes par rapport aux effets que pourrait engendrer l'opération.

81. En effet, lors de l'audition tenue le 27 août 2021, le représentant de la société [.....] a déclaré que « l'opération Newrest Maroc Services / Sodexo, suscite de vives inquiétudes pour [.....], et ce, pour plusieurs raisons :

- *Le passage de 4 opérateurs (Ansamble Maroc, Proxirest, Newrest Maroc Service, Sodexo Maroc) à deux opérateurs (Ansamble Maroc et Newrest Maroc Services) qui répondent aux conditions de cotation du [.....] et du seuil de chiffre d'affaire minimum annuel de [.....] millions de Dh, limitera drastiquement le nombre de participants et diminuera la concurrence entre les opérateurs.*
- *Le choix limité entre les deux opérateurs/groupe d'opérateurs restant, engendrera un grand risque d'entente entre Newrest Maroc Services et Ansamble Maroc qui n'agiront pas de manière indépendante sur le marché. Ce qui conduira à une hausse des prix des services de la restauration collective. [.....] estime que la qualité du service*

²¹ [.....]

²² Chiffre d'affaires annuel de [75-85] millions de Dh en 2019 et [45-55] millions de Dh en 2020 (le plus grand client connu des services de la restauration collective concédée au Maroc)

sera aussi impactée au vu de l'expérience passée de Newrest Maroc Services et Ansamble Maroc. »²³

82. Compte tenu des éléments précédents, le Conseil de la concurrence constate que **l'opération notifiée soulève des préoccupations concurrentielles sur le marché privé de la restauration collective concédée**, et ce pour les raisons suivantes :

- A l'issue de l'opération, Newrest Maroc Services SA détiendra des parts de marchés élevées dans le segment privé passant de [20-30]% à [35-45]% au titre de l'année 2020. Ainsi, l'addition des parts de marché sera importante (+ [10-20]%) sur un marché déjà fortement concentré. Ce qui se traduira par une augmentation significative de son pouvoir de marché ;
- Les clients auront peu de possibilités de changer de fournisseur. En effet, le passage de quatre opérateurs détenant [80-90%] du marché privé à trois seulement (dont deux sont contrôlés par Ansamble Maroc²⁴), rendra les clients particulièrement vulnérables aux éventuelles augmentations des prix et à la possible détérioration de la qualité des prestations ²⁵ ;
- L'opération envisagée éliminera le rôle important que jouait Sodexo Maroc, connu par la qualité de sa prestation et le savoir-faire de ses équipes dans le marché de la restauration collective concédée. En effet, Sodexo Maroc jouait un rôle d'animation concurrentiel plus important dans le secteur privé que ne le laisserait supposer ses parts de marché.

83. Dans ce sens, et comme l'indique le tableau n° 6, les ventes de Sodexo ont dépassé celles du leader du marché durant les années 2017 et 2018, et rivalisent ainsi avec Newrest Maroc Services et Ansamble Maroc. Il en résulte que la société Sodexo Maroc constitue le plus important concurrent direct des sociétés Newrest et Ansamble Maroc, puisque la part de marché des autres concurrents de la restauration collective privée reste très faible ne dépassant pas dans les meilleurs cas les [0-10]%.

²³ Audition de [...] du 19 août 2021.

²⁴ Décision du Conseil de la Concurrence n°2021/3/23 du 18 juin 2021 : Ansamble Maroc s'est engagée, à compter de la réalisation de l'opération, de garder deux entités distinctes, Ansamble Maroc et Proxirest, avec une stratégie client et une organisation propre pour chaque société. D'autre part, Ansamble Maroc s'est engagée à ce que l'organisation interne du groupe OCS au Maroc, après la réalisation de l'opération, garantisse l'indépendance dans la construction et la communication des prix aux clients entre la société Ansamble Maroc et la société Proxirest S.A.R.L.

²⁵ Audition de [...] du 19 août 2021.

Tableau n°6 : Chiffre d'affaires (en millions de Dh) annuel du segment privé de la restauration collective concédée

	2016	2017	2018	2019	2020
Sodexo Maroc(*)	[x]	[x]	[x]	[x]	[x] (**)
Newrest Maroc Services	[x]	[x]	[x]	[x]	[x]

Source : Parties à la concentration, réponses du 07-06-2021.

(*) L'exercice comptable de la société Sodexo s'effectue entre le 1 septembre de l'année en cours et le 31 août de l'année suivante (bilan à cheval). Ainsi, le chiffre d'affaires pour la période 2016 à 2019 a été ajusté pour avoir la même base de comparaison.

(**) chiffre d'affaires pour la période janvier à fin août 2020.

- Ainsi, l'opération est de nature à créer une position dominante de Newrest Maroc Services sur le marché et renforcera son positionnement avec une part de marché sensiblement plus grande ([35-45]%) que celle de son concurrent immédiat la société Ansamble Maroc avec [25-35]% de parts de marché dans le privé²⁶. Ainsi l'opération est susceptible d'entraver la dynamique de la concurrence, dans un contexte où ce marché est déjà concentré ;
- **Appauvrissement de la diversité des offres** : L'instruction a révélé que la concurrence s'exerce dans le marché de la restauration collective entre les différents soumissionnaires, sur de multiples critères aussi bien tarifaires que non tarifaires. En effet, et lors d'un appel d'offre privé, les offres soumises aux clients par les candidats ne se résument pas à une offre de prix, elles sont également appréciées en fonction de critères qualitatifs tels que : la transparence de la gestion, les objectifs environnementaux ou la politique marketing.

84. Le renouvellement d'un contrat de restauration collective est en effet l'occasion pour le client, de mettre en concurrence les différents prestataires, afin d'améliorer l'offre de services préexistante dans tous ses aspects tarifaires et non tarifaires. Cette conclusion a été confirmée par les clients auditionnés affirmant que le prix n'est pas le seul critère de choix de l'exploitant.

85. Suite à l'opération, en réduisant le nombre d'offreurs sur le marché et par conséquent, celui des participants aux prochains appels à candidature et consultations, le choix et les offres d'amélioration de services que pourront recevoir les entreprises lors du lancement ou du renouvellement de leurs contrats sera limité, et leur pouvoir de négociation sera impacté par cette réduction du nombre d'offreurs.

²⁶ Décision du Conseil de la Concurrence n°2021/3/23 du 18 juin 2021 : Ansamble Maroc s'est engagée, à compter de la réalisation de l'opération, de garder deux entités distinctes, Ansamble Maroc et Proxirest, avec une stratégie client et une organisation propre pour chaque société.

Ansamble Maroc s'est aussi engagée que l'organisation interne du groupe OCS au Maroc, après la réalisation de l'opération, garantira l'indépendance dans la construction et la communication des prix aux clients entre la société Ansamble Maroc et la société Proxirest SA.R.L.

L'absence de contre-pouvoirs limitant les effets identifiés :

86. La partie notifiante soutient que le marché de la restauration collective est soumis à des pressions concurrentielles significatives, indentifiées comme suit :

- (i) La possibilité d'internationalisation ou de ré-internationalisation du service au moment du lancement ou du renouvellement de l'offre ;
- (ii) Des offres alternatives en développement (Foodtech ou livraison des repas en entreprise) ;
- (iii) La restauration commerciale traditionnelle ;
- (iv) Les titres restaurants.

(i) La possibilité d'internationalisation ou de ré-internationalisation du service :

87. La partie notifiante relève que le choix d'externaliser ou d'autogérer les services de restauration collective constitue des alternatives totalement substituables : les repas produits sont équivalents, la technologie et les méthodes de production employées identiques²⁷. Elle s'appuie sur des exemples de retour en auto gestion réalisés en France et aux Etats Unis.

88. Toutefois, le Conseil de la concurrence considère que si les acheteurs peuvent effectivement passer en gestion directe via l'internationalisation ou la ré-internationalisation du service, le choix de ce mode de gestion (externalisée ou direct), intervient en amont de la procédure de mise en concurrence et non à l'issue de celle-ci.

89. En outre, la partie notifiante n'a pas produit d'exemples concrets de passage d'un service externalisé à un service autogéré au Maroc. En effet, le Conseil de la concurrence considère que ce scénario est peu crédible si une telle possibilité de passage en régie (auto gestion /internalisation) n'a pas fait l'objet d'une étude approfondie avant l'appel d'offres, ou si les acheteurs concernés ne disposent d'aucune expérience spécifique en matière de restauration collective, la mise en œuvre immédiate d'un tel mode de gestion peut s'avérer difficile.

90. Enfin, il y a lieu de noter que dans le secteur public, la tendance est à l'externalisation des services de la restauration collective. Ainsi, les chiffres d'affaires annuels des segments publics et privés ont connu une augmentation pour les années 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019, estimés respectivement à 12,2%, 15,6%, 25,8%, 7,1% et 7,6.

91. Cette tendance est également confirmée dans le secteur public, puisque plusieurs secteurs (CHU, pénitencier, Education) sont passés exclusivement à une gestion externalisée de la restauration collective. A titre d'exemples les ONOUCS, les établissements pénitenciers et même certains CHU ont externalisé leurs services de restauration collective depuis leurs démarrages (CHU de Fès, Marrakech et Oujda). En plus, les établissements qui optent pour la gestion directe des services de restauration collective endossent les risques sanitaires, financiers et sociaux liés à une telle activité, étrangère à leur vocation et activité initiale, ce qui constitue un facteur déterminant dans leur choix de l'externalisation.

²⁷ § 155 du formulaire de notification.

92. La pression concurrentielle exercée par l'éventualité d'un passage en régie directe doit donc être relativisée. L'observation des tendances récentes du marché ne confirme pas un retour des acheteurs pour ce mode de gestion considéré d'une manière générale, comme moins performant que l'externalisation du service vers un opérateur privé.

(ii) Des offres alternatives en développement (Foodtech ou livraison des repas en entreprises) ;

93. Concernant le développement de la Food Tech au Maroc, les parties considèrent que ce marché constitue une alternative viable de nature à contrecarrer le pouvoir de marché qui aurait résulté de l'opération, avec l'émergence de deux leaders, à savoir : Jumia Food et Glovo, qui pourraient exercer une pression concurrentielle sur les parties.

94. Le Conseil de la concurrence ne partage pas cette assertion et considère que l'activité de la Foodtech (ou la livraison des repas) concerne majoritairement la livraison des repas à domicile ou sur le lieu du travail. En effet, le marché de services B2B, qui désigne l'ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises²⁸, est un marché balbutiant et la partie notifiante n'a pas démontré, en quoi cette option constituerait une alternative viable pour la restauration collective classique.

95. D'autre part, Jumia Food et Glovo ne sont actives pour le moment, que sur le B2C²⁹ (relation entreprise/client), et sont considérées comme des intermédiaires entre restaurateur et client final moyennement une commission allant de 15 à 30 %.

96. Ainsi, ni Glovo, ni Jumia Food ne dispose pour le moment, de leurs propres sites de restauration pour concurrencer les opérateurs de la restauration collective concédée. Il en résulte que la « Foodtech » ne peut être considérée comme une réelle frange concurrentielle³⁰ pour les opérateurs de la restauration collective concédée.

(iii) De la restauration commerciale traditionnelle ;

97. Selon la partie notifiante, la restauration traditionnelle constitue « en toute hypothèse une pression accrue du secteur de la restauration commerciale³¹ », qui tend de plus en plus vers « une alternative substituable à la restauration collective, a fortiori, dans un contexte de généralisation de la pratique du télétravail ou de l'enseignement à distance³² ».

98. A titre de rappel, la restauration collective repose d'une part, sur des contraintes précises : nourrir un grand nombre de personnes à un prix abordable. Et d'autre part, cette activité repose

²⁸ Quelques exemples de B2B : une entreprise qui achète des ordinateurs à une autre entreprise ; un restaurateur qui commande des produits chez un grossiste; une société qui s'équipe en logiciels auprès d'un prestataire...

²⁹ Le B to C désigne l'ensemble des relations qui unissent les entreprises et les consommateurs finaux. Exemples : la relation qui lie un fournisseur d'eau et électricité, comme la REDAL, aux consommateurs d'énergie. L'achat de fruits et légumes d'un père de famille auprès de son épicière

³⁰ En règle générale, l'entreprise dominante se trouve confrontée à un certain nombre de concurrents de petite taille, qui constituent la « frange concurrentielle ». Cette dernière comprend parfois un certain nombre d'entrants potentiels.

³¹ Formulaire de notification, considérant 187.

³² *Ibid.*

en grande partie sur le principe des économies d'échelles avec, en l'occurrence, des subventions directes ou indirectes du client, se traduisant par l'application de prix bas.

99. La restauration commerciale traditionnelle correspond aux établissements privés, principalement des petites entreprises individuelles, servant des repas traditionnels. Cette forme de restauration regroupe plusieurs types de restaurants, tels que les restaurants classiques ciblant une clientèle extrêmement variée »³³.
100. Ainsi, le Conseil de la concurrence estime que dans les conditions actuelles du marché, la restauration traditionnelle ne saurait être un substitut à la restauration collective concédée, et de facto, ne pourrait exercer une pression concurrentielle sur le secteur y correspondant.

c. Analyse des effets verticaux de la concentration :

101. L'analyse des effets verticaux de l'opération consiste à vérifier si elle est de nature à porter atteinte à la concurrence, notamment par la création ou le renforcement d'une puissance d'achat qui placerait les fournisseurs en situation de dépendance économique.
102. Dans la mesure où les sociétés Newrest Maroc Services SA et Sodexo Maroc SA interviennent, en amont, en qualité d'acheteurs sur les marchés de l'approvisionnement en produits alimentaires, il convient de vérifier les conditions sus-citées.
103. Dans le cas d'espèce, il n'existe pas sur le territoire marocain de fournisseurs spécialisés dans la vente auprès de la restauration collective. Les fournisseurs locaux s'adressent à l'ensemble des canaux de distribution (restauration collective, GMS, industrie agro-alimentaire...).
104. En outre, Newrest Maroc Services SA et Sodexo Maroc SA s'approvisionnent exclusivement auprès des fournisseurs nationaux³⁴ (Koutoubia, King Génération, Salipro, Danone, Fromageries Bel, etc...).
105. Les principaux fournisseurs sont pour la plupart des acteurs-clés de l'industrie agroalimentaire marocaine, chacun leader dans son domaine et disposant d'une capacité de négociation, à même de constituer un contre-pouvoir compensateur. Aussi, Newrest Maroc Services SA et Sodexo Maroc SA assurent toujours l'approvisionnement en produits auprès de plusieurs fournisseurs par famille de produits.
106. Ainsi, le Conseil de la concurrence considère que la présente opération n'est pas de nature à créer ou renforcer une puissance d'achat susceptible de placer les fournisseurs en situation de dépendance économique sur les marchés amont de l'approvisionnement en produits alimentaires.

³³

³⁴ Réponse à la demande d'informations n°4 reçu le 26 mai 2021.

d. Analyse des effets congloméraux de la concentration :

107. Il résulte de l'instruction que les différentes activités de Newrest Maroc Services SA (restauration collective, catering aérien, catering ferroviaire) sont opérées de façon indépendante, avec des contrats indépendants et dissociés, auprès de différents clients selon les marchés.
108. En ce qui concerne Sodexo Maroc SA, les activités (restauration collective et Facility Management) sont également menées, dans la majorité des cas, de manière indépendante et dissociée. Les contrats uniques proposant un service de restauration combiné à un service de Facility Management, n'ont concerné que deux clients en 2019 et 2020, à savoir : [x] et [x] (uniquement dans l'infrastructure de la restauration et non pas toute l'usine [x]).
109. Ainsi, le Conseil de la concurrence considère que la présente opération n'est également pas susceptible de produire des effets congloméraux restrictifs de concurrence, en raison d'absence de marché connexe sur lequel Newrest Maroc Services pourrait exercer un effet levier, en liant techniquement ou commercialement les ventes ou les achats des produits regroupés par la concentration.

e. Analyse des effets coordonnés :

110. Une opération de concentration dans un marché concentré peut entraver de manière significative la concurrence effective par la création ou le renforcement d'une position dominante collective, et ce, en augmentant la probabilité pour les entreprises de coordonner tacitement leurs comportements, dans le sens d'une augmentation des prix ou diminution de la production et/ou capacité de production.
111. Les effets coordonnés peuvent revêtir différentes formes, par exemple : le partage du marché par zone géographique ou par segments de clients ; ou encore le partage des marchés dans les procédures d'appels d'offres
112. Selon la partie notificante, pour que des risques d'effets coordonnés entre les deux grands opérateurs du marché puissent être envisagés, trois critères retenus de la jurisprudence «Airtours »³⁵ doivent être remplis :
- (i) Une transparence suffisante du marché, permettant à chaque membre de l'oligopole dominant de connaître de manière suffisamment précise et immédiate, l'évolution du comportement des autres membres, et de vérifier s'ils adoptent ou non la même ligne d'action;
 - (ii) Les membres de l'oligopole sont incités à ne pas s'écarter de la ligne d'action commune (condition de dissuasion) ;
 - (iii) La ligne d'action commune ne peut être contestée par les concurrents actuels ou potentiels ou par les consommateurs.

³⁵ TPICE, T-342/99, Airtours plc. contre Commission, 6 juin 2002, point 62.

113. En sus, la partie notifiante soutient que même si le premier critère (i) de transparence du marché est rempli (dans la mesure où cette transparence ne concerne pas le volet privé), les deux autres critères ne le sont manifestement pas.
114. Dans un autre volet, la pratique décisionnelle de la Commission européenne considère « *qu'il est généralement reconnu (...) en matière de contrôle des concentrations que, au sein d'un marché, des préoccupations de concurrence peuvent émerger en lien avec certains segments qui ont une importance particulière pour le marché dans son ensemble* »³⁶. Tel est notamment le cas des segments de marché qui jouent un rôle essentiel dans le développement futur de celui-ci. La Commission européenne considère dès lors, qu'un effet sur un tel segment particulier entraîne, un effet sur le marché dans son ensemble³⁷.
115. L'analyse des effets de l'opération sur le marché de la restauration collective sera donc effectuée en tenant compte des effets de l'opération sur le segment public, ainsi que sur la catégorie des clients de la « Santé » et du « Pénitentiaire », concernés par les effets de la concentration. Il convient ainsi de considérer que les effets de celle-ci sur le segment public affectent le marché dans son ensemble.
116. En effet, la base de données fournie par les parties, présente 103 appels d'offres passés au cours de la période 2019-2020. Sur l'ensemble de cette période, Newrest Maroc Services SA et Ansamble Maroc SA ont remis une offre dans [70-80]% des appels d'offres (soit 113 sur 149), tandis que Sodexo Maroc a remis une offre dans [05-15]% des cas (soit 19 sur 149). Cossa, pour sa part, a remis une offre dans [20-30] % des cas (soit 37 sur 149).
117. En terme de valeur de marché, et comme l'indique le tableau n°7 ci-dessous, Newrest a remporté respectivement [45-55]% et [30-40]% des marchés pour les années 2019 et 2020. Tandis que Newrest et Ansamble ont remporté [70-80]% de la valeur des marchés communiqués en 2019 et [30-40]% en 2020. Ces résultats sont intimement liés à la prépondérance des deux opérateurs dans les segments les plus rémunérateurs en terme de chiffre d'affaires, à savoir le pénitentiaire et les CHU. Ces derniers segments constituent à eux seuls 50% du chiffre d'affaire du segment public de la restauration collective et 30% du chiffre d'affaires total de la restauration collective.

³⁶ Décision de la Commission européenne n° COMP/M.6497 du 12 décembre 2012, Hutchison 3G Austria/Orange Austria, §140 et suivant.

³⁷ *Ibid.*

Tableau n°7 : Offres financières retenues par entreprise (en valeur et en volume).

Société	2019			2020		
	Nombre d'offres financières retenues	Valeurs des offres retenues (en millions de dh)	% en valeur	Nombre d'offres retenues	Valeurs des offres retenues (en millions de Dh)	% en valeur
Newrest Maroc Services	6	[x]	[x]%	8	[x]	[x]%
Ansamble Maroc	1	[x]	[x]%	1	[x]	[x]%
SGNR	2	[x]1	[x]%	1	[x]	[x]%
Fabro	1	[x]	[x]%		-	0%
COSSA	3	[x]	[x]%	5	[x]	[x]%
Herico Hiba	5	[x]	[x]%		-	0%
Al boughaz	3	[x]	[x]%		-	0%
Guastori	3	[x]	[x]%	1	[x]	[x]%
Autres (36 entreprises)	26	[x]	[x]%	31	[x]	[x]%
Total général(*)	50	875	100	47	434	100

Source : base de donnée fournie par les parties, relative aux appels d'offres passés entre 2019 et 2020, réponses du 13 et 29 octobre 2021.

(*) 4 observations manquantes et 1 appel d'offre infructueux.

118.L'analyse des effets de l'opération sur le marché de la restauration collective sera effectuée en tenant compte des effets propres de l'opération sur chaque segment. Conformément à la pratique décisionnelle européenne et compte tenu du rôle que jouent les segments « Santé » et « Pénitentiaire » sur le développement et l'équilibre concurrentiel du marché global, il convient de considérer que les effets de l'opération sur ces deux segments affectent le marché dans son ensemble.

119.Le Conseil de la concurrence considère que l'examen du segment des CHU et celui du pénitentiaire constitue une bonne approximation du risque de renforcement ou de création d'une position dominante collective, sur le marché global de la restauration collective au Maroc. En outre, l'enquête de marché a permis d'établir que les inquiétudes de certains opérateurs par rapport à la présente opération de concentration, concernent essentiellement le segment des marchés publics.

120.Il y a lieu de rappeler que la pratique décisionnelle³⁸ a mis en avant trois conditions permettant d'apprécier des effets coordonnés consécutifs à une opération de concentration :

- Une condition de détection : la connaissance par chaque membre de l'oligopole du comportement des autres membres par un degré de transparence suffisant du marché ;
- Possibilité de représailles : une pérennisation de la coordination par une incitation à ne pas s'écarter de la ligne de conduite commune;

³⁸ TPICE, T-342/99, Airtours plc. contre Commission, 6 juin 2002, point 62.

- Une condition de non-contestation : une absence de remise en cause efficace de la coordination par des concurrents actuels et potentiels et par les consommateurs.

121. Par conséquent, à l'aune de ces critères, il convient d'examiner si l'opération est susceptible de faciliter, de renforcer ou de créer une coordination des comportements de ces entreprises, à savoir : Newrest Maroc Services SA et Ansamble Maroc SA.

i. La transparence du marché :

122. Le Conseil de la concurrence considère que la condition de transparence du marché de la restauration collective concédée dans le secteur public, est vérifiée pour les raisons suivantes :

- Les mises en concurrence sont publiées et a fortiori, connues (Règlement de Consultation (RC) et Cahier des Prescriptions Spéciales (CPS)) détaillant l'estimation de l'acheteur public ; une proposition des menus du mois ; des quantités minimales et maximales à servir ; la composition des menus à servir allant jusqu' à la définition du nombre de kcal pour chaque catégorie de convives).
- L'identité des opérateurs ayant déposé des offres est connue en cours de procédure par les candidats à un appel d'offres.

ii. Condition de dissuasion :

123. Pour qu'une coordination soit stable, il est nécessaire que les éventuelles déviations soient sanctionnées. Les menaces de représailles en cas de comportement déviant doivent être crédibles et suffisamment importantes, pour amener chaque oligopoleur à se conformer à la ligne de conduite commune.

124. Newrest et Ansamble sont les seuls adjudicataires des appels d'offres de restauration collective dans les CHU et le pénitencier, et ce, en raison des critères de sélection restrictifs des soumissionnaires par l'acheteur public, et de par, leurs capacités financières permettant d'entamer l'exécution du marché durant la période d'attente du visa administratif des services compétents -qui peut durer jusqu'à 6 mois après l'attribution du marché.

125. En effet, Newrest a remporté depuis 2014 et d'une façon continue, les appels d'offres des CHU de Rabat, Casablanca, Fès et Oujda³⁹. Quant à Ansamble Maroc, elle est adjudicataire depuis 2013, et d'une façon continue du marché du CHU de Fès.

126. Ainsi, Newrest et Ansamble sont en mesure d'exercer une pression concurrentielle importante sur chaque appel d'offres relatif aux Centres Hospitaliers Universitaires et du pénitencier. Il en résulte qu'en cas de comportement déviant de l'une des deux entreprises, chacune sera en mesure d'exercer des représailles lors d'autres appels d'offres.

127. En contrepartie, le Conseil de la concurrence considère que la condition de dissuasion est remplie, car Newrest et Ansamble sont en mesure d'utiliser un mécanisme de représailles

³⁹ Réponses des CHU de Rabat, Casablanca, Fès, Oujda et Marrakech aux demandes d'informations des services d'instruction du Conseil de la Concurrence.

crédible, notamment en baissant fortement les prix à la suite d'une déviation constatée au sein des appels d'offres des CHU ou du pénitencier.

iii. Condition de non contestation :

128. Pour que la coordination soit profitable aux entreprises qui y prennent part, elle ne doit pas être perturbée par les autres acteurs présents ou potentiellement actifs sur le marché. L'émergence ou le renforcement d'effets coordonnés dépend donc, de l'efficacité avec laquelle la ligne de conduite commune peut être remise en cause, aussi bien par des clients que par des concurrents.
129. Après l'examen des procès-verbaux des commissions d'appels d'offres des CHU de Rabat, Casablanca, Fès, Oujda et Marrakech, aucune entreprise autre que Newrest Maroc Services et Ansamble Maroc n'a pu remporter les appels d'offres des CHU et des prisons.
130. Ainsi le Conseil de la concurrence considère que la condition de non contestation est remplie, dès lors qu'il n'y a pas de frange concurrentielle à même de concurrencer Newrest et Ansamble sur les marchés publics de grande valeur, tels que ceux des CHU et pénitencier.
131. En conclusion, Newrest Maroc Services SA et Ansamble Maroc SA ne sont pas soumises ou le sont très peu, à la pression concurrentielle des opérateurs présents sur le marché de la restauration collective à destination des CHU et des établissements pénitentiaires, qui pour rappel constitue en valeur 50% des marchés publics de restauration collective et qui de par leur configuration et des conditions requises par les maîtres d'ouvrage, sont exigeant en termes de sélection des candidats.
132. Ce constat s'explique notamment par l'incapacité des concurrents, au regard de leurs aptitudes techniques et financières, à répondre aux volumes exigés par ces maîtres d'ouvrage. A titre d'exemple : les appels d'offres lancés par la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion, portent sur un volume considérable de trois repas par jour (petit déjeuner, déjeuner et dîner) pour plus de [80.000 à 90.000] détenus.
133. Toutefois, et bien que l'analyse concurrentielle des effets coordonnés sur les segments CHU et pénitencier, ait révélé que l'opération est de nature à accentuer le risque lié à l'existence d'effets coordonnés entre Ansamble et Newrest, le Conseil de la concurrence estime que ces effets existeraient bien avant l'opération notifiée. Cette situation est due principalement aux conditions et critères de sélection restrictifs à la participation d'un grand nombre de soumissionnaires que fixe l'acheteur public (volume, conditions financières...).

IV. Examen des engagements proposés par la partie notifiante :

134. Conformément aux dispositions du paragraphe II de l'article 17 de la loi 104-12, les parties peuvent proposer des engagements de nature à remédier aux effets anticoncurrentiels de l'opération.

135. L'objectif de ces engagements est de mettre fin aux préoccupations de concurrence soulevées par la ou les opérations notifiées, en rétablissant les conditions d'une concurrence saine et effective sur le marché.

136. Généralement, le Conseil de la concurrence recherche en priorité, des remèdes structurels (cessions d'activités ou de certains actifs), qui garantiront la compétitivité des structures de marché, sauf lorsque des remèdes de nature comportementale s'avèrent tout aussi efficace pour compenser les atteintes à la concurrence.

137. En effet, les engagements structurels sont privilégiés aux engagements comportementaux, car ils ne requièrent pas de suivi sur le long terme, et sont aussi rapides dans leur mise en œuvre, puis, leurs effets sont irréversibles. Des exemples d'engagements structurels consisteraient à opérer :

- Des cessions d'actifs matériels : filiales, usines, magasins... ou immatériels: contrats...
- La non acquisition d'un actif inclus dans le périmètre initial de l'opération notifiée.

138. Quant aux engagements comportementaux, ils requièrent un suivi sur le long terme, par une mobilisation des ressources du Conseil de la concurrence, et le plus souvent avec l'aide d'un mandataire sur une durée limitée (en général 5 ans). Plusieurs exemples d'engagements comportementaux peuvent être cités :

- La concession d'une licence de marque à un concurrent ;
- La séparation opérationnelle, administrative et managériale des activités entre l'acquéreur et la cible « muraille de chine » ;
- La non-discrimination dans une procédure de mise en concurrence.

1. Contenu des engagements :

139. Afin de remédier aux effets anticoncurrentiels de l'opération, la partie notifiante a déposé, le 17 janvier 2022, une proposition définitive d'engagements, dont le texte intégral est joint à la présente décision, et par laquelle elle s'engage à :

1. Prendre, s'agissant des marchés privés de restauration collective, les mesures structurelles suivantes, qui concernent également ceux des clients qui ont par ailleurs un contrat de Facility Management avec Sodexo Maroc :
 - Mettre fin aux contrats pour lesquels Sodexo Maroc dispose contractuellement d'une faculté de cessation unilatérale, c'est-à-dire les 11 contrats suivants : [x], pour un total de chiffres d'affaires L12M (nov 2020 – oct 2021) de 12, 376 Millions de DH.

La notification de la cessation sera faite dans le délai de 30 jours à compter du Closing de l'opération au moyen de l'envoi d'un courrier dont le modèle figure en Annexe 1.

- Mettre fin, à la prochaine échéance anniversaire, moyennant le préavis contractuel, aux 17 contrats suivants, pour lesquelles cette faculté est prévue côté prestataire : [x], pour un total de chiffres d'affaires L12M (nov 2020 - oct 2021) de 17,719 Millions DH.

140. La notification de la cessation à la date anniversaire se fera au moyen de l'envoi d'un courrier dont le modèle figure en **Annexe 2**, et qui devra être reçu par le client, en fonction des délais de préavis contractuels :

- Pour le contrat [x] au plus tard le 30 mai 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 25 mai 2022 ;
- Pour les contrats [x] au plus tard le 30 octobre 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 29 juin 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 30 avril 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 29 août 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 23 juin 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 9 juillet 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 13 juillet 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 11 novembre 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 3 juillet 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 28 novembre 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 19 février 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 29 avril 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 24 avril 2022 ;
- Pour le contrat [x] au plus tard le 29 mars 2023 ;

141. La partie notifiante précise que, subséquent à la cessation, le client reste libre de choisir son prestataire, y-compris éventuellement le sortant (Sodexo Maroc) ou la nouvelle entité (Newrest Maroc Services). L'animation de la concurrence est en effet maximisée si le client dispose du choix le plus large possible et peut ainsi faire jouer la concurrence de la façon la plus efficace.

142. Dans sa lettre d'engagements, la partie notifiante a précisé que les contrats de restauration collective non concernés par le champ d'application de ce dernier engagement sont :

- (i) Contrats dont le renouvellement n'est pas prévu : ⁴⁰[x]. A ces contrats on peut ajouter le contrat [x] qui par exception est conclu en groupement avec un tiers, et auquel il ne peut par conséquent être mis fin unilatéralement⁴¹ ;
- (ii) Relations commerciales établies avec Sodexo Maroc de longue date sans formalisation contractuelle et pour lesquelles, en l'absence de toute clause écrite, le client est totalement libre de la relation reposant sur des bons de commande : [x] et [x].
- (iii) Contrats sans objet car déjà en cours de renouvellement comme [x] ou [x] ([x]).

2. Appréciation des engagements proposés :

143. Le Conseil de la concurrence considère que cette proposition d'engagement de cesser unilatéralement 28 contrats Food de Sodexo, immédiatement ou à leurs dates d'anniversaires, est un engagement sérieux, crédible et efficace, et qu'il est de nature à remédier aux préoccupations concurrentielle exprimées tout au long de la procédure.

144. En effet et comme précédemment indiqué, l'intensité de la concurrence lors d'un appel d'offres de restauration collective, dépend surtout du nombre de candidats compétitifs s'y présentant, et de leur mise en concurrence par les clients, dans le but d'obtenir les meilleures offres et conditions commerciales. L'engagement de faire cesser les 28 contrats sus-visés, permettra de rabattre les cartes sur le marché à nouveau et de favoriser la rotation des contrats en permettant aux concurrents de la nouvelle entité, de postuler pour ces marchés, afin de proposer une nouvelle offre de service, à même d'améliorer les conditions tarifaires et non tarifaires objet des contrats en question.

145. Dans la mesure où les conditions d'accès au marché de la restauration collective sont déterminées de manière unilatérale par le client, en fonction de ses besoins et exigences particulières et que les clients demeurent libres de changer facilement de prestataire, l'engagement de résilier les 28 contrats permettra fort probablement, l'arrivée de nouveaux acteurs de la restauration collective sur le segment privé.

⁴⁰ Le contrat [x] a pris effet 19 mars 2018. Il est conclu pour une durée de 1 an et renouvelable par tacite reconduction pour une période de 3 ans, chacune des parties ayant la possibilité d'en faire cesser l'effet sans indemnité de part ni d'autre, à la condition expresse de prévenir l'autre partie par lettre recommandée avec accusé de réception au moins 2 mois avant la date anniversaire (Art 8). Cela signifie que le contrat n'est reconductible tacitement qu'une fois, pour 3 ans, à l'issue d'une période d'un an. En d'autres termes, il a été prolongé tacitement le 19 mars 2019, pour une période de 3 ans, assimilable désormais à une durée déterminée, et qui prendra fin sans possibilité de reconduction tacite le 19 mars 2022. : réponse à la demande d'informations des services d'instruction du 8 janvier 2022

⁴¹ La convention de groupement Sodexo-[x] pour le client [x] ne prévoit pas de possibilité de résiliation unilatérale par Sodexo Maroc du contrat signé avec le Maître d'Ouvrage ([x]) et donc de possibilité de sortie pour les services de restauration collective uniquement. En revanche, l'aspect intuitu personae de cette convention apparaît clairement à l'article 5 et la responsabilité de Sodexo Maroc pourrait par conséquent être engagée sur le fondement de l'article 10 en cas de résiliation unilatérale par Sodexo Maroc qui amènerait [x] à reconsidérer l'attribution du marché dans son ensemble, c'est-à-dire y-compris vis-à-vis de [x]. En un tel cas, qui ne peut être exclu, Sodexo Maroc serait tenue responsable du préjudice direct et certain subi par [x].

- 146.Par conséquent, les engagements proposés constituent un instrument efficace pour animer la concurrence, et répondre aux préoccupations de concurrence exprimées durant l'examen approfondi de l'opération. Ces engagements ont aussi d'ordre structurel, puisqu'ils reposent sur la cessation effective d'une part très significative des contrats privés de restauration collective détenus par Sodexo Maroc, et immédiatement pour certains contrats, quand les clauses de ces derniers le permettent, ou à court terme pour d'autres, à la date d'anniversaire de la conclusion des contrats en question.
- 147.En d'autres termes, l'engagement aura pour effet de permettre au client, pour chaque contrat concerné, de reprendre sa liberté totale sur le marché, en procédant à une nouvelle mise en concurrence, que celle-ci débouche sur le choix d'un des nombreux opérateurs alternatifs, ou du choix du sortant ou de la nouvelle entité, à des conditions, le cas échéant, plus favorables en matière de prix ou de service, issus du processus concurrentiel et de la négociation.
- 148.Le Conseil de la concurrence considère que ce mécanisme est plus efficace en termes d'effet sur la concurrence, plutôt que d'accorder seulement la possibilité à certains clients de cesser à leur gré, les contrats sans pénalité (engagement du 1^{er} décembre 2021), sans les pousser à réorganiser une mise en concurrence entre différents offrants, afin de bénéficier des avantages du processus concurrentiel.
- 149.Par ailleurs, et pour que les engagements produisent tous les effets attendus sur le jeu concurrentiel, il est indispensable de s'assurer de leur bonne exécution. Le Conseil de la concurrence décide, à cet égard, de mettre en place un mécanisme chargé du suivi du respect des engagements pris.
- 150.Le suivi de ces engagements consistera notamment à :
- (1) L'envoi des demandes d'informations à l'intention des parties concernées (Newrest Maroc Services SA et Sodexo Maroc SA) ;
 - (2) Faire part au Conseil de la concurrence des copies des lettres avec accusé de réception, envoyées aux clients pour les 11 contrats concernés par une cessation définitive (immédiate) du contrat, ainsi que des copies des réponses desdits clients ;
 - (3) Faire part au conseil des copies des lettres avec accusé de réception, envoyées aux clients pour les 17 contrats concernés par une cessation à la date anniversaire du contrat ;
 - (4) L'envoi des copies des réponses des clients des 17 contrats ou des consultations des tiers, en cas de doutes sur l'exécution des engagements souscrits, sur une durée de 18 mois à partir de la date du *Closing* de l'opération.
- 151.Aussi, toute difficulté dans l'exécution des engagements proposés devra être rapportée au Conseil de la concurrence sans délai.
- 152.En cas de circonstances nouvelles ou exceptionnelles, de droit ou de fait, le Conseil de la concurrence peut, le cas échéant, sur demande écrite émanant des Parties et dûment motivée, lever, modifier ou remplacer, un ou plusieurs Engagements.

153. En conséquence, le Conseil de la concurrence considère que les engagements proposés par la partie notifiante peuvent contribuer à maintenir et à animer une concurrence efficace sur les marchés privés de la restauration collective concédée, après réalisation de l'opération.

DECIDE

Article unique : L'opération notifiée sous le numéro 2021/ع.ت.إ/49, relative à la prise de contrôle exclusif de la société Sodexo Maroc SA par la société Newrest Maroc Services SA est autorisée sous réserve des engagements visés et annexés à la présente décision.

Cette décision a été prise par le Conseil de la Concurrence, en date du 24 Joumada II 1443 (27 janvier 2022), réuni sous la présidence de Mr. Ahmed RAHHOU, et en présence des membres du Conseil : Mr Abdelghani ASNAINA, Mme Jihane BENYOUSSEF, Mr Abdellatif EL M'KADDEM, Mr Hassan ABOUABDELMAJID, Mr Benyoussef SABONI, Mr Abdelaziz TALBI, Mr Abdelkhalek TOUHAMI, Mr Abdeltif HATIMY, Mr Rachid BENALI, Mme Saloua KARKRI BELKEZIZ, Mr El Aid MAHSOUSSI et Mr Bouazza KHERRATI.

Président du Conseil de la concurrence et Président de la séance : Mr Ahmed RAHHOU

Mr Abdelghani ASNAINA : vice-président

Mme Jihane BENYOUSSEF : vice-présidente

Mr Abdellatif EL M'KADDEM : vice-président

Mr Hassan ABOUABDELMAJID : vice-président

Mr Benyoussef SABONI : membre

Mr Abdelaziz TALBI : membre

Mr Abdelkhalek TOUHAMI : membre

Mr Abdeltif HATIMY : membre

Mr Rachid BENALI : membre

Mme Saloua KARKRI BELKEZIZ : membre

Mr El Aid MAHSOUSSI : membre

Mr Bouazza KHERRATI : membre

Annexe : Version non confidentielle des engagements de la société Newrest Maroc Services SA.

Conseil de la concurrence
Services de l'instruction
Avenue Attine
Mahaj Ryad
Immeubles 7 et 8, 4^{ème} étage
Hay Ryad
Rabat
Royaume du Maroc

Le 17/01/2022

Objet : Newrest Maroc Services / Sodexo Maroc / Proposition d'engagement numéro 4

Monsieur le Rapporteur général,
Monsieur le Rapporteur général adjoint,
Monsieur le Rapporteur,

Consécutivement à nos précédents échanges, nous vous confirmons par la présente la proposition d'engagements de Newrest Maroc Services visant à la résolution des éventuelles préoccupations de concurrence nourries par les services d'instruction du Conseil de la concurrence dans ce dossier.

Newrest Maroc Services propose ainsi, à titre de nouvel engagement, de :

- 1) Retirer son engagement initial consistant à proposer pour tous les contrats de restauration collective détenus par Sodexo, à l'exception de ceux concernant des clients ayant également signé avec Sodexo Maroc un contrat de *facilities management*, l'envoi d'un courrier pour les informer de leur droit de résilier par anticipation et sans frais le contrat en cours.
- 2) Prendre, s'agissant des marchés privés de restauration collective, les engagements structurels suivants, qui concernent également ceux des clients qui ont par ailleurs un contrat de *facilities management* avec Sodexo Maroc⁴² :
 - Mettre fin aux contrats pour lesquels Sodexo Maroc dispose contractuellement d'une faculté de cessation unilatérale, c'est-à-dire les 11 contrats suivants :

⁴² Il est précisé que les contrats en question ont été transmis préalablement pour analyse aux services de l'instruction.

[CONFIDENTIEL], pour un total de chiffres d'affaires L12M (nov 2020 – oct 2021) de [CONFIDENTIEL] MdH.

La notification de la cessation sera faite dans le délai de 30 jours à compter du closing de l'opération au moyen de l'envoi d'un courrier dont le modèle figure en **Annexe 1**.

- Mettre fin, à la prochaine échéance anniversaire, moyennant le préavis contractuel, aux 17 contrats suivants, pour lesquelles cette faculté est prévue côté prestataire : [CONFIDENTIEL], pour un total de chiffres d'affaires L12M (nov 2020 - oct 2021) de [CONFIDENTIEL] MdH.

La notification de la cessation à la date anniversaire se fera au moyen de l'envoi d'un courrier dont le modèle figure en **Annexe 2**, et qui devra être reçu par le client, en fonction des délais de préavis contractuels :

Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour les contrats [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]
Pour le contrat [CONFIDENTIEL] au plus tard le [CONFIDENTIEL]

Il est précisé que subséquemment à la cessation, le client reste libre de choisir son prestataire, y-compris éventuellement le sortant ou la nouvelle entité. L'animation de la concurrence est en effet maximisée si le client dispose du choix le plus large possible et peut ainsi faire jouer la concurrence de la façon la plus efficace. C'est particulièrement vrai dans une configuration de marché dans laquelle la concurrence est caractérisée par la présence de nombreux indépendants, dynamiques et prospères, mais aussi par un opérateur important, Ansamble Proxirest.

Les contrats de restauration collective non concernés par le champ d'application de ce dernier engagement sont les suivants :

- (i) Contrats dont le renouvellement n'est pas prévu : **[CONFIDENTIEL]**. A ces contrats on peut ajouter le contrat **[CONFIDENTIEL]**, qui par exception est conclu en groupement avec un tiers, et auquel il ne peut par conséquent être mis fin unilatéralement⁴³.
- (ii) Relations commerciales établies avec Sodexo Maroc de longue date sans formalisation contractuelle et pour lesquelles, en l'absence de toute clause écrite, le client est totalement libre de la relation reposant sur des bons de commande : **[CONFIDENTIEL]**.
- (iii) Contrats sans objet car déjà en cours de renouvellement comme **[CONFIDENTIEL]** (résilié par le client).

Un tel engagement est particulièrement efficace dans le cadre de marchés d'appels d'offres pour lesquels les parts de marché des différents concurrents ne sont que le résultat de la concurrence passée, et ne préjugent pas de la concurrence future et où les éventuels effets unilatéraux d'une opération de concentration ne peuvent donc être appréhendés par la simple addition des parts de marché des parties.

Sur ces marchés, sur lesquels les parts de marché peuvent fluctuer de façon significative en fonction des résultats de quelques appels d'offres importants, sans que cela ne traduise un accroissement de l'éventuel pouvoir de marché de l'opérateur concerné, l'intensité de la concurrence lors d'un appel d'offres dépend surtout du nombre de candidats compétitifs s'y présentant, compétitivité qui ne dépend pas de leur part de marché. Dès lors, cet engagement permet de rebattre les cartes massivement et de favoriser la rotation des contrats.

Or, dans la mesure où les conditions d'accès au marché de restauration collective sont posées de manière unilatérale par le client en fonction de ses besoins et exigences particulières et que les clients demeurent libres de facilement changer de prestataire, tout acteur peut facilement, et

⁴³ La convention de groupement **[CONFIDENTIEL]** ne prévoit pas de possibilité de résiliation unilatérale par Sodexo Maroc du contrat signé avec le Maître d'Ouvrage **[CONFIDENTIEL]** et donc de possibilité de sortie pour les services de restauration collective uniquement. En revanche, l'aspect *intuitu personae* de cette convention apparaît clairement à l'article 5 et la responsabilité de Sodexo Maroc pourrait par conséquent être engagée sur le fondement de l'article 10 en cas de résiliation unilatérale par Sodexo Maroc qui amènerait **[CONFIDENTIEL]** à reconsidérer l'attribution du marché dans son ensemble, c'est-à-dire y-compris vis-à-vis de **[CONFIDENTIEL]**. En un tel cas, qui ne peut être exclu, Sodexo Maroc serait tenue responsable du préjudice direct et certain subi par **[CONFIDENTIEL]**.

sans nécessairement disposer d'importantes capacités financières ou de production, répondre aux appels d'offre.

Par conséquent, le remède proposé constitue un instrument très puissant d'animation de la concurrence, de nature à annuler les effets susceptibles de constituer des préoccupations de concurrence, et ce d'autant plus que son effet est structurel, reposant sur la cessation effective d'une part très significative des contrats privés de restauration collective détenus par Sodexo Maroc soit immédiatement, soit à une échéance proche.

En d'autres termes, l'engagement aura pour effet de permettre au client, pour chaque contrat concerné, de reprendre une totale liberté sur le marché, qu'il s'agisse d'internaliser le service, de conclure un nouveau contrat avec un tiers, de procéder à une nouvelle mise en concurrence, que celle-ci débouche sur le choix d'un des nombreux opérateurs alternatifs, ou du choix du sortant ou de la nouvelle entité à des conditions le cas échéant plus favorables en matière de prix ou de service. Ce mécanisme, en termes d'effet sur la concurrence, est donc notamment plus efficace que d'hypothétiques cessions de contrat qui, à les supposer possibles ou acceptées par les titulaires, ne garantissent pas une remise en concurrence immédiate mais occasionnent seulement un changement de sortant sans possibilité de faire évoluer les conditions plus favorablement en ouvrant le marché à une pluralité d'autres acteurs.

Le périmètre et le contenu des engagements pourra donner lieu, notamment en raison de l'évolution du contexte de marché et sur demande dûment motivée de la partie notificante, à réexamen par le Conseil de la concurrence afin de lui permettre notamment d'accorder une prolongation des délais, de lever ou réviser les engagements.

S'agissant du suivi des engagements par le Conseil de la concurrence, la Partie notificante adressera au Conseil de la concurrence, dès leur envoi, copie des lettres recommandées avec accusé de réception adressées aux clients pour les 11 contrats concernés par une cessation immédiate et pour les 17 contrats concernés par une cessation immédiate à l'échéance anniversaire.

Elle adressera également, des réception, copie des réponses le cas échéant reçues par ces clients concernés par la cessation des 28 contrats susmentionnés.

La Direction des instructions du Conseil de la concurrence pourra en tant que de besoin compléter le suivi de ces engagements et de leur bonne exécution, notamment par des demandes d'information à l'intention des parties concernées (Newrest Maroc Services et Sodexo Maroc) sur une durée de 18 mois à partir de la date du closing de l'opération notifiée.

ANNEXE 1

Modèle de lettre de cessation immédiate

Sodexo Maroc

A : Société .

Casablanca, le

Lette recommandée avec demande d'avis de réception

Objet : décision du Conseil de la concurrence n° du .

Cessation immédiate de contrat.

Madame, Monsieur,

Par décision en n° en date du , le Conseil de la concurrence du royaume du Maroc a autorisé au titre du contrôle des concentrations économiques l'acquisition par la société Newrest Maroc Services de la société Sodexo Maroc, avec laquelle vous êtes liée par contrat dans le secteur de la restauration collective s'agissant du site de .

Cette décision est conditionnée à la réalisation par les parties à l'opération de certains engagements, au rang desquels la cessation immédiate, moyennant préavis contractuel, des contrats pour lesquels une telle cessation est possible à l'initiative du prestataire.

C'est le cas du contrat concernant le site de , qui vous lie à la société Sodexo Maroc, et qui prévoit une telle possibilité à son article .

Nous vous informons donc mettre en œuvre cette faculté. Le contrat vous liant à la société Sodexo Maroc prendra par conséquent fin à l'expiration du préavis de mois suivant réception du présent courrier.

Il est précisé qu'après avoir pris connaissance de la présente lettre de cessation immédiate du contrat, vous avez le choix, ce qui permettra à votre société d'améliorer éventuellement le prix et /ou la qualité de service entre :

- choisir la société Sodexo Maroc ou, selon le cas, son acquéreur (la société Newrest Maroc Services) comme prestataire de restauration collective ;
- remettre en concurrence le service de restauration collective de votre établissement.

Nous espérons que cette circonstance, qui résulte d'une procédure menée devant les Autorités du Royaume, ne remettra pas en cause la qualité de nos relations et vous prions de croire, Madame, Monsieur, à l'assurance de toute notre considération.

ANNEXE 2

Modèle de lettre de cessation à la date anniversaire

Sodexo Maroc

A : Société .

Casablanca, le

Lette recommandée avec demande d'avis de réception

Objet : décision du Conseil de la concurrence n° du .

Cessation immédiate de contrat à la date anniversaire.

Madame, Monsieur,

Par décision en n° en date du , le Conseil de la concurrence du royaume du Maroc a autorisé au titre du contrôle des concentrations économiques l'acquisition par la société Newrest Maroc Services de la société Sodexo Maroc, avec laquelle vous êtes liée par contrat dans le secteur de la restauration collective s'agissant du site de .

Cette décision est conditionnée à la réalisation par les parties à l'opération de certains engagements, au rang desquels la cessation à date anniversaire , moyennant préavis contractuel, des contrats à reconduction tacite pour lesquels une telle cessation est possible à l'initiative du prestataire.

C'est le cas du contrat concernant le site de , qui vous lie à la société Sodexo Maroc, et qui prévoit une telle possibilité à son article .

Nous vous informons donc mettre en œuvre cette faculté. Le contrat vous liant à la société Sodexo Maroc prendra par conséquent fin à la date du .

Il est précisé qu'après avoir pris connaissance de la présente lettre de cessation immédiate du contrat, vous avez le choix, ce qui permettra à votre société d'améliorer éventuellement le prix et /ou la qualité de service entre :

- choisir la société Sodexo Maroc ou, selon le cas, son acquéreur (la société Newrest Maroc Services) comme prestataire de restauration collective ;
- remettre en concurrence le service de restauration collective de votre établissement.

Nous espérons que cette circonstance, qui résulte d'une procédure menée devant les Autorités du Royaume, ne remettra pas en cause la qualité de nos relations et vous prions de croire, Madame, Monsieur, à l'assurance de toute notre considération.