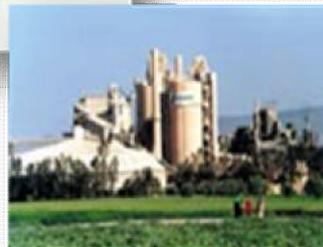




# ETUDE SUR LA CONCURRENTIABILITE DU SECTEUR DU CIMENT



NOTE DE SYNTHÈSE

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>VOLET I : ANALYSE DE L'ETAT DES LIEUX DU MARCHE.....</b>	<b>5</b>
A.        Présentation générale du marché .....	5
B.        Structure de l'offre et de la demande .....	9
<b>VOLET II : DONNEES DETERMINANTES ET INDICES DE CONCURRENTIABILITE ET/OU DE NON                   CONCURRENTIABILITE DU MARCHE .....</b>	<b>14</b>
A.        Degré de concentration du marché.....	14
B.        Aspects horizontaux de la concurrence.....	17
C.        Aspects verticaux de la concurrence .....	20
D.        Perception de la concurrentiabilité du marché concerné par les opérateurs : avis des opérateurs intéressés .....	23
<b>Conclusion .....</b>	<b>26</b>

## INTRODUCTION

**D**e très fortes suspicions pèsent sur de prétendues ententes illicites entre les fabricants de ciment au Maroc. Preuve en est la multitude d'articles de presse qui vont dans ce sens et les incriminations répétées des négociants et des entrepreneurs du bâtiment.

Ces suspicions sont fondées sur des indicateurs effectivement étonnants :

- Les prix pratiqués semblent anormalement homogènes ;
- La répartition géographique des producteurs est étonnamment équilibrée au point qu'on ne trouve pas de zone géographique où coexistent deux producteurs différents ;
- Les marges dégagées sont très importantes au regard des autres secteurs industriels ;
- La production est parfaitement alignée sur la demande et son évolution ne permettant pas une pression à la baisse des prix ;
- Depuis plus de cinquante ans, seuls quatre producteurs satisfont aux besoins du marché marocain.

Dans ce contexte, il est tout à fait légitime de se poser la question sur l'existence d'ententes illicites entre les producteurs, ententes sur le prix d'abord, puis sur la répartition géographique pour minimiser l'incidence des coûts du transport sur le prix final.

Pour répondre à cette question, une meilleure connaissance du secteur, en toute objectivité, est absolument nécessaire. Cela sera formalisé dans le premier volet de cette étude.

Une analyse tout aussi objective et utilisant toutes les techniques possibles de mesure de la concurrence dans ce secteur est un préalable nécessaire pour étudier l'état de la concurrence du secteur cimentier sous toutes ses facettes, que ce soit en termes de concurrence verticale, horizontale ou en termes d'études des barrières à l'entrée de ce secteur particulièrement rentable.

En se basant sur la littérature existante dans ce domaine, et les techniques classiques d'investigation lorsqu'il s'agit d'étudier un marché, comme la structure de l'offre, celle de la demande, les particularités des produits proposés, les exportations et les importations, etc..., puis en effectuant des entretiens basés sur un questionnaire dûment mis en forme, il s'agira d'identifier les éléments qui militent en faveur de l'existence d'ententes illicites et de les confirmer ou de les infirmer par des outils d'analyse tels les indices de concentration, les barrières d'accès, ainsi que la structuration du marché d'écoulement de ce produit particulier qu'est le ciment.

Un régulier retour à l'histoire de ce secteur permet aussi d'avoir une bonne vision des étapes qui ont conduit à la structuration actuelle de la production du ciment au Maroc.

## VOLET I : ANALYSE DE L'ETAT DES LIEUX DU MARCHE

### A. Présentation générale du marché

Le secteur du ciment occupe actuellement une place importante dans le tissu socio-économique marocain et ce en raison de sa forte contribution à la création de la valeur ajoutée, la promotion de l'emploi, la lutte contre l'habitat insalubre et la protection de l'environnement. Son développement est étroitement lié au développement économique du pays et à la mise à niveau du secteur de la construction et du logement.

Tableau 1: Chiffres clés 2009

<i>Chiffres clés 2009</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre d'établissements : 4</li><li>• Dispositif industriel existant :<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <u>Lafarge Maroc</u> : 6,7 Mt<ul style="list-style-type: none"><li>○ 3 cimenteries</li><li>○ 1 centre de broyage</li><li>○ EBE : 2,27 milliards DH</li></ul></li><li>➤ <u>Ciments du Maroc</u> : 5,6Mt<ul style="list-style-type: none"><li>○ 4 cimenteries</li><li>○ 1 centre de broyage</li><li>○ EBE : 0,96 milliards Dh</li></ul></li><li>➤ <u>Holcim Maroc</u> : 4,5 Mt<ul style="list-style-type: none"><li>○ 3 cimenteries</li><li>○ 1 centre de broyage</li><li>○ EBE : 1,01 milliards DH</li></ul></li><li>➤ <u>Asment Temara</u> : 1,2Mt<ul style="list-style-type: none"><li>○ 1 cimenterie</li></ul></li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Consommation nationale</b> : 14,5 Mt</li><li>• <b>Capacité de production</b> : 15,8 Mt</li><li>• <b>Chiffre d'affaires</b> : 13,3 milliards Dh</li><li>• <b>Investissements réalisés 2000-2009</b>: 12 milliards de DH</li><li>• <b>Emplois direct</b> : 3 300</li><li>• <b>Taux d'encadrement</b> : 23%</li><li>• <b>Emplois indirects</b> : 3 000</li><li>• <b>Masse salariale</b> : 635 MDh</li><li>• <b>Formation</b> : 2,5% de la masse salariale</li><li>• <b>Contribution au Fonds Solidarité Habitat</b> : 1,5 milliards Dh</li><li>• <b>Impôts et taxes</b> : 4 milliards Dh</li><li>• <b>Contribution au PIB des industries de transformation</b> : 8%</li><li>• <b>Contribution aux investissements industriels</b> : 7%</li></ul>

Source : APC

## I. Environnement juridique

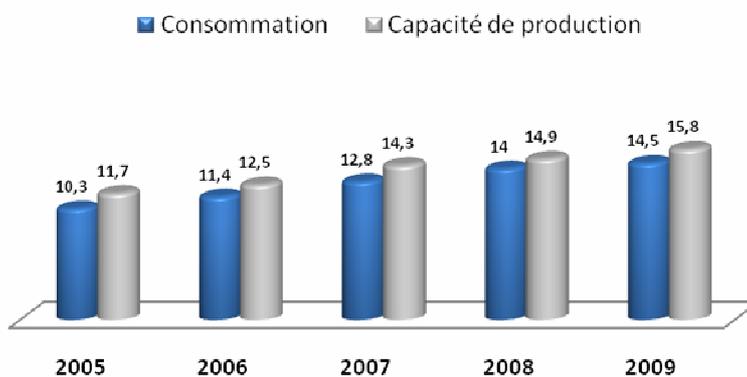
L'environnement juridique de ce secteur ne comporte pas de spécificités dans le sens où l'installation d'une usine de production obéit aux mêmes conditions que n'importe quelle autre industrie si ce n'est une approche particulière en termes de sauvegarde de l'environnement et de gestion des nuisances (la poussière) et en termes de normes de qualité qui assurent une résistance définie des constructions (NM<sup>1</sup> 10.1.004 relative aux liants hydrauliques, NM 10.1.157 relative aux ciments pour travaux à la mer).

De même, les taux de douane respectent à la lettre les accords de démantèlement tarifaire signés par le Maroc aussi bien en bilatéral qu'en multilatéral. Il faut noter aussi que rien n'empêche a priori un capital étranger de venir s'installer au Maroc sur ce secteur même si nous avons vu que pour l'instant les capitaux étrangers se sont associés aux capitaux nationaux pour acquérir les unités existantes et les développer.

## II. L'Offre

La consommation nationale avait franchi le cap des 10 millions de tonnes en 2005. Avec la dynamique économique mise en place, la consommation enregistre pour la troisième année une croissance s'établissant à 3,4% atteignant ainsi 14,5 Millions de tonnes en 2009.

Graph 1: Evolution de la consommation et de la capacité de production (en millions de tonnes)



(Source : APC)

<sup>1</sup> Norme Marocaine

La consommation moyenne par tête d'habitant est passée quant à elle de 263 à 461 Kg entre 1997 et 2009. Elle reste très diversifiée ; la région du Grand Casablanca garde la première place avec une consommation de 2171 milliers de tonnes, celle de Tanger Tétouan passe de la quatrième à la seconde et celle de Marrakech-Tensift de la sixième à la troisième, traduisant ainsi l'impact de la politique de développement régional.

Entre 2009 et 2010, la consommation n'aura progressé que de 0,3%, et la consommation par tête reste quasiment inchangée à 462 kg/hab/an.

Mais cette récente évolution n'est dûe qu'au ralentissement provoqué par la crise financière actuelle et au recul de la demande essentiellement étrangère en structures hôtelières et logements. Jusqu'en 2009, le secteur a connu des progressions intéressantes et rarement vues dans les autres secteurs.

Les raisons de cette croissance sont connues : relance des chantiers BTP d'infrastructures, des programmes d'habitat et de logements sociaux, des chantiers d'équipements touristiques....

Le trend haussier dans lequel le Maroc est engagé permet de tabler, pour les toutes prochaines années, sur une croissance de l'ordre de 4%.

Sur les 5 ans étudiés, nous constatons que les années 2007 et 2008 enregistrent la quantité la plus élevée des importations du ciment. En effet en 2007, les tonnages de ciment importés de l'Egypte on atteint les 210 016 tonnes. En 2009, les importations ont baissé à 150 000 tonnes. Les principaux pays d'importations de ciments sont le Portugal, l'Egypte, la Grèce, l'Espagne, la Turquie et l'Algérie.

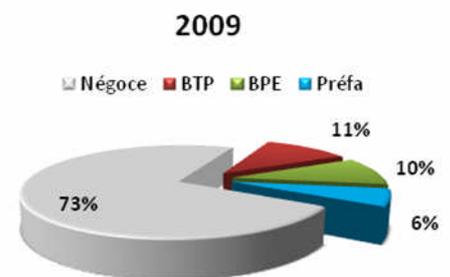
Quant à l'importation du clinker, elle a enregistré une régression de 5,6% atteignant 67 924 tonnes en 2009.

### III. La Demande

#### 1. Consommation

Le comportement de la demande par gamme montre que les ciments à plus forte résistance gagnent progressivement des parts de marché entre 2007 et 2009. Le CPJ 45 (Ciment Portland composé) augmente de 2% passant de 60% à 62%, le CPA 55 (Ciment Portland Artificiel) augmente de 3% à 6%, alors que le CPJ 35 baisse de 5% passant de 37% à 32%.

Les tendances relatives au comportement de la demande dans la durée, montrent que c'est le négoce qui remporte la plus grande partie avec 73%, la préfabrication, le Béton prêt à l'emploi (BPE) et le BTP quant à eux enregistrent une meilleure pénétration, c'est une tendance lente mais régulière d'industrialisation progressive de certains secteurs d'activité des matériaux de construction.

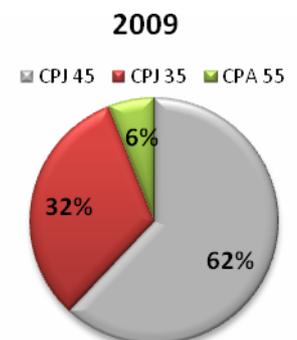


Graphe 2: Répartition des ventes par gamme de produit (Source : APC)

#### 2. Investissements

Pour faire face à la croissance de la demande, les différents cimentiers ont engagé des investissements pour augmenter les capacités de production. En effet, la dernière décennie aura enregistré d'importants programmes d'augmentation de capacités et de modernisation des équipements. Avec les unités qui ont démarré en 2010, les capacités de production nationales auront quasi doublé.

Ainsi, les investissements réalisés entre 2005 et 2008 s'élèvent à 7,5 milliards de dirhams. Ceux assignés à la période 2008-2011 ont atteint plus de 6 milliards de dirhams, mobilisés pour développer les installations existantes et créer de nouveaux sites, dont 10 à 15% pour la protection de l'environnement.



Graphe 3: Répartition des ventes par mode d'utilisation (Source APC)

### 3. Exportations

Sur la période étudiée, les exportations enregistrent un taux négatif pour le ciment chutant de 90% entre 2005 et 2009. En 2009, le Maroc a exporté 16 648 T pour un montant de 9 257 MDH répartie principalement entre le Nigéria avec 4 886 MDH et la France avec 2 732 MDH. Les exportations sur ce produit sont négligeables au regard de l'importance de la consommation nationale et des coûts de transports.

## B. Structure de l'offre et de la demande

### I. Nature du produit

Le ciment est une poudre qui dès qu'elle est mélangée à de l'eau, acquiert les propriétés d'un liant, c'est-à-dire d'une sorte de colle.

La nature et la proportion des constituants des ciments (clinker, laitier, cendre, pouzzolane, calcaire... etc) les subdivise en 6 catégories à savoir :

Ciment Portland Artificiel (CPA), Ciment Portland composé (CPJ), Ciment Portland pouzzolanique (CPZ), Ciment de Haut-Fourneau (CHF – CLK), Ciment au Laitier et aux Cendres (CLC), Ciment à Maçonner (CM).

Cependant la norme 10.1.004 définit 5 classes de ciment qui sont les classes 25, 35, 45, 55 et 65.

On distingue 2 débouchés pour le ciment : le bâtiment et le génie civil, avec une répartition respective d'environ deux tiers / un tiers.

Le ciment a l'avantage de ne pas être menacé par des produits de substitution puisqu'il reste indispensable à toute construction même si on peut constater une progression notable du bois et de l'aluminium pour monter les cloisons.

L'une des particularités de ce produit c'est que le ciment ne se stocke pas plus d'un mois. On peut par contre stocker du clinker. Cela oblige les producteurs à travailler en flux tendu et à assurer une satisfaction de la demande en moins de 24H.

## II. Offreurs

Jusqu'en 2010, le secteur cimentier marocain comptait quatre grandes sociétés, filiales de multinationales alignées sur des normes internationales. Un nouvel arrivant est en production depuis le mois d'avril de cette année qu'est Ciments de l'Atlas du groupe Addoha et un autre opérateur Ynna Asment filiale du groupe Chaabi sera bientôt sur le marché.

L'implantation des unités de production est répartie sur l'ensemble du territoire national avec recherche d'optimisation des coûts du transport. Le positionnement géographique est au centre de gravité des principales zones de consommation permettant de répondre aux besoins de tous les projets de développement en cours et à venir.

- **Lafarge Maroc** : exploitant 4 unités de production située à Bouskoura, Meknès, Tétouan et Tanger (centre de broyage).
- **Ciments du Maroc** : disposant de quatre usines à Agadir, Ait Baha, Marrakech et Safi, un centre de broyage à Laâyoune et un centre d'ensachage à Jorf Lasfar.
- **Holcim Maroc** : possédant trois unités de production à Fès Oujda et Settat et un centre de broyage d'ensachage et de distribution à Nador.
- **Asment Temara** : disposant d'une seule usine située près de Rabat.

Les usines sont installées à proximité des carrières, les matières premières prélevées dans ces carrières sont concassées. Broyées finement puis séchées, elles donnent le « cru ». Porté à une température avoisinant les 1450°C dans un four rotatif, ce cru subit ensuite des réactions chimiques complexes qui le transforment en clinker. Etape finale, le ciment est obtenu en broyant finement le clinker avec divers ajouts qui déterminent les qualités attendues du produit final.

Il existe deux principaux modes de distribution :

- Vente au départ : Le client récupère le ciment par ses propres moyens ;
- Vente en rendu : Le cimentier livre le client directement dans ses locaux en assurant la prestation du transport.

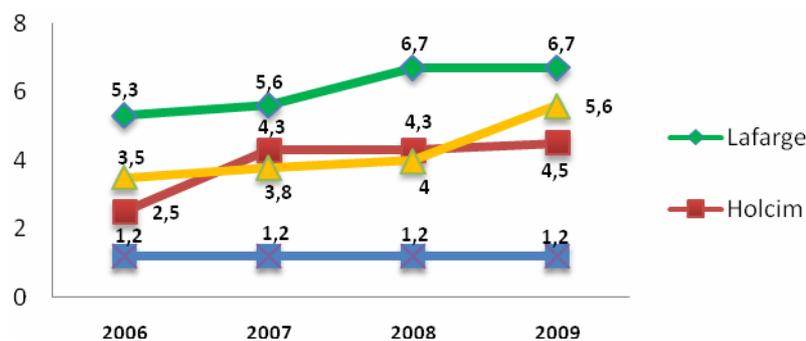
La plupart des cimentiers réalisent 80% de leurs ventes via le mode vente au départ et 20% selon le mode de distribution en rendu.

Les principaux utilisateurs de ciment sont les grossistes, les détaillants, les producteurs de matériaux, les entreprises de bâtiment, les promoteurs et les particuliers.

### III. Capacité de production

La capacité de production du secteur cimentier marocain s'est améliorée de manière soutenue. En effet, entre 2006 et 2009, la capacité de production du secteur est passée de 12,5Mt à 18Mt\*, soit une augmentation de 30,5%. Le graphe ci-après illustre cet accroissement par opérateur.

Graphe 4: Evolution de la capacité de production des cimentiers en millions de tonne (Mt)



(Source : APC)

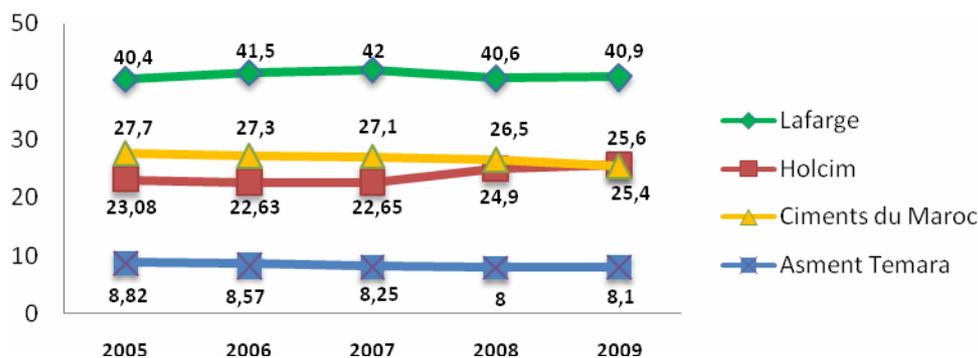
La capacité de production de Lafarge est passée de 5,3 MT en 2006 à 6,7MT en 2009, soit une augmentation de 26,5%. Celle de Ciments du Maroc a augmenté de 60% passant à 5,6MT en 2009. Entre 2006 et 2009, Holcim a augmenté sa capacité de production de 80%, passant de 2,5 Mt à 4,5 Mt. L'essentiel de cette augmentation a été réalisé entre 2006 et 2007 avec 72%. La capacité de production de Asment Temara quant à elle n'a pas changé depuis son doublement en 2005 se maintenant à 1,25 Mt.

\*y compris les extensions programmées sachant que la capacité effectivement installée est actuellement de 15,8 Mt

#### IV. Parts de marché

Le graphe ci-dessous donne l'évolution des parts de marché de 2005 jusqu'à 2009 des quatre opérateurs cimentiers marocains :

Graphe 5: Evolution des parts de marché des opérateurs cimentiers (en%)



(Source : les cimentiers)

La répartition des parts de marchés se fera exclusivement sur la base de l'implantation géographique, de la maîtrise des coûts de fabrication et de la qualité du personnel d'encadrement et du service.

Jusqu'en 2009, le marché est dominé par Lafarge avec 41%, suivi par Holcim et Ciments du Maroc avec à peu près 25% chacun et les 9% restants pour Asment Temara.

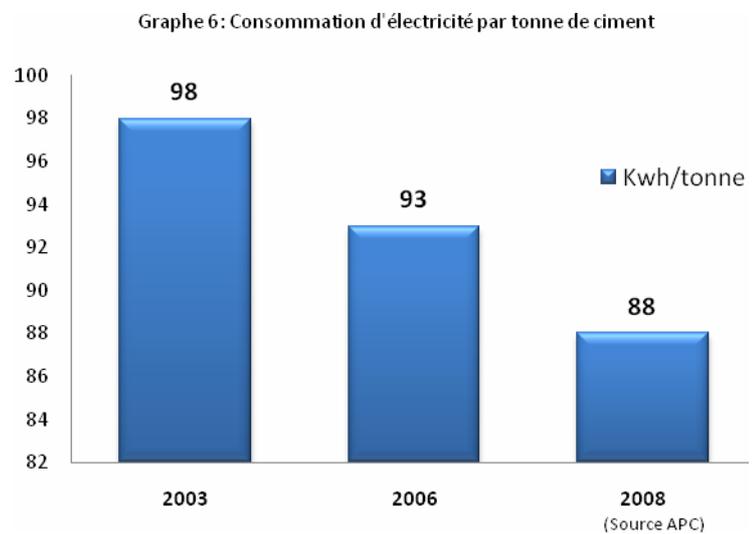
Au vu de ces résultats on peut sans hésitation parler de tendance oligopolistique dans le secteur du ciment.

## V. Facteurs de productions

Si la matière première est disponible directement à partir de la carrière de chaque unité, le cycle de production est gros consommateur d'énergie électrique (fournie par l'Office National de l'Electricité) et thermique généralement à base de coke de pétrole.

Avec une production de 14 millions de tonnes et un prix moyen (tarif général) de 0,7992 Dh/kwh, le coût de l'électricité dans le secteur cimentier en 2008 s'élève à : 984 MDH pour 1.232.000.000 Kwh/an.

Ce poste énergie est tellement important en termes financier que chaque entreprise s'attache à minimiser la part de l'énergie dans les coûts de production en développant des procédés personnels de production de l'énergie essentiellement à travers les énergies renouvelables comme l'éolien. Le second facteur de production par ordre d'importance est la main d'œuvre avec 3300 emplois directs en 2009 pour une masse salariale de 635 MDH.



## VOLET II : DONNEES DETERMINANTES ET INDICES DE CONCURRENTIABILITE ET/OU DE NON CONCURRENTIABILITE DU MARCHE

### A. Degré de concentration du marché

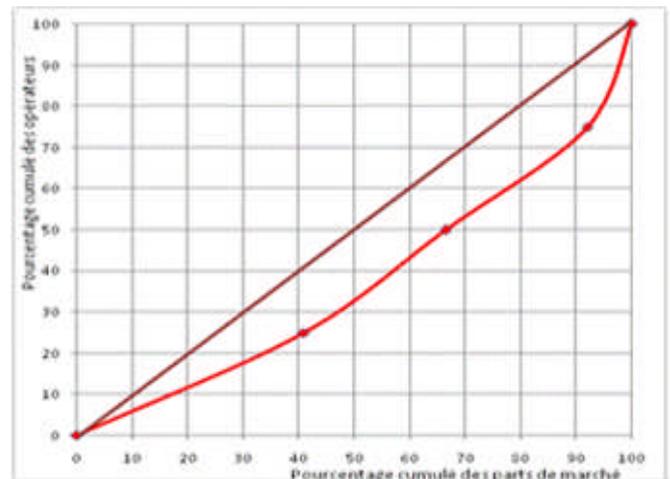
#### I. Parts de marché et indice de concentration

Calculer les indices de concentration revient à déterminer le degré de concurrence de ce marché. Ainsi, nous avons retenu trois indices de mesure de concentration à savoir :

*Le ratio de concentration ( $CR_k$ ), l'indice de Hirschman-Herfindahl (IHH) et la courbe de Lorenz.*

Le tableau ci-dessous donne le résultat du calcul du ratio  $CR_2$ ,  $CR_3$ , IHH et courbe de Lorenz et leur évolution sur les cinq dernières années

Tableau 2 : Evolution des indices de concentration  $CR_2$ ,  $CR_3$ , IHH et courbe de Lorenz sur la période 2005-2009



<b>2005</b>	68,1%	91,18%	3010
<b>2006</b>	68,8%	91,43%	3053
<b>2007</b>	69,1%	91,75%	3080
<b>2008</b>	67,1%	92,00%	3035
<b>2009</b>	66,5%	91,90%	3039

Source : Calcul SIS-Consultants sur la base des données des cimentiers

La mesure des indices de concentration révèle le côté oligopolistique de ce secteur au Maroc, mais ce constat ne pouvait pas être différent du fait du faible nombre des producteurs, cependant, il ne doit pas nous diriger vers une conclusion de non concurrence. Au regard des faits, la production du ciment au Maroc est concentrée entre les mains de quatre entreprises, mais ce serait faire un raccourci que de conclure sur une absence de concurrence entre elles. En fait, on peut parler d'une double concentration, la première en raison du faible nombre des producteurs et la seconde en raison de la détention par Lafarge de plus de 41% du marché vient ensuite Holcim et Ciment du Maroc avec plus de la moitié des parts de marché et enfin Asment Temara avec moins de 9%.

Le dernier élément qui ressort de ces calculs est la stabilité relative des parts de marché, on a l'impression que les opérateurs du secteur évoluent de manière identique sans qu'il y ait une tendance à la modification des parts de marché. Il y a quand même une progression d'Holcim qui semble récupérer les pertes de marché de Ciments du Maroc et Asment Temara.

Cependant, concernant la structuration du marché par type de produit, nous remarquons que le produit dominant pour l'ensemble du secteur est le CPJ 45, il représente à lui seul 62% des ventes en 2008 et 2009. Vient ensuite le CPJ 35 avec 32% en 2009. A eux deux, ces deux variétés totalisent ainsi 94% des ventes, donc la quasi-totalité du secteur.

On retrouvera approximativement la même répartition pour chacun des producteurs. Cette répartition quasiment identique dans les types de produit chez les cimentiers prouve qu'il n'y a pas de spécialisation dans telle ou telle gamme. Cette absence de spécialisation signifie que le marché marocain reste ouvert à tous les types de produit en fonction de la taille et des choix stratégiques de chaque entreprise.

## II. Pouvoir de marché des entreprises dominantes

La puissance financière de Lafarge est sans commune mesure avec celle de Asment Temara et lui procure donc théoriquement une capacité de pression sur les prix.

Ce qui justifie les critiques des détracteurs des cimentiers est essentiellement basé sur le niveau important des marges dégagées par les quatre producteurs. Ces marges confortables donnent une possibilité accrue de jouer sur les prix afin de gagner des parts de marché, mais on peut penser aussi que tant que l'entreprise dominante n'utilise pas cette marge de manœuvre pour faire du dumping il n'y a aucune raison pour que les trois autres le fassent au détriment de l'ensemble du secteur. Il y a une gestion raisonnée du marché par les quatre producteurs qui semblent satisfaits du statut quo actuel. Cette pression sur les prix existera avec l'arrivée de Ciments de l'Atlas et des autres projets programmés. Quoi qu'il en soit, le niveau des gains dégagés laisse une marge de manœuvre importante entre les mains des producteurs historiques.

Toutefois, il existe énormément de fonctions qui concourent à la maîtrise des infrastructures tout au long du processus et qui contrôlent toutes les différentes phases : chimiques, physiques et techniques avec un très fort encadrement derrière. Cette maîtrise de l'infrastructure passe par un plan d'exploitation de carrière, par la maîtrise du processus de production, par un plan de maintenance permanent, autant préventif que curatif et par un niveau d'encadrement hautement qualifié.

Les quatre producteurs sont basés sur une infrastructure lourde et dominant la totalité du processus de production, depuis la carrière jusqu'au conditionnement du ciment en sacs. Il n'y a donc aucune différenciation entre ces quatre entreprises au niveau du processus de fabrication. Par ailleurs, il n'y a pas non plus de différenciation au niveau du produit final si ce n'est d'une manière marginale. La bataille entre ces producteurs se fera sur la maîtrise des coûts et les gains des parts de marché se fait sur le partage de la demande additionnelle annuelle.

## B. Aspects horizontaux de la concurrence

### I. Barrières d'accès au marché

A ce niveau, il faut signaler que jusqu'à la fin des années 1970, le marché marocain du ciment était marqué par une production nationale insuffisante et des prix réglementés. Cette situation a induit une pénurie du ciment au niveau du marché national et a astreint le Royaume à combler le déficit de l'offre par l'importation.

Dans ce contexte et face au déficit de l'offre, les pouvoirs publics ont adopté une politique dirigiste fixant les prix (le prix départ usine et le prix négoce était fixé par l'Etat) et les zones de production divisées en 4 zones, chacune donnée en exclusivité à un cimentier.

Cette politique a permis aux cimentiers de couvrir tous les besoins du pays mais d'une manière extrêmement dirigiste, on ne pouvait pas à l'époque parler de concurrence.

En 1986, le secteur a fait l'objet d'une libéralisation conférant aux cimentiers la liberté de déterminer leurs prix de vente. Ces tarifs sont estimés en fonction : des coûts de transport, des coûts de l'énergie et du niveau de la concurrence.

La libéralisation du secteur a permis aussi l'accès dans le capital de grands groupes internationaux par le biais de la privatisation et a démantelé le zoning, permettant aux cimentiers de commercialiser sur tout le territoire national en fonction de leurs possibilités, introduisant par là un véritable contexte de concurrence.

Au-delà de cette analyse et dans un souci de rigueur, nous avons étudié les barrières d'accès au marché et nous concluons sur l'absence de ces barrières au moins au niveau réglementaire et stratégique. En effet, La fabrication du ciment est soumise à certaines normes de qualité relative à la normalisation industrielle. Ces normes étant applicables à tous les producteurs, on ne peut les considérer comme des barrières à l'entrée.

Ainsi, nous n'avons relevé aucune entrave à l'installation d'une nouvelle unité de production ou à l'arrivée d'un nouveau producteur. La seule barrière existante est celle de l'importance des capitaux à mobiliser pour installer une nouvelle unité. En effet, pour rappel il faut actuellement 1,5 Md DH pour réaliser une production de 1 millions de tonnes.

L'arrivée de deux nouveaux producteurs, ce qui est une première dans l'histoire du ciment au Maroc depuis la libéralisation du secteur, est une preuve de cette absence de barrières, indépendamment des difficultés administratives rencontrées par les nouveaux arrivants et objets de critiques de leur part à l'encontre de la puissance du réseau supposé des producteurs historiques.

## II. Analyse des entrées sur le marché

Il s'agit de la création de trois grandes cimenteries prévues pour 2012 en pleine capacité pour un investissement global de 8,9 milliards de DH. Deux seront entièrement marocaines, dans un secteur dominé par le capital étranger.

- **Ciments de l'Atlas** : avec la création de deux unités de production de 1,6MT chacune : la première se situerait dans la région centre, la seconde cimenterie sera située dans la région de Beni Mellal.
- **Ynna Asment** : avec la construction d'une unité de production du ciment et du clinker dans la province de Settat, d'une capacité de 1Mt avec la possibilité de doubler à court terme.
- **Lubasa** : initiée par l'espagnole Lubasa, dans la province de Sidi Kacem avec 1 Mt de clinker par an avec maintien de l'augmentation de cette capacité à 3Mt par an.

Du côté des cimentiers, l'arrivée des nouveaux opérateurs suscite des inquiétudes. En effet, l'ensemble des opérateurs présents aujourd'hui à l'échelle nationale devraient dans les années à venir faire face à la :

- Surcapacité de production par rapport à la demande ;
- Renforcement de la concurrence ;
- Saturation de certaines unités de production entraînant une diminution des ventes ;
- Baisse structurelle des marges, justifiée par la hausse des trajets mais également par la baisse du taux d'utilisation qui réduit l'effet des économies d'échelle ;
- Perte éventuelle des parts de marché à cause des efforts commerciaux déployés par les nouveaux opérateurs, et à leur emplacement stratégique sur les principales provinces.

De même, ces nouveaux arrivants risquent d'inaugurer une atteinte à la libre concurrence par le principe de clientèle captive, chose qui n'existe pas aujourd'hui : en effet, les deux propriétaires de ces nouvelles unités sont en même temps de très importants intervenants dans le domaine de la construction avec le groupe Addoha et Chaabi Lil Iskane.

### III. Analyse des mécanismes de la concurrence

Compte tenu du niveau hautement capitalistique de cette industrie, 50 à 60 % des éléments constitutifs des prix sont des charges fixes qui par définition demeurent égales, indépendamment du niveau de production. Les charges variables représentent 40% du prix mais sont composées à hauteur de 65 % par les coûts de l'énergie tels le coke de pétrole, le fuel, le charbon ou encore l'électricité.

Ainsi la fixation du prix du ciment est principalement conditionnée par la variation du coût des intrants, ce qui rend difficile une quelconque baisse des prix mais pas impossible.

Aujourd'hui, les mécanismes de la concurrence semblent basés sur des principes normaux au même titre que n'importe quel secteur, la preuve en est l'importance de la fonction marketing qui ressort de nos entretiens avec les producteurs.

En conclusion, l'arrivée sur le marché des nouveaux producteurs risque de changer la donne, introduisant certes une concurrence entre les producteurs, mais avec de faibles marges de manœuvre sur les mécanismes de la concurrence. Reste une petite possibilité avec l'exportation, mais avec des marges plus faibles que sur le marché national, compte tenu des frais de transport exorbitants.

L'amélioration du service au client, avec la maîtrise stricte des coûts seront certainement les piliers d'une concurrence importante entre les producteurs, mais sans effets significatifs sur les prix, du moins avec la configuration actuelle.

## C. Aspects verticaux de la concurrence

### I. Chaîne de commercialisation

Dans le secteur cimentier, ils existent deux segments (canaux) :

- **Distribution** qui englobe les distributeurs, les négociants, les revendeurs, les détaillants qui ne prennent que du sac et les ciments standards à savoir le CPJ et le CPA. Les ventes de ce canaux sont départ usine, les tarifs sont connus et les contrats sont ouverts.
- **Technique** qui englobe les préfabricants, les bétonniers, les entreprises de bâtiment qui travaillent directement avec les cimenteries. Les clients de ce canal achètent en vrac (près de 25%) et les ventes sont en rendu et les prix sont négociés soit de gré à gré, soit en réponse à un appel d'offres.

### II. Problèmes et restrictions éventuelles

Dans notre étude, nous nous sommes intéressés plus particulièrement au ciment gris, notamment le CPJ 35 et le CPJ 45 puisqu'ils représentent 94% des ventes.

Nos investigations n'ont décelé aucune restriction anormale à la vente, ni aucun système de vente imposé ou de conditionnalité d'approvisionnement : 72% de la production du ciment au Maroc est commercialisé à travers le négoce, nos entretiens ont fait ressortir que la quasi totalité des clients des cimentiers sont ce qu'on appelle des clients multiscartes dans le sens où il n'existe pas de contrat d'exclusivité et les négociants sont libres d'acheter leur ciment auprès de qui ils veulent, il n'y aurait même pas des conditionnalités particulières de vente en dehors des minimas d'enlèvement lorsqu'il s'agit de sacs, et de livraison lorsqu'il s'agit de vrac. La seule condition en vigueur est la détention d'un compte auprès du fournisseur.

L'une des preuves en importance prise par le marketing est illustrée par le programme Bâti Pro, qui est un programme de fidélisation de la clientèle d'Holcim : en effet, il semble que le traitement de la clientèle, donc le service du producteur devient de plus en plus important pour orienter le choix du négociant vers tel ou tel fabricant. Ces politiques de fidélisation peuvent être considérées comme des indicateurs d'une concurrence saine sur le marché.

Nous avons cherché à travers le concept de prix de la place à démontrer que le niveau du prix de la tonne du ciment est dicté par les coûts de production (matières premières), les coûts de l'énergie, les salaires et la marge. Ensuite de quoi la concurrence existante sur cette place est prise en compte pour s'aligner sur les prix du producteur le plus proche. Il ne faut pas oublier que l'incidence des coûts de transport sur le prix de vente final du ciment est déterminante. En condition normale, au-delà de 150 Km il ne serait plus rentable pour le client de s'approvisionner.

Avec l'abandon de la politique de zoning et l'augmentation des capacités de production du secteur, chaque unité industrielle va chercher à s'implanter sur des marchés plus éloignés géographiquement. Pour cela son produit doit pouvoir concurrencer en termes de prix celui du producteur le plus proche. C'est l'explication du fait que les prix sont sensiblement les mêmes à l'intérieur d'une même région surtout lorsqu'il s'agit de gagner des parts de marché sur une région qui connaît un dynamisme particulier (Marrakech, Tanger).

Cette position commerciale est donc tout à fait logique et ne prouve qu'une seule chose que l'on pourrait reprocher aux cimentiers, le niveau très important des marges qui leur donne cette possibilité de jouer autant sur le prix de la place. Il est possible aussi qu'il s'agit parfois de transferts de rentabilité d'une région à une autre, chose qui est possible aujourd'hui et ne l'était pas du tout du temps du zoning administré par l'Etat jusqu'en 1986.

Il n'empêche qu'il reste une grande opacité sur cette question des prix : il est difficile de connaître les prix réellement pratiqués : l'APC, répondant à notre demande sur les prix, nous à répondu qu'elle ne publiait pas cette information. Seule Holcim à bien voulu nous communiquer sa grille tarifaire. Or on sait que les tarifs sont une base de négociation et non des prix indiscutables. Par un système de remises brutes ou en cascade on passe du tarif au prix de la place.

Par ailleurs, une autre condition fait que la position du négociant semble plus confortable que celle du producteur, dans le sens où le ciment étant un produit difficilement stockable en raison du principe qu'au-delà de 30 jours on considère que le ciment perd en efficacité.

Concernant les conditions générales de vente, il ne semble pas qu'il y ait des conditions particulières de vente chez les cimentiers. Les quantités sont fixées par les clients et les qualités par les normes en fonction des projets. Les modalités de paiement sont variables du comptant à 90 jours et sont étudiées selon le segment client.

*Précisons que le prix du ciment gris est actuellement aux alentours de 1 000 DH hors taxe la tonne, alors qu'en Egypte et en Turquie le ciment se vend à environ 700 DH HT la tonne.*

Nous avons réalisé un benchmark entre le Maroc et des pays à des structures économiques comparables. Cette analyse comparative a vite révélé ses limites compte tenu des différences structurelles entre les cimenteries marocaines et leurs homologues égyptiennes et tunisiennes en raison essentiellement de la structure du capital qui appartient encore en grande partie à l'Etat, en plus du fait que le marché est encore largement contrôlé par l'administration contrairement à ce qui se passe au Maroc depuis 1986.

Par ailleurs le coût des facteurs n'est pas comparable entre les pays. A titre d'illustration, le tableau suivant retrace quelques indicateurs dans les pays comparés.

Tableau 3: Indicateurs dans les pays comparés

<b>Nombre d'établissements</b>	4	7	13	15
<b>Capacité de production</b>	15,8 MT	7,5 MT	58 MT	103 MT
<b>Consommation (2008)</b>	14,5MT	6,25 MT	45MT	41,12MT
<b>IS</b>	30%	30%	20%	2 à 10%
<b>TVA</b>	20%	18%	20%	18%
	180	140	90	160
	0,08	0,05	0,02	0,07

Source: Données consolidées de plusieurs sources (African Manager.com – Masrawy.com- Almasry-alyoum.com- Telquel- Tcma.org.tr)

Le prix de la tonne de ciment gris varie entre 66 et 73 Euros la tonne entre ces pays.

Compte tenu de la différence importante des coûts des facteurs et surtout de l'importance relative du coût de l'énergie dans la production du ciment, toute comparaison à ce niveau ne peut être qu'indicative.

Le principal enseignement que nous pouvons tirer de ce benchmark est qu'il est évident que le prix du ciment au Maroc est plus cher qu'ailleurs. Une partie de cette cherté peut s'expliquer par la taxe spéciale sur le ciment ; mais ceci n'explique pas tout car au vu des marges dégagées. Ce niveau élevé des prix fait partie des faisceaux qui peuvent nous amener à soupçonner des ententes sur le prix au Maroc. Par ailleurs, il nous permet de penser qu'il n'est pas déraisonnable de demander aux cimentiers de faire un effort sur les prix.

#### **D. Perception de la concurrentiabilité du marché concerné par les opérateurs : avis des opérateurs intéressés**

L'arrivée de nouveaux concurrents suscite des inquiétudes, car elle aura forcément des répercussions sur les volumes, qui vont se traduire par une baisse relative pour les opérateurs historiques, et cette baisse aura un impact sur les résultats.

##### **❖ Lafarge Ciments**

Selon Lafarge Ciments, l'arrivée des nouveaux entrants, changerait la configuration du marché et créerait un déséquilibre très important entre les capacités installées et la demande (l'excédent de capacités serait de l'ordre de 7 millions de tonnes au niveau national en 2012). Ce déséquilibre serait beaucoup plus accentué au centre du fait de la concentration dans cette région de ces nouvelles capacités.

La conséquence de ce déséquilibre serait un taux d'utilisation des capacités ne dépassant pas 50%, sauf à aller vendre à un coût logistique élevé sur des marchés plus éloignés.

Ayant pris conscience de l'importance du facteur énergie, Lafarge ciments investit dans le développement d'énergies alternatives. Cette expertise développée par l'opérateur, lui permettra de faire face aux différentes menaces qui pèsent sur sa rentabilité et d'amortir ainsi l'impact d'une éventuelle décélération de ses ventes.

### ❖ Ciments du Maroc

Selon Ciments du Maroc, la demande sur le ciment évolue en fonction des politiques de logements et d'infrastructures. Le secteur cimentier marocain actuellement est en surcapacité et tout nouvel entrant fera sa place au détriment des opérateurs déjà présents.

Pour faire face et maintenir sa position concurrentielle, Ciments du Maroc, veille à produire à ses clients des produits d'une qualité irréprochable et régulière. La forte augmentation de la production de clinker dans l'usine de Marrakech permettra au cimentier de limiter significativement leur approvisionnement et leurs achats de clinker à la concurrence et donc de maîtriser au mieux ses coûts.

Ciments du Maroc travaille également à faire baisser ses coûts de production et en faire bénéficier ses clients. Ainsi, à l'instar de Lafarge, Ciments du Maroc signe une convention avec l'ONE relatif à la construction d'un parc éolien.

### ❖ Holcim

Aussi, prônant la modernisation des circuits de distribution des matériaux de construction, le Groupe Holcim Maroc a initié le premier réseau de distribution de matériaux de construction au Maroc sous l'enseigne "BATIPRO Distribution" qu'est le premier réseau de franchise de référence pour la distribution des matériaux de construction au Maroc.

A travers ce réseau, basé sur le professionnalisme, la qualité et la transparence, BATIPRO Distribution souhaite fédérer des distributeurs indépendants de divers horizons autour d'un même idéal et leur faire partager les mêmes bonnes pratiques commerciales au bénéfice de l'amélioration de leur compétitivité et pour une meilleure satisfaction de leur clientèle.

### ❖ Asment Temara

Asment Temara a opté pour la région de Meknès pour créer sa nouvelle cimenterie dont la capacité de production sera de 750.000 tonnes pour un coût avoisinant le 1,3 milliard DH.

Asment Temara utilise également des énergies de substitution comme combustible afin de réduire sa facture énergétique.

Cependant, les entretiens que nous avons eu avec les producteurs font état d'une concurrence pure et parfaite entre eux et prennent comme preuve la bataille permanente à la recherche de nouveaux marchés et l'importance grandissante que prend le département marketing dans leurs unités. Ils prennent pour preuve aussi l'arrivée imminente de deux nouveaux producteurs marocains ainsi que les nombreux projets internationaux d'installations au Maroc qui sont actuellement en cours d'étude : on parle d'un projet en provenance des Canaries, d'un autre piloté par le groupe espagnol Lubasa et un autre dans la région de Nador. Ces projets sont pour l'instant freinés par la récente crise financière mais peuvent ressurgir rapidement dès la reprise des marchés du bâtiment et du tourisme au Maroc.

### ❖ Du côté acheteurs

Les plaintes sont nombreuses et régulièrement reprises par la presse : la FNBTP se plaint de situations anormales sur le marché et de toute puissance des producteurs sur les prix.

L'homogénéité des prix et la non transparence du marché, alimentée en partie par ce principe de la place, laisse apparaître des anomalies qui font qu'on trouve du ciment Lafarge produit à Bouskoura vendu à Marrakech moins cher qu'à Casablanca.

Ces critiques existent au niveau des professionnels du bâtiment mais on retrouve aussi les mêmes du côté des grossistes et revendeurs qui se plaignent de l'opacité du marché.

## Conclusion

**L**e secteur du ciment au Maroc représente un chiffre d'affaire de plus de 13Md DH (2009), il emploie 3300 salariés directs et 3000 indirects. Il distribue une masse salariale de 635 millions DH, contribue pour 8% au PIB des industries de transformation, et rapporte à l'Etat 4Md DH en impôts et taxes.

La consommation du ciment s'établit à plus de 15 MT en 2009 contre 7,5Mt en 2000, ce qui fait une progression de presque 100% en 10 ans. Les raisons de cette croissance sont essentiellement dues aux efforts déployés dans la construction des infrastructures (routes, autoroutes, ports) et aux dynamismes des secteurs de la construction et du tourisme. La crise financière internationale de 2008 a freiné quelque peu ce dynamisme, mais les chantiers restent toujours à l'ordre du jour, ce qui laisse prévoir encore un avenir de croissance remarquable : les déficits en logements sociaux sont toujours là, le dynamisme du tourisme au niveau mondial reprend et les besoins en infrastructures au Maroc ne sont pas encore totalement satisfaits.

Cette industrie n'est cependant pas simple en raison d'une part de l'importance du capital nécessaire à l'installation d'une unité, de l'importance relative des charges fixes et de la part des coûts énergétiques dans la production. Une autre difficulté réside dans la quasi impossibilité de stockage du ciment au-delà de 30 jours, ce qui oblige les producteurs à assurer des livraisons en moins de 24 heures.

Mais si le processus de production est relativement le même pour tous les producteurs et le produit final identique à quelques variantes près pour tous les fabricants, cette industrie est essentiellement gérée par une parfaite maîtrise des coûts et nécessite donc un niveau d'encadrement important et compétent.

Jusqu'à aujourd'hui ce secteur était dominé par quatre entreprises et on annonce l'arrivée de deux nouveaux producteurs marocains et quelques projets étrangers. Les quatre producteurs historiques sont tous adossés à des groupes internationaux depuis la libéralisation du secteur en 1986. En effet jusqu'en 1986, compte tenu du caractère stratégique du secteur et du haut niveau capitalistique, le principal actionnaire était l'Etat et le secteur était fortement réglementé par une politique de zoning destinée au départ à une bonne couverture géographique de l'ensemble du territoire national. Le niveau élevé de la rentabilité de ces entreprises doublé d'un avenir prometteur explique l'arrivée rapide d'investisseurs étrangers dès la libéralisation du secteur, mais elle n'explique pas le retard pris par l'arrivée de nouveaux investisseurs, ce qui est une première source de questionnement.

Le faible nombre de producteurs et le caractère incontournable du ciment est à la base de nombreuses critiques émanant essentiellement des opérateurs dans le BTP et des milieux journalistiques qui soupçonnent les entreprises du ciment de pratiquer une politique de prix opaque, certains parlant même d'ententes illicites.

Ces suspicions sont confortées par un niveau de prix quasiment identique quelque soit le producteur et des hausses fréquentes et régulières. Les détracteurs plaident pour une concurrence plus saine qui ferait pression sur les prix.

Nous nous sommes attachés à utiliser toutes les techniques d'investigations pour étudier l'état de la concurrence dans ce secteur : à travers une recherche bibliographique, des entretiens avec les principaux intervenants et l'utilisation d'outils tels que les indices de concentration, nous avons cherché à confirmer ou infirmer les critiques adressées par les consommateurs aux cimentiers.

Les indices révèlent une importante concentration et cette concentration est double dans le sens où en plus du faible nombre de producteurs, la répartition des parts de marché est très inégalitaire avec une domination de Lafarge (41%), suivi par deux autres producteurs qui réalisent environ 25% chacun (Ciments du Maroc et Holcim) et enfin 9% pour (Asment Temara).

Mais en même temps, il est normal que les indices plaident en faveur d'une concentration anormale en raison justement de ce faible nombre d'intervenants. Il s'est avéré donc très intéressant de réévaluer cette apparente concurrence par ses aspects horizontaux et verticaux pour étudier l'existence ou non de barrières anormales à l'entrée dans ce secteur et la structure de la chaîne de commercialisation.

La seule barrière indiscutable est le niveau capitalistique. Peu d'entrepreneurs sont capables de mobiliser les sommes nécessaires à une unité de production, en plus de cela il est indispensable pour chaque unité de production de disposer d'une carrière et le choix géographique de l'emplacement est déterminant compte tenu de la difficulté de transporter le produit final sur une longue distance. Aucune autre barrière réglementaire ou tarifaire ou juridique n'existe. Mais il est vrai que le marché est parfaitement verrouillé par les quatre producteurs qui produisent une quantité de ciment strictement corrélée à la demande avec une utilisation des capacités de production aux alentours de 90%.

La chaîne de commercialisation est indépendante des fabricants et nous avons remarqué chez les producteurs une importance grandissante des politiques de marketing : il n'y a pas de contrat d'exclusivité, ni de conditionnalités anormales, et les négociants peuvent s'approvisionner auprès des quatre producteurs.

Cette politique marketing est illustrée notamment par le concept du prix de la place, et la bataille pour s'assurer des parts de marché semble transparente. Ce principe du prix de la place contribue largement à alimenter les suspicions du fait de la difficulté à le comprendre. Chaque entreprise a sa propre stratégie en matière de développement et de rayonnement géographique, mais il est vrai qu'on ne sent pas une bataille sur les prix ou sur les parts de marché.

Il est très difficile de statuer sur l'absence de concurrence au regard essentiellement des entretiens que nous avons eu avec les producteurs. Il est tout aussi difficile de conclure sur une concurrence saine en raison de deux éléments essentiels :

1. Les marges importantes dégagées par cette industrie ;
2. Le niveau des prix qui est plus élevé qu'ailleurs.

Tout se passe comme si les quatre producteurs historiques sont satisfaits du statut quo actuel et ne se livrent pas bataille sur les plans du prix et des parts de marché. Leurs politiques de développement se contentent de suivre au plus près l'augmentation de la demande et de maintenir leurs positions actuelles.

Cependant, ils n'ont pas pu empêcher l'arrivée de nouveaux producteurs et semblent relativement sereins par rapport à l'avenir. Mais cette arrivée, voire d'autres encore projetées, vont mettre le secteur en situation de surproduction par rapport à la demande. Cela se traduira indiscutablement par une bataille sur les prix, étant entendu que le marché à l'export n'est pas à l'ordre du jour.

Ce qui est certain, c'est qu'aucune barrière spécifique n'existe pour empêcher les nouveaux arrivants de prospérer sur le marché marocain et c'est un bon indicateur de libre concurrence.

Notre conviction finale est qu'il n'a pas été possible de prouver l'existence d'ententes illicites entre les producteurs actuels : ils prospèrent librement sur un marché libre, chacun doté d'une stratégie propre tant vis-à-vis des négociants que vis-à-vis des politiques de développement.

Cependant, Asment Témara ne semble pas préoccupée par une augmentation de sa taille, Holcim développe une stratégie de fidélisation de ses clients, Lafarge règne en maître sans chercher à faire disparaître ses concurrents et Ciments du Maroc maintient sa position avec la création d'une nouvelle usine d'une capacité de 1,6 MT de clinker et de 2,2 MT de ciments par an. Cet état de fait trouve peut-être son explication dans le confort relatif actuel et aussi dans le dynamisme actuel du marché marocain : ce marché est étendu, en plein essor, les marges sont confortables et il n'y a pas de politique de dumping sur les prix. Cela va certainement changer dès l'arrivée en pleine production des nouveaux entrants, mais les marges de manœuvre existent avec un tel niveau de marges. Le prix à la tonne baissera certainement en termes relatifs, surtout si les producteurs continuent de minimiser la part relative de l'énergie dans la composition des prix en développant leurs propres structures de production d'énergies renouvelables.

En résumé, cette étude ne démontre pas l'existence d'ententes illicites par manque de preuves. Mais le comportement du marché du ciment au Maroc soulève des questions importantes :

- Pourquoi les prix au Maroc sont plus élevés qu'ailleurs ?
- Qu'est ce qui explique que les marges sont aussi importantes ?
- Depuis plus de cinquante ans, il n'y a que quatre producteurs.
- Pourquoi les plus puissants n'ont pas éliminé les plus petits ?
- Qu'est ce qui explique que les capacités de production se développent au même rythme que la demande et pas plus ?
- Tout semble indiquer que nous sommes en face au moins d'une « gestion raisonnée du marché » par les producteurs historiques, lesquels sont satisfaits du statut quo actuel et cherchent à le préserver aussi longtemps que possible.

Ces quelques questions et d'autres encore sont légitimes et doivent trouver une explication en toute transparence. L'arrivée des nouveaux producteurs changera la donne rapidement et elle devrait se traduire par une réelle baisse des marges et des prix. L'avenir proche nous dira si cette hypothèse se vérifie.

## Liste des Tableaux

Tableau 1: Chiffres clés 2009 .....	5
Tableau 2 : Evolution des indices de concentration CR <sub>2</sub> , CR <sub>3</sub> , IHH et courbe de Lorenz sur la période 2005-2009 .....	14
Tableau 3: Coût de l'énergie et du SMIC .....	22

## Liste des Graphes

Graphe 1: Evolution de la consommation et de la capacité de production (en millions de tonnes).....	6
Graphe 2: Répartition des ventes par gamme de produit .....	7
Graphe 3: Répartition des ventes par mode d'utilisation (Source APC) .....	7
Graphe 4: Evolution de la capacité de production des cimentiers en millions de tonne (Mt) .....	11
Graphe 5: Evolution des parts de marché des opérateurs cimentiers (en%) .....	10
Graphe 6: Consommation d'électricité par tonne de ciment .....	11