

مجلس المنافسة

ⵎⴰⵔⴻⵎ ⵏ ⵙⵉⵎⵓⵎⴰⵏⵏⴰ

CONSEIL DE LA CONCURRENCE

المملكة المغربية
ROYAUME DU MAROC



NEUTRALITÉ CONCURRENTIELLE ET ACCÈS AU MARCHÉ



ACTES DE LA
CONFÉRENCE

13
NOVEMBRE
MARRAKECH
2024

01

INTRODUCTION

02

PROGRAMME

03

SÉANCE INAUGURALE

04

PANELS

Panel 1 : Les entreprises publiques face à la neutralité concurrentielle

Panel 2 : Professions réglementées entre concurrence et régulation

Panel 3 : Interactions entre autorité de la concurrence et régulateurs sectoriels

Panel 4 : L'accès aux marchés publics entre exigences de la concurrence et efficacité des dépenses

05

SÉANCE DE CLÔTURE

06

GLOSSAIRE

D'une manière générale, le concept de neutralité concurrentielle sous-entend la notion d'égalité de traitement des concurrents et donc une situation dans laquelle tous les acteurs économiques d'un même marché sont soumis à des règles de concurrence équitables et applicables à tous les aspects de l'activité d'une entreprise (de l'accès aux ressources aux débouchés). Cela vise à garantir les gains du meilleur ratio coût/efficacité qui sont inéluctablement transmis au consommateur final.

Le principe de neutralité concurrentielle est de plus en plus évoqué dans le contexte économique mondial actuel marqué par un retour des aides d'État et des subventions. Tout d'abord, il convient de souligner l'importance et le poids des entreprises publiques sur les marchés, qui soulèvent des défis majeurs en matière de respect des règles d'une concurrence saine et loyale.



Ensuite, le domaine des marchés publics pose un double défi : atteindre un équilibre entre le respect des règles de concurrence et l'efficacité des dépenses publiques.

Enfin, il y a lieu d'évoquer que la problématique de la neutralité concurrentielle exige d'accorder une attention particulière au cadre mis en œuvre, notamment la législation et la réglementation en vigueur, qui doivent être objectives et neutres afin d'atteindre les objectifs d'efficacité économique sur les marchés.

Par ailleurs, la garantie de la neutralité concurrentielle suppose également de bannir :

- 1- L'octroi d'avantages indus à certains acteurs, ce qui crée un déséquilibre concurrentiel.
- 2- La limitation inadéquate de la rémunération des obligations de service public incombant à une entreprise, cette rémunération devant être équivalente à la valeur réelle des services fournis ; toute dérogation aux règles de structure et de gouvernance des entreprises publiques qui pourrait aboutir à des avantages indus faussant la concurrence.

De même, les aides d'Etat peuvent également avoir un effet de distorsion lorsqu'elles constituent des avantages sélectifs financés par des fonds publics (subventions), mais elles

peuvent également revêtir d'autres formes telles que les avantages fiscaux.

Parallèlement, la notion de neutralité concurrentielle impose la réflexion sur l'accès aux marchés publics et le maintien de ce principe par le biais de l'établissement de conditions de concurrence ouvertes, justes, transparentes et non discriminatoires dans les procédures de passation de marchés publics.

De fait, l'accès aux marchés publics représente un challenge majeur, à savoir concilier la garantie de la concurrence et celle de l'efficacité de la dépense publique. Cette ambivalence apparaît donc dans les cadres réglementaires et les pratiques régissant la passation des marchés publics. Il s'agit notamment :

◆ **Des exigences du droit de la concurrence par la promotion d'une concurrence loyale.**

Ceci se traduit par l'obligation de garantir à toutes les entreprises, quelles que soient leur taille ou leur situation géographique, un accès équitable aux appels d'offres (Processus clairs et ouverts à tous les soumissionnaires pour garantir la transparence ; critères d'évaluation des offres objectifs pour garantir l'égalité de traitement, etc).

◆ **De l'efficacité de la dépense publique.** Il s'agit à ce niveau d'optimiser la gestion des fonds publics et donc d'obtenir la valeur optimale pour chaque denier dépensé (qualité, coût et rapidité des procédures pour mener les projets dans les meilleurs délais).

Or il existe souvent une tension entre ces deux impératifs. Les États sont confrontés à la nécessité de les concilier par la mise en place de mesures d'adaptation (clauses de préférence locale, critères environnementaux ou sociaux, appels d'offres simplifiés, etc).

En somme, trouver un équilibre entre concurrence et optimisation de la dépense publique est un enjeu délicat mais essentiel pour garantir la gestion des fonds publics tout en favorisant la compétitivité et le dynamisme économique.

L'activité du secteur public dans les marchés en tant qu'acheteur et opérateur économique requiert une attention particulière pour éviter toute distorsion de la concurrence. À cet égard, la neutralité concurrentielle favorise la concurrence en éliminant ou en réduisant les avantages concurrentiels excessifs dont certains acteurs peuvent bénéficier par rapport à leurs concurrents, tels que le soutien accordé par l'État ou les réglementations qui favorisent les entreprises en place dans un secteur.

Pour ce faire, les autorités de la concurrence et les régulateurs sectoriels doivent veiller au respect des règles de concurrence efficiente et loyale.

De fait, les autorités de concurrence et de régulation sectorielle agissent ensemble dans ce sens. Cependant elles se distinguent par les missions qui leur sont assignées et les outils dont elles disposent.

Dans plusieurs pays, les activités d'un grand nombre de secteurs sont surveillées conjointement par une instance de régulation spécifique et par une autorité de la concurrence à vocation générale, qui surveille la conformité des pratiques des entreprises avec les règles de concurrence.





Il est à noter que ces instances de régulation sont généralement en charge de la transition d'un secteur donné vers un régime plus concurrentiel. En effet, la distinction des missions entre ces deux types d'intervention est la suivante :

- ◆ La régulation sectorielle relève d'instances spécifiques dont les actions s'appliquent à des secteurs initialement en monopole, ou du moins en oligopole à entrée fermée, en vue de leur ouverture à la concurrence. Ces secteurs comportent souvent des éléments de service public ou universel.
- ◆ La politique de la concurrence, quant à elle, veille au respect des règles du jeu par les entreprises dans un marché généralement concurrentiel.

Il est nécessaire de faire un bref rappel des objectifs et missions des régulateurs sectoriels et de l'autorité de la concurrence tels que les prévoient plusieurs législations à travers le monde et des instruments dont ils disposent.

Les objectifs de l'autorité de la concurrence

- ◆ Protection de la concurrence,
- ◆ Recherche de l'efficacité économique,
- ◆ Intégration des préoccupations d'équité à long terme.

Les objectifs des régulateurs sectoriels

- ◆ Accès aux facilités essentielles,
- ◆ Suppression des barrières à l'entrée,
- ◆ Suppression de l'accès privilégié d'une entreprise à des moyens de production rares,
- ◆ Attribution des ressources existantes aux entreprises capables d'en faire l'usage le plus efficient,
- ◆ Traitement optimal des obligations de service universel.

Principaux instruments

Pour l'autorité de la concurrence, l'exploitation des instruments est inéluctablement liée à la détermination des pratiques en cause. L'abus de position dominante ou l'entente doivent être prouvés. La simple constatation ne lui permet pas d'agir (injonction, sanction...). En outre, elle est habilitée à assumer le contrôle des opérations de concentrations économiques afin d'éviter la création de monopole ou le renforcement de position dominante.

Les régulateurs sectoriels, quant à eux, ont la possibilité de décider en amont de la structure du marché (nombre d'intervenants, octroi de licences, etc). De même, en aval, les régulateurs peuvent disposer d'un droit de regard sur la structure de l'entreprise. La nature de leurs instruments inclut notamment la possibilité de sélectionner les participants à un marché et/ou d'agir directement sur le niveau des prix, les structures de marché et les comportements des entreprises. Ils peuvent intervenir ex ante ou ex post, et des délais leur sont impartis pour régler un litige ou prendre une décision. Ils ont également la possibilité d'édicter des réglementations.

Parfois, un manque de clarté des rôles et des mandats des autorités de la concurrence et





des instances de régulation peut créer un chevauchement de compétences. Pour éviter ce chevauchement, la coopération reste un outil de première importance.

Selon l'OCDE, la coopération entre les autorités de concurrence et les instances de régulation sectorielle renforce la cohérence entre leurs actions propres, leur permet de partager les ressources et les informations (partage de connaissances) et d'éviter les actions redondantes. Cela leur permet ainsi d'être efficaces et d'atteindre leurs objectifs.

La coopération pourrait également dissuader les acteurs du marché de choisir l'instance devant laquelle ils porteront leur réclamation en fonction de leurs chances de succès (élection de juridiction).

La coopération, par le biais de protocoles d'accord, peut aider à clarifier les responsabilités respectives et à combler les lacunes.

Les autorités de la concurrence et les instances de régulation sectorielles, indépendamment de leur timing d'intervention (ex ante ou ex post), interagissent pour une régulation efficace des marchés et demeurent les garantes de l'équilibre de l'écosystème concurrentiel, et ce, pour le bien des États, des entreprises et des citoyens.

Par ailleurs, il est impossible d'analyser les relations entre autorité de la concurrence et régulateurs sectoriels sans évoquer la régulation des professions réglementées.

En effet, les professions réglementées revêtent un caractère particulier car elles nécessitent une formation spécifique, l'obtention de qualifications particulières, et souvent l'adhésion à un ordre professionnel ou une association. Elles sont donc soumises à une réglementation stricte destinée à garantir la qualité et la sécurité des services fournis.

La concurrence dans les professions réglementées peut être limitée par plusieurs facteurs :

- ◆ Barrières à l'entrée : les exigences en matière de qualifications et de licences peuvent limiter le nombre de professionnels autorisés à exercer.
- ◆ Fixation des prix : dans certaines professions, les tarifs sont réglementés, ce qui limite la concurrence sur les prix.
- ◆ Monopole de services : certaines professions peuvent avoir le monopole de certains services, empêchant d'autres acteurs de proposer des services similaires.



Par ailleurs, la régulation des professions vise à assurer la qualité des services ; les normes de formation et de pratique sont établies pour garantir que les professionnels possèdent les compétences nécessaires.

Elle vise également à protéger les consommateurs grâce à la réglementation protégeant ainsi le public contre les pratiques non éthiques ou non professionnelles.

Enfin, réguler les professions réglementées permet de maintenir l'intégrité de la profession. De fait, les règles et les codes de conduite contribuent à maintenir la confiance dans la profession.

L'équilibre entre la concurrence et la régulation est donc crucial : trop de régulation peut étouffer la concurrence, maintenir des prix élevés et limiter l'innovation. À l'inverse, un manque de régulation peut entraîner une baisse de la qualité des services, des pratiques non éthiques, et des risques pour la sécurité des consommateurs. Les débats sur la réforme des professions réglementées tournent souvent autour de la question de trouver le bon équilibre pour favoriser à la fois la concurrence et la protection des consommateurs.

C'est ainsi que les quatre panels de la conférence apporteront réponses et clarifications à toutes ces questions.

- 1/ Les entreprises publiques face à la neutralité concurrentielle.
- 2/ Les Professions réglementées entre concurrence et régulation.
- 3/ Les interactions entre autorité de la concurrence et régulateurs sectoriels.
- 4/ L'accès aux marchés publics entre exigences de la concurrence et efficacité des dépenses.





02

PROGRAMME

08H30 - 09H00 | ACCUEIL DES PARTICIPANTS

09H00 - 10H15 | SÉANCE INAUGURALE

Allocutions d'ouverture

- ◆ Mme Nadia Fettah, Ministre de l'Economie et des Finances – Maroc
- ◆ M. Nouredine Bensouda, Trésorier Général du Royaume – Maroc
- ◆ M. Frédéric Jenny, Président du Comité de la Concurrence – OCDE
- ◆ Mme Inge Bernaerts, Directrice de la Politique et Stratégie, Direction générale de la concurrence - Commission Européenne
- ◆ Mme Doha Mekki, Procureur Général Adjoint Principal, Ministère de justice – Etats-Unis
- ◆ M. Ahmed Rahhou, Président du Conseil de la concurrence – Maroc
- ◆ M. Chakib Alj, Président de la CGEM – Maroc

10H15 - 11H45 | PANEL 1 : LES ENTREPRISES PUBLIQUES FACE À LA NEUTRALITÉ CONCURRENTIELLE

- ◆ M. Abdellatif Zaghnoun, Directeur Général de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat – Maroc
- ◆ M. Abdelhamid Addou, Président Directeur Général de Royal Air Maroc
- ◆ M. Carlos Jacques Vieira Gomes, Membre du Conseil Administratif de la Défense de l'Économie – Brésil
- ◆ M. Stéphane Retterer, Président de l'Autorité de la concurrence – Nouvelle Calédonie
- ◆ M. Olivier Schaller, Vice-Directeur de la Commission de la concurrence – Suisse
- ◆ M. Khalid Sbia, Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation – Maroc
- ◆ Mme Halima Bensouda, Professeur de Droit de la Concurrence – Université Mohammed V de Rabat – Maroc

11H45 - 12H00 | PAUSE-CAFÉ

12H00 - 13H15 | PANEL 2 : PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES ENTRE CONCURRENCE ET RÉGULATION

- ◆ M. Benoît Coeuré, Président de l'Autorité de la Concurrence – France
- ◆ M. Mahmoud Moutaz, Président de l'Autorité de la Concurrence – Egypte
- ◆ Mme Ilham Ameziane, Chef de la Division des Professions Réglementées et des Ordres Professionnels (SGG) – Maroc.
- ◆ Pr. Nadia Ismaili, Vice-Présidente du Conseil National de l'Ordre des Médecins – Maroc
- ◆ M. Chakib Benabdellah, Président du Conseil National de l'Ordre des Architectes – Maroc

13H15 - 14H30 | DÉJEUNER





14H30 - 16H00 | **PANEL 3 : INTERACTIONS ENTRE AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE ET RÉGULATEURS SECTORIELS**

- ◆ **M. Abderrahim Chaffai**, Président de l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale (ACAPS) - Maroc
- ◆ **M. Abdellatif Bardach**, Président de l'Autorité Nationale de Régulation de l'Electricité (ANRE) – Maroc
- ◆ **M. Adano W. Roba**, Directeur de la Politique, Recherche et Assurance Qualité à l'Autorité de la Concurrence - Kenya
- ◆ **M. Nabil Badr**, Directeur Adjoint de la Supervision Bancaire, Bank Al Maghrib - Maroc
- ◆ **M. Matthew Boswell**, Président de la Commission de la Concurrence – Canada
- ◆ **Professeur Ioannis Lianos**, Chaire de droit mondial de la concurrence et de politique publique, University College London – Grande Bretagne
- ◆ **Professeur Marek Martyniszyn**, Chaire de droit et de politique de la concurrence, Queen's University Belfast – Irlande du Nord

16H00 - 16H15 | **PAUSE-CAFÉ**

16H15 - 17H45 | **PANEL 4 : L'ACCÈS AUX MARCHÉS PUBLICS ENTRE EXIGENCES DE LA CONCURRENCE ET EFFICACITÉ DES DÉPENSES**

- ◆ **Mme Cani Fernández**, Présidente de la Commission Nationale des Marchés et de la Concurrence - Espagne
- ◆ **M. Nuno Cunha Rodrigues**, Président de l'Autorité de la Concurrence – Portugal
- ◆ **Dr Gabriele Herlemann**, Chef du 2ème Tribunal des marchés publics, Bundeskartellamt – Allemagne
- ◆ **M. Atif Lhaoud**, Chef de la Division Marchés et Affaires Juridiques - Autoroutes Du Maroc.
- ◆ **M. Mohamed Zouhair Bouakil**, Rapporteur Général de la Commission de la Commande Publique – Maroc
- ◆ **M. Tarik Zair**, Professeur de Droit Public, Université Ibn Tofail de Kénitra - Maroc
- ◆ **Mme Wafaa Malajati**, Directrice des Achats - Office National des Chemins de Fer - Maroc

17H45 - 18H15 | **SÉANCE DE CLÔTURE**

- ◆ **M. Ahmed Rahhou**, Président du Conseil de la concurrence - Maroc





M. AHMED **RAHOU**
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE LA CONCURRENCE - MAROC

MME NADIA **FETTAH**
MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES - MAROC



M. NOUREDDINE **BENSOUDA**
TRÉSORIER GÉNÉRAL DU ROYAUME - MAROC

M. FRÉDÉRIC **JENNY**
PRÉSIDENT DU COMITÉ DE LA CONCURRENCE - OCDE



MME INGE **BERNAERTS**
DIRECTRICE DE LA POLITIQUE ET STRATÉGIE,
DIRECTION GÉNÉRALE DE LA CONCURRENCE - COMMISSION EUROPÉENNE

MME DOHA **MEKKI**
PROCUREUR GÉNÉRAL ADJOINT PRINCIPAL, MINISTÈRE DE JUSTICE - USA



M. CHAKIB **ALJ**
PRÉSIDENT DE LA CGEM - MAROC

M. AHMED RAHHOU, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE LA CONCURRENCE - MAROC

Lauréat de de l'École Polytechnique à Paris en 1980, puis de Télécom Paris en 1982.

Il a occupé plusieurs postes de responsabilité dès sa sortie de l'école :

- ◆ Responsable du service informatique à Royal Air Maroc (1982).
- ◆ Directeur Général Adjoint au Crédit du Maroc (1994).
- ◆ PDG de la société Lesieur Cristal (2003).
- ◆ PDG du CIH Bank (2009).
- ◆ Ambassadeur de Sa Majesté le Roi, Chef de la mission du Royaume du Maroc auprès de l'Union Européenne et Chef de la mission du Royaume auprès de la Communauté européenne de l'Énergie Atomique (2019).
- ◆ Membre du Conseil Économique, Social et Environnemental en tant qu'expert.
- ◆ M. Rahhou est marié et père de 2 enfants.

Madame la Ministre,

Mesdames et Messieurs les Présidents
des autorités, les Présidents des
entreprises publiques marocaines,

Directeurs d'Administrations Centrales,

Nos chers invités,

Merci d'être là. Merci d'avoir voyagé pour ceux qui viennent de l'étranger. C'est un honneur pour nous. Pour cette troisième édition de notre conférence annuelle sur la concurrence, qui se tient à Marrakech, nous avons retenu cette année le thème de la neutralité concurrentielle, car nous savons qu'il s'agit d'un sujet d'actualité. Il est ancien mais il n'est pas épuisé et nous avons estimé nécessaire de faire le point sur ce qui se dit et se fait en la matière.

Nous avons la chance, au Maroc, de disposer d'une réglementation déjà mise en place, qui permet – et on y reviendra tout au long de la journée – d'assurer un traitement équivalent entre les entreprises, indépendamment de leur appartenance en

termes de capital, de leur nationalité, de l'origine des capitaux, de leur taille ou de leur secteur d'activité.

Le Conseil de la concurrence marocain est à la fois ancien, avec une vingtaine d'années d'existence, et relativement jeune, puisqu'il exerce ses fonctions d'autorité avec des pouvoirs de régulation et de sanction depuis seulement cinq ou six ans. Nous sommes donc en train de mettre en œuvre ce que la loi permet déjà. Il est utile pour nous d'échanger, au niveau international, sur les expériences des uns et des autres pour avancer dans la bonne direction.

Nous avons aussi la chance d'être en pleine mutation légale au Maroc, avec la création d'une agence chargée de superviser la gouvernance et les missions des entreprises publiques.

Nous évoluons dans une économie qui tend vers un retrait progressif de l'État au profit de ses missions régulatrices et stratégiques, laissant davantage de place au secteur privé. Cependant, de nombreuses

missions restent encore assurées directement par des entreprises publiques, faute de capitaux privés ou pour des raisons sociales, d'investissement ou d'infrastructures.

Nous avons également une économie où le capital privé s'investit dans un nombre croissant de secteurs. Elle est largement ouverte à l'extérieur, puisque le pays accueille des investissements étrangers dans tous les secteurs, et en quantité relativement importante. L'économie marocaine est reconnue comme l'une des plus ouvertes au monde, notamment en termes de barrières ou de contraintes d'accès au marché, aussi bien pour l'investissement que pour le commerce.

C'est donc une économie où il est nécessaire d'assurer des règles de bonne conduite pour tous les acteurs, garantissant aux investisseurs locaux comme étrangers qu'ils évoluent dans un cadre transparent et sans inégalité de traitement.

Nous avons estimé nécessaire, et je remercie tous les participants, de faire le point : où en sommes-nous ? Quelles sont les tendances mondiales ? Cette réunion doit permettre une réflexion commune pour avancer, surtout dans la pratique. Je l'ai dit, nous disposons au Maroc d'un cadre juridique parmi les meilleurs au monde en termes de neutralité concurrentielle, puisque toutes les inégalités entre entreprises publiques et privées sont traitées par la loi dans un souci d'égalité. Ce cadre impose également des contraintes aux autorités politiques, limitant les privilèges lorsqu'elles accordent des aides ou des subsides directs, et permettant au Conseil de la concurrence d'avoir son mot à dire.



Tout ceci existe dans les textes. La mise en pratique, cependant, doit suivre. Cela ne se fait pas toujours avec la fluidité nécessaire, mais c'est la loi du genre.

Nous abordons également cette thématique en raison des régulations toujours présentes dans certains secteurs. Certaines activités ou métiers nécessitent une régulation, parfois pour garantir la santé financière des acteurs ou pour limiter leur nombre en raison des capitaux importants requis. C'est le cas, par exemple, des secteurs des télécommunications, de la finance, ou de la santé. Même si ces secteurs s'ouvrent au privé, ils restent relativement régulés. L'interaction entre les autorités de la concurrence, les régulateurs et les opérateurs dans ces secteurs est essentielle pour :

- 1) **Avancer;**
- 2) **Investir et développer;**
- 3) **Éviter de créer des rentes de situation ou des marchés fermés, nuisibles aux prix, à la qualité des services et à la disponibilité des produits.**

C'est tout cela qui explique le choix de cette thématique.

Un grand merci à tous ceux qui se sont déplacés pour nous rejoindre aujourd'hui.

Je déclare la séance ouverte et j'espère que nos débats seront très positifs.

SYNTHÈSE



Thème choisi

- ◆ Neutralité concurrentielle et Accès au marché, sujet d'actualité et pertinent pour évaluer les pratiques et échanges internationaux.

Objectifs de la conférence

- ◆ Évoquer l'importance d'un traitement équivalent entre entreprises, indépendamment de leur taille, de leur origine ou de leur secteur.
- ◆ Faire le point sur les avancées marocaines et les tendances mondiales.
- ◆ Réfléchir collectivement pour favoriser l'investissement, le développement, et l'équité sur le marché.

Cadre juridique et institutionnel au Maroc

- ◆ Existence d'une réglementation avancée garantissant l'égalité entre entreprises publiques et privées.
- ◆ Rôle du Conseil de la concurrence marocain, qui dispose désormais de fonctions récentes de régulation et de sanction.
- ◆ Création récente d'une agence dédiée à la supervision des entreprises publiques.
- ◆ Transition progressive de l'État vers un rôle de régulateur, tout en maintenant certaines missions via des entreprises publiques.
- ◆ Ouverture marquée aux investissements étrangers, faisant du Maroc l'une des économies les plus ouvertes au monde.

Défis et priorités

- ◆ Nécessité d'assurer transparence et égalité de traitement pour les investisseurs locaux et étrangers.
- ◆ Importance de passer de la théorie à la pratique pour aligner les textes juridiques avec la réalité économique.
- ◆ Maintien de régulations dans certains secteurs stratégiques (télécommunications, finance, santé) pour éviter les situations de rente et de monopole, nuisibles à la concurrence.





MME NADIA FETTAH, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES - MAROC



- ◆ Diplômée de HEC Paris en 1994, elle a débuté sa carrière dans la finance en tant que consultante pour Arthur Andersen puis responsable du département assurance-vie chez AXA.
- ◆ Après avoir dirigé le pôle Support et Financement de CNIA Assurance (2005-2009), elle rejoint Saham en 2014 en tant que Directrice Générale chargée des affaires financières, puis prend la tête de Saham Finances en 2017.
- ◆ Ancienne Ministre du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale (2019-2021).
- ◆ Première femme dans l'histoire du Maroc à occuper le poste de Ministre de l'Economie et de Finances.
- ◆ Elle a fondé le Club des Femmes au Maroc et est active au sein du réseau des Femmes Administratrices d'Entreprises.
- ◆ En 2018, elle est sur la liste des 50 femmes les plus influentes du continent africain.

Monsieur le Président du Conseil de la concurrence .

Monsieur le Trésorier Général du Royaume .

Monsieur le Président du Comité de la concurrence de l'OCDE .

Madame la Directrice de la Politique et Stratégie de la Direction générale de la concurrence à la Commission Européenne.

Madame le Procureur Général Adjoint Principal au Ministère de justice des Etats-Unis.

Mesdames et Messieurs, honorable assistance .

C'est avec un grand plaisir et une profonde conviction que je m'adresse à vous aujourd'hui pour aborder un sujet capital pour l'avenir de notre économie, à savoir la neutralité concurrentielle et l'accès au marché.

Et comme vous le savez, dans un monde en constante évolution, la question de la neutralité concurrentielle et de l'accès équitable

aux marchés est devenue un enjeu majeur pour le Maroc comme pour tous les États. Cette problématique se situe au cœur de notre vision d'une économie ouverte, juste, dynamique et résiliente, où chaque acteur joue pleinement le rôle qui lui échoit et où la transparence, l'innovation et l'efficacité sont récompensées. L'intérêt grandissant pour cette thématique témoigne de notre prise de conscience collective des défis qui se posent à nous pour construire un environnement économique équitable et performant.

Et au centre de ces réflexions se trouve la question de la place et du rôle des entreprises publiques face à la neutralité concurrentielle. Au Maroc, le secteur public, par sa nature même, est un acteur important du marché. Sa spécificité au regard des règles de la concurrence ne peut être ignorée. Les aides d'État, la réglementation des prix ou la subvention de l'offre sont autant d'éléments qui peuvent potentiellement fausser le jeu de la concurrence.



Cependant, il serait réducteur de ne voir dans les entreprises publiques qu'une source potentielle de distorsion de la concurrence. En effet, ces entreprises jouent un rôle crucial dans de nombreux secteurs stratégiques, assurent des missions de service public essentielles et contribuent à la réalisation d'objectifs sociaux et économiques nationaux. Le défi qui se pose à nous est donc de trouver un juste équilibre, entre le maintien de ces missions d'intérêt général, d'une part, et la garantie d'une concurrence loyale et équitable, d'autre part. C'est précisément pour relever ce défi que, suite aux Hautes Directives de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, le gouvernement a pris à bras-le-corps la question de la réforme des entreprises publiques.

Les réformes que nous avons entreprises marquent un tournant décisif dans notre approche économique. En application des Hautes Directives Royales et conformément aux recommandations du rapport de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, ces réformes visent à instaurer un nouveau paradigme où l'État, loin d'être un acteur omnipotent, devient un facilitateur et un garant de la neutralité concurrentielle. Concrètement, nos actions transforment en profondeur le paysage économique marocain. La rationalisation du portefeuille public, la transformation des établissements publics en sociétés anonymes, et la refonte de la gouvernance des EEP ne sont pas de simples ajustements administratifs. Ce sont des leviers puissants pour aligner le secteur public sur les meilleures pratiques du privé, réduisant ainsi les distorsions de concurrence.

Parallèlement, la nouvelle charte de l'investissement et le Fonds Mohammed VI



pour l'Investissement créent un écosystème où l'investissement privé est stimulé et facilité, diminuant de facto la nécessité d'une intervention étatique directe. La réforme des marchés publics, quant à elle, instaure plus de transparence et d'équité, en ouvrant la voie à une concurrence saine et loyale. En somme, chaque pan de notre réforme converge vers un seul et même objectif clair : un État qui, plutôt que d'investir directement, dynamise, encourage et soutient l'investissement privé, garantissant ainsi une croissance économique pérenne et inclusive fondée sur la neutralité concurrentielle et le libre accès au marché.

Pour saisir l'importance et la cohérence de ces réformes, il est essentiel d'examiner leur chronologie et leur mise en œuvre progressive.

En effet, conformément aux Hautes Orientations Royales, notamment celles énoncées dans le Discours du Trône du 29 juillet 2020, le Maroc a érigé la réforme des EEP en priorité pour corriger les dysfonctionnements structurels et rehausser leur efficacité économique et sociale.

Pour donner corps à cette vision, nous avons mis en place un cadre juridique robuste. La publication en juillet 2021 de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des

EEP et de la loi n° 82-20 portant création de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État et de suivi des performances des EEP (ANGSPE) a marqué le début d'une nouvelle ère. Ces textes fondateurs incarnent notre volonté de rationaliser le portefeuille public, d'améliorer la qualité des services, de valoriser les synergies et les complémentarités, de renforcer les performances, d'améliorer la qualité de la gestion et de la gouvernance, et surtout, d'ancrer les principes de transparence et de reddition des comptes au cœur de notre action publique.

Dans le sillage de ces avancées législatives, nous avons entrepris des actions concrètes pour améliorer la gouvernance des EEP. En juillet 2023, nous avons élaboré une procédure rigoureuse pour la désignation de membres indépendants au sein des conseils d'administration. À ce jour, 24 EEP ont adopté ou entamé l'adoption de cette procédure. Nous avons également créé 24 comités spécialisés et revu les missions de six comités existants pour y intégrer la dimension risque ou les aspects liés à la nomination et à la rémunération.

Parallèlement, l'opérationnalisation de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État (l'ANGSPE) revêt une dimension importante dans la mise en œuvre de la réforme des EEP. L'Agence joue désormais un rôle central dans la coordination de la position des administrateurs représentant l'État, autres que les autorités gouvernementales, au sein des instances de gouvernance des entreprises publiques, garantissant ainsi une meilleure défense des intérêts de l'État actionnaire et une gestion plus dynamique de notre portefeuille public.

Un palier important a été franchi le 1er juin 2024 avec l'approbation des orientations stratégiques définissant notre politique actionnariale par le Conseil des Ministres, sous la présidence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'assiste. Ces orientations visent à faire du secteur des EEP un levier stratégique pour la consolidation de notre souveraineté nationale, un moteur de l'intégration continentale et internationale, et un catalyseur pour une économie compétitive et inclusive.

Forts de ce cadre stratégique, nous avons lancé des restructurations sectorielles d'envergure pour améliorer l'efficacité et réduire les distorsions de concurrence. Dans le domaine de l'audiovisuel, nous avons opéré une consolidation en un pôle unique et intégré. Le secteur de l'énergie a fait l'objet d'une refonte en profondeur des relations entre l'État, l'ONEE et MASEN. Dans le secteur bancaire et financier, une réflexion est engagée sur la création d'un pôle financier public performant et compétitif.

Un autre volet crucial de notre réforme a concerné la transformation de certains établissements publics en sociétés anonymes. Des entités telles que l'ONDA, l'ONCF, l'OMPIC, la MAP, l'ONHYM et le FEC sont concernées par cette mutation. Cette évolution vise à aligner la gestion de ces entités sur les meilleures pratiques du secteur privé, renforçant ainsi leur compétitivité et réduisant les éventuelles distorsions de concurrence.

Par ailleurs, conscients du rôle du secteur privé dans la dynamique économique et en vue d'appuyer son développement, nous avons mis en œuvre la nouvelle charte de l'investissement, incarnée par la loi-cadre

n°03-22. Les résultats sont déjà tangibles : depuis mars 2023, nous avons approuvé 110 projets de conventions, représentant un investissement total de 130 milliards de dirhams et la création de plus de 24.000 emplois directs. Par ailleurs, dix projets stratégiques, d'une valeur totale de 181 milliards de dirhams, ont été identifiés et soutenus.

Dans cette dynamique, le Fonds Mohammed VI pour l'Investissement joue un rôle central dans la dynamisation de l'investissement privé. Nous avons sélectionné 15 sociétés de gestion pour piloter des fonds thématiques, lancé des fonds spécialisés pour soutenir nos startups les plus prometteuses, et créé le produit financier innovant "CapAccess" en partenariat avec le secteur bancaire. Ces initiatives, combinées à des partenariats stratégiques avec des institutions financières internationales telles que l'IFC, la BAD et la BEI, constituent un puissant levier pour catalyser l'investissement privé et stimuler l'innovation.

Conscients que l'efficacité de notre action publique passe aussi par une gestion budgétaire modernisée, nous avons engagé une réforme de la Loi Organique relative à la loi de Finances qui vise notamment à élargir le champ d'application aux EEP à caractère non marchand et à renforcer le contrôle parlementaire, gages d'une plus grande transparence et d'une meilleure efficacité de la dépense publique.

Enfin, et non des moindres, notre réforme des marchés publics vient parachever ces initiatives cohérentes et structurantes avec un objectif central : trouver le juste équilibre entre les exigences de la concurrence et

l'efficacité des dépenses publiques. Nous sommes convaincus que stimuler la concurrence est essentiel pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix dans nos achats publics. Cependant, nous devons également veiller à ce que cette quête de compétitivité ne se fasse pas au détriment de l'efficacité de nos dépenses et de la qualité des services rendus aux citoyens.

C'est pourquoi nous avons entrepris une réforme globale et ambitieuse de la commande publique qui vise à moderniser nos procédures et à les rendre plus transparentes et plus efficaces. Concrètement, nous avons élaboré de nouveaux textes d'application pour le décret sur les marchés publics et refondu les cahiers des clauses administratives et générales. Ces mesures techniques, bien que moins visibles, sont essentielles pour créer un cadre juridique robuste et adapté aux défis actuels.

Parallèlement, nous avons opérationnalisé l'Observatoire marocain de la commande publique qui joue un rôle crucial dans le suivi et l'évaluation de nos politiques en matière de marchés publics.

Un autre volet majeur de cette réforme est la dématérialisation progressive des procédures. Cette évolution technologique n'est pas seulement une simple modernisation technique. Elle vise à simplifier les démarches pour les entreprises, à renforcer la transparence et à stimuler la concurrence. En rendant les processus plus accessibles et plus transparents, nous créons les conditions d'une participation plus large et plus diversifiée aux marchés publics.



Le renforcement de la transparence et de l'équité est au cœur de notre démarche. Désormais, toutes les étapes des appels d'offres, de l'annonce à l'attribution du marché, sont publiées en ligne, garantissant une visibilité totale du processus. L'élimination systématique des offres anormalement basses est une autre mesure importante pour assurer une concurrence loyale.

Dans notre lutte contre les pratiques anticoncurrentielles, nous avons considérablement durci les sanctions. Les cas de collusion ou d'entente illicite entre soumissionnaires sont désormais passibles d'amendes plus lourdes et peuvent entraîner des exclusions temporaires des marchés publics. Pour faciliter la détection de ces pratiques frauduleuses, nous avons mis en place un mécanisme de dénonciation anonyme des irrégularités.

Par ailleurs, l'accès des PME aux marchés publics a été érigé en priorité de notre réforme avec l'instauration d'un quota de 30 % du montant prévisionnel des marchés réservés aux PME, leur garantissant ainsi un accès privilégié à la commande publique. Les grands marchés sont systématiquement allotés en lots plus petits, permettant aux PME de soumissionner sur des projets adaptés à leur taille. Nous avons également pris des mesures pour améliorer leur trésorerie : les délais de paiement sont réduits à 60 jours maximum pour les PME, et les avances de trésorerie peuvent désormais atteindre 30 % du montant du marché. Une plateforme électronique centralisée a été mise en place pour simplifier les procédures de soumission, réduisant ainsi les barrières administratives. De plus, pour les PME, TPE et autoentrepreneurs, la caution provisoire est

désormais plafonnée à 2% de l'estimation du marché.

Notre réforme s'inscrit également dans une perspective d'ouverture internationale et de compétitivité accrue. Conformément à nos engagements dans le cadre de l'Accord sur les Marchés Publics (AMP) de l'OMC, nous avons pris des mesures pour garantir l'ouverture de nos marchés publics à la concurrence internationale. Cette ouverture est cruciale pour attirer des investisseurs internationaux et stimuler la compétitivité de nos entreprises locales. Parallèlement, nous avons entrepris un important travail d'harmonisation de nos standards et réglementations avec les normes internationales. Cet alignement est essentiel pour faciliter l'accès de nos entreprises aux marchés internationaux et assurer une concurrence loyale sur notre marché domestique.

Mesdames et Messieurs,

Ces réformes ambitieuses témoignent de notre engagement profond à améliorer la neutralité concurrentielle et à réduire progressivement l'intervention directe de l'État dans l'acte d'investir. En rationalisant notre portefeuille public, en améliorant la gouvernance des EEP, et en créant un environnement propice à l'investissement privé, nous construisons une économie plus dynamique, plus équitable et plus compétitive. Notre objectif est clair : créer un écosystème où l'État joue un rôle de facilitateur et de régulateur, laissant au secteur privé la primauté dans l'acte d'investir.

Cette approche permettra non seulement de stimuler la croissance économique, mais



aussi de garantir une concurrence saine et équitable, bénéfique pour l'ensemble de notre société.

Mesdames et Messieurs,

La neutralité concurrentielle et l'accès équitable aux marchés sont les piliers d'une économie dynamique et innovante. Notre gouvernement s'engage à poursuivre ses efforts pour créer un environnement économique où chaque acteur, qu'il soit public ou privé, national ou international, puisse contribuer à notre prospérité commune dans un cadre juste et équitable.

Je suis convaincue que c'est en conjuguant nos efforts, en stimulant l'innovation et en garantissant une concurrence saine et équitable, que nous pourrons relever les défis économiques qui se présentent à nous et construire un Maroc plus prospère et plus compétitif sur la scène internationale.

Je vous remercie de votre attention.

SYNTHÈSE



Enjeu central

- ◆ La neutralité concurrentielle et l'accès équitable aux marchés sont cruciaux pour une économie ouverte, dynamique et résiliente.

Rôle des Établissements et Entreprises Publiques (EEP)

- ◆ Importance stratégique dans les missions d'intérêt général et les secteurs clés.
- ◆ Nécessité d'un équilibre entre missions d'intérêt public et concurrence équitable.
- ◆ Risques de distorsions de concurrence liés aux aides d'État et aux subventions.

Réformes des EEP

- ◆ Adoption de la loi-cadre n°50-21 et création de l'ANGSPE pour une gouvernance moderne et transparente.
- ◆ Transformation d'EEP en sociétés anonymes pour aligner leur gestion sur les standards privés.
- ◆ Restructurations sectorielles (audiovisuel, énergie, finance).

Soutien à l'investissement privé

- ◆ Nouvelle charte de l'investissement (loi-cadre n°03-22) et projets concrets créant emplois et valeur.
- ◆ Rôle central du Fonds Mohammed VI pour dynamiser l'investissement et l'innovation.

Réforme des marchés publics

- ◆ Modernisation des processus pour plus de transparence et d'efficacité.
- ◆ Favoriser l'accès des PME via des quotas, des délais de paiement réduits et l'allotissement des marchés.
- ◆ Renforcement de la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles.

Vision globale

- ◆ Un État régulateur et facilitateur, laissant au secteur privé la primauté dans l'investissement.
- ◆ Ambition de stimuler une croissance inclusive et compétitive en garantissant une concurrence saine.
- ◆ Alignement sur les standards internationaux et ouverture des marchés publics à la concurrence étrangère.



M. NOUREDDINE BENSOUDA, TRÉSORIER GÉNÉRAL DU ROYAUME – MAROC



- ◆ Docteur en droit public des universités Paris 1 Panthéon Sorbonne et Mohammed V de Rabat.
- ◆ Avant d'être nommé Trésorier Général du Royaume en 2010, il a occupé le poste de Directeur Général des Impôts au Maroc de 1999 à 2010.
- ◆ Il a présidé le Comité des Experts des Nations Unies pour la coopération fiscale de 2005 à 2009 et est membre du Comité Scientifique Permanent de l'Association Fiscale Internationale (IFA).
- ◆ Depuis 2006, Président d'honneur de la branche marocaine de l'IFA et membre du Comité des Nations Unies pour la coopération fiscale depuis 2009.
- ◆ Auteur de l'ouvrage "Analyse de la décision fiscale au Maroc" (2009) et de plusieurs articles académiques. Il a contribué au développement de la fiscalité marocaine.

Madame la Ministre de l'Économie et des Finances ;

Monsieur le Président du Comité de la Concurrence de l'OCDE ;

Madame la Directrice de la Politique et Stratégie à la Commission Européenne ;

Madame la Procureure Générale Adjointe Principale du Ministère de la Justice des Etats-Unis ;

Monsieur le Président de la CGEM ;

Monsieur le Président du Conseil de la Concurrence ;

Honorable assistance ;

C'est pour moi un réel plaisir d'être parmi vous aujourd'hui pour l'ouverture de cette conférence internationale dédiée à la neutralité concurrentielle et à l'accès aux marchés.

Je tiens à cette occasion à remercier Monsieur le Président du Conseil de la Concurrence pour son invitation et pour l'organisation de cette conférence autour

d'un thème d'actualité.

La participation d'éminents chercheurs et de praticiens de tout bord témoigne clairement de l'intérêt particulier que présente la thématique de cette rencontre.

Car dans le contexte mondial actuel, marqué par la rareté des ressources, la rupture des chaînes d'approvisionnement et les perturbations du commerce international, la dynamique concurrentielle et la capacité des pouvoirs publics à garantir le fonctionnement optimal du marché au bénéfice de tous les citoyens revêtent une importance majeure.

Mesdames et messieurs

Permettez-moi de débiter mon intervention en rappelant que la proposition de toute nouvelle loi ou règlement dans le domaine du commerce doit toujours être écoutée avec beaucoup d'attention. Elle vient apporter un équilibre entre les intérêts du marché et la protection des consommateurs.

On le sait, la voie vers un système de neutralité concurrentielle n'est pas sans difficultés.



Cela met en évidence l'importance des règles de droit pour réguler les conflits potentiels et pour préserver une concurrence jugée saine et vertueuse, ou du moins, un degré suffisant de concurrence (workable competition).

L'enjeu est donc de savoir quel contenu exact donner à la notion de concurrence. Cet exercice apparaît doublement nécessaire, car il s'agit non seulement de définir " les règles du jeu ", mais aussi de garantir leur applicabilité effective au domaine de la neutralité concurrentielle.

L'histoire même de la concurrence montre que le concept a besoin de deux piliers fondamentaux : le droit et l'économie.

En effet, la concurrence est une forme de " démocratie économique " dont le but ultime est le bien-être de la société. Elle requiert un cadre juridique solide, garantissant l'équité, ainsi qu'un environnement propice à l'innovation et à la libre entreprise.

Mesdames et messieurs

Le Maroc s'est engagé, depuis quelques

économiques visant à renforcer son intégration dans l'économie mondiale et à stimuler la compétitivité de ses entreprises.

Ces efforts s'inscrivent dans un processus plus large de libéralisation de l'économie, appuyé par la Constitution de 2011 qui a érigé la concurrence en un principe constitutionnel.

Dans le même esprit, le Maroc a entrepris plusieurs réformes successives du décret sur les marchés publics, dont la plus récente est intervenue en 2023. Cette réforme a introduit des innovations majeures, consacrant la concurrence comme pierre angulaire du dispositif des marchés publics.

Je veux ici rappeler que le cadre juridique des marchés publics, tel qu'il se présente aujourd'hui, est proche de la réglementation européenne et très adapté aux standards internationaux, en particulier les recommandations de l'OCDE¹ et l'Accord sur les marchés publics (AMP) de l'OMC², concernant notamment les règles régissant la concurrence.

Sans prétendre être exhaustif, je tiens à rappeler que la réforme des marchés publics de 2023 a renforcé la concurrence loyale et la lutte contre les pratiques illicites à travers trois considérations fondamentales : la publicité, la transparence et l'égalité de traitement des concurrents.

En premier lieu, la réforme prévoit l'obligation pour le maître d'ouvrage de publier un programme prévisionnel triennal des marchés qu'il envisage de passer.

¹ La Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les marchés publics de 2015

² L'Accord sur les marchés publics (AMP) de l'OMC, 2012



Ce dispositif constitue une avancée en matière de visibilité pour les opérateurs économiques quant à la programmation des achats de l'Administration, ce qui permettra de renforcer la concurrence et de garantir une plus grande transparence.

En second lieu, la réforme se veut synonyme de plus de transparence.

Ainsi l'adoption d'un référentiel unique des marchés publics, applicable aux services de l'État, des collectivités territoriales et des établissements publics, constitue sans aucun doute un indicateur fort de la transparence visée par cette réforme et du renforcement de la concurrence et de l'égalité d'accès aux marchés publics.

Cette unicité du cadre réglementaire favorisera la lisibilité du droit aussi bien pour les acheteurs publics que pour les opérateurs privés, marquant ainsi une rupture par rapport au caractère " fragmenté " et opaque des règlements de passation des marchés, que d'aucuns jugeaient source de complexité et de pratiques anticoncurrentielles.

La transparence, la traçabilité et la disponibilité des données constituent également des éléments indissociables de la question de la concurrence.

C'est aussi dans ce sillage, que la réforme a consacré la mise en place de l'Observatoire marocain de la commande publique et sa domiciliation au niveau de la Trésorerie Générale du Royaume.

Cet Observatoire vise à collecter, à traiter et à analyser les données relatives à la commande publique, ainsi qu'à promouvoir la valorisation et la communication de l'information

y afférente, y compris les données liées à l'évaluation de la mise en concurrence dans le processus de passation de la commande publique.

L'objectif est de disposer de données factuelles et fiables qui peuvent fonder l'appréciation, crédibiliser la prise de décision et partant, renforcer la responsabilisation des acteurs.

En troisième lieu, la réforme vise à garantir que les différents acteurs puissent disposer d'un level playing field (égalité des chances).

Je dois dire qu'avant cette réforme, l'attribution des marchés se faisait sur la base de l'offre la moins disante, ce qui se traduisait le plus souvent par une casse des prix, et par conséquent, une concurrence déloyale, phénomène longuement décrié par les opérateurs économiques.

Pour lutter contre cette pratique, la réforme a introduit une nouvelle méthode d'évaluation des offres des concurrents basée sur le prix de référence, constitué de la moyenne arithmétique de l'estimation du coût des prestations établie par le maître d'ouvrage et de la moyenne des offres financières des concurrents retenus, qui reflète le prix pratiqué sur le marché, et non plus sur la seule estimation du maître d'ouvrage.

Le but étant d'éviter toute forme de concentration des marchés, la casse des prix et la concurrence déloyale.

Sur le plan quantitatif, les chiffres illustrent clairement l'impact positif de la réforme sur le renforcement de la concurrence.

En effet, entre le 1er janvier et le 31 août 2024, **27.242** consultations ont été publiées

sur le portail des marchés publics, pour un montant total de **131 milliards** de dirhams, contre **24.902** consultations pour **96 milliards** de dirhams sur la même période en 2023.

Cela représente une augmentation significative de **36,4 %** en valeur et de **9,4 %** en nombre de consultations.

Par ailleurs, le nombre d'opérateurs économiques inscrits au niveau du portail des marchés publics a dépassé **13 391** entreprises pour la première année de mise en œuvre de la réforme, soit presque le double des **6 857** entreprises inscrites l'année précédant la réforme.

Cela témoigne, si besoin est, du renforcement du processus concurrentiel lié à la commande publique.

Mesdames et messieurs

En conclusion, je souhaite rappeler que la concurrence n'est pas un état statique, mais un processus dynamique en constante évolution.

Après une année de mise en œuvre de la réforme, nous sommes fiers du chemin parcouru et des résultats obtenus.

D'ailleurs, les appréciations des principaux partenaires techniques et financiers du Maroc vont dans le même sens.

En effet, l'étude économique de l'OCDE³ de 2024, a souligné que le système marocain de passation des marchés publics est le plus avancé de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Pour leur part, la Banque mondiale, la Banque

africaine de développement, l'Union Européenne et l'Agence française de développement ont confirmé, dans le cadre de l'évaluation PEFA⁴ 2024 (Public Expenditure and Financial Accountability), que les processus de passation des marchés publics au Maroc sont principalement réalisés par des moyens concurrentiels et que cette dynamique a été renforcée par le nouveau décret de 2023.

Ces reconnaissances internationales valident la pertinence de notre action et renforcent notre détermination à poursuivre sur la voie des réformes.

Bien entendu, il y a des attentes parfaitement légitimes et des améliorations qui peuvent être apportées.

Mais il est vrai aussi que lorsque l'on engage des réformes d'envergure comme celles des marchés publics, cela relève d'un travail de longue haleine, qui nécessite un véritable changement de culture, de comportements et de pratiques.

Notre mission est d'accompagner cette dynamique de transformation, non pas en multipliant les intervenants ou en dupliquant les missions des organes de contrôle et de régulation, mais en coordonnant nos efforts et en travaillant de manière complémentaire pour instaurer une dynamique cohérente et créatrice de valeur ajoutée.

Ce n'est qu'à travers cet engagement que nous pourrons bâtir une économie prospère et durable en phase avec la neutralité concurrentielle, au bénéfice des générations présentes et futures.

Je vous remercie de votre attention.

³ Études économiques de l'OCDE MAROC, septembre 2024, page 46

⁴ Rapport du programme d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière (PEFA) 2024, juin 2024, pages 23,133



SYNTHÈSE



Contexte et importance de la concurrence

- ◆ La neutralité concurrentielle et l'accès équitable aux marchés sont cruciaux dans un contexte mondial marqué par des perturbations économiques (rareté des ressources, ruptures des chaînes d'approvisionnement).
- ◆ La concurrence est perçue comme une "démocratie économique" visant à maximiser le bien-être sociétal via un cadre juridique et économique solide.

Engagement du Maroc

- ◆ Le Maroc s'inscrit dans une dynamique de réformes économiques pour libéraliser son économie et renforcer la compétitivité des entreprises.
- ◆ La Constitution de 2011 a érigé la concurrence en un principe fondamental, consolidé par des réformes successives du cadre juridique, notamment celles concernant les marchés publics.

Principaux objectifs de la réforme des marchés publics de 2023

- ◆ **Publicité** : Obligation pour les maîtres d'ouvrage de publier un programme prévisionnel triennal des marchés.
- ◆ **Transparence** : Adoption d'un référentiel unique pour tous les acteurs publics, facilitant l'accès à l'information et évitant les pratiques anticoncurrentielles.
- ◆ **Égalité des chances** : Introduction d'un prix de référence pour éviter la concurrence déloyale et les offres sous-évaluées.
- ◆ **Innovation majeure** : Création de l'Observatoire marocain de la commande publique pour garantir la traçabilité et l'analyse des données liées à la concurrence.

Résultats mesurables

- ◆ Augmentation des consultations publiques (+36,4 % en valeur et +9,4 % en nombre entre 2023 et 2024).
- ◆ Doublement du nombre d'opérateurs inscrits sur le portail des marchés publics.

Reconnaissance internationale

- ◆ L'OCDE, la Banque mondiale et d'autres partenaires internationaux saluent la réforme comme un modèle avancé dans la région MENA.



M. FRÉDÉRIC JENNY, PRÉSIDENT DU COMITÉ DE LA CONCURRENCE - OCDE



- ◆ Diplômé de l'ESSEC, Master et PH.D in economics de Harvard University et Docteur en Sciences Economiques de l'Université de Paris II.
- ◆ Professeur d'économie à l'ESSEC depuis 1972 et co-directeur du Centre Européen de Droit et d'Economie de l'ESSEC (CEDE).
- ◆ Il a été Conseiller en Service Extraordinaire à la Cour de cassation (Chambre commerciale) de 2004 à 2012.
- ◆ Administrateur de l'Office of Fair Trading (Autorité de concurrence du Royaume Uni) de 2007 à 2015.
- ◆ Président du Groupe de Travail de l'OMC sur l'interaction entre la concurrence et le commerce international (1997-2003).
- ◆ Il est professeur visitant dans de nombreuses universités et facultés de par le Monde dont la faculté de droit de University College à Londres.

Madame la Ministre de l'Économie et des Finances du Maroc,

Monsieur le Président du Conseil de la concurrence,

Mesdames et Messieurs,

Je voudrais d'abord vous dire tout le plaisir que j'ai à participer à la troisième édition de cette importante conférence internationale du Conseil de la concurrence qui, cette année, est consacrée à la neutralité concurrentielle et à l'accès au marché.

Le thème de cette manifestation témoigne à mon sens, d'une évolution significative et importante dans l'élaboration d'un ordre concurrentiel.

Si je remonte dans le temps, dans les années 1980 et 1990, des efforts considérables ont été déployés au niveau politique, intellectuel et juridique pour étendre le champ du droit et de la politique de concurrence par la libéralisation du commerce international, la déréglementation des secteurs dans lesquels la concurrence

pouvait fonctionner et l'adoption, dans un très grand nombre de pays, d'un droit de la concurrence permettant d'éliminer les transactions ou les comportements anticoncurrentiels mis en œuvre par les entreprises soucieuses de faire échec à la discipline concurrentielle.

Ces efforts ont conduit à un élargissement sans précédent du champ de la concurrence et du champ du commerce international libéralisé.

Cette période s'est terminée de façon symbolique en 2001 par l'adhésion de la Chine à l'Organisation Mondiale du Commerce.

A cette période a succédé deux décennies durant lesquelles certaines préoccupations sont venues modérer les espoirs que nous avons formés concernant le fonctionnement de la concurrence et son efficacité sur les marchés nationaux et internationaux.

- **En premier lieu**, il s'est avéré que des marchés, même concurrentiels, pouvaient, à

l'occasion, être en déséquilibre et s'effondrer et que de tels échecs supposaient que l'État intervienne.

Cela a été le cas lors de la crise économique et financière de 2008, marquée par l'effondrement des marchés immobiliers et du marché des prêts hypothécaires américains, mais aussi pendant la crise du Covid dans les années 2020, période durant laquelle, dans de nombreux pays, des chocs extérieurs ont provoqué de graves déséquilibres sur différents marchés, notamment ceux de la santé.

De ces expériences, nous avons tiré la conclusion qu'une certaine réglementation peut être un complément utile, voire nécessaire, au développement d'une concurrence efficace.

- **En deuxième lieu**, la réallocation des ressources, qui est au cœur du mécanisme vertueux de la concurrence, ne fonctionnait pas aussi bien qu'on aurait pu l'espérer. L'une des raisons principales en est que le facteur travail s'est révélé être moins mobile, géographiquement et professionnellement que la théorie économique le supposait ou que nous pouvions l'espérer. Dans un tel cas de figure, et faute de politiques d'accompagnement permettant d'assurer la mobilité des personnels des entreprises insuffisamment efficaces, le jeu de la concurrence peut conduire à la ruine de ceux qui ne sont pas mobiles et à la diffusion d'idées protectionnistes et populistes.

Cette réalisation a conduit à l'idée selon laquelle, pour que la concurrence soit effectivement un jeu gagnant-gagnant pour tout le monde, il était indispensable que des politiques d'accompagnement permettant

une transition harmonieuse soient mises en œuvre pour faciliter la réallocation du facteur travail et l'efficacité de la concurrence.

- **En troisième lieu**, et j'arrive directement au sujet d'aujourd'hui, le fait que la concurrence peut ne pas être un gage d'efficacité lorsque les concurrents sur un même marché viennent d'environnements juridiques et économiques différents est devenu un sujet de préoccupation majeure. D'abord dans le commerce international, puis au niveau national.

Comment cette idée s'est-elle développée ? Elle s'est développée du fait que la concurrence entre les entreprises occidentales du secteur privé et les entreprises d'État chinoises fortement subventionnées s'est avérée destructrice de notre tissu industriel plutôt qu'un stimulant de notre activité économique.

Ceci a attiré notre attention sur le fait que, tant au niveau domestique, qu'au niveau du commerce international, toute concurrence n'est pas économiquement vertueuse. Pour que la concurrence soit vertueuse, encore faut-il que les conditions qui prévalent entre les concurrents soient des conditions équitables et similaires. En d'autres termes, on est passé de la " maximisation de la concurrence " à la notion de " maximisation de la qualité de la concurrence ".

Et c'est dans ce sens que la réunion d'aujourd'hui est tout à fait importante. La nécessité s'est imposée d'assurer non seulement une discipline plus contraignante que les règles de l'OMC en ce qui concerne les subventions publiques, mais également de garantir, au sein de chaque pays, que l'action





des pouvoirs publics n'entrave pas " la neutralité concurrentielle ". En effet, la réforme réglementaire, qui avait accompagné beaucoup d'évolutions précédemment mentionnées, et notamment la dissémination des droits de la concurrence dans de nombreux pays, n'est pas suffisante pour garantir de façon absolue l'équité dans le traitement des acteurs économiques.

Ainsi, la neutralité concurrentielle de l'action publique, notion largement oubliée ou ignorée dans le débat public sur la libéralisation économique des années 80 aux années 2000, a fait l'objet d'une élaboration conceptuelle, d'une traduction en termes de politiques publiques et, plus récemment, de la mise au point de bonnes pratiques destinées à garantir l'efficacité attendue de la libéralisation commerciale et du développement de la concurrence.

Mesdames et Messieurs,

La neutralité concurrentielle peut avoir différentes définitions. J'en donnerai deux :

- **Selon la première**, la notion de " neutralité concurrentielle " se réfère à une situation de marché dans laquelle les facteurs institutionnels

ne discriminent pas un acteur au détriment d'un autre ou ne favorisent pas un opérateur au détriment d'un autre.

- **Selon la seconde** définition, assez similaire à la première, la neutralité concurrentielle est un principe selon lequel toutes les entreprises bénéficient de règles du jeu identiques et équitables en ce qui concerne la propriété, la réglementation et l'intervention de l'activité publique.

Il existe un large éventail de circonstances dans lesquelles la puissance publique peut porter atteinte à la notion de neutralité concurrentielle sans pour autant contrevenir au droit de la concurrence. Je ne vais pas les détailler toutes, mais je vais brièvement en mentionner quatre.

- **En premier lieu**, en définissant l'environnement réglementaire et en établissant les règles de mise en œuvre du droit, il se peut que l'État établisse des discriminations qui entravent la neutralité concurrentielle.

L'imposition de normes pour certains produits (par exemple, la définition, pour les pâtes, du type de farine qui doit être utilisé

pour que le produit soit conforme à la norme) peut favoriser les acteurs économiques qui produisent des produits dont les caractéristiques respectent cette norme, tout en défavorisant ceux de leurs concurrents dont les produits, tout en étant de bonne qualité, utilisent un autre type de farine que celui prévu dans la norme.

Lorsqu'il est nécessaire d'obtenir une licence pour exercer une certaine activité, l'octroi par l'Etat des licences peut entraver la neutralité concurrentielle. Dans certains cas, par exemple, les entreprises nationales ne sont pas soumises à l'obligation d'obtenir une licence, alors que les entreprises internationales d'origine étrangère le sont. De plus, les conditions dans lesquelles les unes et les autres peuvent obtenir une licence sont différentes et plus strictes ou plus sévères pour ce qui est des entreprises internationales.

La concurrence sera également faussée si certains opérateurs historiques sont soumis à des réglementations plus anciennes et moins strictes que leurs concurrents plus récemment arrivés sur le marché.

Voilà un ensemble d'exemples qui montrent que dans l'établissement d'un ordre juridique ou d'un ordre réglementaire, l'État peut, parfois par inadvertance, créer des distorsions de concurrence ou des iniquités dans la concurrence.

- **En deuxième lieu**, l'État peut entraver la neutralité concurrentielle en exerçant ses fonctions d'acheteur ou de fournisseur de biens et services.

Pour ce qui concerne l'accès au marché public, les règlements des appels d'offres peuvent contenir des conditions qui favorisent

(directement ou indirectement) certains fournisseurs ou certains groupes de fournisseurs au détriment d'autres. Si de telles conditions peuvent être justifiées dans des situations d'urgence, elles peuvent, dans d'autres cas, exclure certains offreurs potentiels et réduire la concurrence de façon inéquitable.

- **En troisième lieu**, la non-neutralité concurrentielle peut également résulter du soutien financier de l'État à certaines entreprises, en particulier lorsque ce soutien est un soutien sélectif.

Les aides publiques revêtent de très nombreuses formes : subventions directes, prêts, exonérations fiscales, injections de capital, garanties, capacité de louer des bureaux ou de louer des espaces à des conditions non conformes au marché, etc. Ces aides publiques peuvent être utilisées pour modifier les incitations et les comportements des entreprises en cas d'échec du marché. Mais elles peuvent également mettre en cause la neutralité concurrentielle en dehors de situations d'urgence.

Compte tenu de leur rôle important dans de nombreuses économies, les entreprises publiques sont souvent les bénéficiaires d'aides publiques importantes et elles peuvent recevoir plus de soutiens que leurs concurrents privés, notamment lorsqu'elles bénéficient de conditions d'accès discriminatoires à leurs consommations intermédiaires ou à leurs facteurs de production (tels que l'énergie ou le capital).

Enfin en quatrième lieu, le dernier exemple que je prendrai est celui de la fourniture de services publics par des entreprises privées



ou publiques. Les services publics comprennent les biens et services que les gouvernements considèrent comme étant importants et essentiels pour tous les citoyens tels que l'eau, l'assainissement, l'électricité, les services ferroviaires. Du point de vue de la neutralité concurrentielle, si les fournisseurs des services publics sont en concurrence avec d'autres acteurs du marché, il existe un risque que la fourniture de services publics bénéficie d'un avantage, (ou, dans quelques cas rares, d'un désavantage) entraînant des distorsions de concurrence.

Si, par exemple, les contraintes de service public obligeant les fournisseurs d'un service public à fournir des services sur une base non-commerciale sont sur-compensées, cette surcompensation permet à ces entreprises de disposer de fonds dont ne disposent pas leurs concurrents pour pouvoir les concurrencer sur d'autres marchés.

Il est donc recommandé de suivre les principes de neutralité concurrentielle, non seulement en ce qui concerne le choix des fournisseurs de services publics, mais également en ce qui concerne les conditions d'établissement de la compensation financière de leurs services.

Outre les catégories d'intervention de la puissance publique susmentionnées qui peuvent poser des problèmes de neutralité concurrentielle, il existe de nombreuses autres sources de distorsion potentielles de la concurrence. Citons, par exemple, l'octroi de subventions directes sélectives à certaines entreprises, l'accès préférentiel de certaines entreprises au financement, les garanties gouvernementales de dettes des

entreprises publiques, des dispositions fiscales avantageuses pour certaines entreprises, l'absence de contrainte pour les entreprises publiques d'atteindre un taux de rentabilité égal à celui de leurs concurrents privés, la possibilité pour les entreprises publiques d'échapper au risque de faillite, l'avantage informationnel que peuvent avoir certaines entreprises proches de la puissance publique leur permettant de mieux anticiper l'avenir, etc.

Je voudrais maintenant dire un mot de l'évolution de la réflexion sur la neutralité concurrentielle dans le cadre de l'OCDE, car l'OCDE depuis 20 ans, s'est efforcée non seulement de développer la notion de concurrence, mais aussi de développer la neutralité concurrentielle et l'équité dans la concurrence.

Le Comité de la concurrence a commencé par tenir des tables rondes en 2004 et en 2009, dans lesquelles il a en quelque sorte cartographié les pratiques et les politiques nationales qui traitent de la neutralité concurrentielle entre les entreprises publiques et les entreprises privées. Dans le même temps, les normes de l'OCDE qui portent sur la neutralité concurrentielle ont été recensées.

En 2015, le Comité de la concurrence de l'OCDE a organisé une table ronde sur le sujet de la neutralité concurrentielle et a préparé, de façon plus précise que ce qui avait été fait antérieurement, un inventaire des distorsions et mesures concernant la neutralité concurrentielle, classant les différents types de distorsions, les règles et outils disponibles dans diverses juridictions ainsi que les normes liées à l'OCDE.

Ce qui est important à noter, c'est qu'entre

2004, 2009 et 2015, il y a eu une évolution de la réflexion sur le sujet de la neutralité concurrentielle, ce qui a conduit à un élargissement de la notion de neutralité concurrentielle.

Alors qu'initialement le problème posé était uniquement le problème de la concurrence entre les entreprises privées et les entreprises publiques, à partir de 2015 la question s'est également posée au sujet de la neutralité concurrentielle entre les entreprises privées elles-mêmes.

En effet, les bénéficiaires de subventions, bénéficiaires d'un certain nombre d'éléments que j'évoquais tout à l'heure, peuvent être des entreprises privées qui entretiennent des relations étroites avec les pouvoirs publics.

La troisième étape dans la réflexion sur la neutralité concurrentielle à l'OCDE a été l'élaboration d'une recommandation sur la neutralité concurrentielle en 2021. Cette recommandation vise à uniformiser les règles du jeu entre les entreprises publiques et privées, entre les différentes entreprises privées ainsi qu'entre les entreprises nationales et les entreprises étrangères. Comme déjà indiqué, la notion de neutralité concurrentielle, qui était au début strictement limitée à la confrontation entre le secteur public et privé, est devenue beaucoup plus générale au fur et à mesure que les travaux ont évolué.

La recommandation prévoit que les adhérents devraient garantir la neutralité concurrentielle lorsque l'État intervient :

1- En établissant et en mettant en œuvre l'environnement réglementaire (y compris en ce qui concerne le droit de la concurrence) ;

2- En intervenant sur les marchés en tant que vendeur ou acheteur de biens et de services ;

3- En influençant le choix des fournisseurs de biens et services par le biais du soutien de l'État ;

4- En soutenant la fourniture de services publics par des entreprises privées ou publiques.

Les principes de neutralité concurrentielle définis par la recommandation de l'OCDE ne sont pas seulement pertinents pour les autorités de concurrence mais concernent également tous les domaines de l'action économique publique (tels que les politiques commerciales, la politique industrielle, la politique en matière de marchés publics, etc).

Lorsque l'on parle d'uniformiser les conditions de concurrence, par exemple dans le cadre réglementaire applicable aux opérateurs historiques et aux nouveaux entrants, cela ne signifie pas que nous suggérons d'établir des réglementations indûment restrictives pour tous les concurrents. Une telle réglementation traiterait effectivement tous les concurrents de manière égale, mais ne serait pas du tout favorable à la concurrence. Cela signifie que la Recommandation sur la neutralité concurrentielle complète la Recommandation sur l'évaluation de la concurrence, qui reconnaît déjà que les actions gouvernementales peuvent fausser la concurrence sur le marché et appelle les adhérents à identifier les politiques publiques existantes ou proposées qui restreignent indûment la concurrence et à les réviser en adoptant des alternatives plus favorables à la concurrence.



Enfin, la dernière étape de la réflexion sur la neutralité concurrentielle à l'OCDE a été la diffusion, cette année 2024, d'une boîte à outils de l'OCDE sur la neutralité concurrentielle, qui se compose d'un ensemble de bonnes pratiques pour chacun des domaines couverts par la recommandation.

Chaque bonne pratique a été élaborée en s'appuyant sur l'expérience pratique des Autorités de la concurrence de l'OCDE dans la promotion de la neutralité concurrentielle. Pour chaque bonne pratique, la boîte à outils contient des exemples tirés de l'expérience de ces Autorités de concurrence.

Il y a cinq chapitres dans cette boîte à outils :

1-Droit de la concurrence

Les pays doivent adopter ou mettre en œuvre, selon le cas, un droit de la concurrence neutre qui traite des comportements anticoncurrentiels et inclut le contrôle des fusions.

2- Cadre réglementaire

L'environnement réglementaire doit être neutre sur le plan concurrentiel et appliqué avec rigueur, dans des délais appropriés et avec une transparence équivalente pour tous les participants actuels ou potentiels du marché.

3- Marchés publics

Les pays doivent s'assurer que les fournisseurs potentiels sont traités de manière similaire dans les processus de passation de marchés publics, indépendamment de leur propriété, de leur forme juridique ou de leur nationalité.

4- Soutien de l'État

Les pays doivent préserver la neutralité

concurrentielle lors de la conception de mesures susceptibles d'améliorer les performances d'une entreprise sur le marché sans fausser la concurrence.

5- Obligations de service public

Les pays doivent limiter la compensation pour toute obligation de service public imposée à une entreprise, de sorte qu'elle soit appropriée et proportionnée à la valeur des services.

Ces bonnes pratiques ne se limitent pas aux pays de l'OCDE. Elles concernent tous les pays dans lesquels des problèmes de neutralité concurrentielle se posent.

Pour finir, je voudrais dire deux choses :

- **La première**, qui me semble importante, c'est que si les conditions qui prévalent dans différents pays et leurs priorités en termes d'action publique influencent l'ampleur des problèmes de neutralité concurrentielle, elles conditionnent également la manière dont ces problèmes peuvent être traités.

Autrement dit, les méthodes employées pour résoudre les problèmes de neutralité concurrentielle ne sont pas nécessairement les mêmes dans toutes les juridictions.

Dans les pays dans lesquels la structure du marché est fortement concentrée, par exemple, il se peut que les entreprises publiques ou les entreprises bénéficiaires de l'action de l'État au détriment de leurs concurrents soient également des entreprises dominantes, et il se peut que, par le biais du droit de la concurrence, on puisse résoudre certains des problèmes associés à l'absence de neutralité concurrentielle.

Dans d'autres pays, la situation n'est pas la même et le droit de la concurrence est possiblement moins directement utilisable pour résoudre les problèmes de neutralité concurrentielle.

Deuxièmement, la source du problème de neutralité concurrentielle constitue également un facteur déterminant.

Dans certains cas, les distorsions de concurrence découlent d'une décision délibérée de l'État visant à favoriser certaines entreprises. Des mesures de sensibilisation de l'État aux risques de non-neutralité concurrentielle peuvent alors constituer l'approche la plus adaptée.

Dans d'autres cas, des effets indirects et inattendus d'autres types de réglementation peuvent avoir une conséquence en matière de neutralité concurrentielle, et dans ces cas-là, d'autres types d'interventions de l'État, et notamment des règles de transparence et des dispositions spécifiques en matière de neutralité concurrentielle, peuvent être plus adaptées.

- **Ma seconde observation** est la suivante : Je voudrais dire que plusieurs des interventions de l'État qui peuvent conduire à des distorsions de concurrence ou des distorsions de neutralité concurrentielle, comme je l'ai évoqué, peuvent également, dans certains cas, être justifiées par d'autres considérations de politique économique telles que le souci auquel il a déjà été fait allusion, de se prémunir contre un risque de rupture dans une chaîne d'approvisionnement internationale ou la nécessité de faire face à une situation économique et/ou sociale particulièrement dégradée au niveau conjoncturel.



Il ne s'agit pas en promouvant la neutralité concurrentielle d'ignorer les autres dimensions de la politique économique, mais d'essayer d'atteindre deux résultats.

Premièrement, alerter les pouvoirs publics sur le fait que leurs interventions, lorsqu'elles créent une distorsion de concurrence, ont un coût pour la collectivité, qui, dans certains cas, peut être un coût prohibitif au regard du bénéfice espéré de la mesure.

Deuxièmement, aider les pouvoirs publics, par la révélation du coût de cette distorsion de neutralité concurrentielle, à élaborer des actions qui entraînent moins de distorsions de concurrence et qui respectent mieux le principe de leur neutralité concurrentielle.

L'objet de tous ces efforts, c'est de rendre la concurrence efficace et véritablement au service de la collectivité.

Merci beaucoup.

SYNTHÈSE



Contexte historique et évolution de la concurrence

Années 1980-1990 :

- ◆ Extension du droit et de la politique de concurrence grâce à la libéralisation du commerce, la déréglementation et l'adoption de lois contre les pratiques anticoncurrentielles.
- ◆ Résultat : élargissement du champ concurrentiel et du commerce international.

Défis des années 2000 :

- ◆ **Crises économiques** : Effondrements de marchés nécessitant des interventions étatiques (crise de 2008, Covid-19).
- ◆ **Réallocation des ressources** : Difficultés dues à la faible mobilité du travail, entraînant des tensions protectionnistes.
- ◆ **Concurrence déloyale** : Déséquilibres causés par des conditions inéquitables entre acteurs issus de cadres économiques différents, notamment entre entreprises privées occidentales et entreprises d'État subventionnées.

Neutralité concurrentielle : définition et enjeux

Définition :

- ◆ Absence de discrimination institutionnelle entre les acteurs économiques.
- ◆ Règles équitables pour toutes les entreprises (publiques, privées, nationales ou étrangères).

Problèmes identifiés :

- ◆ Discriminations dans la réglementation, l'octroi de licences ou les marchés publics.
- ◆ Soutiens financiers sélectifs de l'État (subventions, exonérations, etc.).
- ◆ Avantages non équitables dans la fourniture de services publics.

Réponses internationales et rôle de l'OCDE

Travaux de l'OCDE :

- ◆ Développement progressif du concept de neutralité concurrentielle (2004, 2009, 2015).
- ◆ Recommandation de 2021 : uniformiser les règles pour garantir la neutralité entre entreprises publiques, privées et internationales.
- ◆ Publication en 2024 d'une boîte à outils avec des bonnes pratiques (concurrence, marchés publics, soutien étatique, services publics, cadre réglementaire).

SYNTHÈSE



Élargissement de la notion :

- ◆ Initialement centrée sur le public/privé, la réflexion s'étend désormais aux entreprises privées bénéficiant d'avantages étatiques.

Approches adaptées aux contextes nationaux

Solutions variées selon les juridictions :

- ◆ Pays à marché concentré : recours au droit de la concurrence pour traiter les distorsions.
- ◆ Pays avec interventions étatiques : sensibilisation, transparence et règles spécifiques pour limiter les impacts non intentionnels.

Justifications potentielles des distorsions :

- ◆ Nécessité de répondre à des urgences économiques ou sociales (ex. ruptures des chaînes d'approvisionnement).



MME INGE BERNAERTS, DIRECTRICE DE LA POLITIQUE ET STRATÉGIE, DIRECTION GÉNÉRALE DE LA CONCURRENCE - COMMISSION EUROPÉENNE



- ◆ Directrice de la stratégie et des politiques à la DG Concurrence de la Commission européenne (DG COMP) depuis août 2020.

- ◆ Auparavant, elle a occupé des postes de direction à la DG Énergie et a été chef de cabinet de Marianne Thyssen, Commissaire chargée de l'emploi, des affaires sociales, des compétences et de la mobilité de la main-d'œuvre au sein de la Commission Juncker.

- ◆ Entre 2003 et 2010, elle a travaillé comme gestionnaire de dossiers en matière d'ententes et d'aides d'État et comme assistante à la Direction générale de la

concurrence. Avant de rejoindre la Commission, elle a pratiqué le droit de la concurrence au barreau de Bruxelles. Inge est titulaire d'une licence en droit de la Katholieke Universiteit Leuven et d'un diplôme de troisième cycle en droit européen de l'Universität Saarbrücken.

Madame la Ministre,

Monsieur le Trésorier Général du Royaume,

Monsieur le Président du Conseil de la concurrence,

Chers collègues,

Mesdames et Messieurs,

C'est un grand honneur pour moi de prendre la parole aujourd'hui lors de cette 3ème édition de la conférence internationale sur la neutralité concurrentielle et l'accès au marché, ici, à Marrakech. Cet événement, que nous avons vu grandir ces dernières années, est en train de devenir un rendez-vous incontournable pour les experts du domaine. Je tiens à saluer l'engagement constant du Conseil de la concurrence du Maroc, avec qui la coopération de la Direction Générale de la Concurrence de la Commission européenne a toujours été fructueuse et enrichissante.

Je souhaiterais également souligner l'importance stratégique que revêt la région

méditerranéenne dans la nouvelle feuille de route de la Commission européenne. La Méditerranée est désormais au cœur de nos priorités politiques, comme le reflète la création d'un portefeuille dédié à la Méditerranée dans le nouveau Collège des Commissaires.

À travers ce portefeuille, l'Union européenne s'engage à travailler sur un nouveau Pacte pour la Méditerranée, qui visera à bâtir des partenariats globaux axés sur l'investissement, la stabilité économique, l'emploi, l'énergie, le transport, mais aussi sur la sécurité, la migration et d'autres domaines d'intérêt commun. Dans ce cadre, une approche intégrée sera déployée, afin que les politiques économiques, humanitaires, de développement, de paix et de sécurité convergent vers un même objectif : un espace méditerranéen prospère, stable et compétitif.

La libre concurrence joue un rôle important et constructif, dans cette perspective de développement économique. C'est en garantissant des marchés ouverts et équitables

que nous pourrions favoriser l'innovation, attirer les investissements et créer des opportunités d'emploi – aujourd'hui et pour les générations à venir.

Comme l'ont souligné les récents rapports d'Enrico Letta et Mario Draghi, une intégration plus poussée des marchés et une concurrence accrue sur ces marchés sont des moteurs essentiels de productivité et de croissance pour l'Union européenne. Cela me paraît tout aussi vrai pour la région méditerranéenne. Et le sujet de ce colloque et les différents thèmes que nous aborderons au cours de la journée s'inscrivent pleinement dans cette vision de renforcement de la compétitivité et du développement économique.

Tout d'abord, la neutralité concurrentielle. C'est un principe fondamental pour garantir des marchés équitables et efficaces, où toutes les entreprises, publiques ou privées, sont soumises aux mêmes règles et peuvent concourir sur un pied d'égalité.

La question de la neutralité concurrentielle est particulièrement pertinente dans des secteurs stratégiques comme celui de l'énergie ou des infrastructures, où un soutien public est parfois nécessaire pour que les entreprises puissent innover, prendre des risques et investir. La décarbonisation de nos systèmes énergétiques et de nos industries ne sera guère possible, ou prendra trop de temps, sans un soutien public.

Cependant, l'essentiel est que ce soutien public soit accessible de manière équitable à toutes les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées. Pour que la concurrence fonctionne, les entreprises doivent se battre

à armes égales. Et ensuite, comme pour n'importe quelle compétition sportive : que le meilleur gagne !

Comme le souligne le programme de cette journée, la question de la neutralité concurrentielle et de l'accès au marché ne peut être pleinement appréhendée sans une coopération étroite entre les autorités de concurrence et les régulateurs sectoriels.

Dans l'Union européenne, nous avons une longue tradition de nous appuyer sur notre expérience en matière de mise en œuvre du droit de la concurrence pour développer des réglementations sectorielles. Cette approche nous a permis d'identifier les dysfonctionnements dans certaines industries et de proposer des réglementations ciblées pour rendre les marchés plus accessibles et, in fine, pour protéger les intérêts des consommateurs. C'est ainsi que nous avons appliqué cette méthode avec succès à des secteurs tels que les télécommunications, l'énergie, les transports, les services financiers, et plus récemment le secteur numérique, notamment avec l'adoption du Digital Markets Act.

La régulation intelligente, ou Smart Regulation, est un levier essentiel pour ouvrir les marchés et y instaurer une concurrence loyale.

Cependant, une fois en place, les marchés évoluent, les entreprises s'adaptent et trouvent parfois des moyens de contourner les règles.

C'est là que le droit de la concurrence intervient de nouveau, pour corriger les distorsions et veiller à ce que les règles du





jeu restent à jour. Ainsi la politique de la concurrence et la régulation sectorielle sont complémentaires. Et la collaboration entre autorités de concurrence et régulateurs sectoriels renforce mutuellement l'efficacité des interventions de chacun.

Cette collaboration peut prendre la forme d'échanges d'expertise et d'informations, de coordination dans l'application des règles, ou encore de recommandations communes au gouvernement ou aux consommateurs.

Un point essentiel reste l'indépendance des régulateurs sectoriels et des autorités de concurrence. Cette indépendance garantit que les décisions prises ne sont pas influencées par des intérêts politiques ou commerciaux particuliers, ce qui est indispensable pour préserver leur crédibilité.

La deuxième moitié de l'après-midi sera consacrée à la question des marchés publics. Dans l'Union européenne, les marchés publics représentent plus de 16 % du produit intérieur brut (PIB), un élément essentiel de nos économies. Nous avons mis en place des règles solides en matière de passation de marchés publics, centrées sur la transparence et l'objectivité dans la sélection des entreprises.

Ensuite, nous appliquons une politique stricte de lutte contre les cartels, en particulier en ce qui concerne la manipulation des offres – une pratique répréhensible qui reste malheureusement courante tant au niveau mondial, régional qu'au niveau local.

Nous travaillons à ce propos en étroite collaboration avec les autorités nationales de concurrence, qui détectent et sanctionnent régulièrement des pratiques de collusion dans le cadre des appels d'offres.

Plus récemment, nous coopérons également avec les autorités de passation des marchés, en formant les agents de la commande publique à détecter les offres suspectes dès l'étape de leur soumission.

Et nous mettons à leur disposition des outils d'analyse de données qui aident à identifier les comportements collusifs.

Enfin, l'Union européenne a introduit un nouvel instrument pour s'attaquer aux situations où des pays tiers subventionnent leurs entreprises, leur permettant ainsi de soumettre des offres anormalement basses dans le cadre de procédures de marchés publics européens. Ce nouveau règlement sur les subventions étrangères impose aux entreprises soumissionnaires de divulguer tout soutien financier reçu de pays tiers, permettant à la Commission d'enquêter. S'il s'avère que ce soutien fausse les conditions de concurrence, la Commission prend alors les mesures nécessaires pour rétablir des conditions de concurrence équitables. Ce nouvel instrument a déjà donné lieu à plusieurs enquêtes menées par la Commission européenne, notamment dans plusieurs secteurs stratégiques tels que le ferroviaire, le solaire et l'éolien.

Mesdames et Messieurs,

La conférence d'aujourd'hui est une formidable opportunité d'échanger sur ces sujets cruciaux et de renforcer notre coopération pour promouvoir des marchés plus justes et plus compétitifs. Je suis convaincue que nos discussions contribueront à faire progresser la neutralité concurrentielle et à améliorer le cadre réglementaire de nos économies respectives.

Je vous remercie de votre attention et je me réjouis des échanges fructueux qui suivront.



SYNTHÈSE



Importance stratégique de la Méditerranée

- ◆ La Méditerranée figure parmi les priorités de la Commission européenne, avec la création d'un portefeuille dédié pour renforcer la coopération régionale.
- ◆ L'objectif est de bâtir un "Pacte pour la Méditerranée", incluant des partenariats globaux dans les domaines de l'économie, de l'énergie, du transport, de la sécurité, et de la migration, afin de promouvoir un espace méditerranéen prospère et compétitif.

Rôle de la libre concurrence

- ◆ La concurrence est essentielle pour stimuler l'innovation, attirer les investissements et générer des opportunités d'emploi.
- ◆ La neutralité concurrentielle garantit des règles équitables entre entreprises publiques et privées, notamment dans des secteurs stratégiques comme l'énergie ou les infrastructures.

Complémentarité entre régulation sectorielle et droit de la concurrence

- ◆ L'Union européenne combine expérience en droit de la concurrence et en régulation sectorielle ciblée pour corriger les dysfonctionnements des marchés.
- ◆ Exemple : succès dans les télécommunications, l'énergie, les transports, les services financiers, et plus récemment dans le numérique (Digital Markets Act).
- ◆ Une "régulation intelligente" assure l'adaptation des règles aux évolutions du marché.

Importance de l'indépendance des autorités

- ◆ L'indépendance des régulateurs sectoriels et des autorités de concurrence est cruciale pour garantir des décisions crédibles et non influencées par des intérêts politiques ou commerciaux.

Focus sur les marchés publics

- ◆ Les marchés publics représentent 16 % du PIB de l'UE et nécessitent des règles robustes pour assurer transparence et objectivité.
- ◆ Lutte active contre les cartels, notamment la manipulation des offres, via la coopération avec les autorités nationales et des outils d'analyse de données pour détecter les comportements collusifs.
- ◆ Mise en place d'un règlement sur les subventions étrangères pour contrer les offres anormalement basses issues de pays tiers.



MME DOHA MEKKI, PROCUREUR GÉNÉRAL ADJOINT PRINCIPAL, MINISTÈRE DE JUSTICE - USA (Intervention vidéo)



- ◆ Nommée Principal Deputy Assistant Attorney General de la Division Antitrust du Département de la Justice des États-Unis le 14 janvier 2022.

Elle dirige plus de 650 professionnels au sein de la division, supervisant les activités d'application des lois civiles et pénales, les litiges, les politiques et les analyses économiques.

- ◆ Elle a rejoint la Division Antitrust du Département de la Justice en 2015, où elle s'est d'abord occupée d'enquêtes et de litiges sur des fusions dans des secteurs tels que le ferroviaire, l'aviation et la santé. Par la suite, elle a conseillé

sur l'application des lois civiles et pénales, avec un accent particulier sur la santé, les sports et les marchés du travail.

- ◆ En 2020, elle a été nommée Chef adjointe de la section Défense, Industries et Aérospatiale, et en 2021, elle a occupé le poste de Conseillère spéciale pour le travail, se concentrant sur la concurrence sur les marchés du travail.
- ◆ Elle est titulaire d'un B.A. de l'Université Duke, d'un J.D. de la Faculté de droit de l'Université de Pennsylvanie, et d'un M.B.E. en bioéthique du Département d'éthique médicale de la Perelman School of Medicine de l'Université de Pennsylvanie.

Merci pour le privilège de m'adresser à cette conférence prestigieuse. Tout d'abord, je tiens à exprimer mes plus sincères condoléances aux habitants de la région de Marrakech suite au tragique tremblement de terre de l'année dernière. Nous sommes tous profondément attristés par les immenses pertes humaines et la destruction de sites historiques. Nous sommes néanmoins impressionnés par la résilience du peuple marocain et nous vous soutenons dans vos efforts de reconstruction.

Depuis trois ans, j'occupe le poste de deuxième plus haut responsable de la Division Antitrust du Département de la Justice des États-Unis. Cela a été le privilège et l'honneur de ma vie.

En tant que responsable de l'application de la loi, ma principale mission a été de superviser les enquêtes et les poursuites pour violations des lois antitrust américaines.

Au cours de mon mandat, nous avons engagé des actions pour empêcher la consolidation illégale dans le secteur des compagnies aériennes nationales, pour prévenir la suppression de la concurrence pour les travailleurs et contre la cartellisation transnationale des exportations automobiles.

Nous nous sommes concentrés sur la hausse des coûts des soins de santé, qui menace des professionnels comme les médecins, les infirmiers et les pharmacies indépendantes. Nous avons également mis l'accent sur les agriculteurs américains, soumis au pouvoir de négociation de grands intermédiaires, confrontés à l'augmentation des coûts de production pour des intrants comme les semences et les engrais, et à d'autres conditions de marché qui réduisent leurs revenus tout en augmentant les coûts pour les familles au supermarché.



Par ailleurs, nous avons travaillé sur la collusion algorithmique qui perturbe la concurrence sur les marchés du logement et rend les nécessités de la vie de plus en plus inaccessibles.

Aujourd'hui, cependant, je voudrais aborder notre rôle en tant que défenseurs d'une politique de concurrence à travers l'ensemble du gouvernement américain. Comme nous le savons, la politique de concurrence englobe une multitude de décisions prises par les responsables politiques au sein des agences gouvernementales, qui façonnent le paysage concurrentiel dans lequel opèrent les entreprises. Souvent, ces agences disposent de mandats larges pour réglementer dans l'intérêt public, ce qui inclut une autorité légale pour promouvoir la concurrence.

Des politiques intelligentes peuvent souvent exploiter le pouvoir de la concurrence pour promouvoir l'intégrité des marchés, encourager l'innovation et l'investissement, et offrir de la valeur aux contribuables. À l'inverse, des politiques qui renforcent les entreprises dominantes mettent en péril ces bénéfices et peuvent même compromettre la vitalité des marchés sous-jacents.

Aux États-Unis, nous sommes depuis longtemps méfiants à l'égard de la concentration du pouvoir économique. En 1778, Thomas Jefferson plaidait pour une interdiction constitutionnelle, et je cite : " de tout monopole, quel qu'il soit. "

Bien qu'aucune interdiction de ce type n'ait été incluse dans la Constitution américaine, la méfiance envers les monopoles a perduré. Il serait négligent de ma part de ne pas mentionner que Thomas Jefferson a

également contribué à négocier le traité entre les États-Unis et le Maroc. Ce fut le premier traité bilatéral entre les États-Unis et un pays africain, marquant le début de la plus longue relation diplomatique ininterrompue des États-Unis.

L'inquiétude à propos des monopoles, des fusions illégales et de la collusion des entreprises est en recrudescence. En 2021, le président Biden a publié un décret exécutif visant à promouvoir la concurrence dans l'économie américaine. Ce décret soulignait l'importance de la concurrence pour l'économie américaine et déclarait, et je cite : " Une approche globale du gouvernement est nécessaire pour remédier à la surconcentration, à la monopolisation et à la concurrence déloyale dans l'économie américaine. "

Il reconnaissait également, et je cite à nouveau, que " les agences peuvent influencer les conditions de la concurrence à travers l'exercice de leur autorité réglementaire ou par le biais du processus d'approvisionnement public. " Le décret a reconnu que les agences fédérales américaines, pas seulement la Division Antitrust et notre agence sœur, la FTC, jouent un rôle essentiel dans la structuration de marchés compétitifs.

Les bénéfices de cette approche gouvernementale de la concurrence profitent aux entreprises et aux citoyens de tous horizons grâce à de meilleurs prix, une qualité supérieure, plus d'innovation et davantage d'investissement.

Parallèlement au décret, le président a créé un comité inter-agences regroupant les dirigeants des agences gouvernementales,





appelé " Conseil de la concurrence de la Maison-Blanche ", qui promeut de meilleures politiques fédérales pour lutter contre la concentration illégale, la monopolisation et la concurrence déloyale.

Une des façons dont les agences fédérales peuvent promouvoir la concurrence est dans leur rôle de régulateurs sectoriels. Elles peuvent adopter, modifier ou supprimer des règlements pour accroître la concurrence, par exemple en réduisant les barrières à l'entrée, en créant un accès aux marchés, en supprimant les avantages des entreprises en place et en réduisant les coûts de conformité, au bénéfice de tous les participants au marché.

Pour encourager d'autres agences gouvernementales à prendre en compte les questions de concurrence dans l'élaboration des politiques, la Division Antitrust a contribué à former des agences partenaires sur la concurrence et l'ouverture des marchés

à une concurrence libre et équitable, même dans le cadre réglementaire existant. Ces formations ont porté sur des sujets tels que les marchés des soins de santé et la collusion dans les marchés publics.

Pour de nombreux pays, cette approche globale du gouvernement visant à améliorer la compétitivité pourrait ouvrir des voies pour les investissements nationaux et étrangers, stimuler la croissance économique et apporter de réelles améliorations aux conditions de vie des populations.

En conclusion, je vous remercie encore une fois pour le privilège de partager l'expérience des États-Unis avec vous. J'espère qu'elle pourra servir de cas d'étude utile pour d'autres pays cherchant à élargir les opportunités économiques et la prospérité pour leurs citoyens.

Merci.

SYNTHÈSE



Rôle au sein de la Division Antitrust des États-Unis

- ◆ Responsabilités : enquête et poursuite des violations des lois antitrust.
- ◆ Actions clés :
 - ◆ Stopper les consolidations illégales dans le secteur aérien.
 - ◆ Répondre à la suppression de la concurrence pour les travailleurs.
 - ◆ Lutter contre les cartels transnationaux, la hausse des coûts des soins de santé et les défis auxquels sont confrontés les agriculteurs.
 - ◆ Enquêter sur la collusion algorithmique affectant l'accessibilité du logement et des biens essentiels.

Plaidoyer pour une politique de concurrence

- ◆ Importance de la politique de concurrence au sein des agences gouvernementales.
- ◆ Défense de politiques favorisant l'intégrité des marchés, l'innovation et la valeur pour les contribuables.
- ◆ Avertissement contre les actions gouvernementales renforçant les entreprises dominantes, menaçant la vitalité des marchés.

Contexte historique et politique

- ◆ Référence à l'opposition de Thomas Jefferson aux monopoles et à son rôle dans la diplomatie entre les États-Unis et le Maroc.
- ◆ Discussion sur le décret exécutif de 2021 du président Biden visant à promouvoir la concurrence :
 - ◆ Importance d'une approche " globale du gouvernement " pour contrer la monopolisation et la concurrence déloyale.
 - ◆ Création du Conseil de la concurrence de la Maison-Blanche pour améliorer les politiques fédérales de concurrence.

Rôle des agences fédérales

- ◆ Les agences peuvent promouvoir la concurrence en réduisant les barrières, en créant un accès aux marchés et en éliminant les avantages injustes des entreprises en place.
- ◆ La Division Antitrust forme d'autres agences à prendre en compte les enjeux de concurrence dans leurs politiques.

6. Pertinence mondiale

- ◆ Proposition d'une approche gouvernementale globale pour stimuler la croissance économique, attirer les investissements et améliorer les conditions de vie dans d'autres pays.

M. CHAKIB ALJ, PRÉSIDENT DE LA CGEM - MAROC

- ◆ Chef d'entreprises et industriel marocain, M. ALJ a été élu à la tête de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) pour la première fois en 2020. Il a été réélu pour un 2ème mandat en 2023.
- ◆ Après un diplôme obtenu aux USA, il démarre sa carrière au Maroc en 1987.
- ◆ Il est PDG de CAP Holding, un groupe diversifié opérant, entre autres activités, dans la minoterie, l'agro-alimentaire, l'aviculture, l'industrie plastique, le tourisme, la distribution, les énergies renouvelables, le génie civil, etc.

Madame la Ministre de l'Économie et des Finances,

Monsieur le Trésorier Général du Royaume,

Monsieur le Président du Comité de la Concurrence de l'OCDE,

Monsieur le Président du Conseil de la Concurrence du Maroc,

Mesdames et Messieurs en vos titres et qualités,

Chers amis,

Je tenais tout d'abord à remercier et à féliciter le Conseil de la concurrence pour son action dynamique qui contribue à améliorer le climat des affaires et à renforcer l'économie de notre pays.

Le sujet de cette conférence internationale, "la neutralité concurrentielle et l'accès au marché", est central pour toute économie libérale comme la nôtre.

Ces deux principes, qui peuvent sembler abstraits au premier abord, sont pourtant essentiels et au cœur de nos ambitions que ce soit en termes de croissance, d'innovation ou de développement durable.

Ils sont bien les garants d'un environnement

économique dynamique et inclusif, et contribuent ainsi à renforcer la compétitivité de nos entreprises dans un contexte mondialisé.

Mesdames et Messieurs,

Les prochaines années s'annoncent prometteuses pour notre pays.

Sous le leadership de Sa Majesté que Dieu l'assiste, notre pays s'est engagé dans des projets de modernisation et de développement socio-économique d'envergure.

Tout d'abord, notre pays poursuit sa politique d'investissements massifs dans les infrastructures. Les futurs ports de Nador West Med et de Dakhla, qui entreront en service en 2025 et 2027, mobilisant 2 milliards de dirhams d'investissement, nous permettront d'améliorer notre connectivité avec notre continent et au monde.

De même, le passage de 1 800 à 3 000 km d'autoroutes, le doublement de la capacité de plusieurs aéroports et la nouvelle ligne de TGV Kenitra-Marrakech, sont des projets importants qui doivent être opérationnels avant 2030, année de l'accueil de la coupe du monde. Tous ces projets nécessiteront des dizaines de milliards de dirhams d'investissement public.



Par ailleurs, et pour que nous puissions faire face aux changements climatiques, nous entreprenons de vastes chantiers de construction d'usines de dessalement qui nécessitent plusieurs milliards d'investissement chacune. L'objectif premier est bien sûr de préserver le monde rural et notre agriculture. Cela permettra, par ailleurs, de matérialiser davantage notre ambition sur les énergies renouvelables et en particulier nos objectifs en matière d'offre d'hydrogène vert.

Pour permettre cela, des outils et mécanismes efficaces et ambitieux ont été mis en place. Je citerai tout d'abord, la Charte d'Investissement, qui est déjà opérationnelle et qui enregistre une excellente dynamique. D'autre part, le Fonds Mohammed VI pour l'Investissement, qui jouera lui aussi pleinement son rôle dans la dynamisation de l'investissement dans les prochains mois et années à venir.

Ces outils nous permettront, sans aucun doute, d'atteindre les objectifs escomptés en matière d'investissement, et plus particulièrement en matière d'investissement privé.

En effet, le nouveau modèle de développement a pour objectif faire passer l'investissement privé à deux tiers de l'investissement total d'ici 2035, contre un tiers actuellement. Notre Confédération jouera évidemment pleinement son rôle dans cette dynamique.

Mesdames et Messieurs,

Dans une économie libérale comme la nôtre, l'accès équitable aux marchés et la neutralité concurrentielle sont deux conditions nécessaires pour maximiser l'impact de ces

programmes d'investissements massifs sur la création d'emplois et la création de richesses pour notre pays.

Un accès libre et transparent aux marchés est indispensable pour le développement des petites et moyennes entreprises, qui constituent, comme vous le savez, l'essentiel de notre tissu économique.

C'est avec cette ambition que la CGEM a participé à la réforme des marchés publics en défendant les intérêts de ses membres, à plus de 90% constitués de TPME.

Nous avons aussi porté une de nos convictions fortes qui est : améliorer les conditions d'accès aux marchés pour les TPME ne peut être que bénéfique pour la croissance et l'emploi de notre pays. En effet, sur les emplois créés ces 5 dernières années, 80% sont le fruit des TPME.

Cette réforme a permis d'assurer pour nos entreprises une clause de préférence nationale et pour nos TPME un minimum de 30 % du montant prévisionnel des marchés.

Cette réforme a permis également d'améliorer de manière significative la transparence des marchés publics, et ceci à travers un choc de dématérialisation permettant la publication en ligne de toutes les étapes des appels d'offres.

Enfin, elle a amélioré de manière significative le suivi et le pilotage avec la mise en place de l'Observatoire Marocain de la Commande Publique.

Par ailleurs, et au-delà de garantir l'accès au marché, il est tout aussi important d'assurer la neutralité concurrentielle.

Il s'agit d'un pilier du droit de la concurrence



où l'on garantit des conditions équitables pour tous les acteurs du marché.

Nous avons d'ailleurs suivi avec intérêt l'action du Conseil sur de nombreux secteurs, pour y maintenir une concurrence juste et équitable qui protège les acteurs du marché et les consommateurs.

Très récemment, c'est sur le marché des paiements que le conseil a statué, pour permettre d'établir une neutralité concurrentielle sur un secteur historiquement dominé à 97% par une seule entreprise.

Cette action aura des impacts évidents, comme la stimulation de la concurrence parmi les acteurs existants et l'émergence de fintechs qui pourront disrupter le marché et améliorer l'inclusion financière dans notre pays.

Mais la neutralité concurrentielle ne peut être effective si l'on se limite uniquement aux entreprises dont l'activité est connue de tous. En effet, l'économie informelle constitue un défi majeur pour la neutralité concurrentielle et la compétitivité de notre tissu économique.

En opérant en marge des régulations fiscales et sociales, les acteurs de l'informel bénéficient d'avantages qui constituent une concurrence déloyale à l'égard d'une entreprise formelle.

A la CGEM, nous avons la forte conviction qu'intégrer l'informel organisé est une nécessité pour le développement socio-économique de notre pays.

Enfin, et en ce qui concerne les entreprises publiques et la neutralité concurrentielle, notre pays va dans la bonne direction.

Les réformes engagées dans la transformation

des Entreprises et Établissements Publics (EEP) permettront de réduire certaines distorsions de marché liées à la présence de ces acteurs, sans que cela nuise à l'intérêt public.

La mise en place de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État, et son action dans la transformation des EEP en sociétés anonymes ou dans la refonte de leur gouvernance, permettront au secteur public de s'aligner sur les pratiques du privé.

Par la même, ils s'engageront dans un processus qui pourrait les amener à terme à la privatisation. C'est, en effet, le cheminement naturel de toute économie libérale.

Mesdames et Messieurs,

Notre pays a tous les atouts pour réussir : une vision royale, un secteur privé dynamique, des institutions solides et une ambition collective de prospérité.

Comme vous le savez, le momentum pour notre pays est exceptionnel et nous devons maximiser les opportunités qui s'offrent à nous.

La neutralité concurrentielle et l'accès aux marchés sont des leviers majeurs pour atteindre cet objectif. Ils assurent les conditions d'un développement sain de notre économie.

Nous avons réalisé ces dernières années des avancées significatives sur ces sujets et je suis intimement convaincu que cet effort va se poursuivre dans les prochaines années.

Je tiens à réaffirmer l'engagement de la CGEM à travailler avec l'ensemble des parties prenantes pour renforcer ces principes de libre concurrence.

Je vous remercie



SYNTHÈSE



Contexte et importance des thèmes abordés

- ◆ **Le Maroc dispose de solides atouts** : une vision royale claire, un secteur privé dynamique, et des institutions robustes.
- ◆ **Les principes de neutralité concurrentielle** et d'accès équitable aux marchés sont cruciaux pour la croissance, l'innovation et le développement durable, et pour une économie libérale dynamique et inclusive.

Modernisation et développement socio-économique du Maroc

- ◆ **Projets d'infrastructure** : Ports (Nador West Med, Dakhla), autoroutes, aéroports, ligne TGV Kenitra-Marrakech (opérationnels avant 2030).
- ◆ **Adaptation climatique** : Construction d'usines de dessalement et développement des énergies renouvelables, notamment l'hydrogène vert.
- ◆ **Mécanismes de soutien** : Charte d'investissement et Fonds Mohammed VI pour dynamiser l'investissement, avec un objectif d'augmenter la part de l'investissement privé à deux tiers d'ici 2035.

Accès équitable au marché

- ◆ **Réforme des marchés publics** :
 - ◆ Introduction d'une clause de préférence nationale et d'un minimum de 30 % pour les TPME.
 - ◆ Dématérialisation des appels d'offres pour améliorer la transparence et suivi (via l'Observatoire Marocain de la Commande Publique).
- ◆ **Importance de favoriser les TPME**, qui représentent 90 % des membres de la CGEM et sont à l'origine de 80 % des emplois créés sur cinq ans.

Neutralité concurrentielle

- ◆ Garantie de conditions équitables pour tous les acteurs, en protégeant entreprises et consommateurs.
- ◆ Cas concret : Action récente du Conseil de la concurrence dans le secteur des paiements pour briser un monopole et stimuler l'innovation via l'émergence de fintechs.
- ◆ Défi de l'économie informelle : Intégrer l'informel organisé pour assurer une concurrence loyale et renforcer la compétitivité.

Réformes des Établissement et Entreprises Publiques (EEP)

- ◆ Transformation des EEP en sociétés anonymes, amélioration de la gouvernance, et potentiel cheminement vers la privatisation, en accord avec les pratiques des économies libérales.

M. ABDELLATIF **ZAGHNOUN**

DG DE L'AGENCE NATIONALE DE GESTION STRATÉGIQUE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT - MAROC

M. ABDELHAMID **ADDOU**

PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE ROYAL AIR MAROC - MAROC

M. CARLOS JACQUES **VIEIRA GOMES**

MEMBRE DU CONSEIL ADMINISTRATIF DE LA DÉFENSE DE L'ÉCONOMIE - BRÉSIL

M. STÉPHANE **RETTERER**

PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE - NOUVELLE CALÉDONIE

M. OLIVIER **SCHALLER**

VICE-DIRECTEUR DE LA COMMISSION DE LA CONCURRENCE - SUISSE

M. KHALID **SBIA**

DIRECTEUR DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET DE LA PRIVATISATION - MAROC

MME HALIMA **BENSOUDA**

PROFESSEUR DE DROIT DE LA CONCURRENCE À L'UNIVERSITÉ MOHAMMED V DE RABAT - MAROC

M. ABDELLATIF ZAGHNOUN, DG DE L'AGENCE NATIONALE DE GESTION STRATÉGIQUE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT - MAROC



- ◆ Né en 1958- Diplômé de l'École Mohammadia des ingénieurs. Il a entamé sa carrière à l'OCP, en tant que Directeur du Pôle Mines et a été membre du comité exécutif du groupe.
- ◆ Il fut également Directeur Général de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) de 2004 à 2010, avant d'être nommé Directeur Général à la Direction Générale des Impôts (2010-2015).
- ◆ Il a aussi occupé le poste de Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), avant d'être nommé par SM le Roi en juillet 2022, Directeur général de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État et de suivi des performances des établissements et entreprises publics.

MODÉRATEUR :

Au Maroc, une grande partie des activités économiques, de l'investissement et des achats, est opérée par le secteur public. Je vais démarrer avec celui qui a enclenché tout un processus ces dernières années, dans le cadre d'une nouvelle agence qui a été créée, l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État : M. Zaghnoun, Directeur Général de l'ANGSPE. Parlez-nous de cette grande machine que représente votre agence et qui gère les 57 plus grandes entreprises publiques. Donnez-nous d'abord une cartographie pour qu'on sache de quoi nous parlons.

M. ZAGHNOUN :

Merci M. Mellouk et merci au président du Conseil de la concurrence de m'avoir convié à ce panel.

Le rôle économique de l'État a considérablement augmenté, si bien aujourd'hui que l'on constate la présence d'un nombre important d'établissements et d'entreprises publiques dans de nombreux secteurs stratégiques relatifs notamment aux activités minières, à l'infrastructure, et au

transport sous toutes ses formes (les ports, les aéroports, etc), les services publics, ... etc., et ces entreprises mobilisent des investissements et des moyens importants, pour soutenir et porter ces projets structurants.

Comme le montrent les quelques chiffres qui sont projetés devant vous, rien qu'au titre de l'exercice 2024, le secteur public envisage un investissement de l'ordre de **335 milliards** de dirhams, dont à peu près 92 milliards de dirhams concernent les entreprises qui constituent le périmètre de l'agence et des charges d'exploitation de l'ordre de **300 milliards** de dirhams, dont à peu près **180 milliards** de dirhams concernent les établissements et les entreprises publiques qui composent le périmètre de l'agence ; avec un chiffre d'affaires projeté de **346 milliards** de dirhams dont à peu près **240 milliards** de dirhams relevant du périmètre de l'agence.

Cette présence importante s'explique par plusieurs facteurs historiques, économiques et structurels. Il y a un héritage historique du fait du rôle de l'État en tant qu'acteur central dans le développement.

En effet, au lendemain de l'indépendance, l'État marocain a pris en charge de nombreux secteurs clés pour poser les bases d'un développement économique et social durable.

À l'époque, il y avait peu d'acteurs privés qui avaient la capacité d'investir ou de gérer des projets d'envergure. Ainsi, ces entreprises que l'État avait décidé de créer comme l'OCP, la CDG, l'ONCF, la RAM, ...etc. avaient été engagées dans différents domaines d'activité et portaient des projets importants depuis l'indépendance, continuant à jouer un rôle majeur dans le développement économique et social aujourd'hui.

Comme vous le savez, pour tous les grands projets en cours ou même ceux qui sont projetés pour les dix ou quinze années à venir, le secteur public, à travers ces entreprises publiques, joue un rôle majeur. Bien sûr, ce sont des secteurs qui nécessitent des investissements lourds, car il s'agit de secteurs stratégiques ayant le caractère de souveraineté nationale, mais également des projets liés au développement territorial pour accompagner la régionalisation avancée dans un objectif d'assurer une transformation économique et sociale dans toutes les régions et de garantir une équité territoriale.

Ces projets sont par conséquent, des investissements sur le long terme, qui ont une faible rentabilité ou une rentabilité différée à long terme, que le secteur privé aujourd'hui ne peut pas supporter. Mais ce qu'il faut noter, c'est que tous ces investissements qui ont été réalisés ont préparé le terrain et ouvert la voie au secteur privé. Et aujourd'hui, comme cela a été évoqué à plusieurs reprises, il est temps que

le secteur privé s'implique davantage dans l'investissement de ces projets, car l'État a besoin des deux piliers, public et privé, pour pouvoir assurer son développement, relever les défis à venir, et anticiper les évolutions futures.

Alors, par rapport aux enjeux de la neutralité concurrentielle, au risque de me répéter, la neutralité concurrentielle peut se définir comme étant le cadre juridique et réglementaire dans lequel toutes les entreprises publiques et privées sont soumises aux mêmes règles et aucune d'entre elles ne se voit attribuer des avantages préférentiels.

Bien sûr, la neutralité concurrentielle est quelque chose de crucial pour créer un climat de transparence et d'équité pour tous les opérateurs économiques, et l'une des pratiques qui risque de fausser cette neutralité fiscale pour le secteur public, c'est justement l'accès aisé au financement à travers des taux d'emprunt réduits avec des garanties de l'État. Ce genre de pratiques peut avoir l'effet de subventions implicites.

Il y a également des entreprises qui bénéficient de monopoles légaux ou de domaines réservés, et parfois, les excédents financiers dans ces domaines réservés peuvent être utilisés comme source de financement par les entreprises publiques dans des domaines d'activité dans lesquels elles sont en concurrence avec le secteur privé.

Donc, aujourd'hui, il faut absolument limiter ces aides et éviter ces distorsions qui risquent de porter préjudice aussi bien à l'équité du marché, mais surtout de décourager les entreprises privées d'investir





et par conséquent, de limiter l'innovation et la compétitivité. Or nous avons besoin aujourd'hui de mettre en place un écosystème qui favorise l'innovation, la créativité, la recherche et développement ainsi que la compétitivité. Je pense, et c'est notre rôle à tous, acteurs publics, pouvoirs publics, acteurs économiques, régulateurs, et autorités de contrôle, que nous devons nous mobiliser pour faire respecter ces règles et favoriser ce climat de transparence et d'équité.

MODÉRATEUR :

Compte tenu de la masse importante et de l'intérêt que peut avoir le secteur privé à pénétrer ces activités qui étaient au départ prises en charge pour des raisons économiques, pour la mise en place d'infrastructures, de connaissance ou de « know-how », etc., aujourd'hui, toute la question sera de considérer dans les prochaines démarches votre mode de gouvernance mais également votre politique actionnariale : Qu'est-ce que vous allez faire de ces entreprises ? Est-ce que vous allez rester gestionnaires ? Est-ce que vous allez vous libérer de certaines ? Toutes ces questions ont un rapport avec cet univers.

Quelle est la politique actionnariale de l'État, que vous pilotez et comment elle va se décliner par rapport à ces enjeux liés à la concurrence ? D'où mon allusion à la gouvernance.

M. Zaghoun :

Les réformes actuelles s'inscrivent comme cela a été dit par madame la ministre tout à l'heure, dans le sillage des orientations royales prodiguées par Sa Majesté en 2020 et dans lesquelles Sa Majesté, que Dieu l'assiste, a exprimé sa volonté d'opérer une transformation profonde au niveau du secteur public dans le but de remédier à un certain nombre de dysfonctionnements structurels liés à la gouvernance, au pilotage stratégique de ces établissements publics, à la performance, et également à un manque de synergie et de cohérence dans leurs interventions que ce soit au sein même du périmètre public, mais également vis-à-vis du secteur privé ; et dans ce cas, deux lois ont été promulguées :

- la loi 50-21 relative à la réforme des Établissements et Entreprises Publics (EEP) et, loi 82-20 portant création de l'agence.

L'agence a été créée pour jouer un rôle central dans cette réforme et elle est investie de prérogatives importantes. L'une des missions importantes de l'agence est justement de proposer une politique actionnariale de l'État aux autorités gouvernementales. Et c'est cette politique actionnariale de l'État qui va constituer le référentiel de l'intervention de l'État à l'avenir. Elle va permettre de déterminer la doctrine d'intervention de l'État à court, moyen et long terme.

En d'autres termes : Qu'est-ce que l'État, en tant qu'État actionnaire, veut faire de ses participations dans les différentes entreprises publiques ? Quel est son rôle, son positionnement, son mode d'intervention ? La politique actionnariale de l'État décline en fait les orientations stratégiques relatives à cette politique.

Ces orientations stratégiques ont été validées par le Conseil des ministres présidé par Sa Majesté que Dieu l'assiste, au début du mois de juin dernier, et elles sont structurées en familles ou catégories :

1- Un volet qui concerne l'économie, notamment tous les domaines stratégiques qui revêtent un caractère de souveraineté nationale, et dans lesquels l'État doit être présent, en totalité ou en majorité. Cela concerne essentiellement tous les domaines de l'énergie, de l'eau, de la santé alimentaire, de la mobilité, le numérique, ... etc.

2- Il y a également des orientations stratégiques qui concernent essentiellement l'encouragement du secteur privé. Et dans ce cadre, l'agence, à travers la politique actionnariale, prendra des mesures, qui

visent, entre autres, à mettre en place une stratégie de sortie de toutes les activités pour lesquelles l'État n'est plus additionnel, notamment en termes de création de valeur ou d'emplois.

MODÉRATEUR :

Est-ce que vous avez une idée sur quelques domaines concernés par cet aspect ?

M. Zagnoun :

Il y a le secteur de l'énergie, par exemple, cité tout à l'heure par madame la ministre.

Pour l'énergie, on voit l'évolution des missions de l'ONEE, qui part d'une mission intégrée dans laquelle l'ONEE se charge de tous les stades opératoires depuis la production, le transport et la distribution. Aujourd'hui, la configuration vers laquelle on s'achemine, c'est celle où toute la production va être portée par le secteur privé. Déjà aujourd'hui, 80 % de la production d'énergie est réalisée par le secteur privé et tous les investissements futurs seront réalisés par le privé.

Au niveau de la distribution, comme vous le savez, il y a eu la création des Sociétés Multiservices Régionales qui commencent à être opérationnelles, et même la loi qui porte ces sociétés prévoit l'ouverture à terme de leur capital.

L'ONEE va donc recentrer son activité sur le transport. Et quand je parle du transport, il y a deux volets : la planification et le développement de l'infrastructure du transport.

Et le rôle de l'ONEE serait d'assurer la disponibilité et la capacité qu'il faut pour accueillir toutes les nouvelles productions et assurer l'exploitation, bien sûr, de son réseau.





Maintenant, même au niveau du développement il y a une évolution, car le développement et la réalisation d'infrastructures de transport peuvent être confiées au secteur privé. Mais je précise que l'exploitation de réseaux reste une mission régaliennne de l'ONEE.

Par rapport au volet gouvernance que vous avez évoqué tout à l'heure, et qui est très important, la politique actionnariale envisage des mesures importantes qui visent essentiellement la modernisation et la professionnalisation des instances de gouvernance des établissements et des entreprises publics, notamment les conseils d'administration.

Il y a un diagnostic qui est fait pour identifier les besoins en termes de compétences des administrateurs qui doivent composer le conseil, qu'ils soient des représentants des pouvoirs publics, mais également des administrateurs indépendants. L'objectif est donc de mettre à disposition des entreprises publiques des conseils d'administration agiles, efficaces, capables de les accompagner dans leur business plan et dans leur activité, avec un renforcement par des comités techniques, notamment les comités d'investissement, d'audit des risques,

des nominations et de gouvernance. Il y a ainsi un travail qui est en train de se déployer par l'Agence et tout le management des entreprises publiques. L'objectif étant de développer la culture de la performance au sein de ce périmètre et d'opérer selon les standards internationaux.

MODÉRATEUR :

Je suppose que cela va dans le même sens que le sujet que nous traitons aujourd'hui, puisque dans la partie gouvernance, il y a ce respect de la neutralité concurrentielle et l'accès au marché. Est-ce que vous avez un partenariat ou des échanges avec le Conseil de la concurrence pour être proactif dans le futur par rapport à la position des entreprises publiques sur le marché ?

M. ZAGHNOUN :

Je pense que la neutralité concurrentielle est quelque chose de crucial. Aujourd'hui, toutes les parties prenantes doivent se mobiliser pour faire respecter les règles et favoriser cette neutralité concurrentielle. Bien sûr, il y a un travail de collaboration avec le Conseil de la concurrence. D'ailleurs, cette coopération s'inscrit parfaitement dans cette dynamique recherchée qui vise à veiller à faire respecter les règles de la concurrence aussi bien par le secteur public que par le secteur privé. Nous projetons d'ailleurs de formaliser cela dans un cadre qu'on va mettre en place ensemble prochainement.

MODÉRATEUR :

M. Zaghnoun, il y a beaucoup d'opérateurs privés présents avec nous aujourd'hui qui sont attentifs au déploiement que vous allez faire dans le cadre de votre agence. Quel est le message à leur transmettre ? Eux qui aspirent à investir pour les deux tiers à l'horizon 2035 et je pense que M. ALJ (CGEM)



l'a bien confirmé ce matin. Comment vous allez y contribuer et accompagner cette démarche qui va privilégier l'évolution très positive du secteur privé en termes de développement et d'investissement ?

M. ZAGHNOUN :

Le Maroc s'est engagé dans une démarche de réforme volontariste, dans l'objectif d'optimiser l'action de l'État et de tirer le maximum de performance de son actionnariat, mais également d'accompagner tout l'écosystème, y compris le secteur privé, pour qu'ensemble, secteur public et secteur privé, contribuent activement au développement économique et social de notre pays.

Je ne vais pas rentrer dans les détails de la réforme. En gros, le travail consiste à opérer une caractérisation des modèles économiques des établissements et des entreprises publics pour s'assurer de leur pérennité. Il s'agit également d'opérer des choix stratégiques alignés avec les grands enjeux économiques et sociaux de notre pays, tels que la régionalisation avancée et les transitions énergétique, numérique, etc. Dans ce cadre, il est nécessaire de clarifier les missions des entreprises investies d'une mission hybride. Ces entreprises doivent concilier à la fois une obligation de service public et une activité commerciale.

Cela est très important et c'est un chantier que nous conduisons aujourd'hui dans le cadre de la transformation des établissements publics en sociétés anonymes, mais également dans le cadre de la revue de la gouvernance de l'ensemble des établissements et des entreprises publics.

L'autre chantier sur lequel nous sommes mobilisés, c'est de questionner ce modèle et de voir si l'État, à travers sa participation dans un certain nombre de secteurs est toujours " additionnel " ou non. Additionnel en termes de création de valeur et d'emplois.

Le travail consiste alors à identifier tous les secteurs d'activité, tous les domaines et toutes les prestations dans lesquels l'État doit être en complémentarité avec le secteur privé et mettre en place une stratégie de sortie pour passer le relais au secteur privé et inscrire l'action de l'État dans cet objectif de 2035 : parvenir à un investissement à hauteur de 2/3 pour le secteur privé, contre 1/3 pour le secteur public et donc inverser la tendance actuelle.

Ce que je voulais dire aussi, c'est qu'il y a une fenêtre exceptionnelle qui s'ouvre pour nous tous aujourd'hui et offre une opportunité unique en termes de développement économique et social de notre pays, à travers toute cette série de projets qui sont déjà lancés ou qui seront lancés dans les dix à quinze années à venir. C'est une chance unique de croissance aussi bien pour le secteur public que pour le secteur privé.

Il faut saisir alors cette opportunité pour renforcer notre expertise, nos compétences, nos modes d'intervention et faire de cette opportunité une réussite collective et partagée, et un modèle d'avenir profitable aux générations futures.



SYNTHÈSE



Rôle accru de l'État dans l'économie

- ◆ L'État marocain joue un rôle central dans des secteurs stratégiques (mines, infrastructures, transport, énergie, etc.), via des entreprises publiques mobilisant d'importants investissements (335 milliards de dirhams prévus pour 2024).
- ◆ Ces investissements, souvent de faible rentabilité à court terme, visent à poser les bases d'un développement durable et d'un équilibre territorial.

Héritage historique

- ◆ L'État a pris en charge les secteurs clés après l'indépendance pour pallier l'absence d'acteurs privés capables d'investir.
- ◆ Des entreprises comme l'OCP, l'ONCF et la RAM jouent toujours un rôle majeur.

Transition vers une plus grande implication du secteur privé

- ◆ L'État prépare le terrain pour que le secteur privé assume davantage d'investissements.
- ◆ Objectif stratégique à l'horizon 2035 : inverser la tendance actuelle avec 2/3 des investissements réalisés par le privé contre 1/3 par le public.

Neutralité concurrentielle

- ◆ Garantir des règles équitables entre entreprises publiques et privées, en évitant les distorsions liées à des avantages spécifiques (financements à taux préférentiels, monopoles légaux, etc.).
- ◆ Importance de la collaboration entre les régulateurs, notamment avec le Conseil de la concurrence.

Réformes structurelles en cours

- ◆ Loi 50-21 sur la réforme des Établissements et Entreprises Publics (EEP) et loi 82-20 portant sur la création de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État.
- ◆ Objectifs :
 - ◆ Clarifier les missions des entreprises publiques.
 - ◆ Moderniser la gouvernance et renforcer les compétences des conseils d'administration.
 - ◆ Transformer certains établissements en sociétés anonymes pour plus d'efficacité.

Politiques actionnariales de l'État

- ◆ Définir les secteurs où l'État doit maintenir sa présence (santé alimentaire, énergie, numérique, etc.).
- ◆ Encourager le désengagement de l'État dans des activités où il n'est plus "additionnel" en termes de création de valeur et d'emplois.

Exemple du secteur énergétique

- ◆ Évolution de l'ONEE : recentrage sur le transport de l'énergie, tandis que la production (déjà assurée à 80 % par le privé) sera entièrement transférée au privé.

Enjeux de régionalisation et de transformation économique

- ◆ Investissements à long terme pour accompagner les transitions énergétique, numérique et la régionalisation avancée.
- ◆ Nécessité de clarifier les modèles économiques pour garantir la pérennité des EEP.

Vision collective pour l'avenir

- ◆ Opportunité unique de croissance pour le Maroc via les projets en cours et à venir.
- ◆ Appel à une mobilisation conjointe des secteurs public et privé pour une réussite partagée au bénéfice des générations futures.





M. ABDELHAMID ADDOU, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE ROYAL AIR MAROC - MAROC



- ◆ Diplômé de l'École Mohammadia des Ingénieurs, il est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en génie civil et d'un Master.
- ◆ Plusieurs passages par de grandes entreprises : Procter & Gamble Maroc, The Coca Cola Company, Méditelécom, Directeur Général de l'ONMT, PDG du groupe Diana Holding (agro-industrie), PDG de la SAEMOG, Société d'Aménagement d'Essaouira Mogador, en charge du Projet Azur, et depuis février 2016, PDG de Royal Air Maroc.
- ◆ En tant que PDG de l'ONMT, il a participé à la conception, à la planification et au lancement de la Vision 2020, la stratégie de développement de l'industrie touristique, en collaboration avec le ministère du Tourisme.

MODÉRATEUR :

M. Addou, vous êtes à la tête de Royal Air Maroc depuis presque huit ans. Vous avez lancé un ambitieux programme d'investissements et de développement de nouvelles routes. La première question que l'on pose est : comment faites-vous, dans le cadre des accords de l'Open Sky, de la concurrence actuelle et de nos obligations internationales, pour défendre les intérêts de la compagnie et pour maintenir nos positions et pouvoir accéder aux marchés ?

M. ZAGHNOUN :

Bonjour, merci à tous et merci à M. Rahhou de m'avoir convié à cette conférence.

L'accès au marché, c'est le point central. Vous avez mentionné tout à l'heure la neutralité de la concurrence et de l'accès au marché, et il est vrai que l'Open sky a été une décision prise par l'État à son époque, qui s'est avérée extrêmement judicieuse, puisqu'elle a ouvert le champ à une multitude de compagnies aériennes qui viennent dans notre pays. Je pense que nous sommes l'entreprise publique qui a le plus de concurrents dans notre pays ; une quarantaine de compagnies aériennes

concurrentes. Aucun autre secteur d'activité n'a été exposé à une concurrence aussi ouverte. En ce sens, l'État marocain a fait preuve d'exemplarité. Nous sommes un bon élève qui est devenu excellent, cette ouverture totale commence aujourd'hui à porter préjudice à tout développement que l'on souhaite réaliser. Je suis désolé d'être aussi direct, mais je ne pense pas que la raison de mon invitation soit de faire preuve de complaisance.

Je pense qu'aujourd'hui il y a lieu de réviser tout cela. D'autant plus que cette ouverture des marchés est, dans la pratique, à géométrie variable. Lorsque nous cherchons à appliquer les mêmes principes en Europe, les choses se compliquent.

Nous avons d'ailleurs une expression au sein des compagnies aériennes du Sud : " Open sky and closed airports ". C'est donc extrêmement précieux et noble de la part de l'Union européenne de signer des accords d'Open Sky, permettant l'accès unilatéral aux pays du Sud, tandis que, lorsqu'il s'agit d'obtenir des slots en Europe, les aéroports sont fermés, sous prétexte de diverses justifications et arguments.



On nous invoque des raisons telles que la nuisance sonore ou la pollution atmosphérique, pourtant nos avions sont issus des mêmes constructeurs que ceux des compagnies européennes. Certains directeurs se lèvent du mauvais pied certains matins et ne donnent pas les autorisations de trafic à des compagnies comme les nôtres ! Toute plaisanterie mise à part, ça commence à peser lourd.

Lors de cette conférence, j'ai écouté tous vos discours extrêmement louables, j'estime que nous sommes dans un exercice à géométrie variable et il serait temps qu'on respecte un peu plus les entreprises du Sud, et que lorsque l'on parle de concurrence, qu'elle soit réelle et ouverte.

Le Maroc a joué le jeu, et Royal Air Maroc en paie aujourd'hui le prix, car notre développement devient plus complexe. J'espère que ces dynamiques évolueront dans l'avenir.

MODÉRATEUR :

Merci en tout cas pour cette franchise. Je pense que Mme Inge Bernaerts de la Commission européenne, ici présente, a bien reçu le message du transporteur aérien national sur l'ouverture du ciel et la fermeture des aéroports, européens en tout cas.

Justement, sur le sujet des compagnies low-cost, vous êtes confronté à une concurrence encore plus exacerbée, au-delà des limites d'une concurrence serrée, puisque nous sommes face à des écarts de prix allant de 1 à 10. Au Maroc, nous avons fait le choix de cette ouverture, notamment pour développer notre secteur touristique.

Mais comment gérez-vous cette situation face aux compagnies low-cost qui proposent des billets à 30 €, voire 25 €, pour

des vols vers différentes villes, alors que même les nationaux choisissent de se déplacer d'une ville à une autre pour embarquer avec une compagnie low-cost, délaissant Royal Air Maroc qui leur coûte plus cher ?

M. ADDOU :

Tout d'abord, pour éviter tout malentendu, l'Open Sky a été une excellente initiative pour notre pays. Je l'ai toujours dit et je ne vais pas le renier aujourd'hui. Je tiens à rendre hommage à M. Karim Ghellab, qui a orchestré cette ouverture. Grâce à cette décision, le tourisme au Maroc a été largement stimulé.

Je pense qu'avec du recul, nous aurions pu un peu mieux monitorer tout cela. Certains pays comme la Tunisie ou l'Égypte le font aujourd'hui et sont en train de négocier des accords d'Open Sky avec l'Union européenne, de manière à préserver la compagnie nationale qui a, ne l'oublions pas, un rôle majeur. Non seulement nous sommes l'acteur principal du désenclavement territorial, mais aussi un acteur économique, notamment sur le continent africain, où ouvrir de nouvelles routes reste un défi que peu de compagnies osent relever.

Donc, en termes de régulation, là aussi, il serait temps de revoir l'approche de l'Open Sky pour en faire un outil qui préserve la concurrence.

Quand vous dites que des compagnies low-cost viennent avec des tarifs extrêmement bas, il faut éviter de tomber dans le piège du prix facial. Évidemment, le prix facial qu'on voit dans les publicités, ne concerne que cinq ou six sièges dans un vol. Mais quand vous prenez l'avion entier et le prix moyen des billets vendus, le décalage





avec les compagnies régulières, comme Royal Air Maroc, Air France, British Airways est minime. Sinon, ces compagnies low-cost n'auraient pas les rentabilités extraordinaires qu'elles ont, indépendamment des subventions qu'elles reçoivent bien entendu.

Pour nous différencier, nous misons sur notre qualité de service, le confort des passagers à bord et les routes que nous couvrons aujourd'hui, qui sont très rarement opérées par les low-cost car elles sont complexes et que nous le faisons au service de notre pays. C'est ce qui nous permet de maintenir une présence plus ou moins cohérente un peu partout dans la région.

MODÉRATEUR :

Puisqu'il s'agit d'évoquer les facteurs de compétitivité. Comment faites-vous aussi par rapport aux compagnies du Golfe, par exemple, qui disposent aussi de financements étatiques importants et qui bénéficient de coûts de kérosène extrêmement inférieurs ? Comment arrivez-vous à vous positionner ?

M. ADDOU :

Je pense qu'il ne faut pas avoir la mémoire courte. Toutes les compagnies flagship au monde ont bénéficié d'aides de leurs États. Il ne faut pas revenir en se disant aujourd'hui que la concurrence doit être libre... Tout cela, ce sont des intentions. Mais la réalité, c'est qu'aucune compagnie flagship, il y a 20 ou 30 ans, ne s'est faite toute seule ; elles ont toutes bénéficié de subventions importantes et d'accompagnements fiscaux.

À l'époque, il n'y avait certes pas toutes ces règles de libre concurrence, mais c'est comme cela que ces compagnies se sont créées. Alors peut-être que nous avons eu tort de ne pas nous développer il y a 50 ans, au moment de notre indépendance, mais il y avait d'autres priorités et je pense que c'est complètement compréhensible.

Aujourd'hui, venir et dire attention, l'État qui est actionnaire d'une compagnie aérienne ne peut pas investir pour construire une flotte et ouvrir un réseau, c'est un raisonnement inique puisqu'encore une fois, toutes les flagship qu'on parle d'Air France, de British, de Sabena qui est devenue Bruxelles Airways aujourd'hui, ont bénéficié

d'aides très lourdes de l'État sans que l'Union européenne n'ait rien eu à leur dire.

Les compagnies du Golfe bénéficient de la même manière d'un accompagnement, que ce soit fiscal, ou en termes de kérosène, etc.

Alors on est un peu le parent pauvre, puisque fiscalement on paie les mêmes impôts et le même kérosène que tout le monde. On va donc dire que nous sommes nés au mauvais moment. Il aurait fallu que nous naissions il y a 50 ans pour pouvoir bénéficier de cette vague d'accompagnement des États. Et là aussi, il faut que nous soyons peut-être un peu moins stricts, voire un peu moins hypocrites et qu'on comprenne que si nous souhaitons construire un secteur viable et qui tienne la route avec des acteurs majeurs, nous devons comprendre la conjoncture de chaque acteur et l'accompagner intelligemment pour être dans une concurrence saine, puisque finalement, c'est ce qui est le plus important.

MODÉRATEUR :

C'est le bon moment pour en parler. L'actionnaire est là et l'instance de tutelle également, mais je sais que vous êtes sur un plan de développement pour passer de 50 à 200 avions.

Cela veut dire des ouvertures de routes, et donc un combat important par rapport aux restrictions, que ce soit aéroportuaires ou routières. Comment allez-vous vous mettre en opération commando pour aller à la recherche de toutes ces opportunités ?

M. ADDOU :

Cela dépend des zones. Pour les États-Unis, cela se passe très bien. Je pense qu'il y a une vraie ouverture des ciels et une libre concurrence.

À chaque fois que nous demandons un slot, nous l'obtenons. Il y a donc une vraie transparence.

Sur notre continent, cela fonctionne bien à condition de fournir les efforts nécessaires, même si ce n'est pas un marché facile. Dans les pays du Golfe, cela se passe correctement aussi.

Concernant l'Europe, nous irons voir l'Union européenne et nous tenterons de les convaincre du bien-fondé de notre mission.

Encore une fois, nous devons créer un environnement viable pour tous, qui permette à chacun de se développer et de tirer le marché vers le haut. Nous ne nous plaignons pas du fait que nous ayons trois fois plus de voyageurs aujourd'hui. L'Open Sky a été une excellente initiative, qui nous a permis de nous transformer, mais il faudrait que ce principe s'applique de manière équitable dans l'autre sens.

MODÉRATEUR :

On vous a vu il y a quelques jours en photo avec l'équipe nationale devant l'avion Royal Air Maroc avec les nouvelles tenues. Cela a fait penser à beaucoup que nous pourrions peut-être voir notre compagnie parmi les premières mondiales dans le futur. C'est toute l'ambition que nous avons pour vous.

M. ADDOU :

Faisons d'abord notre petit bonhomme de chemin dans les meilleures conditions. Lentement mais sûrement.

MODÉRATEUR :

Je m'adresse à vous maintenant, M. Addou, non pas en tant que dirigeant d'une compagnie aérienne à la recherche de nouvelles routes,



mais en tant qu'investisseur. Vous allez bientôt acheter des avions. En tant qu'acheteur, il y a un processus qui sera abordé dans les discussions de cet après-midi, mais c'est aussi une question de capacité de négociation. Acheter des Airbus en Europe pourrait également être l'occasion d'exiger des routes, afin d'opérer un deal équilibré. Comment comptez-vous aborder cet aspect ?

M. ADDOU :

Cela ne fonctionne pas comme cela. Cela aurait pu être possible dans un autre contexte. Mais, comme je l'ai dit, nous sommes un bon élève. Nous avons évolué dans le bon sens.

Nous lançons des appels d'offres comme toute autre entreprise, avec des cahiers des charges techniques et des conditions spécifiques. Ce sont de très longs processus. Une campagne d'acquisition d'avions prend généralement 24 mois entre le lancement de l'appel d'offres et la concrétisation, car les études sont très approfondies. Il faut savoir que lorsqu'on achète un avion, ce que le consommateur voit, c'est l'appareil dans sa globalité, mais la réalité est que chaque composant est négocié séparément. Les moteurs, les sièges, et bien d'autres éléments sont traités individuellement, ce qui rend le sujet un peu plus complexe.

Nous procédons donc à un appel d'offres classique international, ouvert actuellement à tous les opérateurs, pas seulement Boeing et Airbus, mais aussi Embraer, Comac (Chinois), Soukhoï (Russe), de manière extrêmement transparente. C'est un appel d'offres international soumis à des conditions. Bien entendu, si nous achetons

des avions, il faut qu'ils puissent voler partout dans le monde. Cependant, certains constructeurs n'ont pas les autorisations nécessaires pour opérer sur certains continents. Quoi qu'il en soit, nous sommes tenus de consulter tous les acteurs.

MODÉRATEUR :

Vous intégrez aussi le fait que vous êtes impliqué dans la stratégie de développement du secteur aéronautique industriel au Maroc ?

M. ADDOU :

Évidemment, nous sommes le principal acteur de l'industrie. Nous avons été à l'origine de cette industrie dans notre pays. Royal Air Maroc, est un groupe avec dix filiales, dont six dans le secteur industriel. Récemment, dans l'investissement annoncé avec Safran à hauteur de 130 millions d'euros, nous sommes impliqués dans le tour de table. Nous avons contribué à attirer Safran au Maroc et nous continuons l'aventure avec eux, ainsi qu'avec d'autres partenaires. Donc clairement, oui.

Ce rôle, nous ne le jouons pas uniquement pour Royal Air Maroc en tant que compagnie aérienne, mais pour le développement global de l'industrie. Nous agissons comme catalyseur, et, comme l'ont mentionné M. Rahhou et Mme la Ministre, les entreprises publiques ont également pour mission de stimuler certains secteurs d'activité.



SYNTHÈSE



Contexte de l'Open Sky et la concurrence

- ◆ L'Open Sky, initiative marocaine d'ouverture du ciel à la concurrence, a permis une augmentation du trafic aérien et un essor touristique important. Cependant, Royal Air Maroc (RAM) fait face à une concurrence accrue, avec 40 compagnies opérant au Maroc, ce qui complique son développement.
- ◆ Le PDG dénonce une asymétrie dans l'application de ces accords avec l'Union européenne, évoquant des "aéroports fermés" pour les compagnies du Sud, compliquant leur accès au marché européen.

Low-cost et compétitivité

- ◆ Bien que les compagnies low-cost affichent des prix très attractifs, ces tarifs concernent un nombre limité de sièges, et le prix moyen est souvent proche de celui des compagnies régulières.
- ◆ RAM se différencie par son service de qualité, des routes complexes (notamment en Afrique) que les low-cost évitent, et son rôle stratégique dans le désenclavement territorial et économique.

Compétition avec les compagnies du Golfe

- ◆ Les compagnies du Golfe bénéficient d'importants soutiens étatiques, réduisant leurs coûts opérationnels (kérosène, fiscalité).
- ◆ M. Addou souligne que les compagnies historiques européennes ont elles-mêmes profité de subventions étatiques importantes lors de leur développement, plaçant pour un accompagnement similaire pour RAM afin d'assurer une concurrence équitable.

Stratégie de développement

- ◆ RAM prévoit un plan ambitieux pour passer de 50 à 200 avions, nécessitant l'ouverture de nouvelles routes et une stratégie proactive face aux restrictions.
- ◆ La relation avec les constructeurs aéronautiques (Airbus, Boeing, Comac, et autres, etc) se fait par des appels d'offres internationaux rigoureux et transparents.

Engagement industriel au Maroc

- ◆ RAM joue un rôle de catalyseur pour l'industrie aéronautique marocaine, en partenariat avec des acteurs comme Safran, contribuant au développement global du secteur industriel.

Vision globale

- ◆ RAM ambitionne une croissance progressive tout en naviguant dans un environnement international complexe. Le PDG appelle à une régulation plus équilibrée et à une reconnaissance des spécificités des compagnies du Sud.



M. CARLOS JACQUES VIEIRA GOMES, MEMBRE DU CONSEIL ADMINISTRATIF DE LA DÉFENSE DE L'ÉCONOMIE - BRÉSIL



- ◆ Il est titulaire d'un Master en droit et spécialiste en droit de la régulation des télécommunications de l'Université de Brasília (UnB). Il enseigne dans des cours de troisième cycle en droit des affaires à l'Institut brésilien d'éducation, de développement et de recherche (IDP), à l'IBMEC, ainsi que dans des formations en entreprise à la Fondation Getúlio Vargas (FGV-Rio).
- ◆ Il a travaillé comme consultant législatif pour le Sénat fédéral dans les domaines du droit économique, réglementaire et des affaires (2004 à 2023), et comme conseiller auprès de la juge Nancy Andrighi au sein du Tribunal supérieur de justice (2000-2004). Il a également occupé le poste de Secrétaire plénier au Conseil administratif de Défense économique (CADE) (1998-2000) et est l'auteur du livre "Ordre économique constitutionnel et droit de la concurrence", publié par Sérgio Fabris Éditeur (2004).

MODÉRATEUR :

Nous allons maintenant donner la parole à Carlos Jack Vieira GOMES, commissaire au Conseil Administratif de la Défense Économique (CADE) au Brésil. Ma première question, M. Gomes, est la suivante : comment le cadre réglementaire brésilien garantit-il la neutralité concurrentielle entre les entreprises locales et étrangères, notamment dans les secteurs où les entreprises publiques jouent un rôle important ? Vous avez la parole.

M. GOMES :

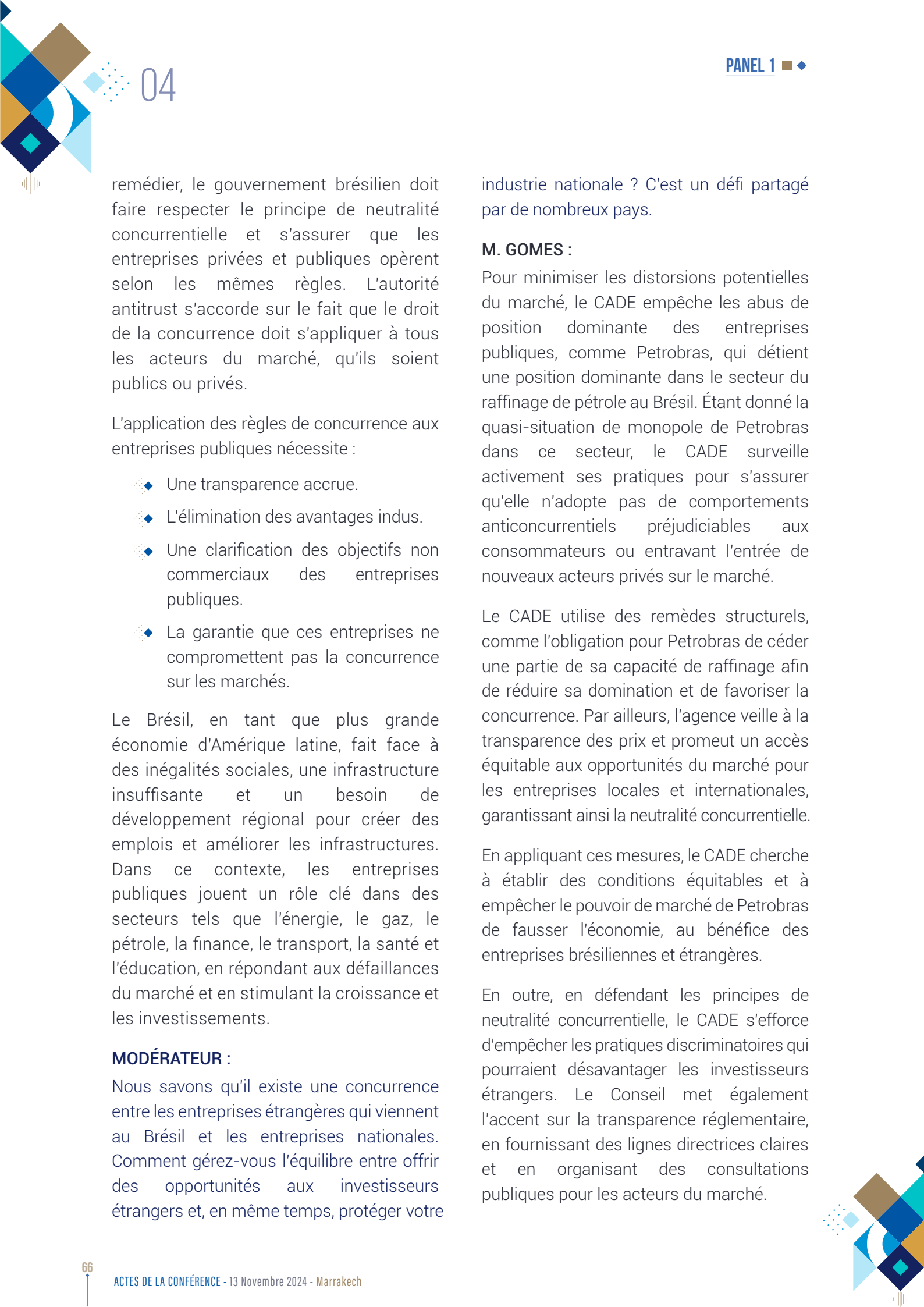
Merci à tous. Je suis reconnaissant de l'invitation à participer à ce séminaire et de l'opportunité de partager une récente expérience dans le cadre de la législation antitrust brésilienne concernant le CADE et notre compagnie pétrolière Petrobras. Pour répondre à votre question, je tiens à dire que, pour garantir que les grandes entreprises, en particulier celles bénéficiant d'un soutien étatique, n'utilisent pas leur position dominante pour limiter la concurrence tout en favorisant l'innovation et l'émergence de nouvelles entreprises, le gouvernement

brésilien doit adopter une approche globale axée sur la neutralité concurrentielle, une régulation efficace et une gouvernance d'entreprise solide.

Ces mesures sont essentielles pour empêcher les entreprises publiques de fausser la concurrence et de créer des barrières à l'entrée pour de nouveaux acteurs, tout en encourageant un environnement favorable à l'innovation et à la croissance des entreprises.

Comme le prévoit la législation antitrust brésilienne, les règles de concurrence doivent s'appliquer de manière égale aux acteurs privés et publics du marché. Cependant, les entreprises publiques bénéficient souvent d'avantages liés à l'État, tels que des subventions, des exonérations fiscales et des financements préférentiels, ce qui peut leur donner un avantage déloyal sur leurs concurrents privés.

Pour y remédier, le gouvernement brésilien doit faire respecter le principe de neutralité concurrentielle et s'assurer que les entreprises privées et publiques Pour y



remédier, le gouvernement brésilien doit faire respecter le principe de neutralité concurrentielle et s'assurer que les entreprises privées et publiques opèrent selon les mêmes règles. L'autorité antitrust s'accorde sur le fait que le droit de la concurrence doit s'appliquer à tous les acteurs du marché, qu'ils soient publics ou privés.

L'application des règles de concurrence aux entreprises publiques nécessite :

- ◆ Une transparence accrue.
- ◆ L'élimination des avantages indus.
- ◆ Une clarification des objectifs non commerciaux des entreprises publiques.
- ◆ La garantie que ces entreprises ne compromettent pas la concurrence sur les marchés.

Le Brésil, en tant que plus grande économie d'Amérique latine, fait face à des inégalités sociales, une infrastructure insuffisante et un besoin de développement régional pour créer des emplois et améliorer les infrastructures. Dans ce contexte, les entreprises publiques jouent un rôle clé dans des secteurs tels que l'énergie, le gaz, le pétrole, la finance, le transport, la santé et l'éducation, en répondant aux défaillances du marché et en stimulant la croissance et les investissements.

MODÉRATEUR :

Nous savons qu'il existe une concurrence entre les entreprises étrangères qui viennent au Brésil et les entreprises nationales. Comment gérez-vous l'équilibre entre offrir des opportunités aux investisseurs étrangers et, en même temps, protéger votre

industrie nationale ? C'est un défi partagé par de nombreux pays.

M. GOMES :

Pour minimiser les distorsions potentielles du marché, le CADE empêche les abus de position dominante des entreprises publiques, comme Petrobras, qui détient une position dominante dans le secteur du raffinage de pétrole au Brésil. Étant donné la quasi-situation de monopole de Petrobras dans ce secteur, le CADE surveille activement ses pratiques pour s'assurer qu'elle n'adopte pas de comportements anticoncurrentiels préjudiciables aux consommateurs ou entravant l'entrée de nouveaux acteurs privés sur le marché.

Le CADE utilise des remèdes structurels, comme l'obligation pour Petrobras de céder une partie de sa capacité de raffinage afin de réduire sa domination et de favoriser la concurrence. Par ailleurs, l'agence veille à la transparence des prix et promeut un accès équitable aux opportunités du marché pour les entreprises locales et internationales, garantissant ainsi la neutralité concurrentielle.

En appliquant ces mesures, le CADE cherche à établir des conditions équitables et à empêcher le pouvoir de marché de Petrobras de fausser l'économie, au bénéfice des entreprises brésiliennes et étrangères.

En outre, en défendant les principes de neutralité concurrentielle, le CADE s'efforce d'empêcher les pratiques discriminatoires qui pourraient désavantager les investisseurs étrangers. Le Conseil met également l'accent sur la transparence réglementaire, en fournissant des lignes directrices claires et en organisant des consultations publiques pour les acteurs du marché.

Cela garantit que toutes les entreprises, quelle que soit leur origine, sont soumises aux mêmes normes concurrentielles.

Le CADE surveille et enquête activement sur les comportements anticoncurrentiels, y compris ceux des entreprises publiques comme Petrobras, qui pourraient affecter l'environnement du marché et les investissements étrangers. Ces actions permettent de créer un environnement commercial plus prévisible et équitable, rassurant les investisseurs étrangers qu'ils seront traités de manière équitable et auront les mêmes opportunités que les acteurs locaux sur les marchés brésiliens.

MODÉRATEUR :

Nous savons qu'au Brésil, vous encouragez une croissance économique rapide. Comment gérez-vous les distorsions que ce développement pourrait engendrer et qui pourraient impacter à la fois les acteurs étrangers et locaux ?

M. GOMES :

Je peux répondre à votre question avec le cas de Petrobras. En 2019, Petrobras a été accusée et le CADE a ouvert une enquête pour discrimination tarifaire. Les entreprises exportant du pétrole au Brésil privilégiaient le nord du pays, près des stocks de pétrole, et Petrobras a baissé les prix du pétrole brut dans cette région pour limiter la concurrence et nuire aux entreprises souhaitant exporter des dérivés du pétrole et du gaz au Brésil.

En même temps, Petrobras augmentait les prix dans le sud, où les pétroliers accèdent plus difficilement. Cette enquête a conduit à



un accord de cessation obligeant Petrobras à vendre huit raffineries. De 2019 à 2023, Petrobras n'a vendu que trois raffineries sur huit et a demandé un nouvel accord. Le CADE a permis cet ajustement tout en imposant à Petrobras de révéler sa formation des prix pour éviter de nouvelles discriminations tarifaires.

Le CADE a désormais un accès complet à ces informations, permettant une surveillance proactive des pratiques tarifaires de Petrobras.

MODÉRATEUR :

M. Gomes, comment répondez-vous aux principales préoccupations des investisseurs étrangers concernant la transparence et l'équité dans l'accès au marché brésilien ?

M. GOMES :

Le Brésil applique également le principe de neutralité concurrentielle dans le secteur financier, qui connaît une forte évolution technologique. Ces innovations renforcent la concurrence dans le secteur bancaire. Par exemple, nous avons un nouvel acteur, XP, qui rivalise avec les grandes banques comme ITAÚ, Bradesco et les banques publiques (Banco do Brasil et Caixa Econômica Federal). Cela crée un environnement financier plus compétitif au Brésil.

SYNTHÈSE



Neutralité concurrentielle et régulation

- ◆ Le Brésil met en avant la neutralité concurrentielle pour garantir une concurrence équitable entre les entreprises publiques et les entreprises privées.
- ◆ Le cadre antitrust brésilien s'applique de manière égale aux entités publiques et privées, ciblant les avantages étatiques tels que les subventions ou les exonérations fiscales qui faussent la concurrence.
- ◆ Les mesures incluent la promotion de la transparence, l'élimination des avantages indus et le renforcement de la gouvernance d'entreprise pour empêcher les entreprises publiques de créer des barrières à l'entrée pour les nouveaux acteurs.

Étude de cas : Petrobras

- ◆ Petrobras, la principale compagnie pétrolière brésilienne, illustre les préoccupations liées aux distorsions du marché.
- ◆ Le CADE (l'autorité antitrust brésilienne) a exigé que Petrobras cède une partie de sa capacité de raffinage pour réduire sa domination.
- ◆ Le CADE surveille également les stratégies de tarification de Petrobras pour prévenir les pratiques discriminatoires, notamment celles qui impactent les marchés régionaux.
- ◆ Un accord oblige Petrobras à divulguer ses mécanismes de formation des prix, garantissant ainsi la transparence et évitant de futures discriminations tarifaires.

Équilibre entre investissements nationaux et étrangers

- ◆ Le CADE garantit un accès équitable au marché pour les entreprises locales et internationales grâce à la transparence réglementaire et à l'établissement de normes cohérentes.
- ◆ Les consultations publiques et des lignes directrices claires favorisent un environnement juste pour les investisseurs étrangers, les rassurant quant à un traitement équitable.
- ◆ Les remèdes structurels et les mécanismes d'application permettent de créer des conditions équitables pour les entreprises nationales et étrangères, notamment dans des secteurs comme le pétrole et le gaz.

Défis liés à la croissance économique

- ◆ Une croissance économique rapide engendre des distorsions de marché, nécessitant des interventions pour maintenir l'équité entre les acteurs étrangers et locaux.
- ◆ Les pratiques tarifaires régionales de Petrobras (baisse des prix dans le nord et augmentation dans le sud pour désavantager les concurrents) ont conduit à des enquêtes





approfondies et à des remèdes, illustrant le rôle du CADE dans la résolution de ces problèmes.

Évolution du secteur financier

- ◆ Les avancées technologiques ont accru la concurrence dans le secteur financier brésilien, permettant à de nouveaux entrants comme XP de concurrencer les grandes banques établies.
- ◆ L'application réglementaire et l'innovation ont créé un paysage plus compétitif dans ce secteur historiquement monopolistique.



M. STÉPHANE RETTERER, PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE - NOUVELLE CALÉDONIE

- ◆ Nommé à la tête de l'Autorité de la Concurrence de Nouvelle Calédonie depuis mars 2023, après avoir passé 7 ans comme président de l'Autorité Polynésienne. Il est Docteur en droit de la concurrence. Il a été maître de conférences à l'université. De 2009 à 2023, il est magistrat en juridiction administrative et a notamment travaillé au tribunal administratif de Polynésie française.
- ◆ Comme tout marseillais qui se respecte, il a l'OM dans le sang. Lui-même un ancien footballeur. Il aime courir et fait de la plongée sous-marine (quand il a le temps !)

MODÉRATEUR :

Le prochain intervenant nous arrive de loin. Il nous arrive de Nouvelle-Calédonie. Il est le président de l'Autorité de la Concurrence. Il s'agit de M. Stéphane Retterer.

Stéphane Retterer, dans les échanges que nous avons pu avoir sur votre démarche en matière d'approche du sujet que nous abordons aujourd'hui, la neutralité concurrentielle et l'accès au marché, vous avez parlé du fait de privilégier le débat avec tous les acteurs. Je pense que c'est un peu aussi le cas aujourd'hui puisque tous les acteurs sont ici présents.

Alors, dites-nous, concrètement, quelle est votre démarche pour renforcer le dialogue et garantir que les recommandations d'une autorité comme la vôtre, l'Autorité de la concurrence, puissent mettre en place des dispositifs réglementaires liés à la neutralité concurrentielle et à l'accès au marché ?

M. RETTERER :

D'abord, merci pour l'invitation. Très rapidement, pour bien comprendre le contexte de la Nouvelle-Calédonie, puis pour rendre un peu plus vivants nos débats, ce n'est pas tellement la Nouvelle-Calédonie

qui nous intéresse, ce sont les éléments communs que nous avons, par exemple, avec le Maroc. Prenons quelques chiffres clés. La Nouvelle-Calédonie, c'est tout petit : 270 000 habitants, donc un faible marché, ce qu'on appelle les petites économies insulaires, et ça a la particularité d'avoir, pour les entreprises, des faibles économies d'échelle.

Nous avons donc en Nouvelle-Calédonie, comme au Maroc, une forte administration issue directement du modèle français. Nous sommes dans le modèle des années 70 de la France. Nous n'avons pas eu la déréglementation puisque le droit communautaire européen de l'époque (aujourd'hui européen) ne s'applique pas en Nouvelle-Calédonie du fait de l'autonomie. Il n'y a pas eu ce mouvement de déréglementation et de libéralisation. Nous sommes encore sur un vieux modèle d'économie administrée, avec une intervention publique très forte. Comme au Maroc, environ 2/3 des investissements dans l'économie proviennent du public.

Cela se fait à trois niveaux :

- ◆ Soit au niveau des collectivités publiques, notamment les provinces. Il y a trois provinces qui investissent

à travers des SEM (Sociétés anonymes d'Économie Mixte) qui représentent environ 60 ou 70 % de toute l'activité économique dans certaines régions, voire 75 % dans la province des Îles.

- ◆ Le gouvernement local peut également investir directement dans les entreprises publiques. Une particularité qui n'existe pas en France : par exemple, Aircalin, la compagnie aérienne locale, est détenue à 99 % par le gouvernement local.

Cette intervention publique importante, comme au Maroc, se retrouve dans trois domaines : d'abord le nickel, ensuite l'agriculture et la pêche, puis, plus étonnamment, le tourisme. Tous les grands hôtels de Nouvelle-Calédonie sont détenus par des entreprises publiques, notamment par ces SEM.

Je voudrais aussi m'arrêter un instant sur le protectionnisme en Nouvelle-Calédonie. Ce protectionnisme est unique. Nous avons ce qu'on appelle des « Stops à l'importation ». Cela signifie que, pour favoriser les entreprises locales ou les industries de transformation locales, des barrières commerciales sont mises en place. Par exemple, je fabrique de la farine, j'importe du blé d'Australie et je le transforme en farine. Ou bien, je produis des sandales en assemblant des composants importés. Vous voyez qu'il y a peu de transformation réelle dans ces produits. Dans ce cas, un "Stop à l'importation" protège ces produits en empêchant leurs concurrents d'entrer sur le marché.

C'est donc très préjudiciable à la concurrence

et d'autant plus à la neutralité concurrentielle. Comme vous pouvez le voir dans le schéma affiché à l'écran, cela illustre bien ce point. Outre la neutralité concurrentielle dans le secteur des entreprises publiques, je me suis également aventuré, pardonnez-moi, sur le terrain de la neutralité concurrentielle pour les entreprises privées. Monsieur Jenny m'a ouvert les portes de ce plan et je le remercie infiniment.

Nous avons donc pris beaucoup de recommandations et d'avis dans ce cadre-là, car la modification des réglementations n'est évidemment pas l'apanage d'une autorité de la concurrence. En revanche, grâce à nos avis ou recommandations, nous pouvons influencer et changer le modèle économique concernant les entreprises publiques.

Je citerai deux exemples très rapidement :

- En 2010, nous avons pris un avis sur la distribution d'électricité. Il s'agissait du renouvellement d'une concession électrique à Nouméa. Cette compétence appartient aux communes, les concessions électriques dans la distribution publique. En Nouvelle-Calédonie, deux opérateurs coexistent : un opérateur historique, Enercal, et Engie, entreprise de droit privé. Engie était titulaire du renouvellement de la concession, mais le gouvernement de Nouvelle-Calédonie, actionnaire à 99 % de la société Enercal, a pris un arrêté pour modifier les règles du jeu en termes de calcul des revenus imposés dans les concessions publiques, favorisant ainsi Enercal, la société historique de droit public.

Qu'est-ce qu'il se passe alors ? On saisit évidemment le juge administratif et on nous saisit, nous Autorité de la Concurrence.



La commune était particulièrement vexée. À ce moment-là, nous leur avons rappelé tous les principes de neutralité concurrentielle vis-à-vis des entreprises publiques, toute la jurisprudence du Conseil d'État de 2006, l'ordre des avocats de Paris, etc. Rappelons que l'Autorité de la concurrence en Nouvelle-Calédonie date de 2018. C'est comme vous au Maroc. C'est une autorité très jeune.

- Le second exemple concerne le transport aérien, puisqu'on parlait justement de Royal Air Maroc. En 2013, une ligne entre Melbourne et Nouméa a été créée, subventionnée par le gouvernement de Nouvelle-Calédonie, sans appel à projet ni mise en concurrence. Cela a été directement attribué à Aircalin. Ces pratiques, qui étaient courantes dans le passé, évoluent aujourd'hui.

Un petit clin d'œil à l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de L'État : nous souhaitons également que la Nouvelle-Calédonie se dote d'une agence similaire pour élaborer une véritable politique publique en matière de désinvestissement des participations publiques, afin de redonner davantage de place au secteur privé. Cela est particulièrement nécessaire, notamment dans des secteurs comme le tourisme.

Un dernier mot, pour parvenir à faire en sorte que nos recommandations soient suivies, ce qui pose un vrai problème pour l'Autorité de la concurrence. Je ne sais pas comment le président du Conseil de la concurrence au Maroc fait, mais quand je parle de dialogue, c'est de l'advocacy, évidemment. Un plaidoyer pour plus de concurrence.

À ce sujet, nous essayons d'amener les entreprises et les pouvoirs publics dans ce dialogue en leur demandant de changer la réglementation et de s'ouvrir à la concurrence. La Nouvelle-Calédonie, c'est une économie sous serre, complètement fermée. La grosse différence avec le Maroc, c'est qu'il n'y a pas d'investissement privé ou étranger.

MODÉRATEUR :

Ce qui ressort un peu de cet échange, c'est que la mise en place des conditions de concurrence peut être parfois délicate et qu'il faut peut-être avancer à dose homéopathique, plutôt qu'à dose de cheval ?

M. RETTERER :

Exactement. C'est exactement ce qu'il faut. Nous n'avons pas vraiment le choix, car la réglementation relève de la compétence du gouvernement, et surtout du Congrès. Je vais y revenir, mais il faut agir avec eux.

**MODÉRATEUR :**

Compte tenu de l'actualité en Nouvelle-Calédonie, nous avons suivi les récents incidents qui s'y sont produits. Dans des conditions aussi difficiles, pensez-vous qu'il reste de la place pour discuter d'équilibrage, de régulation ou d'autres ajustements, surtout lorsque la situation de crise impose des conditions restrictives et des acteurs dominants limitant la marge de manœuvre ?

M. RETTERER :

Tout dépend du point de vue. Actuellement, le modèle économique est sous pression. Lorsque les ressources financières s'épuisent, il devient impératif de réduire la voilure. Les entreprises publiques comme les collectivités n'ont plus le choix.

À un moment donné, que fait-on si on n'arrive pas à investir ou si on n'arrive plus à réaliser les développements économiques souhaités ? Il faut relancer l'économie en laissant le secteur privé prendre le relais. Dans ce contexte, une Autorité de la Concurrence a un rôle crucial à jouer, surtout dans un cadre de reconstruction économique. Nous parlons ici d'une véritable refondation de l'économie. 750 entreprises ont été détruites, incendiées, avec 2,2 milliards d'euros de dégâts, (1 milliard pour les entreprises et 1,2 milliard pour le secteur public : écoles, routes, etc). Pour vous donner une idée, environ 25 % du PIB a été amputé, ce qui a évidemment un impact direct sur les recettes fiscales.

Le constat est simple : les marges de manœuvre sont réduites, le modèle économique est contraint, et nous sommes actuellement sous perfusion de l'État français.

Cependant, même dans ce cadre, une Autorité de la Concurrence peut se positionner sur des sujets comme la protection des marchés. Une question essentielle est : quelles sont nos priorités en matière de régulation économique ?

De notre côté, nous plaçons pour une régulation de l'économie, des secteurs réglementés. En Nouvelle-Calédonie, nous avons encore des monopoles publics, par exemple dans le secteur des télécommunications, comme la téléphonie mobile. Nous devons ouvrir davantage à la concurrence et engager un processus de déréglementation similaire à celui mené par l'Union européenne dans les années 80. En tant que président de l'Autorité de la Concurrence, je m'efforce de conduire cette transition tout en mettant en place une véritable régulation.

Pour ce qui est de la protection des marchés, je vous donne juste un exemple : on surcompense aujourd'hui. Il n'y a pas de pilotage précis des protections de marché, c'est-à-dire qu'il faut arriver à avoir une juste compensation des protections de marché pour que les entreprises n'abusent pas de leur rente au détriment du consommateur.

MODÉRATEUR :

M. Retterer, au vu de votre expérience en Nouvelle-Calédonie, que vous a inspiré le débat de ce matin, notamment au sujet de la similitude de l'implémentation de la thématique d'aujourd'hui, en Nouvelle-Calédonie ou dans d'autres pays ?

M. RETTERER :

Disons que la Nouvelle-Calédonie, comme vous l'avez très bien précisé, est dans une situation assez particulière. L'enjeu principal





réside dans le modèle économique. Quel modèle économique souhaitons-nous pour demain en Nouvelle-Calédonie ?

Le modèle économique en train de se construire aujourd'hui est marqué par une réalité difficile : des entreprises publiques en redressement judiciaire. En effet, de nombreuses entreprises publiques, dans certains secteurs, sont actuellement en procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire. Il y a donc un enjeu fondamental dans la reconstruction du pays.

L'Autorité de la Concurrence doit alors, jouer son rôle dans la reconstruction et la refondation du pays. Je ne vous cache pas que nous travaillons étroitement avec l'État, qui finance en grande partie cette reconstruction. Quel est le rôle de l'Autorité

de la Concurrence dans ce processus ? Il s'agit d'accompagner l'ouverture de l'économie calédonienne à la concurrence. Il est clair que, sur certains points, cette ouverture reste limitée, notamment en raison des protections de marché et des restrictions quantitatives, comme les " stops ".

Dans ce cadre, en collaboration avec l'État, nous travaillons à conditionner la déréglementation et l'ouverture de la Nouvelle-Calédonie à la concurrence.

Nous sommes régulièrement sollicités pour donner notre avis sur ces transformations. L'objectif est d'évoluer vers un modèle économique beaucoup plus ouvert, non seulement à la concurrence, mais aussi à la région Pacifique.

SYNTHÈSE



Contexte économique et administratif de la Nouvelle-Calédonie

- ◆ Petite économie insulaire (population de 270 000 habitants) caractérisée par de faibles économies d'échelle.
- ◆ Administration influencée par le modèle français des années 70, sans déréglementation ni libéralisation significative.
- ◆ Intervention publique prépondérante dans l'économie (deux tiers des investissements publics).

Protectionnisme et neutralité concurrentielle

- ◆ Présence de mesures protectionnistes, notamment des " Stops à l'importation ", limitant la concurrence pour favoriser les industries locales.
- ◆ Ce protectionnisme nuit à la neutralité concurrentielle et limite l'accès au marché pour les entreprises privées.

Rôle des entreprises publiques

- ◆ Grandes entreprises publiques dominantes dans des secteurs clés comme le nickel, l'agriculture, la pêche, le tourisme et les transports aériens.
- ◆ Exemples d'intervention publique :
 - ◆ Modification des règles pour favoriser l'opérateur public (ex. concession électrique à Nouméa).
 - ◆ Subventions directes à des entreprises publiques sans appels d'offres (ex. Aircalin).

Reconstruction économique et ouverture à la concurrence

- ◆ La Nouvelle-Calédonie subit une crise économique majeure (750 entreprises détruites, 25 % du PIB amputé).
- ◆ Nécessité d'une refondation économique axée sur une plus grande implication du secteur privé et une ouverture à la concurrence.
- ◆ Propositions :
 - ◆ Création d'une agence de gestion des participations publiques.
 - ◆ Déréglementation progressive et pilotage des protections de marché pour limiter les abus de rente.

Advocacy et dialogue avec les parties prenantes

- ◆ L'Autorité de la concurrence mise sur le dialogue (advocacy) pour encourager l'ouverture du marché et influencer les réformes économiques.
- ◆ Nécessité d'un équilibre entre réglementation et ouverture progressive pour garantir une transition en douceur.

Perspectives d'avenir

- ◆ Construire un modèle économique plus ouvert et vertueux, inspiré des évolutions réalisées en Europe dans les années 80.
- ◆ Intégration régionale avec une meilleure ouverture vers le Pacifique.
- ◆ Conditionnement de l'aide étatique à des mesures favorisant la concurrence.



M. OLIVIER SCHALLER, VICE-DIRECTEUR DE LA COMMISSION DE LA CONCURRENCE - SUISSE



Docteur en droit, diplômé des Universités de Fribourg (Dr.iur.), Freiburg-im-Breisgau (LL.M.) et San Diego (CA/USA). Adjoint scientifique et Chef du centre de compétences LMI au Secrétariat de la COMCO, ensuite Chef de section à l'Autorité de contrôle en matière de lutte contre le blanchiment d'argent. Vice-directeur au Secrétariat de la COMCO depuis le 1er février 2003. Coéditeur et auteur de nombreux articles et commentaires de la loi sur les cartels.

MODÉRATEUR :

Nous allons passer à un autre environnement, peut-être un peu plus structuré et organisé. Un modèle qui a choisi un isolement, y compris par rapport à l'Europe.

Monsieur Olivier Schaller, vous êtes vice-président de la Commission de la concurrence en Suisse. Dans une première phase, pouvez-vous nous dire comment vous gérez cet enjeu de concurrence et de compétition dans un environnement qui est particulier, puisque vous avez des espaces géographiques avec des compétences qui sont différentes. Vous avez les villes avec des communes, les régions avec des cantons, le pays avec la Confédération. Comment est-ce qu'on arrive à structurer tout cela, compte tenu de l'implication de chacun dans l'économie du pays ?

M. SCHALLER :

Tout d'abord, mesdames et messieurs, permettez-moi de remercier et de féliciter le Conseil marocain de la concurrence pour avoir invité l'Autorité suisse de la concurrence, et de les féliciter également pour le thème, qui parle au cœur des Suisses. Pourquoi ? Parce que vous le savez certainement, la Suisse est un pays neutre depuis le congrès de Vienne et le traité de

Paris de 1815, et donc la neutralité, c'est quelque chose qui est ancré dans l'ADN des Suisses. Bien sûr, cette neutralité n'a rien à voir avec la neutralité concurrentielle, mais quand même, on aime être neutre.

La Suisse est un petit pays au cœur de l'Europe et, comme vous le savez, elle ne fait pas partie de l'Union européenne mais est presque le meilleur élève de l'Union européenne dans la mesure où elle suit très attentivement tout ce qui se fait dans l'Union européenne. De plus, la Suisse et l'Autorité suisse de la concurrence sont très actives au niveau de l'OCDE. De nombreux anciens présidents de la Comco (Commission de la Concurrence) ont fait partie du comité de concurrence, et donc nous sommes une autorité qui suit très attentivement tout ce qui se fait au niveau international.

Même si nous sommes un petit pays, nous disposons d'un immense espace aérien qui accueille Royal Air Maroc. Si je pouvais profiter de l'occasion qui m'est donnée aujourd'hui d'avoir le grand patron de Royal Air Maroc, c'est de l'inviter peut-être à ouvrir une nouvelle ligne directe entre Genève, Bâle, Zurich, ou même Berne et Marrakech. Cela m'aurait évité des escales et permis de voyager directement sur place.

Alors, vous avez effectivement parlé de l'organisation de la Suisse. La Suisse est formée de trois strates organisationnelles :

Tout d'abord, les communes, qui représentent l'échelon local, et possèdent des compétences à ce niveau-là. Ensuite, nous avons 26 cantons, des régions très bien organisées qui sont à l'origine de la Confédération helvétique.

Ces trois strates ont chacune des compétences propres dans les domaines économiques, et c'est très important de le comprendre, parce qu'à chacun de ces échelons, il existe un nombre très important d'entités publiques. Et c'est là qu'intervient l'Autorité suisse de la concurrence. Nous intervenons à trois niveaux :

1. Le premier niveau, c'est celui, effectivement, traditionnel de l'Autorité de la concurrence : intervenir notamment lorsqu'une entité publique abuse de sa position dominante. D'ailleurs, l'entreprise qui interagit le plus fréquemment avec la Comco, c'est une entité publique, un ancien monopole dans le domaine des télécommunications, toujours majoritairement en mains de l'État confédéral.
2. Le deuxième volet et possibilité d'intervention pour faire passer cette notion de neutralité concurrentielle, c'est la formation. À l'instar de l'Union européenne, l'Autorité suisse de la concurrence forme les acheteurs publics, qu'ils soient aux niveaux local, cantonal ou fédéral. Ici, un travail conséquent est nécessaire dans la formation des acheteurs, pour s'assurer que les appels d'offres soient conçus de manière neutre.
3. Finalement, le troisième volet, c'est celui

de l'advocacy. Nous intervenons partout où nous le pouvons pour prêcher la bonne parole et sensibiliser les entités publiques à la neutralité concurrentielle.

MODÉRATEUR :

Merci pour ce descriptif sur l'organisation, qui permet d'observer la place de cette concurrence en Suisse. Maintenant, on sait qu'il y a beaucoup de subventions, que ce soit auprès des cantons ou des villes. Comment sont-elles gérées de manière à maintenir des équilibres pour permettre un respect de la neutralité concurrentielle et un accès équitable aux marchés ?

M. SCHALLER :

Alors en Suisse, il y a effectivement, de nombreuses subventions octroyées au niveau local, au niveau cantonal ou au niveau fédéral. L'Autorité suisse de la concurrence n'a pas la compétence nécessaire pour prendre des décisions dans ce domaine.

Elle peut effectivement dans certains cas, émettre un avis, mais dans la plupart des cas, des principes ont été établis. Il y a une loi fédérale qui régit les subventions octroyées par l'État et j'aimerais prendre un exemple concret.

Vous savez que la Suisse est connue pour ses chocolats, ses montres mais aussi pour ses banques. Parmi ces banques, il y en a une, l'UBS, qui, il y a une dizaine d'années, a traversé de sérieux soucis financiers. La Confédération helvétique a dû injecter plus de cinquante milliards de francs suisses pour la sauver.

L'Autorité suisse de la concurrence, même si cette subvention allait effectivement jouer



un rôle sur la concurrence, n'a pas eu son mot à dire puisque la loi fédérale sur les subventions ne confère pas cette compétence à la Comco.

Il y a, dans les aides d'État, un seul domaine spécifiquement réglementé qui donne à la Commission de la concurrence un droit d'intervention : celui du transport aérien. Cela s'explique par un accord bilatéral avec l'Union européenne. Depuis que cet accord existe et nous donne la possibilité d'intervenir, la Commission de la concurrence est intervenue à plusieurs reprises pour formuler des recommandations.

De nombreuses aides d'État dans le domaine du transport aérien ont été octroyées pendant la pandémie de Covid-19. Bien que la compagnie aérienne nationale suisse, qui porte le nom de " Suisse ", appartienne à Lufthansa, la neutralité concurrentielle exigeait que des subventions puissent également être octroyées à d'autres entreprises, peu importe leur nationalité.

C'est ce qui s'est fait et dans ce cadre-là, l'Autorité de la concurrence a formulé des recommandations. Cependant, celles-ci n'avaient qu'un caractère consultatif, car nous n'avons pas la capacité d'interdire ou d'imposer des limites aux aides d'État octroyées au niveau confédéral, cantonal ou communal.

MODÉRATEUR :

Maintenant, il est clair que vous avez choisi la neutralité, mais il n'en demeure pas moins qu'en Suisse, nous savons que les " Headquarters ", les grandes structures mondiales des multinationales, des acteurs dominants sont présents et peuvent parfois abuser de leur position dominante.

Comment réagit le Conseil de la concurrence pour rééquilibrer la situation et s'assurer du respect de l'accès au marché pour tous et de la neutralité concurrentielle ? Et si vous aviez des exemples bien entendu.

M. SCHALLER :

Alors à ce sujet, nous avons des dispositions qui s'appliquent à toutes les entreprises. Ces dispositions sont très similaires à celles dont disposent les autres autorités de la concurrence, dans le cadre l'OCDE, pour lutter contre les abus de position dominante.

Maintenant, j'aimerais aborder encore un instant les aides d'État et garanties étatiques octroyées en Suisse à certaines banques cantonales.

Historiquement parlant, comme je vous l'ai dit, la Suisse est composée de 26 cantons et il y a fort longtemps il était assez difficile pour des entreprises d'obtenir des financements. C'est la raison pour laquelle les cantons ont mis sur pied leurs propres banques : les banques cantonales. Ces banques ont bénéficié de garanties d'État, ce qui signifie que si, par hasard, une banque devait faire faillite, le canton serait là pour la sauver.

Bien sûr, cela crée une distorsion de la concurrence par rapport aux banques privées. Et donc, notre rôle, en tant qu'autorité de la concurrence, est de veiller à ce que ces garanties disparaissent progressivement. Et je peux dire que nous avons obtenu des résultats tout à fait positifs, puisque le canton de Genève, celui de Vaud et celui de Berne, la capitale, ont décidé de supprimer ces garanties d'État octroyées aux banques cantonales.

Nous intervenons également dans d'autres

domaines. Je vais donner un exemple relevant de la compétence cantonale, car d'une manière générale, au niveau confédéral, les principes de neutralité concurrentielle sont bien suivis par le gouvernement fédéral.

Là où nous rencontrons davantage de difficultés, c'est au niveau cantonal. Prenons l'exemple des assurances-bâtiments. En Suisse, la gestion des assurances-bâtiments est organisée au niveau cantonal. Chaque canton a son propre système, qui varie notamment en fonction de la sismologie.

Dans certains cantons plus alpins, qui présentent peut-être un niveau de risque plus élevé, les entreprises privées n'ont pas souhaité être présentes sur ce marché pour assurer les demeures, les maisons, les bâtiments des citoyens qui habitent ce canton. Il a donc fallu que l'État intervienne, créant sa propre assurance cantonale.

Cette assurance cantonale détient un monopole et bénéficie d'un accès à un volume considérable de données. Parallèlement, vous avez des entreprises privées qui proposent des assurances-choses et des assurances-ménages. De plus en plus, dans certains cantons, les entités monopolistiques tendent à offrir non seulement la couverture des bâtiments, mais également d'autres types d'assurances.

Le risque pour nous, c'est que le monopoleur utilise les données qu'il a à sa disposition, dans le cadre de son mandat de service public, pour aller prospecter plus facilement les clients, que ne le peuvent les entreprises privées. C'est une tâche importante pour notre autorité : veiller à ce que cette distorsion de la concurrence n'ait pas lieu sur ces marchés cantonaux.

MODÉRATEUR :

M. Schaller, la Suisse est l'un des pays où la notion de développement durable est la plus avancée. Avec la transition vers une économie verte, qui a été l'objet d'un débat l'année dernière ici même, sur le développement durable et son impact sur la concurrence, comment faire pour éviter que des biais puissent impacter la notion de neutralité concurrentielle dans ce contexte ?

M. SCHALLER :

Effectivement, nous nous dirigeons de plus en plus vers des projets dits durables, et l'Autorité suisse de la concurrence a été amenée à plusieurs reprises à devoir donner son avis sur des projets que des entreprises voulaient apporter de manière conjointe.

Bien que cet objectif soit louable en soi, cela ne signifie pas pour autant que tout est permis sous l'angle du droit de la concurrence. Nous savons que ces projets peuvent parfois constituer une opportunité pour dissimuler d'autres problématiques sous l'apparence du greenwashing. Mais le cadre réglementaire est là. Il est nécessaire, mais reste, selon moi, insuffisant. Pour nous, en tant qu'autorité de la concurrence, il est essentiel d'aller sur le terrain, d'expliquer ces principes de telle manière à ce qu'ils soient connus.

Mettre en place des prescriptions ou des règles constitue une première étape indispensable, il est ensuite crucial de veiller à la mise en œuvre effective de ces dispositions. C'est là que réside l'importance du rôle de l'autorité, qui a une responsabilité considérable.



SYNTHÈSE



Structure organisationnelle suisse et ses implications concurrentielles

- ◆ La Suisse est organisée en trois niveaux : communes, cantons (26) et Confédération.
- ◆ Chacun de ces niveaux exerce des compétences économiques spécifiques, ce qui complexifie la gestion de la concurrence.

Rôle de la Commission de la Concurrence Suisse (COMCO)

- ◆ Intervention contre les abus de position dominante : principalement liée à des entreprises publiques, comme l'ancien monopole des télécommunications détenu majoritairement par l'État.
- ◆ Formation des acteurs publics : formation des acheteurs publics pour garantir des appels d'offres neutres.
- ◆ Advocacy : sensibilisation des entités publiques à la neutralité concurrentielle.

Gestion des subventions publiques

- ◆ Les subventions sont nombreuses aux niveaux communal, cantonal et fédéral.
- ◆ La COMCO n'a qu'un rôle consultatif limité concernant ces subventions, à l'exception du secteur du transport aérien, en raison d'un accord bilatéral avec l'Union européenne.

Neutralité concurrentielle et historique économique suisse

- ◆ Certaines pratiques, comme les garanties d'État pour les banques cantonales, ont entraîné des distorsions de concurrence.
- ◆ Des résultats positifs ont été obtenus, comme la suppression de ces garanties dans certains cantons (Genève, Vaud, Berne).
- ◆ Exemples de défis cantonaux : les assurances-bâtiments, où des monopoles publics utilisent leurs données pour concurrencer les acteurs privés.

Développement durable et concurrence

- ◆ La transition vers l'économie verte soulève des défis pour la neutralité concurrentielle.
- ◆ La COMCO intervient pour garantir que les initiatives vertes ne dissimulent pas des pratiques anticoncurrentielles (greenwashing).
- ◆ Nécessité d'une mise en œuvre pratique des règles par des efforts de sensibilisation sur le terrain.

Relations avec l'international

- ◆ Bien que la Suisse ne fasse pas partie de l'Union européenne, elle suit de près ses normes concurrentielles et est active au sein de l'OCDE.
- ◆ Exemple concret : la gestion des subventions durant le COVID, où la Suisse a adopté une approche neutre, même pour des entreprises étrangères.

M. KHALID SBIA, DIRECTEUR DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET DE LA PRIVATISATION - MAROC

- ◆ Titulaire d'un Diplôme d'Ingénieur d'État, du diplôme de l'ENA de Rabat, du Master de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et de l'École Hassania des Travaux Publics (ENPC-EHTP) et du Doctorat en droit public sur l'évaluation des politiques publiques.
- ◆ Commence sa carrière en tant qu'Ingénieur d'Études chargé des études routières et autoroutières dans un cabinet relevant du ministère des Travaux publics, avant de rejoindre le Ministère de l'Économie et des Finances.
- ◆ Promu en 2010 au poste de Directeur adjoint chargé de la coordination des structures du financement des projets publics à la Direction du Budget (Ministère de l'Économie et des Finances).
- ◆ En tant que député, il est élu en 2011 Vice-président de la Commission des Finances et du Développement Économique de la Chambre des Représentants.
- ◆ En 2016 il est élu Premier Vice-Président du Conseil de la Région de l'Oriental.
- ◆ La même année, il réintègre le MEF en tant que membre de l'Inspection Générale des Finances en charge de la coordination des missions d'études, d'évaluations et d'audit des projets et programmes publics financés par la BIRD et la BAD.
- ◆ En 2022, il a publié une thèse de doctorat sur l'importance de la culture évaluative des politiques publiques et son impact sur les choix en matière de développement.

MODÉRATEUR :

M. Sbïa, vous êtes à la tête de la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP). Lorsqu'on analyse le rôle et l'existence des entreprises publiques, il y a celles qui sont actuellement gérées par l'agence (ANGSPE), au nombre d'environ 57, et toutes les autres dont vous avez la charge. Vous avez également la responsabilité de mener à bien la politique publique définie au sein du ministère de l'Économie et des Finances, afin d'assurer leur plein développement tout en garantissant un cadre de concurrence équitable vis-à-vis des entreprises privées. Pouvez-vous, dans un premier temps, rappeler le champ d'action de la DEPP et, dans un second temps, expliquer comment vous intervenez pour veiller au respect des règles de concurrence ?

M. SBIA :

Merci M. Mostapha. Tout d'abord je félicite également le Conseil de la concurrence d'avoir pensé à associer la DEPP dans le cadre de cette conférence de haut niveau. Il est difficile de prendre la parole en dernier car tout ou presque a déjà été dit, et la difficulté est d'être concis, de ne pas être redondant et de dire des choses qui permettront de compléter tout ce qui a été dit.

La DEPP (Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisations), depuis la dernière réforme, dispose d'un ensemble de prérogatives et de missions qui sont en cours d'adaptation pour tenir compte de ce nouveau cadre. Permettez-moi rapidement de dire un mot sur le secteur public ou le portefeuille public actuel.

À ce jour, le portefeuille public marocain est

constitué de 271 entreprises et établissements publics, dont les 57 qui sont gérés dans le cadre de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État. Parmi ces 271, uniquement 20 % exercent une activité commerciale. Le reste est constitué d'établissements publics particulièrement investis de missions de service public ou de missions confiées par l'État.

En termes de répartition sectorielle, environ 25 % couvrent des secteurs sociaux, 17 % concernent l'habitat et le développement territorial, 15 % l'agriculture et la pêche, 12 % l'énergie, les mines et l'eau. Le reste est réparti sur le secteur des infrastructures, de la finance, du tourisme et de l'artisanat.

Un mot sur les performances : depuis la sortie de la crise Covid, les performances se consolident. Le chiffre d'affaires pour 2023 est estimé à environ 375 milliards de dirhams, avec un montant d'investissement de 137 milliards de dirhams, mais aussi une contribution par le levier fiscal dans le cadre de leur participation pour l'État, d'un montant qui avoisine les 45 à 50 milliards de dirhams. Cela montre que nous avons un secteur public qui affiche une performance satisfaisante.

Par ailleurs, nous, en tant que DEPP en partenariat avec toutes les directions du ministère, travaillons au déploiement de la réforme cadre sur le secteur des entreprises et établissements publics. Cette réforme mise en place suite aux Hautes Orientations Royales, n'est pas une réforme ordinaire, car elle comporte un ensemble de principes qui clarifient le rôle de ces établissements et entreprises publics.

Je citerai au moins quatre principes inscrits

dans cette loi et qui constituent une clarification majeure au service de la concurrence :

1) Premier principe : Les établissements et entreprises publics sont censés se désengager de toutes les activités qui ne relèvent pas, directement ou indirectement, de leur mission principale.

2) Deuxième principe : Il est procédé à la dissolution et à la liquidation de tous les établissements publics qui exercent des missions pouvant être exercées par le secteur privé. La transformation de tous les établissements publics qui exercent une activité commerciale en société anonyme, comme déjà évoqué par Madame la ministre, pour permettre une ouverture progressive de leur capital.

3) Un troisième principe de fond est l'interdiction, prévue par la loi, de créer un établissement public pour exercer une activité marchande. Sauf évidemment en cas de nécessité impérieuse d'intérêt national.

4) Et en dernier lieu, c'est le système d'évaluation périodique pour s'assurer de la pertinence des activités qui relèvent de ces établissements et entreprises publics. Ce sont des évaluations qui devront se faire pour qu'on puisse s'assurer que les missions qui sont confiées à ces établissements publics sont respectées et qu'elles ne se chevauchent pas entre elles ou avec des missions pouvant être confiées au secteur privé.

Cette loi fondamentale balise clairement la voie pour les partenariats avec le secteur privé et s'inscrit en parfaite cohérence avec le thème de cette conférence : la neutralité concurrentielle.



En parallèle, la loi ayant permis la création de l'Agence (ANGSPE), associée aux orientations évoquées par Monsieur Zaghnoun, apporte une meilleure clarification du rôle de l'État actionnaire. Elle met l'accent sur le fait que ces établissements et entreprises publics doivent être au service de l'investissement privé.

Ce partenariat public-privé (PPP) constitue une mission fondamentale de la DEPP. Vous devez savoir qu'en termes de partenariat public-privé, il y a deux lois : la loi initiale 86-12 amendée par la loi 46-18. Ce nouveau cadre de loi vise à donner plus de transparence au contrat PPP, mais aussi intégrer les collectivités territoriales pour qu'elles puissent, à côté de l'État et des établissements publics mettre en œuvre des partenariats public-privé innovants et intelligents, dans un cadre transparent, garantissant l'accès de tous les opérateurs privés à ces projets. Il s'agit là alors d'un dispositif législatif important et pour lequel la DEPP, à côté de toutes les directions du ministère, veille à son déploiement pour permettre un véritable partenariat avec le secteur privé

MODÉRATEUR :

Lorsqu'on parle de neutralité et d'accès au

marché, il y a une question qui revient souvent, celle des subventions et des aides de l'État. Comment, à votre niveau, définissez-vous un paramétrage permettant de déterminer qu'une structure est éligible à l'aide de l'État sans perturber l'environnement privé ? Ou alors, à l'inverse, qu'elle ne doit pas en bénéficier pour des raisons précises, et dans ce cas, une fermeture ou une autre décision est envisagée ?

M. SBIA :

Je crois qu'il y a un chantier en cours : la contractualisation entre l'État et les établissements et entreprises publics. Ce chantier est d'une importance cruciale, car toutes les relations entre l'État et ces entités vont être bâties sur une démarche contractuelle, notamment via des contrats-programmes. Ces contrats programmes ou protocoles d'accord, seront définis sur la base d'une clarification des rôles, d'un partage de risques, d'une rémunération adaptée, ainsi que d'une démarche claire et transparente quant aux missions de service public.

Cela va donner lieu à des subventions qui vont soit compenser un service public confié à ces établissements publics, soit permettre à ces derniers d'accomplir, pour le compte de l'État, une mission que le secteur privé ne pourrait pas réaliser.

Alors, pour clarifier cette question et mieux comprendre les enjeux, il faut rappeler qu'environ 75 % des transferts de l'État vers les établissements et entreprises publics profitent aux entités qui n'exercent pas d'activités commerciales. Nous avons maintenant des établissements publics dans le domaine de la santé, de l'éducation, ou des universités, qui soutiennent des stratégies sectorielles cruciales. Ce qui reste est naturellement important, mais est généralement alloué pour compenser les missions de service public confiées à des établissements ou entreprises publics, ou pour couvrir des révisions tarifaires que l'État avait initialement promises mais n'a pas réalisées.

Dans le cadre de cette démarche contractuelle, tout ceci sera tracé de manière transparente. Pour souligner son importance, cette démarche fait actuellement l'objet d'un décret qui sera prochainement soumis au Conseil du gouvernement pour adoption dans les semaines à venir.

MODÉRATEUR :

Quelles sont les prochaines listes d'entreprises susceptibles de basculer soit vers l'agence, soit vers la privatisation ?

M. SBIA :

Les entités privatisables figurent dans une liste déjà autorisée par le Parlement. Cependant, la loi-cadre sur la réforme des établissements et entreprises publics introduit un nouveau cadre pour la privatisation. Ce cadre, actuellement en cours de préparation par le ministère de l'Économie et des Finances en collaboration avec l'agence (ANGSPE), permettra de poser des critères clairs pour déterminer quelles entités peuvent être ouvertes au secteur privé.



La démarche dans le cas de la privatisation est celle qui a toujours prévalu. Elle repose sur l'opportunité, l'intérêt, les impacts économiques et sociaux, ainsi que sur l'expertise et le développement que le privé pourrait apporter.

Je pense qu'au Maroc, il n'y a jamais eu de dogme en matière de privatisation. L'objectif principal est de développer des partenariats public-privé intelligents et profitables. Ces partenariats doivent bénéficier à la collectivité, s'aligner sur les stratégies sectorielles, créer de la richesse, préserver les acquis et encourager la création d'emplois, tout en respectant les particularités des territoires. Ainsi, dès lors que ces conditions sont réunies, rien n'exclut que l'État ouvre certains secteurs non stratégiques au privé. En revanche, pour les secteurs liés à la souveraineté, l'État continuera à maintenir une présence nécessaire.

SYNTHÈSE



Présentation de la DEPP et de son rôle

- ◆ La DEPP supervise un portefeuille public marocain de **271 entreprises et établissements publics**, dont **57 gérés par l'ANGSPE**.
- ◆ 80 % de ces entités assurent des missions de service public, tandis que 20 % exercent des activités commerciales.
- ◆ Répartition sectorielle : social (25 %), habitat et développement territorial (17 %), agriculture et pêche (15 %), énergie, mines et eau (12 %), autres secteurs (tourisme, infrastructures, finance, artisanat).

Performances du secteur public

- ◆ En 2023, chiffre d'affaires : **375 Mds MAD**, investissements : **137 Mds MAD**, et contribution fiscale : **45 à 50 Mds MAD**.
- ◆ Les performances s'améliorent depuis la crise Covid.

Réforme des entreprises et établissements publics (EEP)

- ◆ Inspirée des Orientations Royales, cette réforme clarifie les rôles des EEP pour éviter les chevauchements et renforcer la neutralité concurrentielle.
- ◆ Principes majeurs :
 1. Désengagement des EEP des activités hors de leur mission principale.
 2. Liquidation des EEP exerçant des activités réalisables par le privé.
 3. Transformation des EEP commerciaux en sociétés anonymes.
 4. Évaluations périodiques pour s'assurer de leur pertinence et conformité.

Partenariats public-privé (PPP)

- ◆ La DEPP pilote deux lois : **86-12 et 46-18**, favorisant des PPP transparents et ouverts.
- ◆ Inclusion des collectivités territoriales dans les projets PPP pour des approches innovantes et compétitives.

Subventions et contractualisation

- ◆ Transition vers une gestion **contractuelle** entre l'État et les EEP (contrats-programmes).
- ◆ 75 % des transferts étatiques vont aux EEP non commerciaux (santé, éducation, etc.).
- ◆ Ces subventions servent principalement à compenser les missions de service public.
- ◆ Adoption prochaine d'un décret renforçant la transparence des contrats.

Privatisation et rôle du privé

- ◆ Les privatisations futures dépendront des critères de faisabilité, opportunité, et création de valeur.
- ◆ L'objectif est de développer des **partenariats intelligents et inclusifs**, alignés sur les stratégies sectorielles nationales.
- ◆ Seules les activités non souveraines sont susceptibles d'être ouvertes au privé.

MME HALIMA BENSOUDA, PROFESSEUR DE DROIT À L'UNIVERSITÉ MOHAMMED V DE RABAT - MAROC



- ◆ Un parcours académique et professionnel remarquable, entre pays d'Amérique du Nord et le Maroc. Elle a commencé par un Bachelor en Finance, et a acquis une expérience professionnelle dans ce domaine aux États-Unis.
- ◆ En quête de savoir, elle change complètement de domaine pour se lancer dans les études juridiques et obtenir un Master en droit (LL.M) de l'Université de Montréal et un doctorat de la faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Rabat Agdal.
- ◆ Fondatrice du Centre d'Assistance juridique anti-corruption (Transparency), avant d'intégrer le Conseil de la Concurrence où elle a, pendant 8 ans, mené des études sectorielles approfondies.
- ◆ Elle milite également en faveur de la préscolarisation des enfants en milieux défavorisés, à travers l'association Ladies Circle Rabat 10, qu'elle a fondée.

MODÉRATEUR :

En tant que professeur du droit de la concurrence, pouvez-vous nous éclairer sur la notion de neutralité concurrentielle et celle de l'intérêt général, au regard du droit de la concurrence marocain ?

PR BENSOUDA :

Merci beaucoup, et merci d'avoir associé le monde universitaire à cette conférence, ainsi que pour son excellente organisation.

La neutralité concurrentielle est le principe selon lequel toutes les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, doivent être soumises aux mêmes règles de concurrence. L'intervention de l'État sur le marché, tout comme son rôle en tant qu'actionnaire, ne doit pas créer un avantage ou un désavantage concurrentiel injustifié pour un acteur du marché, existant ou potentiel.

Les entreprises sont ainsi soumises à des conditions de concurrence équitables que ce soit vis-à-vis de l'actionnariat (la propriété du capital public ou privé n'influe

pas sur l'application des règles), de la réglementation, ou de l'activité de l'État sur le marché. Le principe veut qu'aucun traitement de faveur ne soit offert à l'entreprise publique.

Le Conseil de la concurrence fait référence à cette notion dans son avis concernant le projet de loi relatif au secteur aval du gaz naturel, spécifiant que " la gouvernance générale du secteur doit garantir la neutralité concurrentielle de l'exercice des activités du gaz naturel au profit de l'ensemble des opérateurs du secteur ".

La neutralité concurrentielle est également un principe pris en compte dans nos textes actuels. La vente des terrains des domaines de l'État pour l'investissement, par exemple, doit s'opérer selon la valeur vénale réelle conformément à l'article 82 du texte sur la comptabilité publique (Décret Royal n° 330-66 portant règlement général de comptabilité publique). Aucun privilège particulier n'est accordé à l'entreprise publique par rapport à l'entreprise privée.

Le droit de la concurrence marocain consacre aussi le principe de la neutralité concurrentielle. L'article 1 de la loi 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence précise que cette loi s'applique aux entreprises publiques exerçant une activité de production, de distribution ou de services sur le marché, en tant qu'opérateurs économiques. C'est donc le critère fonctionnel qui est pris en compte, c'est-à-dire l'activité économique ou commerciale, que l'activité ou l'entité considérée porte ou non la marque de l'État.

Cela signifie qu'une entreprise publique peut être sanctionnée (sanctions pécuniaires et/ou injonctions) au même titre qu'un intervenant privé, en cas de pratiques anticoncurrentielles, comme le refus d'accès à des installations essentielles, qui constitue un abus de position dominante, ou la mise en œuvre d'une structure anticoncurrentielle.

Le risque est d'autant plus grand lorsque l'entreprise est économiquement importante, car la portée anticoncurrentielle d'une concentration d'acteurs économiques publics peut être accrue. Par conséquent, les entreprises publiques sont tenues d'exercer une concurrence à armes égales avec les autres acteurs économiques, notamment privés.

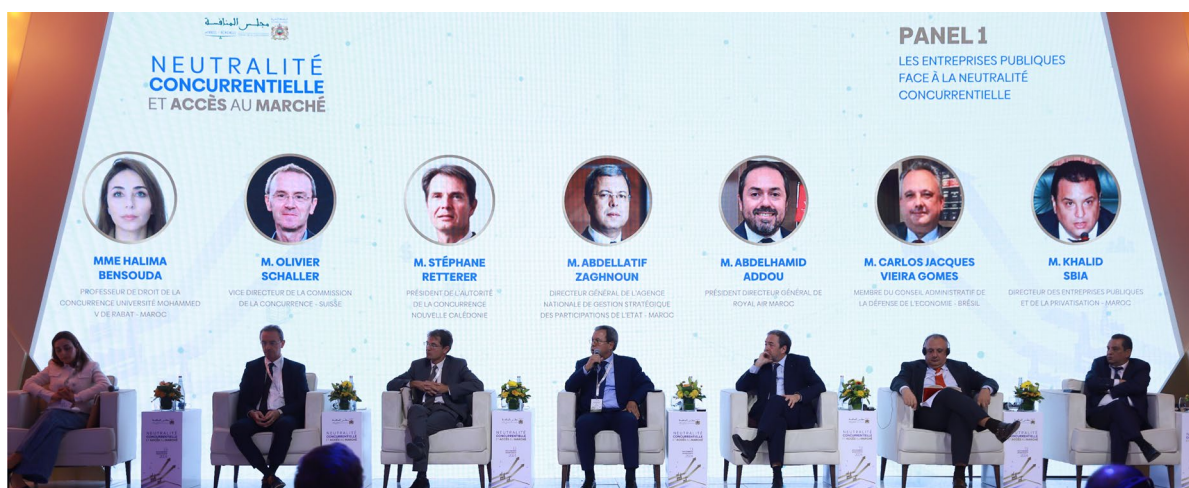
En outre, la réforme du secteur public, actuellement en cours, implique la neutralité concurrentielle. En effet, la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics s'inscrit dans cette démarche de neutralité, en cohérence avec les recommandations publiées par l'OCDE visant à garantir une bonne gouvernance et une concurrence équitable.

L'objectif est de préserver le jeu normal du marché et d'éviter des distorsions, afin de permettre aux consommateurs de profiter des bienfaits de la concurrence qui sont un choix varié de biens et services, des prix plus bas, une amélioration de la qualité, l'innovation, une productivité plus élevée, etc.

Ainsi, la défense de l'intérêt général repose avant tout sur l'application des règles de concurrence. Cependant, dans certaines situations, les objectifs de politique publique peuvent exiger des dérogations à la neutralité concurrentielle afin de répondre efficacement à cet intérêt général. Le droit de la concurrence permet d'envisager des exemptions aux règles strictes de concurrence dont peuvent bénéficier aussi bien les entreprises publiques que les entreprises privées.

Ce n'est en effet pas un droit strictement neutre et figé. Ses préoccupations vont au-delà des aspects purement techniques et juridiques et s'inscrivent dans une approche stratégique plus large, orientée par les politiques publiques. Et pour servir l'intérêt général, qui dépasse les simples intérêts économiques des acteurs de marché, le droit de la concurrence se montre flexible, tout en veillant à ce qu'aucun abus n'en résulte.

Ces exemptions aux règles strictes de concurrence peuvent, par exemple, concerner des ententes visant à atteindre des objectifs variés (de différentes natures), qui ne sont pas purement économiques (au sens du droit de la concurrence), tels que la protection de l'environnement, le développement durable, le soutien aux PME, le progrès technique et économique, des objectifs sociaux, la préservation de l'emploi et parfois même on parle de la diversité culturelle, etc.



Cependant, pour veiller à ce qu'il n'y ait aucun abus, des conditions sont requises. Ainsi, la restriction à la concurrence doit être indispensable pour générer les mêmes gains d'efficacité, elle ne doit pas éliminer substantiellement la concurrence dans le marché concerné et son bénéfice doit se répercuter substantiellement sur les consommateurs.

Ce n'est que si ces conditions sont remplies qu'une exemption à la neutralité concurrentielle peut être justifiée.

Par ailleurs, il est vrai que les entreprises publiques jouent un rôle capital dans la mise en œuvre des politiques publiques et, à ce titre, peuvent bénéficier de certains aménagements, dérogations ou différents appuis de l'État, notamment des subventions. Mais d'un point de vue de la neutralité concurrentielle, il ne doit pas y avoir d'abus.

MODÉRATEUR :

Je serais tenté de vous dire qu'avec la liste d'énumérations, le cadrage juridique est bien établi. Cependant, la vraie question est de savoir comment anticiper et faire prendre des décisions concernant ces exemptions et dérogations. Cela peut s'apparenter à ce qui se passe dans le secteur privé, lorsqu'une entreprise envisage d'acquérir

une autre dans un domaine donné : elle doit demander l'autorisation de la tutelle ou du Conseil de la concurrence pour s'assurer de sa conformité avec les règles et les normes. Une fois le feu vert obtenu, elle peut procéder.

Quel est le rôle que peut jouer, par exemple, le Conseil de la concurrence dans cet environnement pour donner un blanc-seing lorsqu'il s'agit de valider une exemption, des subventions ou des aides qui accompagnent à juste titre et de manière justifiée un secteur ?

PR BENSOUDA :

Il est vrai que les exemptions ne peuvent être données ou déployées qu'après le visa du Conseil de la concurrence. Il faut d'abord demander une autorisation ou avoir le visa du Conseil de la concurrence qui est l'arbitre du marché. Il intervient de manière transversale sur le marché; avant de pouvoir déployer ces exemptions qui sont évaluées de manière stricte.

Le Conseil de la concurrence peut établir ce qu'on appelle un bilan économique et non pas se restreindre à un bilan concurrentiel pour voir si l'exemption va répondre à une politique publique particulière, comme le développement durable, par exemple.

SYNTHÈSE

◆ ■ ◆

Neutralité concurrentielle : principes et application

- ◆ **Définition** : Principe selon lequel toutes les entreprises (publiques ou privées) sont soumises aux mêmes règles de concurrence. L'intervention de l'État ne doit pas créer d'avantages ou de désavantages injustifiés.
- ◆ **Champ d'application** :
 - ◆ Égalité dans les règles applicables à la propriété publique et privée.
 - ◆ Conformité des ventes de terrains publics à leur valeur vénale réelle.
 - ◆ Application de la loi 104-12 sur la concurrence aux entreprises publiques exerçant une activité économique ou commerciale.

Exemptions pour l'intérêt général

- ◆ **Possibilité de dérogations** : Certaines exemptions sont envisageables pour répondre à des objectifs de politiques publiques (développement durable, soutien aux PME, protection sociale, etc.).
- ◆ **Conditions requises** :
 - ◆ Restriction indispensable pour atteindre les gains d'efficacité.
 - ◆ Pas d'élimination substantielle de la concurrence.
 - ◆ Répercussions bénéfiques sur les consommateurs.

Sanctions et abus

- ◆ Les entreprises publiques peuvent être sanctionnées comme les acteurs privés en cas de pratiques anticoncurrentielles (abus de position dominante, refus d'accès à des installations essentielles, etc.).
- ◆ Les aménagements accordés aux entreprises publiques (subventions, appuis de l'État) doivent être justifiés et non abusifs.

Rôle du Conseil de la concurrence

- ◆ **Autorité centrale** :
 - ◆ Accord préalable requis pour valider des exemptions, subventions ou aides.
 - ◆ Évaluation rigoureuse incluant un bilan économique (au-delà du simple bilan concurrentiel).
- ◆ **Objectif** : Garantir que les exemptions respectent les règles de concurrence tout en répondant aux politiques publiques pertinentes.

Enjeux et bénéfices de la concurrence

- ◆ **Bénéfices pour le marché** :
 - ◆ Choix varié pour les consommateurs.
 - ◆ Prix compétitifs, qualité améliorée, innovation accrue.
 - ◆ Meilleure productivité.



PANAEL 2 : PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES ENTRE CONCURRENCE ET RÉGULATION



M. BENOÎT CŒURÉ
PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE - FRANCE



DR. MAHMOUD MOUNTAZ
PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE - ÉGYPTE



MME ILHAM AMAZIANE
CHEF DE LA DIVISION DES PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES ET DES ORDRES
PROFESSIONNELS (SGG) - MAROC



PR. NADIA ISMAILI
VICE-PRÉSIDENTE DU CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES MÉDECINS - MAROC



M. CHAKIB BENABDELLAH
PRÉSIDENT DU CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES ARCHITECTES - MAROC

M. BENOÎT CŒURÉ, PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE - FRANCE

- ◆ Président de l'Autorité de la concurrence depuis janvier 2022.
- ◆ Entre 2020 et 2021, il était à la tête du pôle d'innovation de la BRI et membre de son Comité exécutif. Auparavant, il était membre du Directoire de la BCE de 2012 à 2019.
- ◆ Il a présidé le Comité des paiements et des infrastructures de marché de la BRI de 2013 à 2020.
- ◆ Avant la BCE, il a occupé différents postes au sein du Trésor français et de l'Office français de gestion de la dette. Il a notamment été Directeur général adjoint et économiste en chef du Trésor français (2009-2011).
- ◆ Il est diplômé de l'École Polytechnique de Paris, et titulaire d'un diplôme d'études approfondies en statistiques et politique économique de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE), et d'une licence en japonais.

MODÉRATEUR :

M. Benoît Cœuré, vous êtes Président de l'Autorité de la concurrence en France. Je sais que c'est un sujet qui, malgré le fait qu'il ait été pris en charge depuis de longues années, continue à faire l'objet de changements et de modifications. En France, sept catégories avaient été prises en compte dans le cadre de la réforme, ce qui a permis de revoir les politiques tarifaires des professions, d'ouvrir certains actes et de s'ouvrir à de nouveaux professionnels. Qu'est-ce que vous pouvez nous dire sur cette réforme ? Qu'elle en avait été les objectifs et où en sommes-nous aujourd'hui ?

M. CŒURÉ :

Je voudrais tout d'abord remercier très chaleureusement le Conseil de la concurrence et le président Rahhou pour leur invitation aujourd'hui. Cette conférence est toujours remarquable et les tables rondes qui ont précédé étaient extrêmement riches et évoquent des problématiques qui concernent toutes les autorités de concurrence. Notamment la table ronde qui vient de se terminer sur les entreprises publiques, sur

lesquelles il y aurait beaucoup à dire en France. Mais concentrons-nous sur les professions réglementées.

En effet, l'ouverture des professions réglementées en France est un mouvement de longue haleine, amorcé avec la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances de 2015, souvent appelée " loi Macron ", du nom du ministre de l'Économie de l'époque. Le titre de cette loi " Croissance, Activité, Égalité des chances " dit tout des objectifs qui sont à la fois des objectifs d'efficacité et d'équité.

Objectif d'efficacité pour libérer un potentiel productif, accroître le nombre de professionnels dans ces professions, densifier le maillage du territoire, introduire de la concurrence, favoriser l'innovation et la qualité du service.

Mais également un objectif d'équité, en permettant l'entrée dans ces professions longtemps fermées. L'une de ces professions réglementées, celle d'avocat au Conseil d'État et à la Cour de cassation, a été créée par une ordonnance de 1817 sous le règne de Louis XVIII, et son nombre de professionnels était resté inchangé depuis cette date.

Cette loi a donc introduit un mouvement visant à augmenter le nombre de professionnels et d'offices dans des professions comme :

- ◆ Les notaires,
- ◆ Les huissiers de justice,
- ◆ Les commissaires-priseurs,
- ◆ Les greffiers des tribunaux de commerce,
- ◆ Les administrateurs judiciaires,
- ◆ Les mandataires judiciaires,
- ◆ Et les avocats au Conseil d'État et à la Cour de cassation.

Je reviendrai tout à l'heure, si le temps le permet, sur les professions non juridiques, qui jouent un rôle essentiel dans la pratique décisionnelle de l'autorité. Pour ce qui est des professions juridiques réglementées, la loi poursuivait deux objectifs :

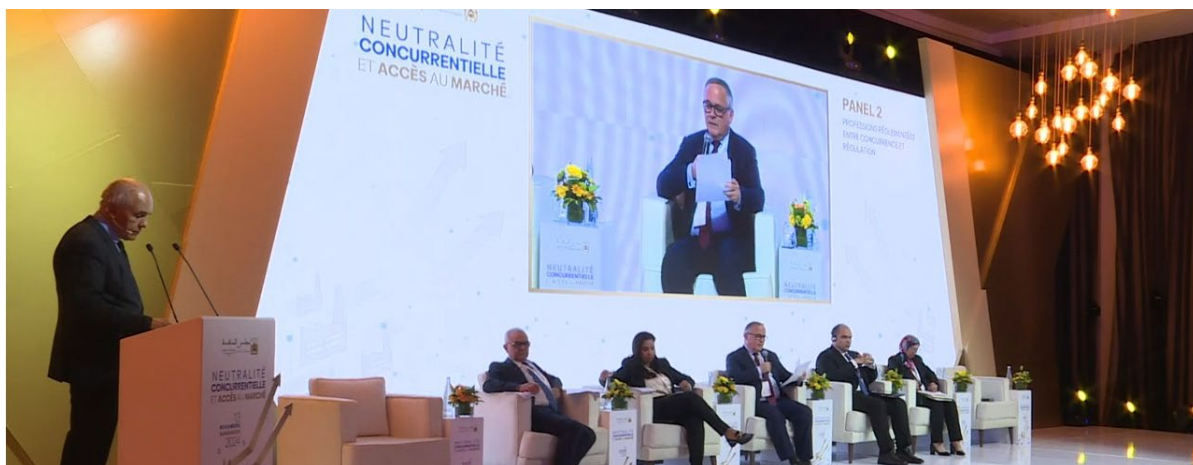
- D'une part, ouvrir l'exercice de la profession grâce à une série de dispositions, comme la possibilité d'avoir des sociétés d'exercice commun entre plusieurs professions, l'élargissement de l'éventail des prestations réalisables par les professionnels, et l'augmentation du nombre de titulaires. Ce dernier point repose sur un processus clé confié à l'Autorité de la concurrence, qui intervient au moins tous les deux ans. En pratique, tous les deux ans, sauf exception, comme lors du Covid, où il a fallu adapter les recommandations. L'Autorité de la concurrence émet un avis sur la liberté d'installation des notaires, des commissaires de justice qui rassemble les anciennes professions des huissiers de justice, des commissaires-priseurs de justice et des avocats au Conseil.

Elle formule des recommandations pour augmenter le nombre de postes. Dans le cas des notaires et des commissaires de justice, elle propose également un maillage territorial très fin au niveau du bassin d'emploi. Cette précision n'est pas nécessaire pour les avocats au Conseil d'État et à la Cour de cassation, qui sont tous basés à Paris. Par conséquent, il n'y a pas de recommandations pour savoir combien de professionnels, par exemple, devraient être présents dans le huitième arrondissement ou dans le neuvième. En revanche, pour les notaires et commissaires de justice, ce maillage est essentiel. Ces recommandations font ensuite l'objet d'une décision du gouvernement, c'est-à-dire du ministre de l'Économie et du ministre de la Justice. En général, nos recommandations sont suivies, bien que ce ne soit pas systématique. Cependant, les décisions prises restent généralement proches de nos propositions.

- L'autre volet de cette réforme concerne les prix. L'Autorité de la concurrence est amenée à s'exprimer soit sur le mode de fixation des tarifs, soit sur les tarifs eux-mêmes qui sont fixés par le gouvernement. Cependant, la consultation de l'Autorité de la concurrence est obligatoire pour la méthodologie de fixation des tarifs, mais reste malheureusement facultative pour les décisions annuelles concernant les tarifs.

Sur le mode de fixation des tarifs, nos avis ont généralement été suivis.

Quelques chiffres permettent d'illustrer les conséquences de cette réforme, prenant les notaires comme exemple : Entre 2016 et 2023, depuis que la loi est entrée en vigueur, la densité de notaires en France est passée de 14 notaires pour 100 000 habitants à 17



notaires pour 100 000 habitants, soit une augmentation significative en proportion.

L'âge moyen des notaires a baissé de 5 ans, passant de 49 ans à 44 ans. Par ailleurs, la proportion de femmes parmi les associés et les titulaires d'offices est passée de 32 % à 47 %. Il y a donc eu un impact très fort sur l'entrée sur le marché, le rajeunissement et la féminisation de la profession.

MODÉRATEUR :

Si le sujet des professions réglementées interpelle autant, c'est parce qu'il met en contact direct les citoyens avec l'avocat, l'architecte, le notaire, etc. Et souvent, il y a une question qui revient, celle liée aux tarifs.

Ils ont augmenté les tarifs ! C'est des tarifs prohibitifs ! On n'arrive pas à les maîtriser ! Il y a aussi du dumping ! Comment arrive-t-on à trouver le juste milieu, lorsqu'il s'agit d'évoquer cette préoccupation de tarifs, mais qui a un impact direct sur la qualité de service et sur la déontologie ?

M. CŒURÉ :

Effectivement, les tarifs ont un impact direct sur le pouvoir d'achat des Français. Voici quelques chiffres : depuis 2016, les tarifs réglementés ont évolué à la baisse, de -4 %

pour les notaires, -2 % pour les commissaires de justice, -18 % pour les greffiers des tribunaux de commerce, -8 % pour les administrateurs judiciaires et -6 % pour les mandataires judiciaires. Ces réductions représentent autant de pouvoir d'achat rendu aux Français. Cette réforme de lutte contre les rentes, est une rente identifiée et rendue aux français.

Comme je l'ai mentionné précédemment, l'Autorité de la concurrence a une compétence obligatoire pour les modes de fixation des tarifs, mais seulement facultative pour les décisions prises chaque année par le gouvernement. L'orientation générale de la loi vise naturellement à rapprocher les tarifs des coûts.

Des débats approfondis ont eu lieu entre l'Autorité, le gouvernement et les professions concernées concernant le degré de granularité de cette approche basée sur les coûts. La question portait sur l'opportunité d'une analyse acte par acte, ou par des catégories très spécifiques d'actes, par rapport à une approche plus générale au niveau des professions. L'option retenue, malheureusement influencée par la disponibilité limitée des données, privilégie une orientation globale au niveau de la

profession. En effet, le déploiement de la comptabilité analytique dans les offices de notaires ou de commissaires de justice progresse lentement, ce qui limite la possibilité d'une approche plus détaillée.

En ce qui concerne la méthodologie, nous avons bien été suivis par le gouvernement. Sur les décisions année après année, il y a une dimension politique ou d'opportunisme politique qui fait que le gouvernement a une sérieuse tendance à s'écarter de sa méthodologie, ce qui d'ailleurs engendre des contentieux devant le Conseil d'État, notamment pour des décisions sur lesquelles l'Autorité n'a pas été consultée. Ce qui constitue une certaine frustration pour nous.

MODÉRATEUR :

Alors vous, en tant que Conseil de la concurrence, est-ce que vous avez une grande marge de manœuvre pour intervenir sur les réglementations, les lois, et les transformations ? Et bien entendu, est-ce que vous avez une capacité de sanction en cas de dérapage ? Qu'il s'agisse de dérapages déontologiques ou au niveau tarifaire ?

M. CŒURÉ :

Pour répondre à votre question, il faut élargir le champ et ne plus parler seulement des professions juridiques réglementées, mais de l'ensemble des professions réglementées, qui sont évidemment nombreuses. Et là, notre compétence peut s'exercer dans ses différentes dimensions.

Tout d'abord, la dimension consultative. Par exemple, lorsque l'Autorité s'autosaisit pour rendre des avis sectoriels – je pense notamment aux avis sur le secteur de la santé – elle s'exprime sur plusieurs aspects, notamment sur les conditions d'exercice des

professions réglementées de ce secteur. Ces avis sectoriels constituent un véritable instrument

L'Autorité est très fréquemment saisie sur des questions déontologiques. Elle examine les codes de déontologie des professions concernées et formule de nombreuses recommandations, notamment sur les moyens de communication des professions. Sans entrer dans des détails trop techniques, ces recommandations portent notamment sur la manière dont ces professions peuvent se présenter sur Internet, s'il leur est permis d'avoir accès à un référencement privilégié, etc. L'autorité a toujours encouragé la plus grande transparence, une publicité possible pour les activités de ces cabinets ou de ces professionnels et la libre entrée.

En matière de déontologie, il faut noter que nous ne sommes, en général, pas suivis par le gouvernement. Il y a un très grand conservatisme des pouvoirs publics. C'est le verre à moitié vide. Cependant le verre à moitié plein, c'est qu'en réalité nous avons parfois été mieux écoutés par les professionnels eux-mêmes que par le gouvernement, ce qui est intéressant. Le gouvernement, d'une certaine manière, surprotège ces professionnels en supposant qu'ils ne souhaitent pas évoluer. Pourtant, lorsque nous discutons directement avec les professionnels, ils perçoivent bien l'intérêt d'introduire une certaine dynamique dans leur profession. Nous avons ainsi eu des échanges enrichissants avec certaines professions, notamment par le biais de leurs collègues de déontologie. Ce que nous n'avons pas obtenu par la voie réglementaire, nous avons pu parfois le convaincre en discutant



avec ces collègues que l'introduction de plus de transparence et de possibilités de communication allait dans leur intérêt.

Alors l'autre versant, évidemment très important, c'est le volet répressif ou anti-trust (la répression des pratiques anticoncurrentielles chez certaines professions réglementées.).

À ce niveau-là, on bute évidemment sur la frontière entre les missions d'intérêt général, voire les prérogatives de puissance publique déléguées à ces professions, et leurs activités commerciales ou concurrentielles. Notre critère a toujours été de ne pas s'attacher à la dénomination des professions, mais à l'activité.

Ce qui nous intéresse, c'est de savoir si l'activité exercée relève du domaine concurrentiel. D'ailleurs nous avons été confortés dans cette approche par la décision de la Cour européenne de justice concernant les notaires lituaniens. Celle-ci a rappelé ce critère : certes, il peut y avoir des prérogatives de puissance publique, mais il peut également exister, d'une part, des activités d'ordre purement concurrentiel, auquel cas le droit de la concurrence s'applique. Et, ce qui est juridiquement passionnant, il peut même y avoir une utilisation abusive des prérogatives de puissance publique. Nous sommes donc souvent à la limite entre les deux zones et on ne peut décider qu'au cas par cas. Mais on a un certain nombre de décisions qui ont été validées par nos juridictions de contrôle. Par exemple, dans le cas des architectes, jusqu'à la Cour de cassation, certaines pratiques ont été jugées relever soit d'un domaine purement commercial, soit d'un abus de prérogative de puissance publique.

Dans le cas de l'Ordre des architectes, il s'agissait par exemple de la diffusion d'une grille de tarifs qui était présentée aux membres de la profession comme obligatoire. Nous avons considéré que cette pratique était anticoncurrentielle. Les architectes nous ont expliqué que cela faisait partie de leurs obligations déontologiques au sens large, et l'affaire est remontée jusqu'à la Cour de cassation qui a tranché en notre faveur.

Cela pourrait toutefois être différent pour d'autres professions et d'autres pratiques. Il faut juger au cas par cas, mais nous ne nous interdisons pas d'examiner des pratiques potentiellement abusives, qu'elles relèvent d'une activité purement commerciale ou qu'elles soient caractérisées comme un abus de prérogative de puissance publique.

MODÉRATEUR :

Avec la transformation technologique et l'essor de l'intelligence artificielle, de nombreux métiers sont profondément impactés : certains disparaissent, et d'autres réapparaissent. Comment intégrez-vous ces évolutions dans les réflexions menées au sein du Conseil et, prochainement, au sein de l'OCDE ?

M. CŒURÉ :

C'est une question essentielle, car elle se trouve au cœur du mandat d'une autorité de concurrence : défricher les nouveaux marchés et anticiper l'avenir. Sans cela, nous risquons de perdre en pertinence dans des domaines où la technologie va très vite.

Alors, s'agissant des professions réglementées, pour certaines d'entre elles, comme je l'ai expliqué, la loi nous confère un mandat consistant à faire un bilan de santé régulier.





C'est notamment le cas des notaires et des commissaires de justice, pour lesquels nous réalisons cette cartographie tous les deux ans. C'est donc l'occasion naturelle de faire le point sur la dématérialisation de ces professions, qui progresse à des rythmes différents. Elle avance beaucoup plus rapidement chez les notaires, où de nombreuses transactions immobilières se déroulent désormais entièrement à distance, sans nécessiter de déplacement au bureau du notaire. Ces transactions peuvent être entièrement dématérialisées.

En revanche, cela va moins vite chez les commissaires de justice, car leur métier est centré sur les ventes aux enchères, qui comportent des contraintes spécifiques, notamment en lien avec les directives européennes sur les enchères dématérialisées.

S'agissant des notaires, il est évident que cette dématérialisation pourrait, à terme, nous conduire à revoir notre définition du marché pertinent, notamment en ce qui concerne la zone géographique d'exercice

des notaires. Cela devra être abordé de manière pragmatique. À cet égard, nous prévoyons de publier en 2025 un avis bilan sur les dix ans de la loi Macron, qui constituera une opportunité pour poser et analyser ces questions en profondeur.

Dans d'autres domaines, nous disposons d'un autre instrument : l'avis sectoriel. En 2019, nous avons publié un avis sur les professions de santé et sur le médicament, qui constituait une occasion de dresser un état des lieux général de la structure concurrentielle de ce secteur, y compris dans sa dimension technologique. C'était en 2019, donc il y a quelques années, mais nous avons déjà commencé à aborder des questions de dématérialisation des consultations et de plateformes de rendez-vous, qui, depuis, se sont développées de manière exponentielle. Nous pourrions être amenés à élargir cette réflexion à d'autres professions.

L'intelligence artificielle a fait l'objet d'un avis de l'Autorité en juin 2024, que je vous invite à lire. Cet avis se concentre sur la chaîne de

valeur de production de l'intelligence artificielle, notamment la manière dont les grands modèles de langage ou modèles de fondation sont conçus, estimés, et diffusés... Il s'agit donc davantage d'une analyse de l'amont de la chaîne de valeur. Mais nous commençons également à examiner certaines problématiques concurrentielles liées à la diffusion de l'intelligence artificielle à l'aval, c'est-à-dire vers les utilisateurs, y compris les professions mentionnées aujourd'hui.

Ce qui est intéressant ici, c'est que, d'une part, en tant qu'Autorité de la concurrence, nous pouvons bénéficier de l'expérience acquise dans le domaine numérique. Par exemple, nous pouvons observer l'émergence des plateformes de consultations médicales comme une modification de l'organisation du secteur de la santé, ce qui est effectivement le cas. Par ailleurs, nous pouvons aussi tenir compte de l'expérience acquise en matière de plateformes numériques et d'écosystèmes numériques. Nous avons désormais une bonne connaissance du type de barrières à l'entrée voire des pratiques d'abus de position dominante ou d'abus de dépendance économique qui peuvent être développés par ce genre de plateformes.

En conclusion, il est important de souligner que cette réflexion dépasse largement le champ de la concurrence. Le professeur Ismaili a parlé des pratiques trompeuses dans le domaine médical. A titre d'exemple, l'essor des réseaux sociaux et de la communication sur Internet peut être vu comme étant un formidable facteur pro-concurrentiel, ce qui constitue une dynamique positive du point de vue d'une



autorité de concurrence. Mais c'est aussi la porte ouverte à toutes sortes de pratiques déloyales et trompeuses. On l'a vu dans le domaine financier avec des influenceurs qui vendent du bitcoin et également dans le domaine médical. Il y a donc un besoin de coordination avec d'autres autorités, celles en charge du secteur de la santé, car certaines de ces pratiques ne peuvent être correctement encadrées que par la régulation, et non exclusivement par le droit de la concurrence.

SYNTHÈSE



Réforme des professions réglementées (loi Macron de 2015)

◆ Objectifs :

- ◆ **1.Efficacité** : Accroître le nombre de professionnels, favoriser la concurrence, innover et améliorer la qualité des services.
- ◆ **2.Équité** : Ouvrir des professions historiquement fermées pour permettre une meilleure égalité des chances.

- ◆ **Professions concernées** : Notaires, huissiers de justice, commissaires-priseurs, greffiers de tribunaux de commerce, administrateurs et mandataires judiciaires, avocats au Conseil d'État et à la Cour de cassation.

◆ Résultats concrets (2016-2023) :

- ◆ Augmentation du nombre de notaires (de 14 à 17 pour 100 000 habitants).
- ◆ Rajeunissement de la profession (âge moyen réduit de 49 à 44 ans).
- ◆ Féminisation : 47 % de femmes parmi les associés contre 32 % auparavant.

Encadrement des tarifs

◆ Depuis 2016 :

- ◆ Réduction des tarifs réglementés (-4 % pour les notaires, -18 % pour les greffiers).
- ◆ Tarifs ajustés progressivement pour se rapprocher des coûts.

◆ Limites :

- ◆ L'Autorité a une compétence obligatoire sur la méthodologie des tarifs, mais seulement consultative pour les décisions finales du gouvernement.
- ◆ Décisions parfois influencées par des opportunités politiques, générant des contentieux.

Compétences et actions de l'Autorité

- ◆ **Consultations régulières** : Avis sur les conditions d'exercice et les évolutions technologiques (par exemple : la dématérialisation).
- ◆ **Déontologie** : L'Autorité milite pour plus de transparence (référencement, publicité) mais se heurte à des résistances gouvernementales, bien que des professionnels soient souvent favorables aux changements.
- ◆ **Sanctions** : Analyse et répression des pratiques anticoncurrentielles (abus de position dominante, grilles tarifaires imposées). Exemple : cas des architectes sanctionnés pour des pratiques anticoncurrentielles validées par la Cour de cassation.

Impact des technologies et de l'IA

- ◆ Dématérialisation : Exemples dans les professions comme les notaires (transactions en ligne) ou les commissaires de justice.
- ◆ Réflexion sur l'IA : Études sur la chaîne de valeur de l'IA, notamment ses impacts concurrentiels et les barrières à l'entrée.
- ◆ Coordination nécessaire : Collaboration avec d'autres autorités pour gérer les pratiques trompeuses, en particulier dans les secteurs médicaux et financiers.





DR. MAHMOUD MOUMTAZ, PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE - ÉGYPTÉ



- ◆ Titulaire d'un doctorat en droit et économie de la concurrence de l'Université de Hambourg, en Allemagne, et d'un master en commerce international de l'Université allemande du Caire.
- ◆ Membre du conseil d'administration de l'Autorité de régulation du gaz, du Conseil suprême de régulation des médias et de l'Agence de régulation des services publics et de protection des consommateurs dans le secteur de l'électricité en Égypte.
- ◆ Également membre du comité consultatif sur l'anti-dumping, les subventions et les mesures de sauvegarde.
- ◆ Il a occupé le poste de spécialiste du développement du secteur privé au siège de la Banque mondiale à Washington D.C.
- ◆ Il a activement participé à la refonte des lois sur la concurrence et des régimes d'application dans plusieurs pays du Moyen-Orient.

MODÉRATEUR :

M. Mahamoud Moumtaz d'Égypte, bienvenue. Vous êtes le président de l'Autorité de la concurrence égyptienne. Il est bien connu au Maroc, et dans plusieurs autres pays, qu'entrer en Égypte en tant que médecin, architecte, ingénieur, voire chanteur ou musicien, est très difficile. Vous protégez votre pays à 100 %. Comment pensez-vous que ces restrictions affectent la compétitivité de votre pays tout en vous donnant les mêmes chances de vous établir dans d'autres pays ?

M. MOUMTAZ :

Merci beaucoup. Tout d'abord, je tiens à remercier le Conseil marocain de la concurrence pour son invitation.

Si l'on considère cela d'une manière plus technique, lorsque nous avons commencé à examiner la neutralité concurrentielle au sein de l'Autorité de la concurrence égyptienne, nous avons mis en place une stratégie complète axée sur quatre éléments principaux :

1. **Neutralité fiscale**, dont nous avons discuté ce matin.

2. **Neutralité réglementaire**, particulièrement dans des professions telles que le droit, la pharmacie, l'architecture et même les métiers artistiques.

Dans le cadre de cette neutralité réglementaire, nous avons élaboré un indice de neutralité concurrentielle. Nous analysons l'impact des réglementations existantes et nouvelles sur la concurrence dans ces professions, en adoptant deux approches :

- ◆ **Approche ex-ante** : Nous examinons les nouvelles réglementations avant leur adoption pour garantir qu'elles n'entravent pas l'entrée sur le marché. Un accord avec le Conseil des ministres exige que toute nouvelle loi soit examinée par l'Autorité de la concurrence avant son adoption.

- ◆ **Approche ex-post** : Nous avons créé



un département dédié pour traiter les plaintes relatives à ces réglementations.

Un exemple dans le secteur pharmaceutique : en Égypte, un pharmacien ne peut posséder plus de deux pharmacies, et celles-ci doivent être séparées par une certaine distance. Cette règle freine la concurrence et protège les chaînes existantes. Les pharmaciens se plaignent de ces restrictions tout en demandant une meilleure protection. Nous travaillons à maintenir un dialogue équilibré entre la promotion de la concurrence et la protection des professions.

Par ailleurs, nous avons identifié des cas de cartels, comme des cliniques de dépilation laser fixant leurs prix en accord avec leurs syndicats professionnels. Ces pratiques ne visent pas seulement à se protéger, mais aussi à maximiser leurs profits de manière monopolistique.

MODÉRATEUR :

La question est : comment réduire les barrières à l'entrée dans ces secteurs ou activités réglementés tout en préservant la qualité et la déontologie des métiers ?

M. MOUMTAZ :

C'est une question très complexe en raison des enjeux économiques et politiques entourant ces secteurs. Les groupes d'intérêts et les objectifs protectionnistes sont nombreux. Cependant, nous engageons des dialogues avec les professions concernées en utilisant une analyse économique et concurrentielle approfondie pour démontrer que l'ouverture du marché pourrait les avantager à long terme.

Par exemple, dans le secteur artistique, les restrictions d'accès au métier d'acteur en

Égypte exigent une adhésion à une association. L'admission se fait par un panel subjectif composé d'acteurs existants, ce qui peut bloquer certains talents. Nous essayons d'instaurer des critères objectifs basés sur les compétences ou diplômes, au lieu de laisser cette décision entre les mains de concurrents directs.

MODÉRATEUR :

M. Mahamoud Moumtaz, quel est l'impact de l'intelligence artificielle et des nouvelles technologies sur votre système de régulation et sur les activités de votre Conseil ?

M. MOUMTAZ :

En ce qui concerne les avancées technologiques, je pense qu'elles sont là pour rester. Il est crucial que la réglementation actuelle ne freine pas ces avancées, tout en veillant à ce que les marchés ne soient pas exploités de manière injuste.

C'est pourquoi, dans notre politique, nous avons adopté un toolkit de politique de concurrence élaboré par la Banque mondiale. Ce cadre se concentre principalement sur :

- ◆ 1. Limiter les barrières à l'entrée.
- ◆ 2. Renforcer la surveillance des positions dominantes.
- ◆ 3. Identifier et éliminer les interdictions absolues ou relatives à l'entrée sur les marchés ou à leur expansion.

Ces mesures garantiront que les marchés fonctionnent de manière équitable au bénéfice des consommateurs.

Merci.

SYNTHÈSE



Neutralité concurrentielle en Égypte

◆ Stratégie et Axe principal :

- ◆ L'Autorité de la Concurrence Égyptienne (ECA) suit une stratégie globale axée sur la neutralité concurrentielle, en mettant l'accent sur la neutralité fiscale et réglementaire.
- ◆ **Un Indice de Neutralité Concurrentielle** est en cours de développement pour évaluer la dynamique du marché, en particulier dans les professions très réglementées telles que le droit, la pharmacie, l'architecture et le divertissement.

◆ Approches proactive et réactive :

- ◆ **Approche ex-ante** : L'ECA évalue les nouvelles réglementations pour identifier les barrières potentielles à la concurrence avant leur adoption. Une collaboration avec le Cabinet des ministres garantit qu'aucune loi n'est adoptée sans un examen préalable de l'ECA.
- ◆ **Approche ex-post** : L'ECA enquête sur les pratiques de marché existantes et les plaintes pour traiter les problèmes anticoncurrentiels.

◆ Exemple du secteur pharmaceutique :

- ◆ Les réglementations limitent le nombre de pharmacies qu'un pharmacien peut posséder à deux et imposent une distance minimale entre elles, ce qui limite la concurrence.
- ◆ Cela pose des défis pour les petits pharmaciens tout en permettant aux grandes chaînes de dominer. L'ECA engage un dialogue avec les parties prenantes pour trouver un équilibre entre la protection des professionnels et la promotion de la concurrence.

Lutte contre les cartels et les pratiques anticoncurrentielles

- ◆ L'ECA lutte activement contre les comportements de cartels au sein des syndicats professionnels.
- ◆ **Exemple** : Les syndicats des cliniques de dépilation au laser étaient impliqués dans des pratiques de fixation des prix.
- ◆ Bien que les syndicats cherchent à protéger leurs membres, ils priorisent parfois les profits au détriment de la concurrence.

Réduire les barrières à l'entrée dans les professions réglementées

◆ Défis :

- ◆ De nombreuses professions, comme celle d'acteur, exigent une adhésion à des associations professionnelles avec des processus d'admission subjectifs. Cela conduit souvent à du protectionnisme et limite l'entrée sur le marché.

◆ Approche de l'ECA :

- ◆ Promouvoir des critères objectifs, comme les qualifications, pour l'accès au marché afin de réduire la dépendance aux approbations subjectives.
- ◆ Utiliser l'analyse économique pour démontrer comment une concurrence accrue peut bénéficier aux professionnels en offrant plus d'opportunités de marché et de revenus à long terme.

Impact de l'intelligence artificielle et des nouvelles technologies

◆ Avancées technologiques :

- ◆ Reconnu comme inévitable et transformateur pour les marchés.
- ◆ La priorité de l'ECA est de s'assurer que les réglementations ne freinent pas l'innovation tout en évitant l'exploitation monopolistique des avantages technologiques.

◆ Approche politique :

- ◆ Adoption du toolkit de politique de concurrence des marchés (élaboré par la Banque mondiale) pour traiter les barrières à l'entrée, le renforcement de la domination et les pratiques monopolistiques.
- ◆ L'accent est mis sur la création de marchés favorables aux consommateurs tout en favorisant l'innovation.



MME ILHAM AMAZIANE, CHEF DE LA DIVISION DES PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES ET DES ORDRES PROFESSIONNELS (SGG) - MAROC



- ◆ Mme Amaziane est titulaire d'une Maîtrise en Droit Privé, de l'Université Mohammed V - Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Rabat.
- ◆ Depuis 2010, elle est à la tête de la Division des Professions Réglementées au Secrétariat Général du Gouvernement. Elle est chargée de l'étude et de l'instruction des dossiers de demande des autorisations d'ouverture et exploitation de plusieurs professionnels et établissements, nationaux et étrangers, dans les domaines médical, vétérinaire, pharmaceutique, etc.
- ◆ Elle participe régulièrement aux projets de lois et réformes en liaison avec les professions réglementées et intervient dans l'étude et l'élaboration de leur Code de Déontologie.
- ◆ Elle est en charge également de la Gestion du contentieux et contribue à la formation des cadres relevant de la Direction des Associations, des Professions Réglementées et des Ordres Professionnels dont elle participe à l'accompagnement et l'encadrement.
- ◆ Elle représente aussi le Secrétariat Général du Gouvernement aux colloques des professionnels.

MODÉRATEUR :

Mme Amaziane, vous êtes Chef de la Division des Professions Réglementées et des Ordres Professionnels au Secrétariat Général du Gouvernement. À noter que le Secrétaire Général du Gouvernement est très important, puisque c'est par là que passent toutes les lois, toutes les décisions, et quand il y a une loi quelque part, elle passe au Secrétaire Général du Gouvernement. Alors, pouvez-vous dire à ces personnes qui travaillent dans les professions réglementées, quand des lois arrivent chez vous, comment gérez-vous ces professions réglementées ? Comment mettez-vous en place des réponses à leurs préoccupations de manière à les accompagner dans l'installation d'une législation et d'une réglementation qui privilégient une amélioration ? Parlez-nous déjà de la place et du rôle que joue le Secrétaire Général du Gouvernement dans ces réglementations ?

MME AMAZIANE :

Dans le cadre de la régulation de l'exercice des professions réglementées, le Secrétariat Général du Gouvernement veille au respect des conditions particulières relatives à l'exercice de ces professions, notamment les professions qui relèvent de ses compétences en matière de formation et de qualification. Le but est de garantir la qualité et la sécurité des services fournis aux consommateurs. Et à juste titre, on peut citer la loi n° 17-04 portant sur le code des médicaments et de la pharmacie. Cette loi a introduit de nouvelles règles d'exercice de la profession, notamment par l'exigence du diplôme national ou d'un diplôme ou titre reconnu équivalent. Elle a aussi verrouillé l'accès aux fonctions de pharmacien responsable et de pharmacien délégué par l'instauration de plusieurs conditions qui, d'une part, donnent au pharmacien responsable un statut particulier au sein de la société et, en même temps, engagent sa responsabilité directe dans la société.

On peut citer aussi, à titre d'exemple, la loi n° 131-13 relative à l'exercice de la médecine, qui a défini les conditions d'exercice de la médecine au Maroc. Bien que cette loi ait permis l'ouverture du capital des cliniques et des établissements assimilés aux non-médecins, elle a instauré des dispositions empêchant la considération de l'exercice de la médecine comme étant un acte commercial, et ce, par l'exigence et l'obligation de désignation, au sein de la clinique, d'un directeur administratif et d'un directeur médical. La raison est la séparation de la gestion de tout ce qui est financier et administratif de l'aspect médical.

Je peux aussi citer, à titre d'exemple, toujours dans la loi 131-13, que l'exercice de la médecine au sein d'un cabinet médical ne peut actuellement être exercé sous forme de sociétés commerciales. Comme je viens de le dire, l'acte médical n'est pas un acte commercial. Ainsi, l'exercice de la médecine au sein d'un cabinet médical ne peut actuellement se faire que sous forme de société civile professionnelle.

MODÉRATEUR :

Si je devais vous poser la question de manière frontale, vous êtes responsable des professions réglementées et autres professionnels. Quels sont les quatre ou cinq dossiers que vous avez sur la table aujourd'hui et qui représentent les priorités ou ce qu'attendent ces professions réglementées en termes de réponses ?

MME AMAZIANE :

En fait, il y en a plus que quatre ou cinq !

MODÉRATEUR :

Alors, parlez-nous juste des quatre ou cinq prioritaires.

MME AMAZIANE

Il y a, par exemple :

- ◆ les dossiers du code déontologique des architectes,
- ◆ les textes de loi relatifs à l'application de la loi 45-13 relative à la réadaptation fonctionnelle,
- ◆ Les demandes d'autorisation d'ouverture des établissements pharmaceutiques industriels,
- ◆ les demandes d'avis concernant l'ouverture des cliniques,
- ◆ les demandes d'avis pour l'ouverture des établissements vétérinaires,
- ◆ les demandes d'avis concernant les autorisations des PR (Professions Réglementées) dans les établissements pharmaceutiques industriels ou grossistes répartiteurs.

MODÉRATEUR :

Un vaste chantier alors ! Dans ce genre de dossiers, étant donné que cela demande une grande polyvalence et des expertises variées, dites-moi comment vous envisagez de travailler, simultanément, avec les membres du Conseil de la Concurrence pour veiller à tout ce qui peut, au-delà de l'exercice de l'activité, toucher les aspects liés à la concurrence, la neutralité et l'accès au marché ?

MME AMAZIANE :

Le Secrétariat Général du Gouvernement a toujours travaillé en étroite collaboration avec les institutions constitutionnelles chargées de la régulation, notamment le Conseil de la Concurrence. En effet, lors de



l'étude et de l'élaboration des textes législatifs et réglementaires relatifs aux professions relevant de la compétence du Secrétariat Général du Gouvernement, ce dernier prend systématiquement en considération les avis, recommandations et propositions formulés par ces instances.

À ce titre, les dernières recommandations du Conseil de 2013 ont été largement intégrées, notamment lors de l'élaboration de nouveaux textes. À titre d'exemple : l'ouverture du capital des cliniques et des établissements assimilés ; l'autorisation de l'exercice de l'architecture sous forme de sociétés ; la levée des obstacles pour l'exercice de la médecine par des médecins étrangers ; l'ouverture de la formation aux établissements privés dans différents domaines, tels que la médecine, l'architecture, la médecine dentaire et la pharmacie. Sans oublier de mentionner que le Secrétariat Général du Gouvernement demande l'avis du Conseil Constitutionnel concernant les textes législatifs réglementaires qui relèvent de ses attributions, conformément aux projets législatifs en vigueur en la matière.

MODÉRATEUR :

Est-ce que vous avez des spécialistes de l'intelligence artificielle et de la technologie au sein du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) pour vous aider à anticiper et aborder

toute cette problématique liée aux évolutions technologiques qui influencent la législation ?

MME AMAZIANE :

Bien sûr, le Secrétariat Général du Gouvernement prend toujours en considération les évolutions à l'échelle internationale dans ce domaine. On peut citer, en matière d'évolution technologique et d'intelligence artificielle, la réglementation de la télémédecine depuis 2018. Mais malgré cette révolution, la responsabilité du médecin demeure engagée conformément aux dispositions du code de déontologie, comme l'a rappelé le Conseil de l'Ordre.

Dans le domaine de l'évolution technologique, il y a aussi un projet de loi sur l'administration électronique qui devrait bientôt être adopté. Ce texte prévoit la digitalisation des procédures et services administratifs. Par ailleurs, concernant l'intelligence artificielle et l'évolution technologique, je peux vous dire que le Secrétariat Général du Gouvernement, lors de l'instruction des dossiers de demande d'autorisation concernant l'une des professions réglementées relevant de ses compétences, a, malheureusement, détecté des diplômes falsifiés. Grâce à l'intelligence artificielle, nous avons pu les identifier. Nous avons ainsi découvert des diplômes falsifiés pour différentes professions, et ces cas ont été signalés au Procureur Général du Roi.

SYNTHÈSE



Rôle et missions du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) dans les professions réglementées

- ◆ **Supervision des professions réglementées** : Le SGG veille au respect des conditions d'exercice, notamment en matière de formation et de qualification, pour garantir la qualité et la sécurité des services rendus aux consommateurs.
- ◆ **Exemples législatifs** :
 - ◆ Loi n°17-04 sur le code des médicaments et de la pharmacie : Instaure des conditions strictes pour les fonctions de pharmacien responsable et pharmacien délégué.
 - ◆ Loi n°131-13 sur l'exercice de la médecine : séparation stricte entre gestion administrative/financière, activité médicale, et interdiction d'exercer la médecine dans des sociétés commerciales (cabinet médical uniquement sous forme de société civile professionnelle).

Dossiers prioritaires du SGG

1. Code déontologique des architectes.
2. Textes d'application de la loi 45-13 sur la réadaptation fonctionnelle.
3. Autorisations d'ouverture pour :
 - ◆ Établissements pharmaceutiques industriels.
 - ◆ Cliniques et établissements vétérinaires.
 - ◆ Établissements pharmaceutiques industriels ou grossistes répartiteurs.

Collaboration avec le Conseil de la Concurrence

- ◆ Intégration des recommandations du Conseil pour éviter des pratiques anticoncurrentielles et promouvoir l'accès équitable au marché.
- ◆ Application des recommandations de 2013 dans des domaines tels que l'ouverture de capital des cliniques, l'exercice de la médecine par des étrangers, et la formation dans des institutions privées.

Impact des évolutions technologiques et de l'intelligence artificielle

- ◆ Télémédecine : Réglementée depuis 2018, tout en maintenant la responsabilité du médecin selon le code de déontologie.
- ◆ Administration électronique : Projet en cours pour digitaliser les services administratifs.
- ◆ Utilisation de l'IA : Détection de diplômes falsifiés dans les demandes d'autorisation, entraînant des poursuites judiciaires.





PR. NADIA ISMAILI, VICE-PRÉSIDENTE DU CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES MÉDECINS - MAROC



- ◆ Docteur et professeur de médecine, précisément de Dermatologie.
- ◆ Une Vingtaine d'années d'expérience. Travaille au CHU Ibn Sina de Rabat.
- ◆ Active dans plusieurs sociétés savantes : Présidente de la Fédération des Dermatologues Francophones, Présidente de la société Marocaine de Dermatologie Pédiatrique, Vice-présidente de la Société Marocaine de dermatologie chirurgicale et esthétique DERMASTIC, Membre du Conseil d'Administration de la Société Marocaine de Dermatologie, Membre de la Société Française de dermatologie, ...

MODÉRATEUR :

Pr Nadia Ismaili, vous êtes vice-présidente du Conseil National de l'Ordre des Médecins.

Alors, le secteur connaît de nombreux changements : la généralisation de la protection sociale, une ouverture vers le privé, des cliniques qui s'étalent et entrent en Bourse, et en même temps, une activité médicale marquée par des tiraillements, notamment une grève de plus d'un an pour obtenir le passage de 6 à 7 ans d'études, accompagnée de blocages gouvernementaux, etc.

Dans ce contexte, comment se porte aujourd'hui l'Ordre des Médecins et comment percevez-vous cette évolution ?

PR ISMAILI :

Merci beaucoup. Je tiens tout d'abord à remercier Monsieur le Président du Conseil de la Concurrence d'avoir associé l'Ordre National des Médecins à ce panel et à cette discussion fort intéressante et qui s'impose. En effet, à l'instar de tous les secteurs dans le pays, le secteur médical connaît une mouvance, une dynamique très importante. Mais en parallèle à cette mouvance, il y a des défis et des difficultés comme vous l'avez si bien dit.

Vous savez qu'aujourd'hui, le secteur médical connaît un florilège de nouvelles lois qui le régissent. En voici quelques-unes sur cette slide.

Il s'agit d'une stratégie nationale, sous l'impulsion de Sa Majesté qui commence par la généralisation de l'AMO (Assurance Maladie Obligatoire) et qui passe par la loi d'exercice de la médecine régie par la loi 131-13, comme cela a été cité. Il y a également une loi relative à l'Ordre des Médecins, ainsi qu'un code d'éthique et de déontologie révisé en 2021 après plus de 50 ans de stagnation.

De plus, la nouvelle réforme de la santé avec toutes les nouvelles lois, telles que la création de la Haute Autorité de santé et j'en passe. Toutes ces lois nous mettent devant le défi de leur application sur un terrain où le paysage médical au Maroc a complètement changé.

Nous parlons aujourd'hui de près de 35.000 médecins et nous ambitionnons de former davantage pour atteindre un ratio honorable par rapport à la région.

Nous faisons également face à des évolutions technologiques, comme la télémédecine, qui représentent une véritable





révolution, à laquelle ni l'Ordre ni les lois actuelles ne peuvent répondre efficacement en l'absence de décrets d'application réellement adaptés à la réalité du terrain. Il faudra, par conséquent, des décrets d'application et des outils non seulement de contrôle, mais aussi d'accompagnement pour toutes ces lois. Sinon, les opportunités que connaît actuellement le secteur risquent de se transformer en problèmes, notamment en matière de concurrence.

Et à ce titre, je dis que pour éventuellement accompagner tout cela, il faut d'abord connaître le paysage du système de santé au Maroc : l'évolution du nombre de professionnels, l'évolution législative, les nouvelles agences, et les défis réglementaires. Comme cela a été précédemment mentionné, il y a aussi la technologie, notamment la télémédecine et la téléconsultation, qu'il faudra accompagner et contrôler, mais comment ? La loi prévoit les cadres et principes de la télémédecine, mais à aucun moment on ne trouve des précisions sur les outils de contrôle ni sur les entités chargées de superviser cette activité.

Par ailleurs, il existe un manque de collaboration entre les différentes structures. L'Ordre collabore avec d'autres ordres, notamment celui des pharmaciens. Nous travaillons en étroite collaboration avec le ministère de la Santé, le ministère de l'Enseignement Supérieur, le Secrétariat Général du Gouvernement, ainsi qu'avec la Haute Autorité de l'Audiovisuel. Cela est essentiel, car nous rencontrons de nombreux problèmes liés à la diffusion de messages erronés et au manque d'éthique dans certaines émissions. Malgré ces efforts, cette collaboration reste insuffisante.

Je vais citer quelques exemples pour illustrer les défis et problèmes relatifs à la concurrence dans le secteur. Il serait impossible de tous les mentionner ici, mais je vais choisir des exemples qui parleront à tout le monde.

Si je prends l'exemple de la greffe de tissus et d'organes, régie par une loi au Maroc que nous cherchons actuellement à amender pour la moderniser : cette loi prévoit que ces greffes et prélèvements soient effectués exclusivement au sein des structures hospitalières publiques, tout en excluant les structures privées. Par exemple, seules certaines fondations et quelques établissements spécifiques sont autorisés à pratiquer la greffe d'organes. Cela pose un réel problème de concurrence.

Autre exemple : la loi 131-13, qui a ouvert le capital des cliniques aux investisseurs non médecins. Cela a donné une floraison de structures de haut niveau. Mais a contrario, elle accorde aux étrangers exerçant au Maroc une mobilité totale sur le territoire, alors que ce droit est refusé aux médecins marocains. Ils sont obligés de rester confinés dans leur territoire d'exercice, alors que d'autres zones en ont besoin. La mobilité doit changer dans ce sens.

Enfin, un exemple flagrant de problématique liée à la neutralité concurrentielle concerne la publicité. Vous savez que le secteur de la santé, n'étant pas un secteur commercial, a traditionnellement interdit la publicité dans presque tous les pays. La France vient de l'autoriser il y a quelques mois je crois, en 2023 ou 2024. Elle l'a autorisé avec des garde-fous bien entendu. Chez nous, nous avons une jeune génération très portée sur les réseaux sociaux et la communication.



Qui va contrôler tout cela ? L'Ordre n'a pas du tout les moyens ni les outils pour faire le policier de la toile.

Normalement, c'est le ministère de l'intérieur, mais lui non plus n'a pas les outils pour le faire. Alors qui fait quoi ? Qui contrôle quoi ? Est-ce qu'on va freiner cette publicité ou pas ?

Je citerai également l'exemple des publicités réalisées par des structures disposant de moyens financiers importants, leur permettant de mener des campagnes institutionnelles, face à de petites structures qui n'ont pas ces ressources et ne peuvent donc pas se permettre de telles publicités.

Voilà donc quelques exemples qui nous obligent, et je réponds à votre question, à nous moderniser. Il faut revoir ces textes, et surtout, travailler dorénavant avec beaucoup de précisions sur les décrets d'application des nouvelles lois.

MODÉRATEUR :

Merci en tout cas pour ce champ d'actions

et de projets à envisager. Je pense qu'on peut reconnaître que vous avez étalé tout un ensemble de problématiques pour une dizaine d'années de traitement.

Une question qui revient souvent lorsqu'on analyse le secteur de la santé aujourd'hui, avec la prise en charge dans le cadre de la protection médicale et la protection sociale de manière générale, les gens ont plus grande propension à consulter un médecin, à se soigner, ou à s'adresser aux médecins, aux pharmaciens, etc. Bien entendu cela a un impact sur les hausses tarifaires, comment est-ce que cela est-il perçu ? La deuxième des choses, c'est que cela crée aussi des connexions qui ne sont pas forcément très positives. Je parle de pratiques commerciales controversées.

C'est le rapport entre médecins, laboratoires, pharmacies et cliniques, sur des commissions indirectes ou directes, mais c'est une réalité et ça fausse la libre concurrence. Comment est-ce que l'ordre approche ce sujet ?

PR ISMAILI :

Merci d'aborder cette problématique. Je ne vais pas user de langue de bois en affirmant que tout va bien, car ce n'est pas le cas. Cependant, je tiens à souligner que la majorité des médecins de ce pays font le maximum pour améliorer la santé des citoyens. Mais effectivement, il y a des débordements, des déboires, des manquements à l'éthique et à la déontologie.

L'Ordre ne peut agir que quand il reçoit des plaintes formalisées. Nous ne pouvons pas agir sur la base de rumeurs ou d'ouï-dire, mais uniquement lorsque nous disposons de preuves tangibles, telles que des documents...

Oui, ça existe effectivement. Et malheureusement, ce sont des pratiques qui s'installent dans le secteur de la santé, autrefois considéré comme le plus noble, tout comme elles se développent dans d'autres secteurs. Nous sommes en train de vivre aujourd'hui une époque où la santé, aussi noble que soit sa mission, est en train de suivre l'évolution et la mentalité régnante un peu partout et se diriger vers une connotation commerciale qu'elle ne devrait pas avoir.

Dès qu'une plainte est déposée ou qu'un débordement est constaté, l'Ordre agit en collaboration avec les structures compétentes. Cependant, il est important de souligner que l'Ordre n'a qu'un rôle consultatif. Malheureusement, dans de nombreux cas, les citoyens se tournent directement vers la justice. Une fois que le patient engage une procédure judiciaire, l'Ordre doit attendre le verdict avant de pouvoir intervenir. Et cela, les gens ne le savent pas toujours. Ils mettent tout sur le compte de l'Ordre, alors que si le patient vient directement chez nous, on peut faire de

la médiation, chercher le problème, régler le problème ...etc. Mais la majorité des cas sont des recours en justice et donc l'Ordre se trouve mains et bras liés, en attendant le verdict.

MODÉRATEUR :

Ne serait-ce pas pour une raison d'absence de communication sur ce sujet ?

PR ISMAILI :

Exactement. Nous essayons de communiquer avec le corps de la justice et avec les juges. On a eu des journées de formation, des journées de collaboration, mais ça reste insuffisant pour régler le problème.

MODÉRATEUR :

Comment est-ce que vous pouvez interfacer avec le Conseil de la Concurrence, qui lui porte sur ses épaules tous ces équilibres, cette neutralité concurrentielle et tous les biais qui peuvent affecter un marché, si on peut appeler ça un marché ? Comment est-ce que vous intervenez à ce sujet ?

PR ISMAILI :

Je suis à mon deuxième mandat en tant que vice-présidente de l'Ordre et malheureusement, on a collaboré avec beaucoup de structures, mais jamais avec le Conseil de la Concurrence. Donc, c'est l'occasion d'ouvrir ce débat et de créer des échanges vraiment positifs et constructifs pour essayer de trouver des solutions ensemble.

Merci d'avoir posé cette problématique. Alors vous avez parlé de marché avec une nuance. Effectivement, la santé n'est pas un commerce. Néanmoins, ce sont des marchés de soins et les bénéficiaires ici sont les patients. Ils doivent donc être compétitifs, équitables pour offrir les meilleurs





soins, en termes de qualité, de pointe de technologie et de science. Il faut être « update » pour offrir aux citoyens marocains les meilleurs soins possibles et bien sûr avec le moindre coût. Ainsi on peut être compétitifs et avec un bon résultat à la clé.

Donc oui pour la collaboration avec le Conseil de la Concurrence. Je pense que dès mon retour, je proposerai au sein du Conseil National de contacter Monsieur le Président et de commencer à préparer une journée de travail.

MODÉRATEUR :

Pr Ismaili, quel est votre point de vue sur les transformations majeures et les évolutions technologiques liées à votre profession ?

PR ISMAILI :

L'IA (Intelligence Artificielle) est déjà installée en médecine, notamment au Maroc. Ce sont des outils qui nous rendent service. Ils sont déjà utilisés dans nos CHU (Centre Hospitaliers Universitaires), dans nos cliniques, ...etc. Malheureusement, certaines technologies restent chères et ne sont accessibles que par certains gros porteurs et ça, on n'y peut rien. La formation suit en général, on n'a pas ce souci là-dessus.

Je profite de cette occasion pour aborder la question de la tarification des actes médicaux.

Au Maroc, les tarifs des consultations sont libres, ce qui relève d'un choix stratégique du pays. Contrairement à des systèmes comme en France, où les tarifs sont encadrés par des secteurs (secteurs 1, 2 ou 3), nous avons opté pour une liberté tarifaire. Cela dit, cette liberté nécessite une rigueur dans son application. Il faut que les organismes de remboursement fassent le nécessaire pour limiter les hausses de prix. Là où le Conseil de la Concurrence peut intervenir, c'est dans tout ce qui est appareillages et prothèses, parce que les prix ont baissé, et il ne faut pas alors que le prix impacté aux patients soit encore très important.



SYNTHÈSE



Contexte et enjeux du secteur médical au Maroc

- ◆ Évolutions réglementaires majeures : généralisation de l'AMO, révision du code d'éthique et de déontologie (2021), réforme de la santé (Haute Autorité de Santé).
- ◆ Défis liés à l'application des lois : manque de décrets d'application adaptés pour des sujets comme la télémédecine ou la greffe d'organes.
- ◆ Changements structurels : 35,000 médecins actuellement, mais nécessité d'en former davantage pour atteindre des ratios internationaux.

Défis de concurrence et de régulation

- ◆ 1. Publicité dans le secteur médical :
 - ◆ Publicité interdite pour le secteur médical, mais des pressions émergent pour l'autoriser, comme en France.
 - ◆ Absence d'outils de contrôle adaptés, notamment pour les réseaux sociaux.
 - ◆ Déséquilibres entre grandes et petites structures dans leur capacité à communiquer.
- ◆ 2. Inégalités dans la mobilité et l'investissement :
 - ◆ La loi 131-13 permet aux étrangers de pratiquer au Maroc avec plus de mobilité que les médecins locaux.
 - ◆ Besoin de moderniser les textes pour assurer une neutralité concurrentielle.
- ◆ 3. Pratiques commerciales controversées :
 - ◆ Commissions entre médecins, laboratoires, et cliniques faussant la libre concurrence.
 - ◆ L'Ordre agit sur base de plaintes formelles mais reste souvent limité dans ses moyens d'intervention.

Collaboration et contrôle

- ◆ Partenariats insuffisants : L'Ordre collabore avec le ministère de la Santé, d'autres ordres professionnels, mais pas encore avec le Conseil de la Concurrence. Une collaboration est jugée nécessaire.
- ◆ Manque d'outils de contrôle : Faiblesse dans la régulation de la télémédecine et de la publicité.

Collaboration et contrôle

- ◆ Intelligence Artificielle (IA) : Utilisée dans les diagnostics et traitements, bien intégrée dans les CHU et cliniques, mais certains outils restent coûteux et peu accessibles.





- ◆ Télémédecine et téléconsultation : Manque de contrôle structuré pour prévenir les abus.

Propositions pour l'avenir

- ◆ Renforcer les décrets d'application des lois pour mieux répondre aux réalités du terrain.
- ◆ Moderniser les textes réglementaires en collaboration avec le Conseil de la Concurrence.
- ◆ Mettre en place des mécanismes de contrôle adaptés à l'évolution technologique et commerciale.
- ◆ Améliorer la communication de l'Ordre avec les autres institutions et les citoyens.



M. CHAKIB BENABDALLAH, PRÉSIDENT DU CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES ARCHITECTES - MAROC



- ◆ Diplômé en architecture en 1981 (France), il a réalisé plusieurs projets dans de multiples domaines : logements et équipements militaires à l'aéroport de Benslimane, projets d'habitat, Industries, loisirs, équipements publics, aménagements urbains, sport (salles couvertes et réalisation du complexe Mohammed 6 à Maamora), ...
- ◆ Lauréat de plusieurs concours, dont le grand stade de Casablanca en 2011, établissements scolaires et de formation, ... etc.
- ◆ Président du Conseil National de l'Ordre des Architectes (Mandats 2021-2024 et 2024-2027).
- ◆ Vice-Président de l'Union des Architectes d'Afrique (2022-2025).
- ◆ Il a activement travaillé sur le dossier de l'ordre des architectes avec le conseil de la concurrence en 2021.

MODÉRATEUR :

Mr Benabdallah, vous êtes le président du Conseil National de l'Ordre des Architectes et vous agissez dans ce sens dans le cadre de l'accompagnement de toute la dynamique architecturale. Ce qu'on aimerait savoir est comment est-ce que vous évaluez La réglementation actuelle ? Est-ce qu'elle répond aux besoins ? Est-ce qu'elle n'a pas besoin d'être rafraîchie et d'être ajustée pour être dans un esprit de concurrence loyale, d'accès, mais en même temps au service des citoyens et de notre environnement ?

MR BENABDALLAH :

Je vous remercie et remercie aussi le Conseil de la Concurrence.

La réglementation actuelle de la profession repose sur la loi 16-89 qui vise à réguler la profession. Mais cette loi qui a aujourd'hui pratiquement plus de 35 années, commence à se faire vieille et à être dépassée par l'évolution du métier et celle du pays. Actuellement, elle fait l'objet d'une étude en vue d'un amendement en profondeur. Ce processus est conduit en collaboration

avec le ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire, avant d'être soumis à un examen approfondi par le Secrétariat Général du Gouvernement afin de la remettre au niveau des exigences actuelles.

MODÉRATEUR :

En tant qu'architecte, vous touchez directement les citoyens, puisque toute maison qui se construit, tout appartement, tout achat, ... etc., un architecte est dedans. L'image n'est pas très positive aujourd'hui, puisqu'on parle beaucoup de tarification qui peut poser problème. On parle aussi d'absence de qualité dans certains cas.

Je voudrais juste savoir : est-ce que le corps des architectes s'est réuni autour de règles déontologiques, de règles éthiques, et est-ce qu'il est accompagné par les pouvoirs publics dans cette direction ?

MR BENABDALLAH :

Bien entendu qu'il y a des règles. Aujourd'hui, elles sont établies, et les règles déontologiques sont inscrites dans la loi. Maintenant, comme l'a mentionné Madame

Amaziane, du Secrétariat Général du Gouvernement, nous sommes en train de finaliser un code des devoirs professionnels, qui précise l'ensemble des devoirs d'un architecte envers ses clients, en détaillant la mission dans son intégralité.

Concernant les tarifs, nous avons, à un certain moment, introduit une régulation du secteur et une grille tarifaire destinée à fixer les honoraires des architectes. L'objectif était d'éviter une détérioration de la qualité architecturale, tout en empêchant la concurrence déloyale ou le dumping pratiqué par certains architectes, comme on le constate parfois aujourd'hui.

Le Conseil de la Concurrence a réagi et nous a remis sur le droit chemin. Cependant, un problème majeur subsiste : celui de la qualité architecturale. Aujourd'hui, avec la libéralisation totale des honoraires des architectes, il devient difficile de contrôler la qualité des missions fournies. Cette qualité revêt une importance particulière, d'abord sur le plan historique, car l'architecte imagine et façonne le paysage architectural de nos villes.

Ensuite, il y a un problème de sécurité vis-à-vis des citoyens. Lorsque l'architecte n'exécute pas l'ensemble de sa mission selon les règles, cela engendre inévitablement des risques pour la sécurité des bâtiments, comme en témoignent certains effondrements. C'est précisément cet argument que nous avons avancé lors de nos échanges avec le Conseil de la Concurrence : libéraliser les honoraires, oui, mais tout en veillant à ce qu'ils restent justes et adaptés. Dans ce sens, nous sommes aujourd'hui en train de préparer une étude sur le coût réel d'une mission.

La mission d'un architecte ne se limite pas à une intervention qui peut durer une ou deux heures, elle se fait sur une longue durée. C'est d'abord une mission de conseil, d'assistance au maître d'ouvrage pour la réalisation du meilleur projet possible.

Ensuite, il y a la responsabilité sur le chantier, une responsabilité technique et une responsabilité de paysage, donc architectural et esthétique de nos villes. Et enfin, il y a une responsabilité décennale que l'architecte continue à assumer pendant dix ans après chaque projet qu'il réalise. Par conséquent, cette mission n'est pas une simple mission de service commercial. C'est un service qui se fait réellement sur du long voire du très long terme. Nous tentons alors d'évaluer au mieux cette mission afin que, avec la collaboration du Conseil de la Concurrence, nous puissions établir au moins des minimums tarifaires à respecter.

MODÉRATEUR :

Mr Benabdallah, je vais me faire l'écho d'une situation qu'on nous a formulée lors des recherches et des préparatifs de cette rencontre : celle des architectes des communes. Il a été rapporté que ces architectes, tout en étant en mesure de délivrer des autorisations très rapidement, parfois grâce à des signatures louées ou prises en main, profiteraient de leur accès privilégié à l'administration. Ainsi, toutes les autorisations passant par ces communes seraient traitées en priorité, créant un manque flagrant de neutralité.

Comment pourriez-vous, en tant qu'Ordre, stopper cette hémorragie ?

MR BENABDALLAH :

Vous soulevez ici un problème qui ronge



aujourd'hui notre profession. C'est la signature de complaisance. Aujourd'hui notre pays évolue assez vite. On se retrouve avec énormément d'écoles de formation en architecture en plus des architectes formés à l'étranger. On se retrouve face à une foule d'architectes autorisés à exercer sans exécuter de stage. Ça, c'est un autre problème que nous sommes en train de régler aujourd'hui avec le Secrétariat Général du Gouvernement, parce que cela fausse aussi la concurrence. Un architecte qui a une expérience et un autre qui sort d'une école, qui n'a aucune expérience et qui se met à exercer : cela met en lumière la nécessité de revoir l'ensemble du système.

Je reviens donc à un nombre d'architectes qui sont aujourd'hui autorisés à exercer et qui ne trouvent pas de travail, justement parce qu'il y a aujourd'hui une liberté des prix et qui sont donc obligés de recourir à la signature de complaisance pour des projets qui leur sont apportés par des responsables au niveau des communes. Parfois, c'est même le "chaouch" (l'agent de sécurité) qui fait l'intermédiaire.

Maintenant, nous essayons de combattre ces signataires avec l'aide du Conseil de la Concurrence. Il nous accompagne aujourd'hui, pour essayer de réguler et d'assainir notre profession.

Nous avons aussi des procédures disciplinaires qui sont à revoir malheureusement, parce qu'elles sont très longues et peuvent parfois durer plus de deux ans.

Maintenant, il n'y a pas que les petits signataires, mais aussi les grands. Parfois, des organismes publics lancent des concours dans lesquels ils exigent des références que nous n'avons pas au Maroc. À ce moment-là, nous nous trouvons dans l'obligation de faire appel à des architectes étrangers qui viennent pour réaliser le projet, et l'architecte marocain se trouve signataire de ce projet. Nous appelons cela des signatures de luxe.

Ce sont des problématiques que nous tentons de gérer au mieux, avec l'accompagnement du Conseil de la Concurrence qui débute à nos côtés. Nous n'avons pas encore constaté les effets concrets de son action. Cependant, une fois que le Conseil de la Concurrence commencera à sanctionner les architectes signataires abusifs, je pense que nous pourrions amorcer une réelle amélioration de l'exercice de la profession.

MODÉRATEUR :

Sur le sujet lié aux architectes des communes qui donnent des signatures de complaisance, je pense qu'une décision réglementaire stricte permettrait d'arrêter

l'hémorragie rapidement. Parce que vous n'avez pas la possibilité, en tant qu'Ordre, d'aller au front avec toutes les structures concernées, sur ce sujet-là.

MR BENABDALLAH :

Comme je l'ai dit, il y a juste un problème de délais qui sont trop longs. Ces architectes passent en conseil de discipline, mais c'est une procédure qui, dans la loi, est tellement complexe qu'on n'arrive pas à des résultats rapidement. Entre-temps, l'architecte a le temps de faire tous les dégâts possibles et imaginables dans les quartiers que nous connaissons.

Je voudrais signaler aussi un autre problème. J'ai entendu Monsieur Addou tout à l'heure parler de l'Open Sky. Nous avons aussi ce problème aujourd'hui. Des architectes étrangers viennent intervenir dans des projets au Maroc ou sont même parfois invités à le faire, alors que le territoire européen est totalement fermé aux architectes marocains, et pour y aller, c'est la croix et la bannière !

Maintenant, pour parler de neutralité concurrentielle, nous avons des organismes publics ou des offices qui lancent des concours avec des restrictions tellement lourdes qu'ils sont accessibles qu'à un nombre très limité d'architectes, parfois trois ou quatre. Soit ils sont obligés de faire appel à des architectes étrangers pour pouvoir avoir ces références et avoir le droit de participer à ces concours, alors que nous avons aujourd'hui au Maroc énormément d'architectes compétents. Il n'y a qu'à voir les nouveaux quartiers et les nouveaux bâtiments qui se font. Ce sont des architectes marocains qui interviennent, sauf

que parfois on se retrouve obligé de faire appel à des architectes étrangers pour les références exigées.

MODÉRATEUR :

Il y a la transformation technologique et l'intelligence artificielle qui entrent en jeu. Ces bouleversements majeurs impactent déjà nos métiers et vont continuer de le faire, notamment dans des domaines comme la médecine et l'architecture, où de nouveaux outils transforment les pratiques. Comment allez-vous devoir revoir votre logiciel d'analyse et d'accompagnement à la lumière de ces transformations technologiques ?

MR BENABDALLAH :

Effectivement, nous constatons de nombreuses évolutions technologiques, parmi lesquelles le BIM (Building Information Modeling) ou la modélisation intelligente du bâtiment. Cependant, les architectes actuellement en exercice rencontrent des difficultés à suivre cette évolution. C'est pourquoi, au sein de l'Ordre, nous prévoyons des formations destinées aux architectes désireux de progresser et de s'adapter à ces nouvelles exigences.

Maintenant, nous prévoyons aussi dans l'amendement de la loi une formation annuelle obligatoire pour les architectes, pour une mise à niveau et pour pouvoir être prêt à répondre à toutes les attentes de la société concernant les évolutions technologiques.

SYNTHÈSE



Réglementation de la profession

- ◆ La réglementation actuelle repose sur la loi 16-89, vieille de plus de 35 ans, qui est jugée obsolète face aux évolutions du métier et du pays.
- ◆ Un projet d'amendement est en cours avec le ministère de l'Urbanisme et le Secrétariat Général du Gouvernement pour moderniser cette loi.

Déontologie et qualité du service

- ◆ Les architectes disposent d'un cadre déontologique inclus dans la loi. Un code des devoirs professionnels est en cours d'élaboration pour détailler les obligations des architectes.
- ◆ La libéralisation des honoraires a engendré des problèmes de concurrence déloyale, une baisse de la qualité architecturale et des risques pour la sécurité des bâtiments.
- ◆ Une étude est en préparation pour définir le coût réel de la mission d'un architecte afin de garantir des honoraires minimums justes et éviter le dumping.

Problèmes liés aux "signatures de complaisance"

- ◆ Certains architectes signent des projets sans en assurer le suivi, favorisés par des pratiques non éthiques dans les administrations locales.
- ◆ Les procédures disciplinaires actuelles sont jugées trop longues et inefficaces.
- ◆ Des concours publics imposent des critères qui excluent les architectes marocains et favorisent la participation d'étrangers, souvent pour des références que les architectes locaux ne peuvent obtenir.

Formation et évolution technologique

- ◆ Les architectes doivent s'adapter à des innovations comme le BIM (Building Information Model).
- ◆ L'ordre prévoit des formations pour accompagner les évolutions technologiques.
- ◆ Une formation annuelle obligatoire est envisagée dans le cadre de la révision législative.

Neutralité concurrentielle et contexte international

- ◆ Les architectes marocains subissent des restrictions à l'étranger, tandis que les architectes étrangers interviennent librement au Maroc, créant une asymétrie concurrentielle.
- ◆ Des initiatives sont en cours pour garantir une neutralité et une équité dans l'accès aux marchés et aux concours.



PANAEL 3 : INTERACTIONS ENTRE AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE ET RÉGULATEURS SECTORIELS



M. ABDERRAHIM CHAFFAI
PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DE CONTRÔLE DES ASSURANCES
ET DE LA PRÉVOYANCE SOCIALE (ACAPS) - MAROC



M. ABDELLATIF BARDACH
PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ NATIONALE DE RÉGULATION DE L'ÉLECTRICITÉ (ANRE) - MAROC



M. ADANO W. ROBA
DIRECTEUR DE LA POLITIQUE, RECHERCHE ET ASSURANCE QUALITÉ
À L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE - KENYA



M. NABIL BADR
DIRECTEUR ADJOINT DE LA SUPERVISION BANCAIRE, BANK AL MAGHRIB - MAROC



M. MATTHEW BOSWELL
PRÉSIDENT DE LA COMMISSION DE LA CONCURRENCE - CANADA



PR. IOANNIS LIANOS
CHAIRE DE DROIT MONDIAL DE LA CONCURRENCE ET
DE POLITIQUE PUBLIQUE, UNIVERSITY COLLEGE LONDON - GRANDE BRETAGNE



PR. MAREK MARTYNISZYN
CHAIRE DE DROIT ET DE POLITIQUE DE LA CONCURRENCE,
QUEEN'S UNIVERSITY BELFAST - IRLANDE DU NORD

M. ABDERRAHIM CHAFFAI, PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DE CONTRÔLE DES ASSURANCES ET DE LA PRÉVOYANCE SOCIALE (ACAPS) - MAROC



- ◆ Titulaire d'un MBA de HEC Paris et d'un diplôme d'Ingénieur d'État de l'Institut de Statistique de l'Université de Paris.
- ◆ Grande expérience dans le secteur des assurances : Sanad, DG Adjoint chez Zurich, Société Centrale de Réassurance (SCR), Wafa Assurance, Vidal Assurances et BCE Actuarial Consulting, puis DG du Fonds de Solidarité contre les Événements Catastrophiques, avant d'être nommé par SM le Roi au poste de président l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale (ACAPS).

MODÉRATEUR :

Mr Abderrahim CHAFFAI, vous êtes Président de l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale (ACAPS), depuis seulement un an, nous vous félicitons en cette occasion. Pour commencer, dites-nous comment vous percevez le rôle de l'ACAPS dans la régulation du secteur et quel lien avec les missions de l'autorité de la concurrence ?

MR CHAFFAI :

D'abord, je tiens à remercier Monsieur le Président du Conseil de la Concurrence pour l'invitation et l'occasion qui nous est ainsi permise de participer à ce débat fort intéressant.

Je commencerai, tout d'abord, par présenter, en quelques mots, l'ACAPS, Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale à travers ses missions. Pour cela, j'insisterai sur les missions en lien avec la concurrence, et qui évidemment touchent bien-sûr les compagnies d'assurance. Ces missions sont au nombre de deux et sont essentielles.

D'abord, l'ACAPS veille sur la protection des

assurés. À ce titre, la Direction de la Protection des Assurés intervient pour protéger les assurés afin qu'il y ait un équilibre face aux professionnels.

Cette protection passe par le contrôle des produits d'assurance proposés au grand public, sur l'ensemble des aspects, notamment d'un point de vue réglementaire, comme les autres réglementations, spécifiquement la protection des consommateurs.

L'objectif visé est que les contrats soient clairs, équitables et revêtent un caractère d'"intégrité" dans la relation.

Avec la publication du Code des Assurances en 2002, ce contrôle intervenait a priori, et les compagnies d'assurance ne pouvaient mettre sur le marché les produits nouveaux qu'après les avoir communiqués à la Direction de Protection des Assurés. Ces produits et les contrats afférents recevaient un visa avant d'être mis sur le marché.

Actuellement, avec l'évolution en termes de simplification, de connaissance et même de clarté, le contrôle est désormais a posteriori. Les produits et les contrats sont mis sur le

marché, puis ensuite, les compagnies d'assurance doivent communiquer une copie desdits contrats pour étude à l'ACAPS qui, si nécessaire, demande aux compagnies concernées la révision et la modification des contrats.

Ensuite l'ACAPS assure le contrôle prudentiel au niveau des compagnies d'assurance. Nous avons un cadre juridique pour la conduite de ce contrôle prudentiel.

L'objectif étant de prémunir les compagnies d'assurance de tout choc qui peut survenir. Ce contrôle consiste à vérifier si ces compagnies ont suffisamment de fonds propres pour faire face à tout éventuel choc et pour indemniser les bénéficiaires des contrats.

Ces deux activités, qui sont en interaction avec le consommateur, permettent à l'ACAPS d'interagir avec le Conseil de la Concurrence.

D'ailleurs, une Convention a été signée par le Conseil de la Concurrence et l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale en 2021 pour mettre en place un cadre à cette collaboration conjointe et disposer d'un espace de concertation sur les questions qui peuvent toucher la concurrence au niveau du secteur des assurances. Bien sûr, c'est un travail qui est fait également avec l'ensemble du secteur des assurances, qu'il s'agisse des compagnies d'assurance, elles-mêmes, de la Fédération Marocaine des Assurances, mais également la Fédération des Agents et Courtiers d'assurance qui opèrent sur le marché national.

MODÉRATEUR :

La question qu'on serait amené à se poser : y a-t-il aujourd'hui des sujets ou des thématiques sur lesquelles vous avez été

amenés à collaborer, le Conseil de la Concurrence et l'ACAPS, ou pour lesquels il y a eu des chevauchements presque de compétences, ou encore des dossiers émis par le Conseil de la Concurrence ou par l'ACAPS qui ont fait l'objet d'une collaboration entre les deux entités ?

MR CHAFFAI :

Personnellement, je ne parlerai pas d'un chevauchement. Je pense que les lois 64-12 et 20-13 qui régissent respectivement l'ACAPS et le Conseil de la Concurrence, sont claires.

Mais, effectivement, dans une activité commerciale à travers laquelle on s'adresse à des personnes et à des consommateurs, et qui touche un aspect concurrentiel lié à l'assurance, les deux institutions peuvent interagir.

Il y a un travail fort intéressant qui a été fait sur le secteur des assurances par le Conseil de la Concurrence. À l'issue de ce travail, plusieurs réunions conjointes ont été tenues avec Monsieur Rahhou, puis entre les responsables et cadres des deux institutions, pour en discuter et étudier ensemble les conclusions et recommandations émises.

Dans le même sens, une rencontre a été organisée en avril dernier, à laquelle ont été associés l'ensemble des dirigeants des compagnies d'assurance, pour débattre de ces questions de concurrence et essayer de tirer un maximum des recommandations émises par le Conseil de la Concurrence, bien sûr dans le cadre des lois régissant les deux autorités. Cela nous a permis d'avoir un alignement avec les recommandations du Conseil de la Concurrence.



Pour illustrer, je donnerai l'exemple concernant la distribution des produits d'assurance. Pour le Conseil de la Concurrence, il était important d'encourager l'ouverture puisque l'entrée de nouveaux acteurs stimule la concurrence, ce qui serait bénéfique pour l'ensemble de l'écosystème. Juste à rappeler que l'assurance est une activité régulée, donc soumise au préalable à des règles. Historiquement, en 2002, avec la loi 17-99 portant le Code de l'assurance, il n'y avait à l'époque que les intermédiaires agents et courtiers ainsi que les bureaux directs des assurances pour présenter les produits d'assurance.

Plus tard, la première ouverture a eu lieu au niveau des banques avec la banque assurance. Cette ouverture avait fait exploser l'assurance vie et stimulé cette branche d'assurance. Elle a été perçue comme une continuité naturelle de l'activité d'une banque : la banque, qui gère les placements et les investissements, disposait d'équipes capables de maîtriser ce type de produit. L'intermédiaire et le distributeur avaient également une obligation de conseil, introduite par la loi. Cela a conduit à accorder le droit de distribution chaque fois qu'un nouvel intermédiaire était identifié et capable de renforcer et d'élargir la distribution de l'assurance vers de nouvelles niches de clientèle. Ainsi, les sociétés de financement et les établissements de paiement ont eu la possibilité de distribuer des produits d'assurance à leur clientèle.

Dans le même sens, le cadre réglementaire de la distribution d'assurance, actuellement en phase de modification, consacrera davantage cette ouverture et facilitera l'accès.

L'amendement de la loi ira au-delà de cette simplification pour intégrer la réalité du digital, notamment la vente via des comparateurs.

Aujourd'hui, les assureurs opèrent déjà la vente en ligne mais le font suivant le système traditionnel où la vente intervient par les intermédiaires d'assurance ou compagnies d'assurance.

Néanmoins, à côté, il y a ce qu'on appelle les comparateurs qui peuvent aussi être des distributeurs d'assurance. La refonte du texte introduira cette notion, mais avec une définition plus précise parce qu'on veut toucher aussi les populations les plus vulnérables avec la micro-assurance. Sur ce point, un certain nombre d'initiatives nécessiteront des technologies avancées sur lesquelles nous travaillons.

Un autre exemple concernant la distribution des produits d'assurance, sur lequel nous avons longuement discuté, concerne la tarification pour l'ensemble des produits d'assurance.

Actuellement, les tarifs des assurances et les commissions des intermédiaires sont libres. Cependant, pour la responsabilité civile automobile, qui représente beaucoup, la libéralisation n'est pas totale du fait que vis-à-vis de la loi, nous avons des critères de tarification pour segmenter la clientèle, qui sont fixés par la réglementation.

Ainsi, nous nous sommes engagés avec le secteur et avons démarré l'étude de l'ensemble des bases de données en vue de libéraliser les critères de tarification, et, par la suite, donner la possibilité aux compagnies d'assurance de cibler la clientèle et de proposer des produits adaptés. Ce sont là des exemples de points



soulevés dans le rapport sur les assurances par le Conseil de la Concurrence et de projets démarrés, dont certains sont déjà dans un stade avancé. Nous espérons que cette évolution apportera une valeur ajoutée pour le consommateur.

Il va sans dire que la situation n'est pas statique, et probablement, dans quelques années – 3, 4 ou 5 ans –, nous aurons peut-être besoin de nouvelles solutions pour favoriser la concurrence et nous rapprocher davantage des attentes des consommateurs. Par voie de conséquence, nous serons amenés à intégrer ces points dans de nouvelles révisions réglementaires.

MODÉRATEUR :

Alors, comment approchez-vous cette accélération dans le secteur, puisque nous sommes passés, très rapidement avec la couverture sociale, d'un nombre de couverts par la CNSS de 8 ou 9 millions, à pratiquement 22 puis à 29 millions de personnes. Cela implique aussi des conséquences sur la couverture, sur l'assurance et sur un ensemble de choses. Cette croissance du marché en fait un véritable marché économique avec des enjeux, notamment lorsqu'on sait que les compagnies d'assurance sont des mastodontes soutenus par de grands groupes privés, des banques, tout un ensemble d'acteurs. Ça fait peur.

Forcément la neutralité concurrentielle pourrait être menacée quand on sait qu'il pourrait y avoir parfois des arrangements pour gérer une situation donnée. Comment pouvez-vous faire face à toute cette pression en sachant que vous avez aussi la responsabilité de préserver la solvabilité et la solidité de ces structures ?

MR CHAFFAI :

Effectivement cette augmentation de la population couverte par l'assurance santé ou maladie, est plutôt une véritable opportunité.

Dans la majorité, cette population n'avait pas de couverture avant. Ce sont donc des primo assurés dans la majorité, à part les gens qui avaient le RAMED (Régime d'Assistance Médicale).

C'est donc une opportunité pour le secteur des assurances. Un certain nombre de compagnies d'assurance ont lancé des produits complémentaires. Comme vous le savez, la couverture qu'offre l'AMO (Assurance Maladie Obligatoire) est une couverture de base, ce qui donne toujours la place à des couvertures complémentaires.

On a vu un certain nombre d'initiatives, également soutenues et engagées en coordination avec la CNSS qui donne aux compagnies d'assurance l'accès aux dossiers pour pouvoir gérer toute assurance



complémentaire d'une manière efficace en réduisant les coûts.

En effet, lorsqu'un dossier a été ouvert auprès de la CNSS, l'accès électronique des compagnies d'assurance à ce dossier, évite un certain nombre de coûts, ce qui permet de donner des couvertures complémentaires avec des coûts beaucoup plus intéressants.

Mais je ne pense pas que c'est une menace à la libre concurrence. On le voit, c'est un marché hyper concurrentiel, ce qui nous a amené, il y a quelques années, aux fins de pouvoir sauvegarder les ratios de solvabilité, à introduire de nouvelles règles réglementaires et de nouvelles provisions pour constituer des matelas. L'objectif étant d'éviter que les tarifs soient tellement agressifs au point de mettre en danger l'équilibre des assureurs. Ces règles prudentielles sont très importantes et se justifient par le fait que l'activité d'assurance est à un cycle de production inversé : je vends, mais le coût de revient n'est perçu que quelques années plus tard. Toutes ces règles prudentielles sont alors mises en œuvre pour ne pas avoir de liquidation ou des entreprises en difficulté.

Je vous remercie.





SYNTHÈSE



Rôles de l'ACAPS

- ◆ Protection des assurés par le contrôle des produits d'assurance et des contrats, visant leur clarté et leur équité.
- ◆ Supervision prudentielle pour assurer la solidité financière des compagnies d'assurance face à d'éventuels chocs économiques.
- ◆ Interaction avec le Conseil de la Concurrence via une convention signée en 2021 pour garantir une concurrence saine dans le secteur des assurances.

Initiatives en faveur de la concurrence

- ◆ Encouragement à l'ouverture du marché des assurances avec l'intégration de nouveaux distributeurs comme les sociétés de financement et les plateformes numériques.
- ◆ Réforme en cours pour inclure les comparateurs en ligne dans le cadre réglementaire et pour cibler des segments spécifiques tels que la micro-assurance.

Évolution de la tarification

- ◆ Étude des bases de données pour libéraliser davantage la tarification des produits d'assurance, notamment en matière de responsabilité civile automobile.

Opportunités liées à la couverture sociale élargie

- ◆ Croissance de l'AMO (Assurance Maladie Obligatoire) comme levier pour développer des produits complémentaires.
- ◆ Collaboration avec la CNSS pour optimiser les coûts et améliorer l'efficacité dans la gestion des assurances complémentaires.

Préservation de la stabilité du marché

- ◆ Application de règles prudentielles pour protéger les ratios de solvabilité et éviter des pratiques tarifaires trop agressives susceptibles de déstabiliser les assureurs.



M. ABDELLATIF BARDACH, PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ NATIONALE DE RÉGULATION DE L'ÉLECTRICITÉ (ANRE) - MAROC



- ◆ Nommé Président de l'ANRE par SM le Roi Mohammed VI, le 20 août 2018. Ingénieur en électronique de formation et dispose d'une expérience de près de 32 ans à l'ONEE où il y a occupé plusieurs postes de direction (Directeur Central Production, Directeur Central Transport, Directeur à l'international, Directeur de Réalisation des Projets d'Équipement en Réseaux Électriques Très Haute Tension).
- ◆ Il a également occupé différentes fonctions au sein de plusieurs organismes professionnels. Il est président de l'Association des régulateurs méditerranéens de l'énergie (MEDREG) et Vice-Président de l'Association des régulateurs francophones (RegulaE.Fr) depuis décembre 2022.

MODÉRATEUR :

Mr Bardach, le dossier est énorme. Quand on voit arriver tous ces opérateurs privés dans l'énergie, que ce soit l'hydrogène ou l'éolien, et qui de plus produisent presque plus de 80 %. Comment est-ce que vous opérez votre action de régulation et comment est-ce que vous l'établissez en rapport avec l'Autorité de la Concurrence ?

MR BARDACH :

Tout d'abord, je tiens à remercier Monsieur le Président du Conseil de la Concurrence pour l'invitation et félicite toute l'équipe du Conseil de la Concurrence pour la parfaite organisation de cet événement.

J'ai compris qu'il est attendu de nous au titre des travaux de ce panel, de nous concentrer sur des exemples concrets de la régulation exercée par l'autorité que je représente et celle de la concurrence.

L'autorité que j'ai l'insigne honneur de représenter, est l'Autorité Nationale de Régulation de l'Électricité (ANRE), créée par la loi 48-15 relative à la régulation du secteur d'électricité et la création de l'Autorité Nationale de Régulation d'Électricité.

J'avais l'insigne honneur d'être nommé par Sa Majesté en août 2018 en tant que premier Président de cette institution qui a trois piliers de gouvernance : le Président, le Conseil et un Comité de règlement des différends.

Le comité de règlement des différends est présidé par un magistrat de la Cour de cassation. Les membres ont été nommés en 2020 et l'opérationnalisation de l'ANRE a été effective à partir du 21 avril 2021.

L'ANRE est une institution indépendante tenue de présenter annuellement son rapport au Parlement et, sous peu, notre rapport de l'année 2023 sera présenté au Parlement en décembre prochain.

Compte tenu du caractère, comme vous le savez, très capitalistique des projets énergétiques, le Maroc a opté pour l'ouverture au privé. Cela est intervenu dès 1994 à travers la première centrale électrique à Jorf Lasfar. Plus tard, il y a eu l'ouverture de la distribution au privé à Casablanca, Tanger, Tétouan et Rabat. Tout ceci a été couronné par l'ouverture de la haute tension en vertu de la Loi 13-09 relative aux énergies renouvelables en 2016



qui a été modifiée et complétée par la Loi 40-19 pour créer un marché libre de production de l'énergie électrique dans lequel les développeurs peuvent produire de l'énergie propre et la mettent en vente directement aux clients connectés aux réseaux de Très Haute tension et Haute tension, dans une première étape, en attendant la Moyenne et Basse tension sur laquelle nous travaillons actuellement.

C'est pour dire que l'ouverture du secteur privé à la concurrence ne date pas d'aujourd'hui, elle a été initiée depuis 30 ans et continue de se consolider progressivement le long des années.

Comme vous le savez, la chaîne de valeur de l'électricité intègre la production, le transport et la distribution. Le monopole est naturel pour le transport et la distribution à travers les réseaux parce qu'on ne peut pas envisager deux réseaux de transport qui se concurrencent dans la même région. Du coup, les développeurs privés sont obligés d'utiliser ces réseaux de transport et de distribution.

De par le positionnement de l'opérateur historique, l'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable, qui est à la fois producteur et distributeur, il est important de garantir un accès équitable et non discriminatoire au réseau de transport pour les producteurs indépendants, afin de favoriser la concurrence. D'où la création de l'Autorité Nationale de Régulation de l'Électricité (ANRE) pour agir sur plusieurs piliers, et justement garantir l'équité et la transparence dont a besoin l'investisseur pour accéder au réseau. Cette visibilité est, aujourd'hui, essentielle pour atteindre l'objectif de plus de 52 % d'électricité de source propre à l'horizon 2030, grâce à la vision éclairée de Sa Majesté le Roi, que Dieu le glorifie.

Depuis l'opérationnalisation de l'ANRE, notre démarche repose sur deux piliers fondamentaux : la concertation avec tout l'écosystème (institutionnel, représentations professionnelles, ainsi que les développeurs nationaux et internationaux) et la proximité avec tous les acteurs. Tous les livrables que nous avons élaborés depuis cette opérationnalisation ont suivi ces étapes. Cela signifie que nous ne travaillons pas en vase clos, pour reprendre le langage des électriciens.

Dans cette optique, plusieurs thématiques importantes ont été initiées. Je commencerai par la première, à savoir le Grid Code, c'est-à-dire le Code Réseau Électrique National de Transport. Ce code revêt une grande importance pour tous les développeurs, car il offre une visibilité indispensable aux investisseurs sur les réseaux de transport et de distribution.

Demain, moi investisseur, si je veux développer une grande centrale éolienne ou solaire, il me sera nécessaire de savoir comment me connecter au réseau électrique. Auparavant, il fallait entamer des démarches complexes avec l'ONEE gestionnaire du réseau de transport, démarcher avec sa Direction du Transport pour déterminer les conditions de raccordement et les exigences techniques à respecter et plusieurs autres aspects. Ce processus impliquait un investissement important en temps et en ressources.

Aujourd'hui, un travail colossal et considérable a été accompli avec le gestionnaire du réseau de transport et qui a permis d'aboutir au premier Grid code national. Ce document désormais disponible sur le site web de l'ANRE, est un





document de référence de 200 pages couvrant tous les aspects techniques nécessaires pour le raccordement au réseau ainsi que les règles auxquelles tout développeur de projets énergétiques doit obéir et, ce sans à avoir à entamer des démarches directes auprès du gestionnaire du réseau pour obtenir des informations.

Bien sûr, ce Grid code est conçu pour être évolutif, pour prendre en compte le développement de la configuration du réseau électrique dépendamment de l'accroissement des interconnexions et des infrastructures de transport.

Un autre aspect très important, très attendu par les investisseurs, est la visibilité apportée par le régulateur, suivant la même démarche de concertation et de proximité, combinée à un travail acharné avec tous les intervenants de l'écosystème. Cependant, je précise que maintenir une écoute active des parties prenantes ne doit pas nécessairement impliquer une adhésion à toutes les demandes et doléances des institutions ou des développeurs, car les intérêts ne sont pas toujours convergents.

Nous ne partons pas de zéro. Il existe un réseau électrique mature, mais qu'il faut développer et faire évoluer pour accompagner le développement du marché. Par nature, le gestionnaire des réseaux de transport adopte souvent une posture conservatrice, hésitant à ouvrir davantage le marché de l'électricité.

Une avancée notable a été réalisée avec la publication de la capacité d'accueil, une information cruciale pour les investisseurs. En amont, un travail significatif a été mené avec tous les gestionnaires de réseaux de distribution, les régies locales et les structures de distribution de l'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable. Ce travail a permis de surmonter les complexités techniques liées aux différents modèles opérationnels des régies et de faire converger l'ensemble vers la production et la publication d'une capacité d'accueil consolidée, conformément aux exigences légales.

Du coup, le 31 janvier de cette année, on a publié la première capacité d'accueil qui s'est élevée, de mémoire, à 7500 MW répartie entre 5900 MW sur le réseau de transport et 1333 MW sur le réseau de distribution.

Certes, c'est un travail très colossal mais le plus important c'est qu'il a été engagé pour disposer de cette information et la publier sur le site web de l'ANRE, pour donner de la visibilité à l'investissement et à la planification de projets énergétiques. Ainsi, moi investisseur, je connais toute la map du Maroc. À travers la map interactive, publiée sur le site web de l'ANRE, je clique sur n'importe quel poste de distribution, et là non seulement j'ai la position GPS, mais l'accès permet de disposer de la visibilité sur la capacité d'accueil sur les 5 prochaines années pour ce point précis ; ça peut être



Dakhla, Ouarzazate, etc. C'est une donnée hyper importante pour l'investisseur.

Dans le détail, avec la map interactive, il a la capacité d'accueil, les aspects techniques auxquels il doit obéir, le tarif du transport fixé à l'issue d'un large et long processus comptant notamment une série de consultations de l'ensemble des intervenants de l'écosystème.

Auparavant, le tarif était fait par l'opérateur historique, aujourd'hui, on a sorti le 1er tarif qui a été publié le 5 février de cette année. C'est un tarif très incitatif et qui a revu à la baisse le tarif initial de 48 %, ce qui est hyper important pour l'investissement.

Dans le cadre de la bonne gouvernance, nous avons aussi publié à travers le site web de l'Autorité, le Code de bonne conduite relatif à la gestion du réseau électrique national de transport, auquel le gestionnaire de transport doit se conformer au titre de ses placements et de ses interactions avec les développeurs. En outre, on a même exigé qu'il y ait un contrôleur de conformité dont le profil doit être validé par l'ANRE.

Un autre aspect aussi, ce sont les indicateurs de qualité pour le suivi des engagements et la réalisation des objectifs :

- ◆ en termes de performances, dont le taux de perte et de disponibilité, et j'en passe ;
- ◆ en termes de validité des programmes d'investissement qui est très importante à plus d'un égard. Cela concerne tout le réseau électrique de transport y compris les interconnexions, auxquelles nous accordons un intérêt très important.

J'ai oublié, tout à l'heure, de dire que le Grid code inclut aussi les accès aux interconnexions. C'est hyper important, si demain le développeur veut y accéder pour exporter via les interconnexions ou bien des lignes directes, il peut également le faire. En tant que régulateur, nous avons anticipé sur ce dossier hyper important qui constitue un des piliers de la stratégie énergétique nationale.

Là, je suis ravi parce que j'ai signé un mémorandum d'entente avec mon homologue ici présente, Madame Cani Fernández, Présidente de la Commission Nationale des Marchés et de la Concurrence d'Espagne, sur la coopération entre les deux régulateurs pour préparer l'avenir et une troisième interconnexion sous peu entre le Maroc et l'Espagne. Comme vous le savez, l'Espagne et le Maroc sont sur la même fréquence électrique depuis 1997 grâce à la liaison sous-marine entre les deux pays et qui a été renforcée en 2006 avec une capacité de 1400 MW. En complément de ces interconnexions matures, deux projets d'interconnexion supplémentaires sont en cours : la troisième interconnexion avec l'Espagne en courant alternatif et une autre avec le Portugal en courant continu. Ces initiatives visent à améliorer la stabilité des réseaux électriques et à favoriser une intégration plus poussée des énergies renouvelables dans la région.

Il est essentiel de développer l'interconnexion avec le Sud, notamment avec la Mauritanie. En tant que régulateur, nous avons anticipé cette connexion avec mon homologue mauritanien. Nous avons signé un mémorandum d'entente pour préparer le terrain, afin que les opérateurs mauritaniens et marocains puissent se préparer à cette interconnexion.

Cette liaison avec la Mauritanie est stratégique car une fois faite, la liaison est établie avec tout le West African Power Pool, ce qui permettra au Maroc de jouer pleinement son rôle de hub d'énergie majeur. Cela assurera non seulement la sécurité de l'approvisionnement en électricité dans la région, mais aussi la possibilité d'exporter de l'électricité verte vers d'autres marchés, au vu que la région regorge d'énergies renouvelables.

Un autre sujet crucial sur lequel nous travaillons, est la refonte des tarifs de la distribution qui constituent un élément clé pour l'ouverture du marché de l'électricité. Là, on avance très sereinement.

Bien sûr, toutes ces avancées sont importantes, mais elles ne suffisent pas. Car il est essentiel que la séparation comptable du gestionnaire de réseau soit effective. Nous insistons pour que cette séparation, imposée par la loi, soit mise en œuvre rapidement. Nous encourageons l'opérateur historique d'aller de l'avant sur ce dossier et soumettre tous les éléments nécessaires à l'Autorité nationale pour validation.

Cependant, cette séparation comptable, prévue normalement dans les prochains mois, n'est pas suffisante à elle seule. Il est également nécessaire de créer une entité juridiquement indépendante, distincte de l'opérateur historique. Cela reste un point de travail important sur lequel nous devons avancer.

En somme, le marché libre de l'énergie demeure encore étroit aujourd'hui, mais il est appelé à connaître de grandes expansions, notamment avec l'émergence de l'énergie verte, de l'hydrogène vert, de la

mobilité électrique, et bien d'autres innovations. Ce marché libre tend à grignoter de plus en plus le marché réglementé et à acquérir davantage de valeur. Néanmoins, le marché réglementé restera toujours présent, car il concerne un "service public" qu'il faudra continuer à assurer pour l'ensemble de la population. Ce marché bénéficiera également de l'essor et des retombées positives de la régulation, j'en suis convaincu.

Les missions de régulation ne s'arrêtent pas là. Il est essentiel d'accompagner et d'assurer un suivi constant de la mise en œuvre sur le terrain. À cet effet, nous disposons d'agents contrôleurs assermentés chargés de veiller au respect des engagements pris et des règles établies. Cela inclut la surveillance du bon fonctionnement des marchés ainsi que la gestion des éventuels litiges, tout en cherchant à éviter le recours aux sanctions.

MODÉRATEUR :

Merci Mr Bardach. J'avais plusieurs questions mais je pense que vous avez répondu en fil continu à l'ensemble des points. Je pense, s'il y a aujourd'hui de gros investissements qui affluent vers le pays en matière d'investissement énergétique, de gros montants en milliards d'euros et sur des projections lointaines, c'est bien parce qu'il y a, aujourd'hui, un système qui est mis en place qui permet de garantir et de sécuriser le déploiement. Effectivement, on reconnaît le rapport à l'Espagne puisqu'elle était présente au moment où il fallait basculer le gazoduc, le fameux lien vers le nord et l'utiliser autrement en attendant de meilleurs jours avec l'est. Mais une question, peut-être en rapport avec notre sujet : si on



se rappelle de l'histoire, on avait vu évoluer le contrat avec Lydec (Lyonnaise des Eaux de Casablanca) dans les années passées, et toute la question était une question d'opérations traitées de gré à gré avec Lydec à l'époque. Ensuite, tout le monde s'interrogeait sur le devenir du secteur de l'électricité. Aujourd'hui, on voit naître les sociétés de développement au niveau national, traduisant une sorte d'appropriation et de souveraineté par rapport à la gestion. Alors, ces sociétés doivent-elles être mises en place pour préparer aussi une ouverture sur le privé dans un cadre de neutralité concurrentielle, ou vont-elles rester et avoir le monopole dans les zones dans lesquelles elles évoluent ?

MR BARDACH :

Si j'ai bien compris, vous parlez des Sociétés Régionales Multiservices, à Casablanca, Rabat, Marrakech, Agadir et bientôt à Oujda ?

MODÉRATEUR :

Absolument

MR BARDACH :

L'idée derrière cette approche est de créer une synergie dans le secteur de la distribution, où, par le passé, il y avait des fois un chevauchement, par exemple à Casablanca, entre les opérateurs l'ONEE et Lydec, ce qui entraînait des inefficacités et divers niveaux de la qualité.

L'objectif derrière est donc de structurer le secteur par régions, dans l'esprit de la régionalisation, par la création de société régionales de distribution, qui puissent prendre forme pour mieux répondre aux besoins locaux, et on souhaite tout le succès à ces sociétés.

Pour répondre à votre question, il y aura des gestionnaires des réseaux de distribution,



pour lesquels il va falloir définir l'asset des réseaux de distribution qui devra englober tous les réseaux, y compris la gestion de la moyenne tension, à l'image de ce qui était couvert par Lydec au niveau de Casablanca, El Jadida, Settat, etc., ce qui devrait avoir un impact direct sur les tarifs d'accès à la distribution.

Je vous remercie.

SYNTHÈSE



Rôle et missions de l'ANRE

- ◆ L'Autorité Nationale de Régulation de l'Électricité (ANRE) a été créée en vertu de la loi 48-15 pour réguler le secteur de l'électricité au Maroc.
- ◆ Depuis son opérationnalisation en 2021, l'ANRE agit comme garant de l'équité, de la transparence, et de l'accès non discriminatoire au réseau électrique pour les acteurs privés.

Ouverture du marché énergétique

- ◆ Le Maroc a entamé l'ouverture de son secteur électrique au privé depuis les années 1990 (Jorf Lasfar, Casablanca, Tanger, etc.).
- ◆ L'évolution législative (lois 13-09 et 40-19) permet aujourd'hui aux développeurs privés de produire et vendre directement de l'énergie propre, avec un objectif de 52 % d'électricité d'origine renouvelable d'ici 2030.

Réalisations majeures de l'ANRE

- ◆ **Grid Code national** : Première norme nationale détaillant les règles de raccordement au réseau électrique, facilitant l'accès pour les développeurs privés.
- ◆ **Capacité d'accueil publiée** : Une carte interactive permet aux investisseurs d'identifier les points d'accès disponibles sur les réseaux de transport et de distribution.
- ◆ **Réduction des tarifs de transport** : Tarifs abaissés de 48 %, rendant les investissements plus attractifs.
- ◆ **Code de bonne conduite** : Encadre la gestion et les interactions des gestionnaires de réseaux avec les développeurs.

Interconnexions internationales

- ◆ Développement d'une troisième interconnexion avec l'Espagne et une liaison avec le Portugal.
- ◆ Projet stratégique d'interconnexion avec la Mauritanie, ouvrant la voie vers le West African Power Pool.

Structuration du secteur de la distribution

- ◆ Création de Sociétés Régionales Multiservices pour rationaliser et régionaliser la gestion des réseaux de distribution.
- ◆ Objectif : Améliorer l'efficacité, la qualité de service et optimiser les coûts d'accès.





Perspectives et défis

- ◆ Le marché libre de l'électricité est en croissance mais doit coexister avec le marché réglementé pour assurer un service public universel.
- ◆ Séparation comptable et création d'entités juridiquement indépendantes pour renforcer la neutralité concurrentielle.
- ◆ Anticipation des défis liés à l'essor des énergies vertes, de l'hydrogène et de la mobilité électrique.



M. ADANO W. ROBA, DIRECTEUR DE LA POLITIQUE, RECHERCHE ET ASSURANCE QUALITÉ À L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE - KENYA



- ◆ Il occupe le poste de Directeur des Politiques, de la Recherche et de l'Assurance Qualité à l'Autorité depuis juillet 2018, et celui de Directeur Général par intérim depuis janvier 2023 jusqu'à ce jour.
- ◆ Fort de plus de 15 ans d'expérience en recherche appliquée, élaboration de politiques et développement de cadres législatifs, il a dirigé de nombreuses initiatives de recherche, notamment des études de marché dans des secteurs tels que les engrais, le crédit numérique et le secteur bancaire. Avant de rejoindre l'Autorité, il était Analyste Principal des Politiques au Trésor National, où il se concentrait sur la politique des revenus des ressources minérales et les règles fiscales. Le Dr Roba a également contribué aux efforts législatifs concernant le changement climatique et les politiques énergétiques. Il a enseigné l'économie de l'environnement à l'Université d'Eldoret et à l'Université Moi, et détient un doctorat de l'Université d'Amsterdam ainsi qu'un Master en sciences de l'Université de York (Royaume-Uni).

MODÉRATEUR :

Mr Adano Roba, comment votre Autorité aligne-t-elle sa mission et ses objectifs avec ceux des autres régulateurs ?

MR ROBA :

Je vous remercie.

Tout d'abord, je tiens à remercier le Conseil de la Concurrence pour son invitation à cet important forum qui devrait nous permettre de croiser nos expériences respectives et d'en tirer des leçons.

En ce qui concerne l'interaction avec les régulateurs sectoriels, je pense qu'il est essentiel d'examiner d'abord le mandat de l'autorité, en termes de ce que nous faisons, puis ensuite les points d'interaction avec les autres régulateurs sectoriels. Je souhaite également partager avec vous certaines des leçons et expériences que nous avons tirées de cet engagement.

Notre autorité a pour mandat principal d'améliorer le bien-être des consommateurs et de les protéger tout en

garantissant une concurrence effective dans l'ensemble de l'économie nationale. Ce mandat laisse aux régulateurs sectoriels spécifiques la responsabilité de réguler leurs propres secteurs respectifs, tout en ayant comme objectif ultime la protection des consommateurs pour s'assurer qu'ils ne soient pas affectés sur l'ensemble du marché.

L'autorité remplit son mandat essentiellement de deux manières principales :

- ◆ La première consiste en la régulation du comportement sur le marché, à travers les enquêtes sur les pratiques anticoncurrentielles et commerciales déloyales, tout en s'assurant que les problèmes des consommateurs sont traités efficacement et en temps opportun.
- ◆ La seconde concerne la régulation de la structure du marché, qui implique l'analyse des concentrations économiques et évaluation de leurs possibles effets sur le marché, leur approbation ou rejet.



S'ajoute à cela l'analyse post-développement externe pour identifier et corriger tout effet négatif sur la concurrence.

La loi régissant l'Autorité intègre plusieurs dispositions qui confèrent à cette institution des pouvoirs et des responsabilités pour interagir avec d'autres régulateurs, afin de garantir une concurrence équitable et saine dans l'économie nationale. Cela concerne notamment la Section 5 de la loi 2010 stipulant que, lorsqu'il y a conflit entre une législation sectorielle et la loi sur la concurrence et le bien-être des consommateurs, la loi sur la concurrence prévaut par rapport aux questions liées à la concurrence et aux droits des consommateurs.

Cela établit la primauté de la loi sur la concurrence pour en assurer une application cohérente et, ce d'autant que d'autres dispositions, obligent les régulateurs sectoriels à consulter l'autorité sur les questions liées à la concurrence relevant de leur mandat principal.

De même, cela garantit que les décisions prises dans ces secteurs tiennent compte des principes d'une concurrence saine profitable à l'économie nationale.

Également, que ça renforce le rôle de l'autorité en tant qu'acteur clé dans la promotion des règles de la concurrence et la protection des intérêts des consommateurs à travers une collaboration avec les autres régulateurs sectoriels.

De même, que ça permet d'éviter des décisions contradictoires entre les régulateurs sectoriels à travers le pays et dans l'ensemble de l'économie nationale en matière de concurrence.

Un autre point auquel je voudrai faire référence est la section 9 de la loi 2010, qui permet à l'Autorité de collaborer avec d'autres organismes et agences gouvernementales afin de garantir que les questions relatives à la concurrence soient traitées en priorité.

Ainsi, cette collaboration entre l'Autorité et l'ensemble des entités précitées, permet d'assurer une concurrence efficace et juste envers les consommateurs, tout en utilisant les ressources de la manière la plus efficiente possible.

Je voudrais juste donner quelques exemples de collaborations que nous avons engagées avec des régulateurs sectoriels de l'économie nationale.

Ce fut le cas lorsque nous avons interagi par rapport à des secteurs priorités au vu de leur importance dans le développement économique national, entre autres, l'agriculture, le secteur financier, l'énergie, les télécommunications, les marchés publics, la civilisation.

Au total, ce sont environ 10 mémorandums d'entente qui ont été signés avec des régulateurs sectoriels pour garantir que la loi sur la concurrence ne soit pas violée dans chacun desdits secteurs priorités.

Spécifiquement en ce qui concerne le secteur des télécommunications, comme je l'ai précédemment indiqué, la loi oblige le régulateur sectoriel, à savoir l'Autorité de la communication du Kenya, à collaborer avec nous sur toutes les questions de la concurrence pour garantir que la concurrence prévaut dans ce secteur. Pour ce secteur fort important, l'enjeu est énorme du fait qu'il est particulièrement sensible en



termes d'automatisation, de numérisation et d'intégration des plateformes numériques, devenues cruciales car de plus en plus de citoyens utilisent les systèmes de paiement numériques.

Pour l'ensemble des secteurs stratégiques précités, il existe de nombreux enjeux à traiter en matière de concurrence et les collaborations des autorités de régulation se sont focalisées sur l'examen des problèmes de concurrence impactant le bien-être des consommateurs et l'évaluation des risques communs de fragilisation de la concurrence de quelque manière que ce soit. Et c'est ce qui relate l'importance de l'apport de ces accords.

Le deuxième domaine de collaboration des autorités de régulation concerne les intérêts mutuels. A ce juste titre, avec les régulateurs sectoriels et agences de la concurrence nous veillons à ce que nos réglementations ne soient pas contradictoires tout en assurant une harmonie au sein du secteur et dans le domaine public. Pour ce faire, nous établissons généralement un plan de travail annuel conjoint avec les entités avec lesquelles nous avons des accords, afin de mobiliser une équipe d'experts de différents secteurs pour travailler ensemble et s'assurer que les informations partagées et la coopération sont mises en œuvre efficacement.

Un autre aspect important de notre approche est le renforcement des capacités communes. Nous sensibilisons le public à l'importance de la concurrence dans tous les secteurs, que ce soit dans les marchés publics, les télécommunications, etc. Nous organisons des formations et des activités de renforcement des capacités dans tous les secteurs, en veillant à ce qu'il y ait un échange d'informations, lequel échange peut

également permettre la conduite d'enquêtes pour garantir que la concurrence soit respectée.

Ici, l'illustration sur laquelle je voudrais revenir concerne l'enquête menée dans le secteur du crédit numérique, qui relève généralement du secteur financier. Nous avons conduit cette enquête et constaté qu'il y avait un manque de régulation dans l'espace numérique, car il s'agit d'un domaine récent, présent depuis quelques années seulement. Il s'est avéré ainsi nécessaire d'introduire une régulation, d'autant que les plateformes numériques offraient des crédits aux clients à des taux très élevés. Il a été permis de constater que les crédits classiques sont soumis à des taux annuels d'environ 17%. Mais si vous regardez les plateformes numériques, leurs taux d'intérêt sont en réalité mensuels, et si l'on convertit ces taux mensuels en taux annuels, ils sont nettement plus élevés que ceux des banques commerciales.

Ainsi, après avoir analysé le marché, nous avons identifié ces problèmes dans le secteur et avons recommandé qu'il soit régulé. Cette recommandation a été prise en compte et a conduit à une modification du Kenya's banking Act de 2021, qui a intégré la régulation du marché du crédit numérique dans l'économie nationale.

Un autre secteur que nous avons examiné est celui des télécommunications. En collaboration avec l'Autorité de régulation des communications du Kenya, nous avons veillé à ce qu'il n'y ait pas d'accords d'exclusivité entre certains acteurs du secteur des télécommunications. Nous avons donc encouragé l'ouverture du marché, notamment en ce qui concerne les transferts d'argent mobile et de transactions.



Le dernier secteur est celui des marchés publics, pour lequel nous avons échangé des informations et constaté que certains fournisseurs de services pour des entreprises publiques collaboraient dans des pratiques anticoncurrentielles. Plus précisément, certains fournisseurs de poteaux en bois d'acheminement de l'électricité avaient formé des ententes illégales. En collaboration avec l'Autorité des marchés publics, nous avons sanctionné six fournisseurs pour cette entente.

Enfin, en termes d'enseignements découlant de notre coopération avec les régulateurs sectoriels dans les secteurs prioritaires et dont le renforcement est essentiel et profitable pour le bien-être des consommateurs et la protection de leurs intérêts, mais également porteur d'impact bénéfique au développement national et à une concurrence efficace.

De plus, cette collaboration avec les régulateurs sectoriels a permis d'observer les règles de la concurrence lors de l'élaboration des lois et éviter qu'elle ne soit faussée ou qu'il y ait un impact négatif sur le bien-être des consommateurs.

De même, cette coopération a permis d'éviter la duplication des efforts. Cela inclut également la collecte d'informations auprès des parties prenantes pour garantir que nous prenions des décisions éclairées, évitant ainsi des décisions incohérentes et une gestion inefficace des ressources.

Enfin, il s'avère important que cette coordination en matière de concurrence soit confiée à l'autorité compétente. Il est nécessaire que l'Autorité de la concurrence du Kenya coordonne les efforts entre les régulateurs sectoriels pour garantir une



gestion efficace des ressources et une protection adéquate des consommateurs. Cela permet de s'assurer qu'à long terme, la concurrence soit maintenue et que le bien-être des consommateurs soit protégé, ce qui est l'objectif ultime de notre mission.

MODÉRATEUR :

Merci pour ces éclaircissements. Peut-être que ma dernière question serait : avez-vous des exemples de vos dossiers récents où vous avez dû gérer une situation de chevauchement ou de compétences partagées entre vous et d'autres régulateurs, peut-être dans les secteurs des télécommunications, des assurances, de la banque ou autre ?

MR ROBA :

Le plus récent concerne l'émergence du secteur de la télécommunication par satellite, pour lequel une question a été soumise à l'Assemblée Nationale afin de déterminer quelles sont les lois existantes régissant ces services et leur relation avec les opérateurs mobiles traditionnels. À l'heure actuelle, cette question est toujours en cours au sein de l'Assemblée Nationale, et nous travaillons avec eux pour déterminer comment réguler les fournisseurs de services mobiles par satellite.

Je vous remercie.

SYNTHÈSE



Mandat et rôle de l'autorité

- ◆ L'Autorité de la concurrence du Kenya vise à promouvoir le bien-être des consommateurs et à garantir une concurrence équitable dans tous les secteurs de l'économie.
- ◆ Deux approches principales :
 - ◆ **Régulation comportementale** : enquête sur les pratiques anticoncurrentielles et protection des consommateurs.
 - ◆ **Régulation structurelle** : évaluation des concentrations économiques et leurs impacts.

Cadre juridique et interaction avec les régulateurs sectoriels

- ◆ La loi de 2010 établit la primauté de la législation sur la concurrence en cas de conflit avec d'autres lois sectorielles.
- ◆ Les régulateurs sectoriels doivent consulter l'Autorité sur les questions de concurrence.
- ◆ Collaboration avec d'autres organismes pour éviter des décisions contradictoires et optimiser les ressources.

Exemples de collaborations

- ◆ **Secteurs prioritaires** : agriculture, finance, énergie, télécommunications, marchés publics.
- ◆ Signature de 10 mémorandums d'entente avec des régulateurs sectoriels pour garantir une concurrence équitable.
- ◆ Exemples spécifiques :
 - ◆ **Télécommunications** : lutte contre les exclusivités dans les services de transfert d'argent mobile.
 - ◆ **Crédit numérique** : régulation des plateformes numériques offrant des crédits à des taux très élevés.
 - ◆ **Marchés publics** : sanction de fournisseurs impliqués dans des pratiques anticoncurrentielles, notamment pour les poteaux en bois dans l'acheminement d'électricité.

Renforcement des capacités

- ◆ Formation et sensibilisation sur l'importance de la concurrence dans divers secteurs.
- ◆ Partage d'informations entre les parties prenantes pour garantir des décisions éclairées.



Leçons tirées

- ◆ Collaboration essentielle pour :
 - ◆ Protéger les consommateurs.
 - ◆ Éviter la duplication des efforts.
 - ◆ Assurer une application cohérente des lois.
- ◆ Importance de la coordination des régulateurs sectoriels pour maximiser l'impact des initiatives sur la concurrence et le bien-être des consommateurs.

Exemples récents de chevauchement des compétences

- ◆ **Télécommunications par satellite** : étude en cours pour déterminer le cadre légal applicable et les relations avec les opérateurs traditionnels.



M. NABIL BADR, DIRECTEUR ADJOINT DE LA SUPERVISION BANCAIRE, BANK AL MAGHRIB (BAM) - MAROC



- ◆ Directeur Adjoint de la Supervision Bancaire et responsable de l'inclusion financière au sein de Bank Al Maghrib qu'il a rejoint en 2004.
- ◆ Membre du Comité national des MPME qui comprend les représentants de tous les secteurs publics et privés de l'économie.
- ◆ Également membre du Comité national pour l'environnement des affaires, une autorité publique-privée chargée de coordonner les réformes liées à l'environnement des affaires.
- ◆ Il a été le chef de projet des produits alternatifs et a contribué de manière significative à la mise en place des premiers jalons de la finance islamique au Maroc.
- ◆ Titulaire d'un Master en droit des affaires de l'Université Hassan II, d'un DESS d'Ingénierie Juridique et Financière de l'Institut de Gestion de Rennes (France) ainsi que d'autres diplômes financiers d'institutions internationales.

MODÉRATEUR :

Compte tenu de la spécificité, de la sensibilité de votre secteur, est-ce que le droit de la concurrence s'applique aussi de manière pleine au secteur bancaire et dites-nous de quelle manière ?

M. BADR :

Je remercie le Président du Conseil de la concurrence pour l'organisation de cet événement et vous remercie, M. MELLOUK, pour cette question.

S'agissant de l'applicabilité du droit de la concurrence par rapport à l'activité bancaire, la question est déjà tranchée. En effet, l'applicabilité est de jure et de facto. Avant de rappeler ce principe et d'aborder son application, permettez-moi de revenir sur le cadre légal et réglementaire qui s'applique au secteur bancaire. En effet, le secteur bancaire est ultra réglementé, notamment au niveau international. De plus, cette réglementation n'émane pas des juridictions de manière volontariste, mais de normes définies par des organismes normalisateurs,

selon la nature de la réglementation concernée.

S'agissant du cadre légal, on constate qu'il existe des textes couvrant divers domaines : le prudentiel, la comptabilité, la protection du consommateur, la gestion des risques, le blanchiment des capitaux, le financement du terrorisme, et bien d'autres encore.

Tous ces critères ou ces réglementations émanent d'un cadre normatif international. En effet, pour le blanchiment de capitaux, c'est le Groupe d'Action Financière (GAFI) ; pour le prudentiel, c'est le Comité de Bâle ; pour la partie stabilité et résilience bancaire, c'est le Conseil de la Stabilité Financière, et ainsi de suite...

MODÉRATEUR :

Et tout cela est transposé au Maroc ?

M. BADR :

Exactement. Ces normes sont transposées dans le cadre de la politique de convergence suivie par la Banque Centrale (BAM), qui agit comme régulateur et assure la supervision

du secteur bancaire. L'objectif est d'atteindre la résilience et de garantir la robustesse des établissements de crédit.

À ce juste titre, cet élément s'inscrit dans le cadre de la politique de convergence qui est suivie par la Banque Centrale (BAM) en tant que régulateur, parce qu'elle exerce plusieurs missions, notamment la supervision du secteur bancaire.

Du fait que ce rôle et cette transposition sont bien assurés, BAM vise à atteindre l'objectif de résilience. En effet, le rôle de la Banque Centrale dans le cadre de la supervision est de garantir la résilience et la robustesse des établissements de crédit. Derrière ce rôle de BAM se trouvent des enjeux tels que le financement de l'économie et l'impact des risques systémiques sur l'activité économique en cas de défaillance ou de difficultés rencontrées par les banques.

Une fois tous ces éléments correctement transposés, ils aboutissent à un système bien structuré. D'ailleurs, en ce qui concerne le système bancaire national, des rapports en attestent, notamment ceux du Fonds Monétaire International (FMI), de la Banque Mondiale et d'autres organismes internationaux, qui témoignent de la qualité et de la robustesse du secteur bancaire marocain.

S'agissant de la concurrence, celle-ci constitue un élément supplémentaire qui vient enrichir l'arsenal juridique applicable, et le dispositif s'applique également à l'activité bancaire.

Il existe bien évidemment des éléments qui peuvent se chevaucher en termes de mission et qui sont partagés par les deux

deux régulateurs, à savoir BAM et le Conseil de la Concurrence. À cet effet, le Conseil, en tant que régulateur, doit veiller à garantir une concurrence saine et loyale dans le secteur bancaire. Le Conseil est également compétent pour se prononcer sur le bon fonctionnement du marché et de l'activité économique, quelle que soit leur nature, y compris le secteur bancaire.

Il existe deux aspects qui pourraient constituer une complémentarité entre BAM et le Conseil, pour éviter le terme "frottement" employé par M. le Président de l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale (ACAPS). En effet, il ne s'agit pas de frottement, mais d'une complémentarité qui doit s'opérer de manière à garantir l'atteinte des objectifs assignés aux deux régulateurs.

Le bon fonctionnement du marché contribue à assurer la résilience des établissements de crédit. De plus, un marché avec une bonne "concurrentiabilité" garantit également la protection du consommateur. À ce titre, la protection du consommateur est un aspect que l'on retrouve dans les deux régimes juridiques régissant à la fois le Conseil de la Concurrence et Bank Al-Maghrib (BAM).

MODÉRATEUR :

Je rejoins vos propos, M. BADR, en soulignant la solidité du système financier marocain. Ce point a d'ailleurs été mentionné dans plusieurs cénacles comme l'une des principales raisons de l'attractivité de l'investissement. En effet, le système financier marocain offre une sécurité permettant d'opérer à l'international, notamment dans les pays africains, grâce à un réseau et un dispositif solides mis en place.





Cette précaution, qualifiée de précaution ex ante, reflète les mesures prises par BAM avant d'autoriser des opérations. Elle doit être mise en balance avec l'action du Conseil de la Concurrence, qui s'inscrit davantage dans une approche ex post, consistant à vérifier le bon fonctionnement des opérations a posteriori.

Comment BAM parvient-elle à coordonner avec le Conseil de la Concurrence, avec ces deux approches, ex ante et ex post ?

M. BADR :

Permettez-moi de rappeler la précision donnée par le président de l'autorité de concurrence égyptienne, qui a parlé des deux domaines d'intervention : ex post pour le régulateur concurrentiel et ex ante pour le régulateur bancaire. D'une manière globale, il y a lieu d'une complémentarité.

Lorsque le régulateur de concurrence identifie des éléments entravant la concurrence, il peut formuler des recommandations, émettre des remarques, ou même enclencher une procédure. Le régulateur bancaire, de son côté, tire parti de ces éléments pour les transposer dans un cadre réglementaire ex ante.

Cependant, la frontière n'est pas très claire, car les deux régulateurs peuvent jouer les deux rôles, ex post et ex ante. Le régulateur de concurrence peut également faire des recommandations concernant des

réglementations. C'est déjà le cas dans plusieurs secteurs, comme l'a évoqué M. le Président de l'ACAPS. À l'inverse, le régulateur financier sectoriel, qu'il s'agisse de l'ACAPS ou de Bank Al-Maghrib, dispose de la prérogative d'édicter la réglementation.

Notre législateur était précurseur dans ce domaine. Il y a une coïncidence intéressante : la loi sur la concurrence et la loi bancaire ont été adoptées presque simultanément et publiées dans le même bulletin officiel. Cela témoigne d'une grande synchronisation.

Le législateur, conscient de ces interactions, a prévu des passerelles en termes de communication entre les deux régulateurs. Par exemple, la loi régissant le Conseil de la Concurrence permet à celui-ci de solliciter l'avis des autorités sectorielles. De même, la loi bancaire comprend deux articles importants :

- ◆ Le premier prévoit que BAM peut être consultée par le Conseil de la Concurrence en cas de pratiques anticoncurrentielles, ou dans le cadre du contrôle des concentrations ou de l'examen d'une saisine.
- ◆ Le second habilite BAM à agréer les établissements de crédit. Si BAM estime qu'un agrément pourrait provoquer une entente ou une concentration sur le marché, elle sollicite l'avis du Conseil de la Concurrence.



Dans la pratique, on observe que les acteurs du marché sont désormais plus sensibilisés et demandent directement l'aval du Conseil de la Concurrence lors d'une concentration. L'intervention de BAM devient donc une étape par défaut si un établissement n'a pas notifié préalablement le Conseil.

Le législateur marocain est conscient de ces éléments d'interaction et a prévu des passerelles permettant d'assurer une meilleure interaction entre les deux régulateurs.

MODÉRATEUR :

Cela montre une forte conscience législative de cette complémentarité. Maintenant, pour illustrer davantage, pourriez-vous nous parler du cas du Centre Monétique Interbancaire (CMI), qui a fait l'objet d'une décision récente du Conseil ? Peut-être que c'est un exemple intéressant à prendre et qui est en rapport aussi avec la notion de compétitivité dans le secteur bancaire. Est-ce que vous ne pensez pas qu'il y a du travail à faire pour rendre les banques plus compétitives, toujours au service de l'intérêt du citoyen, de l'intérêt du client ?

M. BADR :

Ce cas est une illustration très importante en termes de bonne coopération entre les deux régulateurs, à savoir BAM et le Conseil de la Concurrence, tout en apportant la précision que ce cas a fait l'objet de la communication.

MODÉRATEUR :

Pouvez-vous expliciter ce cas pour ceux qui ne le connaissent pas ?

M. BADR :

Bien sûr. Une saisine avait été déposée à l'encontre d'un opérateur monétique sur le

du paiement électronique, avec certaines allégations. Je vais rester générique, par respect pour le droit de réserve.

Des éléments ont été reprochés à cet opérateur monétique, et l'instruction de cette saisine a donné lieu à plusieurs échanges entre le Conseil, les opérateurs concernés et BAM. Finalement, des engagements structurels et comportementaux ont été validés et rendus obligatoires par le Conseil lors de sa dernière réunion du collège.

Il convient de préciser qu'il y a deux types d'engagements : structurels et comportementaux, ayant été validés et rendus obligatoires par le Conseil de la concurrence à travers sa dernière réunion du collège et c'est dans ce sens que le travail est enclenché pour mettre en place ces engagements. À ce juste titre, le panéliste souligne deux éléments importants :

En premier lieu, la synchronisation et la coordination entre les deux institutions de manière à se répartir les rôles, car chaque autorité a ses propres prérogatives, ses propres habilitations. À cet effet, la partie procédure des engagements est prise en charge par le Conseil. Quant à BAM, elle a un rôle à jouer par rapport à la commission d'interchange. Suite à quoi la Banque Centrale a édicté une décision qui plafonne la commission d'interchange applicable à tous les opérateurs de paiement électronique (domestique) par carte. Ceci devrait également donner lieu à un comité mixte pour la régulation de l'interchange selon la nature du commerce.

En deuxième lieu, un élément très important qui va dans le sens de la coopération et de la coordination est la mise en place d'un comité



SYNTHÈSE



Applicabilité du droit de la concurrence dans le secteur bancaire

- ◆ Le droit de la concurrence s'applique pleinement (de jure et de facto) au secteur bancaire, malgré sa réglementation stricte.
- ◆ Le secteur est régi par des normes internationales (prudentiel, gestion des risques, protection du consommateur, etc.) émanant d'organismes tels que le GAFI et le Comité de Bâle, adaptées au cadre marocain par Bank Al-Maghrib (BAM).

Rôle de BAM en tant que régulateur sectoriel

- ◆ Assure la résilience et la robustesse des établissements de crédit, garantissant un financement stable de l'économie et minimisant les risques systémiques.
- ◆ Supervise la conformité des pratiques bancaires avec les normes internationales et nationales.

Complémentarité entre BAM et le Conseil de la concurrence

- ◆ Les deux régulateurs interviennent de manière coordonnée :
 - ◆ BAM agit en ex ante (prévention des risques par réglementation).
 - ◆ Le Conseil de la concurrence agit en ex post (contrôle des pratiques anticoncurrentielles et recommandations).
- ◆ Des passerelles légales existent pour faciliter leur collaboration, notamment via des avis consultatifs et un partage d'information.

Illustration de la coopération : le cas du Centre Monétique Interbancaire (CMI)

- ◆ Une saisine concernant un opérateur monétique a abouti à des engagements structurels et comportementaux validés par le Conseil de la concurrence.
- ◆ Coordination des rôles : le Conseil gère la procédure des engagements, tandis que BAM plafonne les commissions d'interchange.
- ◆ Création d'un comité mixte de suivi des engagements pour garantir leur mise en œuvre et résoudre les éventuelles entraves.

Compétitivité et protection du consommateur

- ◆ La compétitivité du secteur bancaire marocain est confirmée par des rapports, notamment celui du Conseil de la concurrence (2012).
- ◆ Les pratiques anticoncurrentielles doivent être intégrées dans la gestion des risques des banques, à l'instar des risques opérationnels ou cyber.
- ◆ BAM surveille la conformité des pratiques bancaires, appuyée par des comités internes de gestion des risques et d'audit.

Vision stratégique pour le paiement électronique et la digitalisation

- ◆ BAM et le Conseil intègrent les engagements internationaux et les objectifs nationaux, tels que la réduction de l'usage du cash et le développement des paiements électroniques.
- ◆ Un focus sur l'innovation et la compétitivité dans la monétique vise à aligner le secteur bancaire avec les meilleures pratiques internationales.





M. MATTHEW BOSWELL, PRÉSIDENT DE LA COMMISSION DE LA CONCURRENCE - CANADA (Intervention vidéo)



◆ Il a rejoint le Bureau de la concurrence en 2011 en tant que sous-commissaire délégué à la Direction générale des affaires criminelles. Par la suite, il a occupé divers postes de leadership, notamment sous-commissaire principal des cartels, des pratiques commerciales trompeuses, des fusions et des pratiques monopolistiques. Il a dirigé des enquêtes majeures sur les cartels criminels, les abus de position dominante et les fusions. Avant cela, il était avocat principal à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, puis procureur adjoint de la Couronne à Toronto. M. Boswell a également travaillé en pratique privée au début de sa carrière.

MODÉRATEUR :

Nous devons avoir un autre intervenant international, le président de la Commission de la concurrence au Canada, Mr Matthew Boswell. Il n'est pas avec nous, mais il a tenu lui aussi à nous envoyer sa vidéo.

TRANSCRIPTION DE LA VIDÉO DE MR BOSWELL :

Président Ahmed Rahhou, Distingués intervenants et invités. Je vous remercie de m'avoir invité à parler de la perspective canadienne sur la relation entre le Bureau canadien de la concurrence et les régulateurs sectoriels. Le Bureau a une longue tradition d'interaction et de collaboration avec les régulateurs sectoriels, et ce, pour plusieurs raisons.

Dans certains cas, nos lois nous obligent à travailler avec les régulateurs sectoriels. Dans d'autres cas, c'est parce que les règles et réglementations gouvernementales peuvent entraver la concurrence et ne peuvent fournir des conseils pour aider les décideurs politiques à réduire les restrictions à la concurrence. Notre travail avec les régulateurs sectoriels est important pour un certain nombre de raisons. Il s'agit

notamment d'éviter les conflits qui peuvent résulter du chevauchement des mandats, de sorte que nous puissions essayer d'éviter les décisions et les politiques contradictoires et parvenir à la cohérence, à la prévisibilité et à la stabilité de la réglementation.

C'est notamment le cas pour les questions complexes qui nécessitent à la fois une surveillance réglementaire et l'application des règles de concurrence.

L'échange d'expertise est essentiel, car il permet de tirer parti de nos forces respectives. Les régulateurs sectoriels disposent souvent d'une expertise approfondie dans un domaine ou un secteur spécifique, tandis que nous apportons notre savoir-faire en matière de dynamique des marchés et de droit de la concurrence. Cela nous permet d'utiliser nos ressources de manière efficace en partageant les informations et en réduisant les doublons dans les interventions et les conseils en matière de réglementation.

Le Bureau soumet des propositions aux régulateurs et aux décideurs politiques sur la manière de réduire les obstacles à la concurrence et de promouvoir des marchés concurrentiels.





Parfois, cela se fait dans le cadre de lois prévoyant ce type de concertation. Par exemple, pour les fusions dans les secteurs des transports et des banques, le Bureau fournit des conseils sur les impacts concurrentiels des fusions proposées aux ministres des Transports et des Finances, respectivement. Le Bureau conseille également les décideurs politiques à tous les niveaux de gouvernement en réponse à des questions émergentes et à des consultations formelles. Par exemple, il a contribué de manière continue à l'élaboration des réglementations sur les services financiers, en partant du principe que le choix des consommateurs et la possibilité de changer de fournisseur sont au cœur du processus concurrentiel. Libérer la capacité des consommateurs à changer de fournisseur de services financiers contribuera à stimuler la concurrence dans ce secteur.

Nous plaillons également pour l'intégration des principes de concurrence dans des cadres réglementaires plus larges et pour une approche pro-gouvernementale. Nous

avons besoin d'un environnement réglementaire global qui favorise la concurrence et l'innovation.

Nous avons le tout nouveau Forum canadien des régulateurs numériques, qui est un forum de partage d'informations et de collaboration sur les questions relatives au marché numérique.

Créé il y a un an et demi, il regroupe le Bureau de la concurrence, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada et la Commission du droit d'auteur du Canada.

Je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de partager nos réflexions et nos expériences. J'aurais aimé être à vos côtés en personne.

Je vous souhaite de poursuivre des discussions fructueuses au sein de ce panel et de réussir cette conférence.

Merci.

SYNTHÈSE



Collaboration entre le Bureau de la concurrence et les régulateurs sectoriels

- ◆ Interaction régulière pour éviter les conflits de mandats et promouvoir une cohérence réglementaire.
- ◆ Importance de la prévisibilité et de la stabilité réglementaire, notamment dans les questions complexes nécessitant une surveillance conjointe.

Bénéfices du partenariat avec les régulateurs sectoriels

- ◆ Échange d'expertise : les régulateurs apportent une connaissance approfondie des secteurs spécifiques, tandis que le Bureau offre son expertise sur la dynamique des marchés et le droit de la concurrence.
- ◆ Efficacité : utilisation optimale des ressources grâce au partage d'informations et à la réduction des doublons.

Rôle consultatif du Bureau

- ◆ Propositions pour réduire les restrictions à la concurrence et promouvoir des marchés ouverts.
- ◆ Conseil sur les impacts concurrentiels lors de fusions dans des secteurs spécifiques (transport, banques).
- ◆ Contribution aux réglementations émergentes, notamment dans les services financiers, pour renforcer le choix et la mobilité des consommateurs.

Plaidoyer pour une réglementation pro-concurrentielle

- ◆ Intégration des principes de concurrence dans les cadres réglementaires plus larges.
- ◆ Création d'un environnement qui favorise l'innovation et la concurrence.

Initiative pour le marché numérique

- ◆ Création du Forum canadien des régulateurs numériques il y a 1,5 an.
- ◆ Collaboration entre le Bureau de la concurrence et d'autres entités canadiennes (radiodiffusion, télécommunications, vie privée, droit d'auteur) pour aborder les enjeux numériques.

PR. IOANNIS LIANOS, CHAIRE DE DROIT MONDIAL DE LA CONCURRENCE ET DE POLITIQUE PUBLIQUE, UNIVERSITY COLLEGE LONDON - GRANDE BRETAGNE



- ◆ Professeur universitaire et président du Global Competition Law and Public Policy et directeur fondateur du Centre for Law, Economics and Society de la faculté de Droit de l'University College London (UCL).
- ◆ À son actif, de nombreux ouvrages en plusieurs langues, ainsi que des articles, publiés dans des revues académiques de premier plan.
- ◆ En 2012, il a reçu le Prix Philip Leverhulme pour ses recherches fondamentales. Il est également lauréat de l'Académie Française des Sciences Morales et Politiques (2005) et a reçu de nombreux prix et bourses pour ses recherches.
- ◆ Lianos est également membre du comité exécutif de l'Academic Society of Competition Law (ASCOLA).

MODÉRATEUR :

Quelles sont les relations entre les régulateurs et les autorités de la concurrence au Royaume-Uni, que vous connaissez bien ?

PR. LIANOS :

Merci pour l'invitation. Je tiens également à remercier le président Rahhou du Conseil de la concurrence marocain. Je vais partager quelques-unes de mes opinions personnelles.

Nous avons différents modèles pour organiser les relations entre les régulateurs sectoriels et les autorités de la concurrence. Un modèle possible est celui de l'Espagne ou des Pays-Bas, où les fonctions sont intégrées dans une seule autorité, ce qui permet de gérer toutes les interactions dans ce cadre unique. Ce modèle n'est cependant pas le plus courant. En général, on trouve des autorités de la concurrence ayant la possibilité d'appliquer des approches ex-ante (contrôle des concentrations, droit de la concurrence) et ex-post, tandis que les régulateurs sectoriels, souvent, n'ont pas compétence pour faire respecter le droit de la concurrence.

Dans certains cas, ils ont cette compétence, parfois exclusive, ce qui crée des conflits avec les autorités de la concurrence. Nous avons vu de nombreuses situations dans le monde où, par exemple, le régulateur des télécommunications ou l'autorité bancaire avait une compétence exclusive pour appliquer le droit de la concurrence, provoquant des tensions. Cela nécessitera probablement une intervention législative pour clarifier les compétences.

Au Royaume-Uni, nous avons une situation où les régulateurs sectoriels et l'autorité de la concurrence partagent une compétence concurrente pour appliquer le droit de la concurrence. Cela signifie que les régulateurs sectoriels appliquent le droit de la concurrence dans leur domaine, et la CMA (Competition and Markets Authority) peut appliquer ce droit à travers différents secteurs économiques. Dans ce modèle, il est essentiel d'établir un réseau de coopération entre la CMA et les régulateurs sectoriels, avec des règles claires concernant l'échange d'informations et les rôles respectifs.

Même dans des contextes où une compétence exclusive existe, comme dans le modèle précédent, un réseau de coopération reste nécessaire. Par exemple, pour des régulations récentes dans le domaine numérique, comme le **DMCC** (Digital Markets, Competition and Consumers Act) au Royaume-Uni ou le **DMA** (Digital Markets Act) dans l'Union européenne, on a vu émerger des groupes de haut niveau où les autorités de concurrence, de protection des données, des télécommunications et de protection des consommateurs collaborent à l'élaboration des politiques.

Il faut également prendre en compte les évolutions technologiques. Dans certains secteurs ayant historiquement souffert de défaillances de marché spécifiques, ces défaillances peuvent progressivement disparaître avec la technologie. Cela pourrait permettre une plus grande application du droit de la concurrence par les autorités compétentes, comme le suggère le rapport Penrose au Royaume-Uni. Ce rapport soulève la question de la pertinence de certaines régulations sectorielles dans un contexte de convergence technologique, plaidant pour un rôle accru des autorités de concurrence et une moindre importance des régulateurs sectoriels.

MODÉRATEUR :

Pouvez-vous partager des exemples où des situations de chevauchement ou de compétences partagées, ont nécessité une coopération entre les régulateurs et l'autorité de la concurrence pour trouver un mécanisme ou une solution ?

PR. LIANOS :

Au Royaume-Uni, la **CMA** a la possibilité d'entamer une market investigation references

(enquête sectorielle approfondie). Cela constitue une forme de pouvoir réglementaire pour explorer un secteur économique spécifique et identifier les défaillances de marché. Par exemple, dans le secteur bancaire, des tarifs complexes rendaient difficile pour les consommateurs de changer de prestataire. Une action combinée a été menée : le régulateur sectoriel, comme Ofgem dans le secteur énergétique ou la Financial Conduct Authority pour les services financiers, a utilisé ses outils ex-ante, tandis que la CMA intervenait via une market investigation pour traiter les problèmes de tarification et imposer des remèdes. Cela illustre la complémentarité entre ces entités.

MODÉRATEUR :

Pouvez-vous expliquer le concept de market investigation references ou de nouvel outil de concurrence, dont vous avez parlé au début de notre discussion ?

PR. LIANOS :

C'est un outil très intéressant, qui montre que nous nous éloignons d'une approche purement centrée sur les marchés pour gérer des systèmes plus complexes. Au Royaume-Uni, la Enterprise Act de 2002 a introduit cet outil (partie 5 de la loi), permettant à la CMA, ou à l'époque à l'Office of Fair Trading et à la Competition Commission, d'enquêter sur un secteur donné. Contrairement aux enquêtes sectorielles classiques, cet outil permet d'imposer des remèdes, qu'ils soient structurels (divestitures) ou comportementaux.

Depuis 2002, cet outil a été utilisé environ 22 fois, principalement pour des remèdes comportementaux. D'autres pays, comme



la Grèce, ont adopté un outil similaire en 2005 (Article 11 de leur loi), utilisé cinq fois à ce jour.

Plus récemment, cet outil a suscité un regain d'intérêt. En 2020, la Commission européenne avait proposé un nouvel outil de concurrence applicable à tout marché dans l'UE, mais cela n'a pas abouti. Toutefois, l'outil a été intégré au **DMA** pour le secteur numérique. L'Allemagne, la Suède et la République tchèque ont également adopté ou annoncé l'introduction de cet outil.

MODÉRATEUR :

L'OCDE a développé un **toolkit** (boîte à outils) pour la neutralité concurrentielle. Pouvez-vous nous en parler ?

PR. LIANOS :

Ce toolkit est légèrement différent. Il s'agit d'un outil axé sur les mesures étatiques et les restrictions à la concurrence, principalement dans une approche ex-ante pour évaluer l'impact ou simplifier la législation existante afin de la rendre plus compatible avec la concurrence.

L'outil d'enquête sectorielle (market investigation tool) va au-delà des seules restrictions étatiques. Il peut aussi traiter des restrictions privées à la concurrence et imposer des remèdes aux entreprises.



SYNTHÈSE



Modèles de coopération entre régulateurs et autorités de la concurrence

◆ Modèles intégrés :

- ◆ Des pays comme l'Espagne et les Pays-Bas combinent les fonctions de concurrence et de régulation au sein d'une seule autorité afin de gérer les interactions de manière plus efficace.

◆ Juridictions séparées :

- ◆ La plupart des pays maintiennent des rôles distincts pour les autorités de la concurrence (application du droit de la concurrence ex-ante/ex-post) et les régulateurs sectoriels (régulation économique).
- ◆ Certains régulateurs, comme ceux des secteurs des télécommunications ou de la banque, ont une compétence exclusive sur le droit de la concurrence, ce qui crée des tensions avec les autorités de la concurrence.

◆ Juridictions concurrentes :

- ◆ Au Royaume-Uni, le droit de la concurrence est appliqué à la fois par les régulateurs sectoriels et par la CMA (Competition and Markets Authority). Ce modèle nécessite :
 - Des cadres clairs pour la collaboration (par exemple, partage d'informations).
 - Des réseaux de coopération entre la CMA et les régulateurs dans le cadre du Digital Markets, Competition and Consumers Act (DMCC) afin d'assurer une élaboration cohérente des politiques.

Le rôle des évolutions technologiques

◆ Impact sur la régulation :

- ◆ Les avancées technologiques réduisent les défaillances traditionnelles des marchés, remettant en question la pertinence de la régulation sectorielle.
- ◆ Des rapports comme le Rapport Penrose (Royaume-Uni) plaident pour que les autorités de la concurrence jouent un rôle central à mesure que la technologie converge les marchés.

◆ Élaboration de politiques coordonnées :

- ◆ Des exemples comme le Digital Markets Act (DMA) de l'UE impliquent la collaboration entre les autorités de la concurrence, de protection des données, de télécommunications et de protection des consommateurs pour traiter les défis des marchés numériques.

Market Investigation References (outil spécifique au Royaume-Uni)

◆ Définition et objectif :

- ◆ Introduit par la Enterprise Act de 2002, cet outil permet à la CMA d'enquêter sur des secteurs spécifiques, d'identifier les défaillances de marché et d'imposer des remèdes.

- ◆ Les remèdes peuvent inclure des cessions d'actifs ou des changements comportementaux, en se concentrant sur les problèmes systémiques plutôt que sur des pratiques isolées.

◆ Application et influence mondiale :

- ◆ Utilisé 22 fois au Royaume-Uni depuis 2002, avec des remèdes comportementaux étant l'issue la plus courante.
- ◆ Adopté par d'autres juridictions, y compris la Grèce, l'Allemagne et la Suède, dans le cadre de systèmes de concurrence plus larges.

Exemples pratiques de coopération

◆ Secteurs bancaire et énergétique (Royaume-Uni) :

- ◆ Des tarifs complexes (par exemple, dans le secteur bancaire) et des barrières au changement ont incité à une action coordonnée entre les régulateurs sectoriels (par exemple, la FCA pour la banque, Ofgem pour l'énergie) et la CMA, utilisant des enquêtes sectorielles.

◆ Résultats :

- ◆ Ces collaborations ont permis de traiter les pratiques de " confusopoly " et de mettre en œuvre des remèdes pour promouvoir la transparence et le bénéfice des consommateurs.

Intérêt international pour l'outil d'enquête sectorielle

◆ Renaissance de l'intérêt pour traiter :

- ◆ La collusion tacite.
- ◆ Les écosystèmes monopolistiques où le droit de la concurrence traditionnel est inefficace.
- ◆ Adoption dans les marchés numériques (par exemple, DMA) et au-delà, dans des pays comme l'Allemagne, la Suède et la République tchèque.

Le toolkit de neutralité concurrentielle de l'OCDE

◆ Objectif :

- ◆ Se concentre sur l'évaluation et l'atténuation des restrictions étatiques à la concurrence (ex-ante ou ex-post).

◆ Différences :

- ◆ Contrairement aux enquêtes sectorielles, il cible les barrières imposées par l'État, plutôt que les restrictions privées.

PR. MAREK MARTYNISZYN, CHAIRE DE DROIT ET DE POLITIQUE DE LA CONCURRENCE, QUEEN'S UNIVERSITY BELFAST - IRLANDE DU NORD



- ◆ Professeur de droit de la concurrence et de politique à l'Université Queen's de Belfast, spécialisé dans le droit de la concurrence international et transnational. Ses recherches portent sur les cartels, la juridiction extraterritoriale et les défis des systèmes émergents de droit de la concurrence. Son travail a été cité dans des soumissions à la Cour suprême des États-Unis, à l'OCDE et au Parlement polonais, et il a présenté ses travaux dans plus de 30 pays.
- ◆ Il est activement impliqué dans des organisations internationales telles que la CNUCED et l'ICN, et a occupé des postes de visiteur dans des universités à travers le monde. Avant de rejoindre Queen's, il était Senior Research Fellow à l'Université Loyola de Chicago. Il a reçu de nombreuses bourses, y compris une bourse Jean Monnet Erasmus+, et siège dans plusieurs comités et conseils académiques, notamment à la Society of Legal Scholars. Le Professeur Martyniszyn détient un doctorat de l'University College Dublin et un LLM de l'Université de Sarre (Allemagne).

MODÉRATEUR :

Pr Marek, suite à notre échange avant cette réunion, vous avez mentionné un changement de paradigme important. Les États deviennent plus actifs et affirmés, notamment dans le domaine économique. Pour les systèmes de concurrence, cela signifie promouvoir des solutions pro-concurrentielles et consacrer plus d'efforts à la défense de la concurrence. Pourriez-vous développer cette idée ?

PR MARTYNISZYN :

Bien sûr, merci beaucoup. C'est un plaisir d'être ici. Je tiens à remercier le Conseil de la concurrence pour l'invitation ; c'est un véritable honneur de faire partie de cette discussion. Les hôtes ont été exceptionnellement accueillants, ce qui rend cette expérience remarquable.

Pour répondre à votre question, je vais m'appuyer sur ce qui a déjà été dit. Je pense que nous assistons à un véritable changement de paradigme : les États passent

d'une approche "laissez-faire" à une intervention plus expansive et visible dans les activités économiques. D'un point de vue global, bien que les spécificités varient selon les régions, la tendance générale est incontestable.

Ce changement inclut un recentrage sur les politiques industrielles et une utilisation plus active des subventions, ce qui soulève la question de savoir comment les agences de concurrence doivent fonctionner dans cet environnement peut-être déjà transformé. La défense de la concurrence jouera un rôle de plus en plus crucial, tant en externe, vis-à-vis des parties prenantes, qu'en interne, au sein de l'appareil d'État dans son ensemble.

Il y a quelques années, l'International Competition Network a examiné les ressources que les agences de concurrence consacrent à la défense de la concurrence. Bien que difficile à quantifier, la moyenne était d'environ 10 % des ressources. Cependant, à l'avenir, ce pourcentage est susceptible d'augmenter de manière significative.

Pour renforcer leurs efforts de défense, les agences doivent bénéficier de plus de visibilité et d'outils améliorés pour promouvoir la concurrence de manière efficace. Les approches spécifiques varieront selon les pays, comme mes collègues l'ont souligné à travers des exemples de leur travail. De tels échanges d'idées et d'expériences devraient continuer à se développer.

Les médias jouent également un rôle clé dans ce contexte, et les différences culturelles doivent être prises en compte, car les actions varient selon les régions. Ce qui fonctionne aux États-Unis peut être très différent des stratégies adoptées au Japon.

En matière de neutralité concurrentielle, les agences de concurrence devraient se positionner comme des "amis critiques" auprès des gouvernements : soutenir leurs politiques tout en veillant à ce que la concurrence reste dynamique. Les agences ne devraient pas être perçues comme des freins au progrès, mais plutôt comme des moteurs qui orientent les politiques économiques, aidant ainsi les gouvernements à éviter les pièges potentiels.

MODÉRATEUR :

Lors des crises, comme la période de la pandémie, les États prennent souvent un contrôle direct des marchés, en privilégiant les objectifs stratégiques et les achats publics par rapport aux dynamiques du marché. En même temps, les régulateurs et les conseils de la concurrence doivent défendre le droit de la concurrence. Il devient alors important de trouver un équilibre entre la défense de la concurrence et le soutien des stratégies de l'État dans des secteurs clés.



PR MARTYNISZYN :

Je rappelle souvent à mes étudiants que le droit de la concurrence n'est qu'un outil dans la boîte à outils réglementaire de l'État. Bien que nous soyons tous passionnés par le droit de la concurrence, nous devons reconnaître qu'il fonctionne parallèlement à d'autres considérations dans les évaluations politiques. Et la question est de savoir qui doit faire ce travail.

Les différents systèmes équilibrent ces facteurs de différentes manières. Dans certains pays, les agences de concurrence prennent en compte ces intérêts contradictoires en interne lorsqu'elles prennent des décisions. D'autres permettent des interventions exécutives, où les gouvernements peuvent mettre de côté les décisions des agences. Ces approches ne sont pas exclusives ; elles peuvent coexister et même renforcer la légitimité des agences de concurrence.



SYNTHÈSE



Changement de Paradigme dans l'Implication de l'État

- ◆ **Activité accrue de l'État dans les sphères économiques :**
 - ◆ Les gouvernements adoptent un rôle plus actif dans les activités économiques, s'éloignant d'une approche "laissez-faire".
 - ◆ Ce changement inclut une plus grande dépendance aux politiques industrielles et aux subventions, obligeant les agences de concurrence à s'adapter à ce nouveau paysage.
- ◆ **Implications pour les agences de concurrence :**
 - ◆ Il est primordial de renforcer les efforts de défense de la concurrence, les agences devant augmenter les ressources consacrées à la promotion de solutions pro-concurrentielles.
 - ◆ La défense doit cibler à la fois les parties prenantes externes et les organes internes de l'État pour garantir que les politiques sont alignées avec les principes de concurrence.

Rôle de la défense de la concurrence

- ◆ **Importance croissante :**
 - ◆ La défense, représentant actuellement environ 10 % des ressources des agences à l'échelle mondiale, devrait augmenter de manière significative.
 - ◆ Les agences doivent développer de meilleurs outils et obtenir plus de visibilité pour défendre efficacement la concurrence.
- ◆ **Sensibilité culturelle :**
 - ◆ Les stratégies de défense doivent être adaptées aux contextes régionaux et culturels. Les approches qui fonctionnent dans un pays (par exemple, les États-Unis) peuvent ne pas être efficaces dans d'autres (par exemple, le Japon).
- ◆ **Positionner les agences comme des alliées :**
 - ◆ Les agences doivent agir comme des "amis critiques" auprès des gouvernements, soutenant les politiques tout en veillant à ce que la concurrence ne soit pas compromise.
 - ◆ Plutôt que d'être perçues comme des obstacles, les agences de concurrence doivent guider les politiques de l'État pour éviter des résultats anti-concurrentiels.

Trouver un équilibre entre la concurrence et les stratégies de l'État

- ◆ **Défis lors des crises :**
 - ◆ En période de crise (par exemple, la pandémie de COVID-19), les gouvernements prennent souvent un contrôle direct des marchés pour atteindre des objectifs stratégiques, parfois au détriment des dynamiques du marché.



- ◆ Les agences de concurrence doivent équilibrer leur rôle dans la défense de la concurrence tout en soutenant les stratégies de l'État dans des secteurs clés.

◆ Le droit de la concurrence comme un outil :

- ◆ Le droit de la concurrence n'est qu'un élément du cadre réglementaire plus large de l'État et doit fonctionner en complément d'autres considérations politiques.
- ◆ Cela met en évidence la nécessité d'une prise de décision pluridisciplinaire pour équilibrer la concurrence avec des objectifs économiques et stratégiques plus larges.

Structures de prise de décision

◆ Différentes approches selon les systèmes :

- ◆ Certains pays permettent aux agences de concurrence de concilier les intérêts contradictoires en interne.
- ◆ D'autres autorisent des interventions exécutives, permettant aux gouvernements de mettre de côté les décisions des agences pour des raisons de politique plus large.

◆ Renforcer la légitimité :

- ◆ La coexistence de ces approches peut renforcer la crédibilité des agences de concurrence, en veillant à ce que leurs décisions soient alignées avec les intérêts nationaux sans compromettre les principes de concurrence.



PANAE 4 : L'ACCÈS AUX MARCHÉS PUBLICS ENTRE EXIGENCES DE LA CONCURRENCE ET EFFICACITÉ DES DÉPENSES



MME CANI **FERNÁNDEZ**

PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION NATIONALE DES MARCHÉS ET DE LA CONCURRENCE - ESPAGNE



M. NUNO CUNHA **RODRIGUES**

PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE - PORTUGAL



DR GABRIELE **HERLEMANN**

CHEF DU 2ÈME TRIBUNAL DES MARCHÉS PUBLICS, BUNDESKARTELLAMT - ALLEMAGNE



M. ATIF **LHAOUD**

CHEF DE LA DIVISION MARCHÉS ET AFFAIRES JURIDIQUES - AUTOROUTES DU MAROC



M. MOHAMED **ZOUHAIR BOUAKIL**

RAPPORTEUR GÉNÉRAL DE LA COMMISSION DE LA COMMANDE PUBLIQUE - MAROC



PR. TARIK **ZAIR**

PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC, UNIVERSITÉ IBN TOFAIL KÉNITRA - MAROC



MME WAFAA **MALAJATI**

DIRECTRICE DES ACHATS - OFFICE NATIONAL DES CHEMINS DE FER - MAROC

MME CANI FERNÁNDEZ, PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION NATIONALE DES MARCHÉS ET DE LA CONCURRENCE - ESPAGNE



- ◆ Mme Fernandez est diplômée en droit de l'Université de Saragosse en 1986 et a obtenu un Diplôme Spécial en Droit Européen de l'Université Libre de Bruxelles en 1987.
- ◆ Après avoir commencé sa carrière en tant que boursière de l'OTAN, elle s'est spécialisée en droit de l'UE et en droit de la concurrence, exerçant comme avocate et enseignant dans diverses universités prestigieuses.
- ◆ Elle a été référendaire à la Cour de justice de l'Union européenne de 1993 à 1997.
- ◆ Pionnière dans son domaine, Fernández a été la première femme à coprésider le Comité Antitrust de l'Association Internationale du Barreau et a reçu de nombreuses distinctions pour ses contributions au droit de la concurrence.
- ◆ En 2020, elle est devenue Présidente de l'Autorité espagnole de la concurrence (CNMC), et depuis 2021, elle est membre du Bureau du Comité de la concurrence de l'OCDE.
- ◆ Le 5 septembre 2024, elle a signé, avec M. Abdellatif Bardach (DG de l'ANRE), un protocole d'accord (MoU) visant à renforcer leur collaboration dans le domaine de la régulation de l'énergie.

MODÉRATEUR :

Nous savons que l'État est l'acteur le plus important. Nous avons déjà évoqué ce point : 70 % de l'investissement est réalisé par l'État. En Espagne, comme dans d'autres pays, de nombreuses pratiques anti-concurrentielles détruisent la compétition et conduisent à des coûts plus élevés pour le gouvernement. Malheureusement, malgré les efforts des autorités pour lutter contre ces pratiques, les problèmes persistent, et la décentralisation n'apparaît pas comme une solution.

Pouvez-vous nous en dire plus sur ces pratiques et sur la façon dont l'autorité de la concurrence espagnole s'efforce de les combattre ?

MME FERNANDEZ :

Merci beaucoup pour votre question. J'avais initialement préparé une intervention en

anglais, mais je vais m'exprimer en français, car cela sera plus facile pour tout le monde. D'abord, je tiens à m'excuser si je fais des erreurs de terminologie, car la majorité des documents que j'utilise sont en anglais.

Bonjour à tous. Merci infiniment. C'est un véritable plaisir d'être ici Monsieur le Président du Conseil, et je vous remercie pour cette invitation.

Je voudrais souligner que les marchés publics constituent une question essentielle pour des économies comme celle de l'Espagne. Non seulement parce que, dans notre pays, ils représentent environ 11 % à 11,5 % du Produit Intérieur Brut et 24 % des dépenses publiques totales, mais aussi en raison des rôles cruciaux qu'ils jouent :

- ◆ Favoriser le développement économique global ;

- ◆ Fournir des services d'intérêt général, publics et de première nécessité essentielle pour les citoyens ;
- ◆ Stimuler l'innovation, souvent par le biais de solutions innovantes introduites dans les marchés publics ;
- ◆ Permettre une utilisation plus efficace des ressources publiques grâce à une concurrence saine.

En fin de compte, ces ressources sont financées par nous tous, citoyens et contribuables.

Pour la CNMC (Commission Nationale des Marchés et de la Concurrence), le marché public a toujours été une priorité. Nous l'abordons en mobilisant tous les outils disponibles, notamment les deux grands leviers d'une autorité de concurrence : sanctionner et éduquer.

Nous renforçons actuellement nos mécanismes de détection et de sanction des pratiques anticoncurrentielles dans les marchés publics tout en intensifiant nos efforts de sensibilisation et de promotion de la concurrence (ce que l'on appelle en anglais advocacy).

A) Détection et sanction :

Depuis 2008, nous utilisons **des programmes de clémence** (leniency programs) qui se sont révélés extrêmement efficaces. Grâce à ces programmes, nous avons pu identifier et démanteler 33 cartels. Ces initiatives incitent les entreprises impliquées dans des pratiques illégales à venir spontanément collaborer avec nous pour les démanteler.

Cependant, nous observons depuis quelque temps, dans plusieurs pays, pas forcément

en Espagne, une diminution des recours à la clémence, souvent en raison des risques de demandes de dommages et intérêts qui suivent ces infractions. Cela renforce l'importance de la **détection proactive**, pour laquelle nous avons développé d'autres outils, tels que l'imposition d'amendes aux dirigeants responsables. Ces amendes, confirmées par la Cour suprême, ont un impact significatif, notamment sur le prestige et l'avenir professionnel de ces individus, puisque leurs noms apparaissent dans les décisions de l'autorité.

Nous avons également la possibilité, et cela est très important en Espagne, d'exclure les entreprises ayant enfreint les normes de concurrence de tout accès futur aux marchés publics. Pour des entreprises opérant dans des secteurs essentiels, cette mesure est particulièrement dissuasive.

Enfin, avec la numérisation croissante des processus, nous avons accès à des données de plus en plus riches. Cela nous permet d'utiliser des outils avancés comme l'intelligence artificielle, le machine learning, et des algorithmes spécifiques. Par exemple, nous avons développé un algorithme capable de détecter, avec un taux de précision de 99 %, si une offre est collusive ou pro-compétitive. Ces outils sont actuellement en phase de test, et nous partagerons nos résultats lors de la prochaine réunion avec la Commission Européenne à Bruxelles.

B) Promotion de la concurrence (Advocacy) :

Nous collaborons étroitement avec les autorités responsables des marchés publics pour les aider à identifier les éléments anticoncurrentiels dans les offres ou les conditions qu'elles reçoivent. Depuis peu, nous avons formé plus de 3 000 fonctionnaires de différents niveaux de l'administration espagnole à détecter les signes de collusion.

MODÉRATEUR :

Au-delà des engagements nationaux, je pense qu'il y a d'autres aspects qui entrent en compte lorsqu'il s'agit de parler dans un univers concurrentiel en termes de marchés publics. Il y a notamment les accords et les engagements internationaux, les accords dans le cadre de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce), le " Government Procurement Agreement " également. Tous ces éléments sont des poids lorsque vous êtes en marche pour développer un secteur qui soit concurrentiel. Comment est-ce que vous approchez cet aspect en Espagne ?

MME FERNANDEZ :

Au-delà des efforts nationaux, nous travaillons également dans le cadre d'accords internationaux, comme ceux établis par l'OMC ou l'Accord sur les marchés publics (GPA). Nous collaborons activement au sein de réseaux tels que le SCN (réseau des autorités de concurrence européennes) et l'OCDE.

L'Espagne entretient aussi des liens étroits avec les pays d'Amérique latine, notamment pour des raisons linguistiques, et renforce constamment les échanges bilatéraux avec d'autres territoires. On participe aussi à des réunions bilatérales. C'est hyper important d'essayer d'échanger des expériences et je pense que des conférences comme celle-ci, sont justement une des clés pour le faire.

MODÉRATEUR :

Comment évoluent les rapports ou la collaboration avec votre voisin du Sud, le Maroc ?

MME FERNANDEZ :

Nos rapports avec le Maroc sont excellents. Nous avons échangé des points de vue et identifié des opportunités de collaboration, notamment en matière de protection des

consommateurs, domaine dans lequel le Maroc pourrait également nous apporter des enseignements précieux.

MODÉRATEUR :

Parlez-nous de l'accord. Vous avez signé avec M. Bardach (président de l'Autorité Nationale de la Régulation de l'Électricité du Maroc) et dont il a mis en avant une photo de manière à bien préciser l'engagement ?

MME FERNANDEZ :

Je dois avouer que je ne suis pas seulement l'Autorité de la concurrence, mais je suis aussi le régulateur de l'électricité, du gaz, des télécoms, de l'audiovisuel, du ferroviaire, de la poste, et c'est pour ça que je voulais vous dire qu'en fait il y a des femmes dans les régulateurs.

MODÉRATEUR :

Un dernier mot, je vous prie, puisque vous êtes impliqué sur le " Compétition Neutrality Toolkit " de l'OCDE. Oui, on a lancé les toolkit.

MME FERNANDEZ :

En effet, on a lancé le " Toolkit " au mois de juillet. C'était vraiment très intéressant parce qu'on a présenté les résultats des travaux qu'on a entrepris au sein de l'OCDE. À ce sujet, Mr Jenny a expliqué ce matin comment on a recueilli les expériences pour pouvoir donner des exemples particuliers et concrets pour enrichir l'expérience d'autres autorités. La CNMC (Commission Nationale des Marché et de la Concurrence) a également fait des contributions dans ce sens, et je pense que c'est vraiment quelque chose de très utile pour tous les pays, pas seulement pour les pays en voie de développement, mais aussi pour les pays développés et parce qu'il y a toujours cet aspect qu'on a évoqué dans le panel précédent dans lequel la neutralité est remise en question. Alors je pense que c'est une chose vraiment très utile.

SYNTHÈSE



Importance des marchés publics en Espagne

- ◆ **Impact économique significatif** : Représentent 11-11,5 % du PIB et 24 % des dépenses publiques totales.
- ◆ **Rôles principaux** :
 - ◆ Stimuler le développement économique.
 - ◆ Fournir des services publics essentiels.
 - ◆ Encourager l'innovation à travers des solutions novatrices.
 - ◆ Optimiser l'utilisation des ressources publiques via une concurrence saine.

Lutte contre les pratiques anticoncurrentielles

- ◆ **Détection et sanctions** :
 - ◆ **Programmes de clémence depuis 2008** : Identifié et démantelé 33 cartels.
 - ◆ **Sanctions renforcées** :
 - Amendes dissuasives aux dirigeants responsables.
 - Exclusion des entreprises fautives des marchés publics.
 - ◆ **Outils technologiques avancés** : Algorithmes basés sur l'intelligence artificielle capables de détecter les pratiques collusives avec 99 % de précision.
- ◆ **Problème émergent** : Réduction des recours à la clémence en raison des risques de demandes de dommages et intérêts.

Promotion de la concurrence (Advocacy)

- ◆ Formation de plus de 3 000 fonctionnaires pour détecter les signes de collusion.
- ◆ Collaboration avec les autorités des marchés publics pour analyser les éléments anticoncurrentiels.

Dimension internationale et collaboration

- ◆ **Accords internationaux** : Participation active à l'OMC, l'Accord sur les marchés publics (GPA), le réseau européen des autorités de concurrence (SCN), et l'OCDE.
- ◆ **Relations bilatérales** :
 - ◆ Échanges renforcés avec l'Amérique latine.
 - ◆ Collaboration fructueuse avec le Maroc, notamment sur la protection des consommateurs et la régulation.

Lancement du "Competition Neutrality Toolkit" de l'OCDE

- ◆ Outil lancé en juillet pour partager des expériences concrètes entre pays.
- ◆ Objectif : renforcer la neutralité concurrentielle à travers des exemples pratiques applicables à tous les pays.

M. NUNO CUNHA RODRIGUES, PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE - PORTUGAL



- ◆ M. Rodrigues est titulaire d'un Master et d'un doctorat en Droit et Sciences économiques de l'Université de Lisbonne.
- ◆ Il est professeur à la Faculté de Droit de l'Université de Lisbonne, spécialisé en Droit de la concurrence, Droit de l'UE et Finances publiques.
- ◆ Sa carrière couvre la pratique juridique, ayant travaillé en tant que conseiller juridique pour Banco Bilbao Vizcaya (Portugal) et comme conseiller dans les secteurs financier et gouvernemental à Madère.
- ◆ Il enseigne dans diverses universités et participe à de nombreux programmes de troisième cycle. M. Rodrigues est également auteur et membre du comité éditorial d'une revue de droit des finances publiques et de droit fiscal.

MODÉRATEUR :

Mr Rodrigues, vous êtes le président de l'Autorité de la Concurrence du Portugal. Vous avez une approche assez originale pour traiter le sujet des marchés publics.

Pour comprendre l'importance des marchés publics en termes d'impact économique national, vous vous concentrez sur les données. Pourriez-vous nous en dire plus ?

MR RODRIGUES :

Je tiens à remercier le Président Rahhou pour son accueil chaleureux et l'organisation amicale de cet événement, ainsi qu'à féliciter le Conseil marocain de la concurrence pour son travail remarquable.

Permettez-moi de commencer par exposer quelques données importantes sur les marchés publics au niveau mondial. Selon les estimations, les marchés publics représentent en moyenne 13 % du PIB dans les pays de l'OCDE. En Europe, ce chiffre atteint 16 %, tandis qu'au Maroc, les données publiques montrent qu'ils représentaient 24 % du PIB en 2016, et environ 20 % selon les chiffres les plus récents. Ces montants considérables, associés à des pratiques de

collusion omniprésentes dans les marchés publics, attirent notre attention. Ces pratiques trouvent leurs racines dans le cadre juridique, les incitations financières et la perception que les entités publiques sont plus faciles à tromper que les entités privées.

Ces manipulations ont des conséquences lourdes : une allocation inefficace des fonds publics, des préjudices pour les investisseurs, les concurrents, et surtout les contribuables. Les chiffres sont parlants : l'OCDE estime que 57 % des cas de corruption mondiale sont liés aux marchés publics, et 25 % des cartels internationaux émergent dans ce contexte. Cela entraîne une hausse des coûts des finances publiques d'au moins 30 %. Ces faits soulignent pourquoi les autorités de concurrence, y compris au Maroc, doivent redoubler d'efforts pour garantir des marchés publics transparents, équitables et efficaces.

Les marchés publics doivent respecter des principes clés : l'équité, la non-discrimination, la professionnalité, et la transparence. En Europe, par exemple, ces principes sont intégrés dans la Directive européenne de 2014, qui vise à simplifier et harmoniser les règles tout en renforçant la



concurrence. Cette directive impose aux pouvoirs adjudicateurs de prévenir toute distorsion de concurrence.

La concurrence dans les marchés publics prend deux formes : sur le marché et pour le marché. Dans ce dernier cas, les entreprises rivalisent pour devenir fournisseurs exclusifs. Cette dynamique est particulièrement importante dans le cas des monopoles financés par des fonds publics. Par ailleurs, les pouvoirs adjudicateurs doivent s'assurer que leurs décisions respectent le principe général de concurrence et la neutralité concurrentielle, des concepts fondamentaux pour protéger l'équilibre du marché.

Une tendance récente, notamment en Europe, est l'intégration d'objectifs sociaux et environnementaux dans les achats publics. Ces "achats publics stratégiques" visent à répondre à des enjeux globaux tout en respectant les principes concurrentiels. Toutefois, cela complique le contrôle et l'exécution des marchés. Comment garantir un juste prix, la conformité aux normes, et une exécution impeccable sans outils coercitifs efficaces ? La réponse passe par une approche combinant pédagogie, recommandations et sensibilisation.

Pour répondre à votre question sur la manière avec laquelle l'autorité de la concurrence aborde la question de la concurrence sur les marchés publics en usant de la data, je tiens à préciser qu'au Portugal, l'Autorité de la concurrence (AdC) coopère activement avec divers organismes publics pour détecter les pratiques anticoncurrentielles dans les marchés publics.

Dans ce cadre, nous travaillons dans un groupe informel qui regroupe la Cour des comptes, les régulateurs des marchés publics,

l'Entité des Services partagés de l'Administration publique (eSPap), et L'Inspection Général des Finances et de l'Administration Publique, pour échanger des informations et renforcer l'efficacité des marchés publics.

Nous utilisons aussi des outils informatiques avancés permettant d'analyser les données des marchés publics afin de repérer des anomalies pouvant indiquer des collusions. L'AdC mène également des campagnes de sensibilisation auprès des pouvoirs adjudicateurs qui sont en première ligne pour détecter ces pratiques, mais également auprès du grand public.

On a aussi lancé une campagne de lutte contre les soumissions truquées dans les marchés publics, à travers l'élaboration de brochures d'orientation et des séances de sensibilisation à l'intention des responsables des marchés publics.

Nous cherchons aussi dans les données issues du portail des marchés publics du Portugal, comme celui que vous avez ici au Maroc sur les marchés publics, pour extraire les données et les analyser statiquement et vérifier s'il y a des anomalies qui peuvent conduire à trouver des pratiques anticoncurrentielles.

D'un autre côté, on compte sur les pouvoirs adjudicataires, parce qu'ils sont en 1ère ligne, peuvent détecter des pratiques compétitives et nous les communiquer.

Il y a ainsi un grand travail de collaboration avec les autres autorités publiques et les pouvoirs adjudicataires, pour que nous puissions, en tant qu'autorité de la concurrence, faire notre travail sur les marchés publics.





MODÉRATEUR :

Il y a là une grande problématique. C'est comment contrôler les résultats ou ce qui se fait quand il n'y a jamais de preuves ou de de certitude quant au processus de décision ?

Mais comment faites-vous pour, en même temps garantir la bonne exécution du marché, le bon prix qui est payé, l'adaptation aux normes environnementales, sociales, ... telles qu'elles sont définies (ça, c'est l'idéal en termes de fonctionnement), sans avoir des outils coercitifs, c'est à dire des outils qui vont permettre demain de sanctionner et de prendre une décision rapide ? Et de quelle manière ?

MR RODRIGUES :

C'est difficile. On a un travail pédagogique. Aujourd'hui, la défense et la promotion de la concurrence se fait non seulement par l'application des règles et les mesures ex-post, mais aussi à travers « l'advocacy », la recommandation et la sensibilisation, et c'est ce qu'on fait au Portugal.

En Europe, le cadre juridique des marchés publics est un cadre commun à tous les 27 États membres. On a une directive, un cadre juridique clair qui s'appelle la directive classique des marchés publics et ces textes

juridiques de 2014, visent à simplifier et assouplir les règles existantes en matière de marchés publics. Ils densifient la défense de la concurrence, notamment en prévoyant explicitement la nécessité des pouvoirs adjudicataires publics de prévenir les éventuelles distorsions de concurrence. En réalité, le cadre juridique européen a connu une évolution très positive vis à vis de l'intégration entre les marchés publics et l'application de droit de la concurrence.

On a des signes classiques de collusion qu'on pourrait étudier au niveau mondial, tels que les appels d'offres rotatifs, les appels d'offres fictifs ou fantômes, la suppression d'offres, de partage de marchés ou la sous-traitance, entre autres, qui sont un exemple classique de ce qu'on appelle en anglais des pratiques de « bid rigging ». On peut alors partager cette information, notamment avec le Maroc et d'autres pays, pour échanger nos expériences et améliorer l'efficacité des pratiques compétitives dans les marchés publics.

D'un autre côté, les pouvoirs adjudicataires peuvent, dans le cadre de la procédure de passation des marchés publics et suite à la détection d'une infraction présente ou passée au droit de la concurrence, exclure

un concurrent suspecté de pratiques anticoncurrentielles. Cela est déjà arrivé au Portugal il y a 4 ans, quand certains concurrents ont été exclus parce qu'ils ont eu des pratiques anticoncurrentielles non seulement dans les procédures de l'époque mais dans des procédures antérieures.

MODÉRATEUR :

Le constat que vous faites de situations problématiques concerne principalement des entreprises portugaises ou des entreprises européennes ? Et dans ce cas, est-ce qu'au niveau européen, il n'y a pas une réglementation qui permet aussi de vous accompagner dans ce processus de protection ?

MR RODRIGUES :

Il y a surtout des cas de sociétés portugaises parce qu'il y a un problème au niveau de l'Europe en ce qui concerne les marchés publics transfrontaliers.

Il y a un problème de contraction entre les États membres qui a déjà été détecté par la Cour des comptes européenne et que l'Europe doit résoudre parce qu'on doit créer un véritable marché interne des marchés publics. Mais au sein de l'Europe il y a quand même une certaine dynamique en ce qui concerne les marchés publics. Il y a un récent instrument de l'Union Européenne " le règlement sur les subventions étrangères " qui illustre la nécessité de garantir des conditions de concurrence équitables en ce qui concerne par exemple les procédures de passation des marchés publics.

Ainsi, dans le cadre de ce règlement, en cas de suspicion de l'existence des subventions étrangères ayant un effet de distorsion, la



Commission Européenne peut interdire l'attribution d'un marché public au soumissionnaire subventionné.

Cela est déjà arrivé en Europe avec des compagnies chinoises qui présentaient des offres dans le cadre des marchés publics au sein de l'Union Européenne. Il y a également un cas très récent de la Cour de justice européenne, qui date d'un mois et qui stipule que les entreprises des pays ne faisant pas partie de l'Union Européenne ne bénéficient pas des mêmes conditions d'égalité que les entreprises européennes dans les marchés publics.

Pour y répondre, l'Union Européenne a des outils qui garantissent les mêmes conditions de concurrence aussi bien pour les entreprises européennes que celles hors UE.

SYNTHÈSE



Importance économique et enjeux des marchés publics

- ◆ **Impact significatif** : Représentent en moyenne 13 % du PIB dans les pays de l'OCDE, 16 % en Europe, et environ 20 % au Maroc.
- ◆ **Problèmes récurrents** : Collusion, corruption (57 % des cas mondiaux), et hausse des coûts publics (jusqu'à +30 %).
- ◆ **Principes fondamentaux** : Équité, non-discrimination, professionnalité, et transparence, notamment promus par la Directive européenne de 2014.

Approche innovante basée sur les données

- ◆ **Outils avancés** : Utilisation d'analyses de données pour détecter les collusions dans les marchés publics portugais.
- ◆ **Collaboration interinstitutionnelle** : Travail conjoint avec la Cour des comptes, les régulateurs des marchés publics, et d'autres organismes pour partager informations et améliorer l'efficacité.
- ◆ **Campagnes pédagogiques** : Brochures, formations, et sensibilisation auprès des pouvoirs adjudicateurs et du public.

Lutte contre les pratiques anticoncurrentielles

- ◆ **Signes classiques de collusion** : Appels d'offres fictifs, rotatifs, ou suppressions d'offres.
- ◆ **Sanctions au Portugal** : Exclusion de concurrents impliqués dans des pratiques anticoncurrentielles, même pour des infractions passées.
- ◆ **Niveau européen** :
 - ◆ Réglementation renforcée (ex. : règlement sur les subventions étrangères).
 - ◆ Exclusion de soumissionnaires subventionnés de manière déloyale, notamment des entreprises chinoises.
 - ◆ Jugement récent de la Cour de justice européenne limitant l'accès des entreprises non européennes aux marchés publics européens.

Défis liés aux objectifs sociaux et environnementaux

- ◆ **Achats stratégiques** : Intégration d'objectifs sociaux et environnementaux dans les marchés publics.
- ◆ **Complexité accrue** : Nécessité d'assurer transparence, conformité, et juste prix sans outils coercitifs suffisants.





Problématiques transfrontalières

- ◆ **Manque de marchés publics transfrontaliers en Europe** : Identifié par la Cour des comptes européenne comme un frein à un véritable marché interne.
- ◆ **Nécessité d'une régulation** : L'Union Européenne développe des outils pour garantir des conditions de concurrence équitables.

Rôle de la pédagogie et de la sensibilisation

- ◆ **Advocacy et recommandations** : Promotion de la concurrence par des mesures ex-post (sanctions) et ex-ante (prévention).
- ◆ **Collaboration internationale** : Échanges d'expériences entre pays pour améliorer les pratiques compétitives, notamment avec le Maroc.



DR GABRIELE HERLEMANN, CHEF DU 2ÈME TRIBUNAL DES MARCHÉS PUBLICS, BUNDESKARTELLAMT - ALLEMAGNE



- ◆ Dr Herlemann a étudié le droit à l'Université de Munich et a obtenu son doctorat à l'Institut Max-Planck de la propriété intellectuelle.
- ◆ Elle a commencé sa carrière au Bundeskartellamt, l'Autorité de la concurrence allemande, en 1989. Ensuite, elle a travaillé dans un ministère à Schwerin de 1991 à 1999, où elle a joué un rôle clé dans la mise en œuvre de la radiodiffusion publique et sa supervision au niveau de l'État.
- ◆ En 1999, elle est revenue au Bundeskartellamt, se concentrant sur le droit de la concurrence. Lorsque les tribunaux de marchés publics ont été créés en

Allemagne, Dr Herlemann est devenue juge et a finalement dirigé la 2e chambre des tribunaux, un poste qu'elle occupe toujours.

MODÉRATEUR :

Pouvez-vous nous parler du système juridique des règles de marchés publics en Allemagne ? Lors de notre échange précédent, vous avez mentionné que le système allemand des règles de marchés publics garantit l'accès aux marchés publics pour les opérateurs économiques intéressés. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?

DR. HERLEMANN :

En Allemagne, nous avons une nouvelle loi sur les marchés publics depuis 1999.

Mais j'ai oublié quelque chose. Désolée Mr MELLOUK. Je tiens à remercier Mr Rahhou l'hôte de cette merveilleuse conférence et aussi pour l'accueil chaleureux réservé aux invités. Je repartirai avec de nombreuses impressions positives de mon premier voyage au Maroc. Donc, merci.

MODÉRATEUR :

Vous avez promis de revenir en tant que touriste, n'est-ce pas ?

DR. HERLEMANN :

Oui, je reviendrai. Mais vous n'avez pas besoin de me forcer. Oui, je reviendrai.

Donc, pour répondre à votre question, Monsieur Mellouk, il y a un très bon accès aux marchés publics en Allemagne. Et je dois dire que ce n'est pas seulement en Allemagne, car la loi allemande repose sur les directives européennes. Donc, je peux parler pour d'autres pays européens, car nous avons des lois similaires sur les marchés publics, pas exactement les mêmes, mais un peu similaires, adaptées au cadre des directives européennes.

Nous avons un très bon accès, après 20 ans d'expérience dans le domaine des marchés publics. Bien sûr, il y a souvent des conflits entre les acheteurs publics d'une part et les opérateurs économiques intéressés par les marchés publics de l'autre.

Je vais vous donner quelques informations sur la manière dont nous trouvons un équilibre entre ces intérêts parfois contradictoires. D'abord, avant que la procédure de marché public commence, l'acheteur public doit décider ce qu'il veut décider. C'est-à-dire le sujet du contrat, c'est la première étape. Dans notre système allemand, c'est comme cela : d'une part,

l'autorité contractante est fondamentalement comme toute personne privée, sans obligation de respecter la loi sur les marchés publics, libre de décider ce qu'elle veut acheter.

Donc, elle peut décider comme une personne privée, du sujet du contrat, puisque le principe juridique de l'autonomie privée s'applique également aux acheteurs publics lorsqu'ils décident ce qu'ils souhaitent acheter.

La loi sur les marchés publics régule uniquement le "comment" acheter, de manière à ce que la procédure ne définisse pas d'obligation sur le "quoi" acheter, donc le sujet du contrat reste principalement libre. Pour donner un exemple, l'autorité contractante a, en fonction du prix, la liberté de décider d'acheter des voitures de luxe ou, alternativement, d'acheter une version plus simple comme des voitures compactes, en fonction des besoins.

D'autre part, la détermination de ce qu'il faut acheter a des effets sur la possibilité de participation des opérateurs économiques à la concurrence. La participation n'est possible que pour les entreprises capables de fournir les biens ou services demandés et plus spécifiquement, plus l'autorité contractante définit de manière précise l'objet de la demande, moins il y a de nombreux opérateurs économiques intéressés qui peuvent participer à la concurrence. Dans ces cas, le principe général de concurrence inscrit dans la loi allemande sur les marchés publics peut être enfreint en définissant la demande de manière trop spécifique, excluant ainsi un grand nombre d'opérateurs économiques intéressés. Mais pour protéger les opérateurs économiques intéressés de l'abus

de cette liberté de décider quoi acheter, l'objet du contrat ne doit pas être décrit trop étroitement, sinon cela pourrait constituer une violation de la loi sur les marchés publics et du principe de concurrence si cette dernière est trop restreinte. De plus, l'objet du contrat doit être défini de manière neutre, donc en principe, bien sûr, il y a toujours des exceptions à la règle, mais en général, il n'est pas autorisé de faire référence à des marques déposées, par exemple, afin de ne pas promouvoir certaines marques plus que d'autres.

Le deuxième point à mentionner dans ce contexte concerne les critères d'attribution. C'est à l'acheteur public de déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse, et cela se fait via ces critères d'attribution. Ainsi, la détermination de ces critères est un outil pour l'autorité contractante publique afin de définir ses priorités et objectifs. Si votre principal objectif est de dépenser le moins d'argent possible, alors le prix peut être le seul critère d'attribution.

Mais nous avons une tendance, selon les directives européennes et que l'on retrouve dans notre loi allemande, à soutenir d'autres objectifs politiques, en plus de la simple procédure d'achat, par exemple, et c'est très important, les aspects environnementaux doivent être pris en compte lorsque vous achetez des biens ou des services, ou les aspects sociaux, le coût total de possession, les services après-vente, les caractéristiques esthétiques ou fonctionnelles. Tous ces critères peuvent être des critères d'attribution selon la discrétion de l'autorité contractante publique, c'est leur décision.

Mais pour protéger les opérateurs économiques intéressés, il est nécessaire que



ces critères soient liés à l'objet du contrat. Ainsi, la liberté de choix pour l'autorité contractante publique n'est pas illimitée, mais elle est prédéfinie par la condition que les critères doivent être liés à l'objet du contrat. Ils doivent également garantir la possibilité d'une concurrence effective.

Pour résumer, d'une part, vous avez une liberté et une discrétion pour l'acheteur public, mais d'autre part, des limites pour protéger les opérateurs économiques.

MODÉRATEUR :

Selon votre perspective, comment pouvons-nous concilier concurrence et dépenses efficaces dans les marchés publics, en intégrant à la fois le prix, la qualité, la durabilité, etc. ? Quelles sont les principales pratiques ?

DR. HERLEMANN :

Les principales pratiques aujourd'hui en Allemagne sont qu'il n'y a pas que le prix. Il est rare que vous ayez une procédure de marché où seul le prix soit le critère d'attribution, vous avez souvent une variété de critères. Donc, très rarement, seul le prix est pris en compte.



SYNTHÈSE



Aperçu du cadre des marchés publics en Allemagne

- ◆ **Base légale** : L'Allemagne dispose d'une loi moderne sur les marchés publics depuis 1999, fondée sur les directives européennes, garantissant une harmonisation avec les normes européennes plus larges.
- ◆ **Liberté pour les autorités contractantes** : Les acheteurs publics jouissent d'une autonomie similaire à celle des entités privées pour décider ce qu'ils souhaitent acheter, tandis que la loi sur les marchés publics régule la manière dont ils doivent procéder.
 - ◆ Exemple : Les autorités peuvent choisir entre des voitures de luxe ou des voitures compactes en fonction des besoins.

Assurer une concurrence équitable

- ◆ **Définition neutre des contrats** : L'objet du contrat doit être défini de manière suffisamment large pour éviter d'exclure inutilement des soumissionnaires potentiels.
 - ◆ Des exigences trop restrictives ou spécifiées de manière excessive peuvent enfreindre les principes de concurrence.
 - ◆ Les références à des marques (par exemple, des marques déposées) sont généralement interdites afin de maintenir la neutralité.
- ◆ **Équilibrer les intérêts** : La liberté des acheteurs publics est limitée par des lois visant à protéger les opérateurs économiques et à garantir une participation large.

Critères d'attribution et objectifs politiques

- ◆ **Flexibilité des critères** : Les acheteurs publics définissent les critères d'attribution pour les aligner sur leurs priorités, telles que le prix, la qualité, la durabilité et le coût du cycle de vie.
 - ◆ Les directives européennes encouragent l'intégration de critères non liés au prix, tels que les facteurs environnementaux et sociaux, les caractéristiques fonctionnelles ou les services après-vente.
- ◆ **Lien avec les objectifs du contrat** : Les critères d'attribution doivent être directement liés à l'objet du contrat et promouvoir une concurrence effective.

Trouver un équilibre entre efficacité et concurrence

- ◆ **Pratiques actuelles** : Les procédures d'attribution purement basées sur le prix sont rares ; la plupart des procédures de marchés publics intègrent des critères divers afin d'atteindre un équilibre entre coût, qualité et durabilité.

Implications plus larges

- ◆ Les lois allemandes sur les marchés publics visent à harmoniser la flexibilité pour les autorités contractantes avec des garanties pour assurer une concurrence équitable et un alignement avec les objectifs politiques européens, y compris les considérations de durabilité et sociales.

M. ATIF LHAOUD, CHEF DE LA DIVISION MARCHÉS ET AFFAIRES JURIDIQUES - AUTOROUTES DU MAROC (ADM)



- ◆ Lauréat du cycle normal de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE) de Casablanca, M. Lhaoud Atif est un praticien des marchés publics qui a entamé sa carrière, à la Société nationale des autoroutes du Maroc en 1996, en qualité de responsable administratif sur les chantiers autoroutiers.
- ◆ Il a ensuite été successivement responsable de plusieurs fonctions juridiques, dont celle de chef du service des marchés, au cours de la réalisation du contrat programme autoroutier de 2008-2014.
- ◆ En 2013, il a été nommé chef de la division de marchés et des affaires juridiques de la Société Nationale des Autoroutes du Maroc et à partir de 2022, chef du Département des Achats et des Affaires Juridiques.
- ◆ Il a animé plusieurs formations, sur le plan national ou international, sur des thématiques en relation avec la passation, l'exécution ou le contentieux des marchés publics.

MODÉRATEUR :

M. Atif Lhaoud, vous êtes le chef de la division des marchés et affaires juridiques au sein de l'ADM (Autoroutes Du Maroc). Vous avez un ambitieux projet avec plus de 1000 km à construire, ce qui implique que l'on fera souvent appel à vous. Les opérateurs vous sollicitent de toutes parts pour acquérir des tronçons. Pouvez-vous nous expliquer comment votre société, les Autoroutes Du Maroc, garantit la transparence dans l'attribution des marchés publics ?

MR LHAOUD :

Merci, Mr Mostapha. Je saisis cette occasion pour remercier le Conseil de la concurrence pour avoir convié les Autoroutes Du Maroc à cette conférence internationale et à ce panel.

Pour répondre à votre question, c'est simple. Nous garantissons une transparence dans l'attribution de nos marchés, en appliquant concrètement les mêmes règles que celles appliquées par la réglementation des marchés

publics. Comme vous le savez, ADM est une entreprise publique qui n'est pas soumise au décret relatif à la passation des marchés publics. Malgré cela, le Conseil d'Administration d'ADM a adopté un règlement des marchés issu de cette réglementation et qui en conserve les objectifs, notamment en matière de liberté d'accès, d'élargissement de la concurrence et d'égalité de traitement des concurrents.

Concrètement, nous lançons des appels d'offres internationaux auxquels participent un nombre important d'entreprises, notamment internationales, d'Europe, d'Afrique ou d'Asie. Nous veillons à ce que, au niveau de nos cahiers des charges, les termes techniques soient suffisamment clairs sur les objectifs et non discriminatoires.

Il y a un point très important à souligner : sur le plan technique, les cahiers des charges d'ADM sont basés sur des normes marocaines tout en restant compatibles avec les normes européennes. Cela permet

ainsi d'élargir le champ de la concurrence pour nos achats. Un autre aspect sur lequel nous agissons est, bien entendu, la communication. Nous publions nos appels d'offres dans des journaux nationaux, mais également dans des journaux en langue anglaise, et parfois même dans des journaux publiés à l'étranger. De plus, ces appels d'offres sont disponibles sur notre portail électronique ainsi que sur celui de nos bailleurs de fonds.

Nous saisissons également les attachés commerciaux auprès des ambassades accréditées au Maroc de manière à assurer une très large diffusion de cette information. Par ailleurs, nous organisons des journées d'information destinées aux concurrents afin d'assurer une large diffusion de notre programme prévisionnel des achats.

Lorsque l'occasion se présente, nous profitons des salons internationaux pour essayer d'élargir notre panel fournisseur.

La communication est essentielle, mais il est tout aussi important de donner suffisamment de temps aux concurrents pour qu'ils puissent répondre. Ainsi, nous tenons compte des contraintes spécifiques de certains concurrents, notamment étrangers. Nous avons des délais de publicité suffisamment larges pour leur permettre de répondre à temps et dans les délais impartis. Nous prêtons également attention à un détail important : éviter que les dates butoirs de remise des offres ne coïncident avec des périodes délicates, telles que les fêtes de fin d'année ou le Nouvel An chinois, qui sont souvent critiques pour certains opérateurs et pourraient impacter leur participation à nos marchés.

Enfin, notre engagement pour la transparence se traduit aussi par la dématérialisation, qui permet à un grand nombre de concurrents d'accéder facilement à nos marchés et de soumissionner directement via notre portail. Ce système facilite non seulement le téléchargement des documents, mais aussi le dépôt des offres des concurrents.

MODÉRATEUR :

Alors évidemment, l'une des questions consiste à interpellier plusieurs opérateurs, puisque vous évoluez dans le secteur des infrastructures. Comme nous l'avons évoqué précédemment, et comme nous le verrons également dans le domaine ferroviaire, il existe simultanément un enjeu de coûts, d'optimisation, mais aussi des exigences en matière de durabilité, de qualité des maîtrises d'œuvre, etc. Comment arrivez-vous à assurer du plein équilibre entre cette idée de compétition et la garantie de toutes ces exigences ?

MR LHAOUD :

Alors concrètement, nous ne voyons pas une opposition entre l'élargissement de la concurrence et l'efficacité de nos actes d'achat. Au contraire, nous estimons que plus ce niveau de concurrence s'élargit, plus cela nous permet non seulement de garantir et sécuriser nos approvisionnements et la continuité de nos services, mais également d'optimiser la qualité et la performance de nos achats, que ce soit en termes de délais ou de coûts.

Le véritable challenge que nous avons eu à eu à ADM, c'était de concilier cet impératif d'efficacité et de performance de nos achats tout en préservant la concurrence potentielle.



Je vais revenir un peu en arrière. Il y a 30 ans, il n'y avait pas d'opérateurs sur le plan national capables, à eux seuls, de prendre en charge un chantier autoroutier. Les nouveaux projets étaient principalement confiés à des entreprises étrangères, et le dimensionnement de nos projets rendait quasiment impossible pour une entreprise nationale de soumissionner ou de participer à ces marchés. C'est donc dans le cadre d'un travail de concertation avec nos confrères du Ministère des Finances et du Ministère de l'Équipement qu'une stratégie d'achat inclusive a été mise en place, permettant ainsi d'élargir l'accès des concurrents à nos marchés. Concrètement, cela s'est traduit par un redimensionnement de la taille de nos chantiers, de manière à ce qu'ils soient adaptés au plus grand nombre de concurrents disponibles sur le marché.

Un autre levier sur lequel nous avons agi est l'encouragement de la sous-traitance. Il faut savoir que le sous-traitant d'aujourd'hui est potentiellement le concurrent de demain. Ainsi, c'est par le biais de cette sous-traitance que peut s'opérer un transfert de compétences entre le titulaire du marché et ses sous-traitants.

Un autre levier important a été l'encouragement à la création de groupements. Une entreprise, dans une certaine mesure, peut ne pas remplir toutes les conditions nécessaires pour être attributaire d'un marché. Cependant, en facilitant la constitution de groupements, il devient beaucoup plus simple pour les opérateurs économiques de s'unir, de proposer une offre concurrentielle et de répondre aux spécificités des chantiers autoroutiers.

MODÉRATEUR :

Merci beaucoup Mr Lhaoud pour cette intervention. On sait que vous avez plus de 1000 km à construire. Avez-vous déjà lancé les appels d'offres concernés ou est-ce encore en cours ?

MR LHAOUD :

Effectivement, nous avons déjà lancé l'appel d'offres qui est relatif à la construction de la nouvelle autoroute continentale entre Casablanca et Rabat.

Les ouvertures de plis seront bientôt programmées. Nous sommes actuellement en concertation avec notre ministère de tutelle pour finaliser le prochain contrat-programme, qui portera sur des projets d'investissements importants.

MODÉRATEUR :

Merci Mr Lhaoud pour ces éclairages.

SYNTHÈSE



Transparence dans l'attribution des marchés publics

- ◆ ADM applique volontairement des règles similaires à celles de la réglementation des marchés publics, bien qu'elle ne soit pas soumise au décret relatif à la passation des marchés publics.
- ◆ Adoption d'un règlement des marchés par le Conseil d'Administration basé sur les principes de liberté d'accès, d'élargissement de la concurrence, et d'égalité de traitement.
- ◆ Diffusion des appels d'offres sur plusieurs canaux : journaux nationaux et internationaux, portail électronique d'ADM et celui des bailleurs de fonds, attachés commerciaux auprès des ambassades.
- ◆ Organisation de journées d'information pour les concurrents et participation à des salons internationaux pour élargir le panel des fournisseurs.

Mesures pour élargir la participation des opérateurs

- ◆ Cahiers des charges rédigés de manière claire et non discriminatoire, compatibles avec les normes européennes.
- ◆ Délais de publicité adaptés aux contraintes des opérateurs étrangers (par ex., évitement des périodes critiques comme les fêtes de fin d'année).
- ◆ Usage de la dématérialisation pour faciliter l'accès et la soumission aux appels d'offres via des portails électroniques.

Conciliation entre concurrence et exigences de durabilité et qualité

- ◆ ADM considère que l'élargissement de la concurrence renforce l'efficacité des achats en garantissant la performance, la qualité, et l'optimisation des coûts et délais.
- ◆ Adoption de stratégies inclusives pour intégrer les opérateurs nationaux et internationaux :
 - ◆ **Dimensionnement adapté des chantiers** pour permettre à un plus grand nombre de concurrents d'y participer.
 - ◆ **Encouragement de la sous-traitance**, favorisant le transfert de compétences et l'émergence de nouveaux concurrents.
 - ◆ **Promotion des groupements d'entreprises** pour permettre à des opérateurs ne remplissant pas seuls les conditions de soumission de se regrouper.

Projets en cours

- ◆ Lancement de l'appel d'offres pour la construction de l'autoroute continentale entre Casablanca et Rabat.
- ◆ Préparation, en concertation avec le ministère de tutelle, d'un nouveau contrat-programme pour des projets d'investissements majeurs.

M. MOHAMED ZOUHAIR BOUAKIL, RAPPORTEUR GÉNÉRAL DE LA COMMISSION NATIONALE DE LA COMMANDE PUBLIQUE - MAROC



- ◆ Titulaire d'un doctorat de 3ème cycle en droit privé / option droit des affaires / chercheur en droit commercial, marchés publics et des sociétés
- ◆ Inspecteur divisionnaire MEF/ Contrôleur d'État et Commissaire de Gouvernement de plusieurs Établissements et Entreprises publics / expérience cumulée de plus de 20 ans dans le domaine de contrôle financier de l'État sur les EEP
- ◆ Actuellement : Rapporteur général de la CNCP

MODÉRATEUR :

Mr BOUAKIL, pourriez-vous d'abord nous expliquer le rôle de la Commission Nationale de la Commande Publique et nous indiquer comment vous travaillez pour optimiser l'efficacité de la dépense publique tout en garantissant les meilleures conditions de concurrence ?

MRBOUAKIL :

Bonjour, merci Mr MELLOUK pour cette pertinente question. Avant de répondre, je souhaiterais tout d'abord remercier chaleureusement Monsieur le Président du Conseil de la Concurrence pour avoir associé la Commission Nationale de la Commande Publique (CNCP) aux travaux de cet important colloque.

Pour répondre à votre question, permettez-moi de présenter rapidement la Commission Nationale de la Commande Publique (CNCP), ainsi que ses principales missions. Cette institution veille au respect des principes fondamentaux de la commande publique.

La CNCP a été créée par le décret du 21 septembre 2015, en remplacement de la commission des marchés. Cette instance d'un large périmètre d'actions qui couvre

l'ensemble des modes de passation de la commande publique, notamment les marchés publics, les contrats et conventions de droit commun, les contrats de Partenariats Public-Privé, les contrats de gestion délégués et les contrats de concession. Comme vous pouvez le voir sur l'écran, le législateur a confié à la CNCP un périmètre d'action étendu. Cette mission consiste à garantir le respect des dispositions législatives et réglementaires qui régissent et organisent les principaux modes de passation de la commande publique.

Concernant les missions statutaires, le législateur a confié à la CNCP plusieurs responsabilités essentielles, à savoir :

- ◆ La consultation, l'assistance, l'étude et l'examen de toute question en matière de commande publique qui lui est soumise par les acheteurs publics.
- ◆ L'examen des réclamations et des demandes d'avis formulées, selon le cas, par toute personne physique ou morale de droit privé, que ce soit en qualité de concurrent ou de titulaire d'une commande publique.
- ◆ La coordination des actions de formation initiale et continue initiées

par l'ensemble des acteurs et acheteurs publics.

Parmi les missions statutaires de cette instance, figure une mission purement juridique, qui consiste à élaborer ou donner son avis, selon le cas, sur tout projet de texte législatif ou réglementaire relatif à la commande publique. La CNCP élabore et donne son avis sur tous les projets de texte, qu'ils soient législatifs ou réglementaires, concernant la commande publique. Elle fournit aussi des avis juridiques ou procéduraux aux administrations et acheteurs publics sur des questions relatives à la préparation, la passation, l'exécution, la cessation ou le règlement de la commande publique.

Ainsi la CNCP accompagne les acheteurs publics pendant tout le processus de l'achat public, dès la préparation des documents, des appels d'offres jusqu'à l'achèvement et la réalisation de la commande publique.

La CNCP prépare également, et c'est une mission essentielle, des projets de directives qu'elle soumet à Monsieur le Chef du Gouvernement pour décision, avant leur généralisation aux administrations publiques. Ces directives édictent des instructions et des lignes de conduite visant à améliorer et rationaliser la gestion de la commande publique.

À titre d'exemple, voici quelques circulaires auxquelles la CNCP a activement contribué :

- ◆ La circulaire relative à la préférence nationale.
- ◆ La circulaire sur les mesures d'accompagnement des entreprises privées pour maîtriser les effets de la crise COVID-19 ainsi que d'autres

crises internationales.

- ◆ Et d'autres circulaires similaires.

La CNCP participe également à la consolidation et à la codification des textes législatifs et réglementaires relatifs à la commande publique. Elle veille à leur mise en application, à leur actualisation, ainsi qu'à la diffusion des avis de principe concernant les questions qui lui sont soumises en matière de commande publique.

La CNCP mène toute étude et recherche visant à évaluer l'état des lieux de la commande publique ainsi que ses perspectives d'évolution.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, la CNCP agit comme une force de proposition. Elle a pour mission de soumettre au Chef du Gouvernement des mesures de toute nature, notamment d'ordre juridique, afin de promouvoir la concurrence, la transparence et l'efficacité de la commande publique. Ces mesures visent également à garantir le respect des principes et des règles d'éthique et de bonne gouvernance dans ce domaine.

MODÉRATEUR :

Ce sont là des éléments très intéressants. La question que je voudrais poser concerne le code des marchés publics sur lequel vous avez beaucoup travaillé et qui a été produit en 2023. Est-ce qu'avec ce code, on a noté des changements ? Est-ce qu'il y a eu un changement dans les comportements, la transparence, l'assainissement et l'intégrité des opérations ? Et aussi y-a-t-il des mesures qui sont venues accompagner le développement de la PME, la dynamique économique, de manière à être dans un environnement un peu plus vertueux ?

MR BOUAKIL :

C'est une question pertinente, puisque dans le cadre de la mission statutaire principale de la CNCP, elle a participé activement à l'élaboration et à l'adoption du nouveau décret relatif au marché public, qui vise à atteindre les objectifs principaux suivants :

- ◆ Consolidation de l'élargissement de la concurrence, de l'égalité des chances et de l'équité entre les concurrents, notamment les petites et moyennes entreprises, et autres entrepreneurs ;
- ◆ Mise à niveau avec les normes internationales, en introduisant certains principes et modes de passation tels que l'appel d'offres (AO) simplifié.
- ◆ Simplification et assouplissement de certaines procédures d'appel d'offres, comme les bons de commande et les appels d'offres simplifiés.
- ◆ Encouragement de l'entreprise nationale, en particulier les très petites entreprises (TPE), PME, autres prestataires ainsi que les nouveaux entrants sur le marché.
- ◆ Promotion de l'entreprise régionale et de l'emploi local.
- ◆ Intégration des dimensions économiques, sociales, environnementales et écologiques, ainsi que des objectifs de développement durable, dans la préparation et l'établissement des appels d'offres.
- ◆ Prise en compte de l'efficacité énergétique.

- ◆ Préservation des ressources hydriques.
- ◆ Valorisation du paysage architectural.
- ◆ Sauvegarde du patrimoine national et des monuments historiques.
- ◆ Exigences liées à la promotion de l'innovation et de la recherche & développement.

Pour préciser un point très important, lors de l'examen des réclamations et consultations émanant des acheteurs publics, ainsi que des réclamations des entreprises privées, la CNCP veille strictement au respect des principes fondamentaux de la concurrence.

MODÉRATEUR :

Alors, j'en profite. L'actualité de ces dernières semaines a fait état du cas de l'appel d'offres pour l'organisation du GITEX (Gulf Information Technology Exhibition), je pense que vous en avez entendu parler. Il a été annulé après une adjudication, puis relancé dans de meilleures conditions. Est-ce que vous avez été interpellé vous-même sur ce sujet ?

MR BOUAKIL :

Nous avons été interpellés pour plusieurs opérations similaires, car la CNCP, lorsqu'elle détecte des pratiques ou des conditions anticoncurrentielles, invite l'acheteur public à revoir l'appel d'offres, à corriger les anomalies ou conditions contraires à la concurrence, et à le relancer. Cela permet de rouvrir la concurrence et d'encourager toutes les entreprises intéressées à participer.

MODÉRATEUR :

C'est comme tout à l'heure, quand on discutait avec l'ordre des médecins. On disait que les gens vont directement au tribunal,



alors qu'en s'adressant à l'ordre, ils pourraient trouver une solution. À votre niveau, pensez-vous que vous gagneriez à être encore mieux connus pour que les entreprises vous sollicitent davantage et vous interpellent sur des sujets liés à des problématiques d'anti-concurrence ?

MR BOUAKIL :

Bien sûr Mr Mostapha. Tous les acheteurs publics, ainsi que les entreprises privées, quelle que soit leur taille ou leur nationalité, sont invités à adresser leurs réclamations et consultations à la CNCP. Notre mission est de veiller au respect des principes fondamentaux de la commande publique et, en exerçant ces missions, de contribuer à la modernisation de l'écosystème de la commande publique.

MODÉRATEUR :

Très bien, merci beaucoup Mr Bouakil.

On observe ici sur l'écran, les 5 axes stratégiques de votre vision :

1. L'encadrement et la gouvernance de la Commande Publique,
2. La rationalisation des besoins des administrations et la maîtrise des dépenses publiques,
3. L'intégration des dimensions économique, sociale et managériale au cœur de la commande publique,
4. La prise en considération des objectifs prioritaires des politiques publiques,
5. Le renforcement du processus de dématérialisation et de digitalisation de l'ensemble des supports relatifs à l'achat public.

Il faudra qu'on aille vous voir pour que vous

puissiez nous les exposer de manière à vulgariser cette idée que les marchés publics font l'objet d'une commission, d'une observation, et d'un suivi. Cela rassurerait les acteurs, car nombreux sont les opérateurs privés qui hésitent à se lancer dans les marchés publics, ayant le sentiment que ces derniers sont biaisés ou qu'il existe des arrangements en amont entre opérateurs. C'est une problématique délicate, sans parler du facteur humain qui peut intervenir à un moment donné. Je pense qu'il y a là un vrai débat.

Alors, une question finale concernant votre rapport avec le Conseil de la concurrence : est-ce qu'il n'y a pas un travail en ex ante (c'est-à-dire en amont) pour prémunir contre ces problématiques ? Cela pourrait être valable aussi bien pour les Autoroutes du Maroc que pour le ferroviaire, que nous allons évoquer dans un instant. Peut-on envisager la mise en place de dispositifs communs permettant de baliser et de mettre en œuvre des systèmes ayant déjà fait l'objet d'un processus de cleaning en matière de procédures ?

MR BOUAKIL :

Bien sûr, nous travaillons en parfaite coordination avec les institutions constitutionnelles et tous nos partenaires, notamment les acheteurs publics, pour améliorer et moderniser l'écosystème de la commande publique, et surtout pour renforcer le cadre juridique de la commande publique.

MODÉRATEUR :

En tout cas, je suis curieux de venir voir ce que vous faites.

M. BOUAKIL :

Vous serez le bienvenu !

SYNTHÈSE

◆ ■ ◆

Rôle et missions de la CNCP

◆ Création et mandat :

- ◆ Fondée en 2015 pour remplacer la commission des marchés, la CNCP couvre un large périmètre de la commande publique, incluant marchés publics, PPP, contrats de gestion déléguée, etc.
- ◆ Elle veille au respect des principes fondamentaux : transparence, équité, efficacité, et bonne gouvernance

◆ Missions principales :

- ◆ Assistance et conseil : Accompagnement des acheteurs publics sur toutes les phases de la commande publique (préparation, passation, exécution).
- ◆ Examen des réclamations : Traite les litiges ou demandes des entreprises et acheteurs publics.
- ◆ Proposition législative : Élaboration d'avis et de directives pour améliorer la gestion et les normes des marchés publics.
- ◆ Formation : Coordination de la formation des acteurs publics en matière de commande publique.
- ◆ Études et évaluation : Analyse et modernisation des pratiques pour répondre aux objectifs stratégiques nationaux.

Contributions au nouveau code des marchés publics (2023)

◆ Objectifs du nouveau code

- ◆ Renforcer la concurrence, l'égalité des chances, et l'accès des PME aux marchés publics.
- ◆ Introduire des procédures simplifiées (bons de commande, AO simplifiés).
- ◆ Privilégier les entreprises nationales et régionales.
- ◆ Intégrer des objectifs de développement durable, incluant :
 - L'efficacité énergétique.
 - La préservation des ressources naturelles.
 - La valorisation du patrimoine national.
 - La promotion de l'innovation et de la recherche.

◆ Impact :

- ◆ Amélioration de la transparence et des pratiques dans les marchés publics.
- ◆ Mesures spécifiques pour soutenir les PME et dynamiser l'économie locale.





Gestion des pratiques anticoncurrentielles

◆ Intervention proactive :

- ◆ En cas de détection d'anomalies (exemple : appel d'offres annulé pour le GITEX), la CNCP travaille avec les acheteurs publics pour rectifier les pratiques anticoncurrentielles.

◆ Collaboration avec le secteur privé :

- ◆ Encouragement des entreprises privées à signaler leurs préoccupations pour un traitement équitable.

Collaboration avec d'autres institutions

◆ Coordination interinstitutionnelle :

- ◆ Partenariat avec le Conseil de la Concurrence pour améliorer les pratiques.
- ◆ Mise en place de dispositifs communs pour assurer une gestion ex-ante des problématiques de concurrence.

Vision stratégique de la CNCP

◆ Axes prioritaires :

- ◆ 1. Encadrement et gouvernance de la commande publique.
- ◆ 2. Rationalisation des besoins et optimisation des dépenses.
- ◆ 3. Intégration des objectifs économiques, sociaux et environnementaux.
- ◆ 4. Alignement sur les priorités des politiques publiques.
- ◆ 5. Renforcement de la dématérialisation et de la digitalisation.

Défis et perceptions

◆ Perceptions négatives :

- ◆ La méfiance des opérateurs privés envers les marchés publics (crainte de biais ou d'arrangements).

◆ Solution proposée :

- ◆ Vulgariser les mécanismes de suivi et de contrôle pour renforcer la confiance des parties prenantes.

Engagement futur

- ◆ La CNCP reste une force de proposition et un acteur clé pour moderniser l'écosystème des marchés publics, avec un cadre juridique plus efficace et des pratiques plus équitables.



PR. TARIK ZAIR, PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC, UNIVERSITÉ IBN TOFAIL KÉNITRA - MAROC

- ◆ Titulaire d'un Doctorat en droit public de l'Université des sciences sociales de Toulouse.
- ◆ Ses travaux de recherche portent, notamment, sur les institutions décentralisées, les politiques publiques territorialisées et le développement des espaces.
- ◆ Auteur du livre "La gestion décentralisée du développement économique au Maroc" aux éditions L'Harmattan.
- ◆ Récemment en France-Université de Paris-Saclay (en juin 2024), il a fait partie du jury d'une thèse de doctorat intitulée "La commande publique en France et au Maroc : instrument stratégique au service des politiques publiques" - Autrice : Zahra Boukeaba.

MODÉRATEUR :

Monsieur Tarik ZAIR, vous êtes professeur de droit public à l'Université d'Ibn Tofail de Kénitra, et vous allez nous aider à faire une synthèse de cette réflexion sur la concurrence et les marchés publics. Je vous demanderai de nous dire comment la nouvelle réglementation relative aux marchés publics traite la question de la neutralité concurrentielle, qui est au cœur de notre débat aujourd'hui. De la même manière, quels types de corrélations peuvent s'établir entre ces deux notions ?

M. TARIK ZAIR :

Merci, Monsieur Mostapha, et merci aux organisateurs de m'avoir invité à participer à cette manifestation aujourd'hui. Pour établir une synthèse logique de ce qui a été dit depuis ce matin, on peut conclure à un rapport de corrélation direct entre la neutralité concurrentielle et un type de réglementation normative dédiée à encadrer les règles relatives aux marchés publics.

Cependant, les choses sont plus complexes qu'elles n'y paraissent. À mon avis, il faut analyser cette question sous l'angle des exceptions qui sont intégrées dans cette

réglementation. Le nouveau code des marchés publics, notamment le décret de mars 2023 (n° 2-22-431), instaure une logique d'exception par rapport à des règles que nous avons admises pendant plusieurs années dans ce genre de réglementation. La clé pour comprendre ce changement de perception au niveau réglementaire est de prendre en compte le caractère stratégique des marchés publics. Pendant longtemps, nous avons sacralisé le principe de neutralité des marchés publics, qui, en théorie, ne devrait pas poser de problème en termes de corrélation avec la neutralité concurrentielle. Cependant, aujourd'hui, des exceptions comme la préférence nationale ou l'intégration de clauses liées aux politiques publiques – qu'il s'agisse de protection de l'environnement ou de critères sociaux – viennent conditionner cette neutralité concurrentielle.

Cela conduit à insérer ces dispositions dans un rapport de conditionnement plutôt que de simple corrélation. Les règles relatives aux marchés publics conditionnent ainsi la neutralité concurrentielle sans nécessairement aboutir à des conclusions fermes ou universelles. D'où l'importance de



la pratique et de l'interprétation des textes en vigueur .

Alors, logiquement, dans le cadre de la neutralité concurrentielle, on peut conclure que toute intervention de l'État susceptible d'accorder un avantage à un opérateur économique est de nature à fausser les règles de la concurrence. De la même manière, l'approche des marchés publics, par référence à cette réglementation, doit être perçue comme un moyen de favoriser un certain nombre d'opérateurs, tout en respectant des conditions précises.

Sur le plan technique juridique, deux moyens ont été déployés dans le nouveau code des marchés publics. En premier lieu, ce que l'on appelle les dispositions réglementaires. Cela consiste à imposer aux pouvoirs publics, avec une approche désormais très large englobant l'État et les collectivités territoriales, un certain nombre de normes harmonisées. Comme cela a été mentionné ce matin, cette unicité présente l'avantage de mettre fin à l'opacité et aux règles dispersées, tout en instaurant des normes harmonisées.

Imposer aujourd'hui aux pouvoirs publics un certain nombre de normes dans le cadre des marchés publics contribue ainsi à renforcer la neutralité concurrentielle, en offrant un meilleur cadre à son expression. Il s'agit en fin de compte d'un ordre surveillé et contrôlé par l'État, à travers ses institutions, et non d'un objectif théorique sans les moyens nécessaires pour l'atteindre.

En second lieu, et c'est très intéressant d'un point de vue technique juridique, au-delà des dispositions réglementaires, il y a les clauses réglementaires ou clauses obligatoires. Le code des marchés publics

les utilise fréquemment. Ces clauses obligent les maîtres d'ouvrage ou les administrations, de manière générale, à insérer dans les contrats un certain nombre de dispositions visant à se conformer aux politiques publiques de l'État. Cela peut inclure la compensation industrielle ou encore la préférence nationale.

MODÉRATEUR :

Alors, selon vous, puisqu'on a beaucoup parlé du code des marchés publics qui a été adopté ou publié en 2023. Est-ce que ce code, selon vous, a apporté beaucoup de transformations et de changements, ou est-ce encore une fois, le code est là, les textes sont là, mais dans la réalité, on fait autre chose ?

M. TARIK ZAIR :

Je pense que vouloir établir un lien avec la réalité est le point de départ, puisque c'est la réalité de la pratique menée pendant plusieurs années qui a conduit, en fin de compte, à une évaluation et à estimer qu'à un moment donné, ce code devait notamment être amendé sur un certain nombre de points.

Il y a un certain nombre de nouveautés et je pense que le plus important dans le nouveau code, c'est de pouvoir rallier deux approches de la neutralité concurrentielle, qui peuvent même être considérées comme deux générations de principes guidant notamment les marchés publics.

En premier lieu, ce qu'on a appliqué pendant plusieurs années, et aujourd'hui, avec une relecture de ces principes, le code imagine un certain nombre de solutions. Ce sont le principe de la transparence des procédures et, en deuxième lieu, le principe de la protection de l'argent public. Ces deux principes figurent aujourd'hui comme étant



des objectifs fondamentaux de ce nouveau code.

- La transparence des procédures est analysée dans le code uniquement par référence à la notion d'information, avec une référence récurrente à la publicité. Deux variantes de cette logique de l'information : informer les soumissionnaires, les concurrents et les candidats sur les conditions et l'ensemble des aspects du marché, pour qu'ils puissent s'engager en connaissance de cause ; et, en deuxième lieu, donner aussi à l'administration la possibilité de solliciter auprès des soumissionnaires toutes les informations nécessaires, au moins pour vérifier leur capacité à honorer leurs engagements et à exécuter les contrats en question.

- La protection de l'argent public, qui a figuré pendant plusieurs années comme étant un aspect fondamental, a contribué à ancrer cette question de la neutralité des marchés publics de manière générale. Elle est appréhendée aujourd'hui à travers deux aspects fondamentaux dans le nouveau code : d'une part, combattre la corruption, auquel le code consacre un certain nombre de dispositions très importantes ; et, d'autre part, la gestion des conflits d'intérêts. Ce dernier aspect, qui figure comme un élément fondamental, devrait à l'avenir faire l'objet de réflexions plus approfondies. En effet, il existe déjà des initiatives législatives en la matière, et le nouveau code des marchés publics tente de cerner et d'encadrer les cas de conflits d'intérêts.

Et en deuxième lieu, un certain nombre de principes sont revisités aujourd'hui et insérés dans le code, notamment le principe du libre accès au marché public et, en deuxième lieu,

celui de l'égalité de traitement entre candidats. Le libre accès signifie permettre aux opérateurs d'avoir accès au marché public sans aucune entrave. D'ailleurs, c'est le sens même de la neutralité concurrentielle. Le code adopte une approche poussée de cette notion d'accès libre au marché, et on peut l'observer à travers plusieurs dispositions. Je cite, par exemple, l'article 155, qui évoque les groupements, qu'ils soient solidaires ou conjoints, pouvant notamment se porter candidats. Cet article impose aux pouvoirs publics de traiter ces groupements dans les mêmes conditions, afin d'éviter toute discrimination ou abus de position de la part d'un groupement.

MODÉRATEUR :

Merci pour ces éclairages très précis. Dernière question : est-ce que cette idée d'encouragement des entreprises, notamment des petites entreprises, s'est traduite dans la réalité par une multiplication des interventions de petites entreprises ? Dispose-t-on de chiffres à ce sujet ou reste-t-il un vœu pieux ?

M. TARIK ZAIR :

Je pense que si on se réfère à cette question des chiffres, on peut répondre positivement : oui. Madame la Ministre des Finances et de l'Économie, il y a quelques mois, a indiqué un chiffre de 34 % pour l'année dernière, représentant des marchés réservés aux petites et moyennes entreprises, c'est-à-dire que nous sommes au-delà des 30 %.

MODÉRATEUR :

Réservés, mais pas octroyés !

M. TARIK ZAIR :

Oui, ce qu'il faut retenir, c'est que le code, dans son approche, notamment par l'obligation





qu'il impose, se réfère à cette question prévisionnelle de la réservation. Un aspect très important à noter est l'exigence de prendre en compte l'efficacité de la dépense publique. Parfois, les circonstances dans un certain nombre de cas peuvent conduire à des solutions particulières. Cela s'inscrit dans ce que j'ai évoqué tout à l'heure : garantir l'égalité de traitement. Je donne un exemple, si vous le permettez, celui de l'annulation. Vous avez fait référence à cette question de la préférence nationale, notamment pour les petites entreprises.

Aujourd'hui, le code des marchés publics encadre l'annulation des marchés publics, une chose qui n'était pas encadrée il y a quelques années. Il précise désormais les cas dans lesquels l'Administration est en droit d'annuler un appel d'offres, afin d'éviter le favoritisme dans certains cas.

MODÉRATEUR :

Alors pour terminer, la notion de préférence nationale est souvent délicate à aborder, car elle nous confronte rapidement à nos obligations internationales, notamment les accords préétablis qui prédominent. Quelle est, selon vous, votre lecture de ce sujet et comment l'appréhender rapidement ?

M. TARIK ZAÏR :

Je pense que le cadre est déjà tracé, notamment au moment d'établir ou de commencer le chantier de la réforme du code

des marchés publics. Il s'agit de se conformer aux engagements internationaux du Maroc. Pour ce faire, un certain nombre de méthodes ont été déployées pour atteindre cet objectif, que ce soit à travers la valorisation de l'offre nationale, qui s'inscrit dans cette logique visant à encourager les entreprises marocaines et qui s'impose, notamment par ses obligations, même dans le cas de la sous-traitance, puisque le code, dans son article 151, impose cette question de la préférence nationale.

En deuxième lieu, il y a cette exigence d'application ou de prise en considération des produits et des normes marocaines homologuées, une chose qui n'existait pas auparavant. Je rappelle que l'ancienne version du code des marchés publics, dans son article 5, parlait de produits conformes aux normes marocaines. Aujourd'hui, on se réfère à des produits d'origine marocaine, en plus de leur conformité.

Enfin, si vous me le permettez, un outil d'un intérêt important est celui de la compensation industrielle, notamment pour les grands projets à caractère complexe. Cet outil permet d'exiger, en contrepartie, un certain nombre d'exigences liées à l'investissement, au transfert de technologie, ou encore à la formation. Ces mesures sont de nature à s'inscrire dans cette dynamique, tout en respectant les engagements internationaux ratifiés par le Maroc.

SYNTHÈSE



Neutralité concurrentielle et marchés publics

◆ 1. Corrélation et conditionnement :

- ◆ La neutralité concurrentielle et les règles des marchés publics sont liées, mais la relation est plus complexe que ce qu'il paraît.
- ◆ Le nouveau décret sur les marchés publics (n° 2-22-431, mars 2023) met en avant une approche stratégique, intégrant des exceptions comme la préférence nationale et des clauses liées aux politiques publiques (environnement, aspects sociaux).

◆ 2. Nouveautés du code des marchés publics :

◆ Transparence des procédures :

- Accroître l'information et la publicité des marchés pour les candidats.
- Vérifier la capacité des soumissionnaires à honorer leurs engagements.

◆ Protection de l'argent public :

- Lutte contre la corruption et gestion des conflits d'intérêts.

◆ Libre accès et égalité de traitement :

- Favoriser l'accès des opérateurs économiques tout en évitant la discrimination et l'abus de position dominante.

◆ 3. Transformation des principes :

◆ Le nouveau code articule deux générations de principes des marchés publics :

- Transparence et protection de l'argent public.
- Relecture pour favoriser une harmonisation des normes et des objectifs stratégiques.

Encouragement des petites entreprises

◆ 1. Avancées :

- ◆ 34 % des marchés publics en 2022 ont été réservés aux PME, dépassant l'objectif de 30 %.
- ◆ Réservations non synonymes d'octroi effectif, mais elles traduisent un effort structurel.

◆ 2. Préférence nationale :

- ◆ Inscrite dans des dispositions comme la sous-traitance (article 151).
- ◆ Intégration de produits et normes marocains dans le cadre des engagements internationaux.

Conformité aux engagements internationaux

◆ 1. Le code des marchés publics respecte les accords internationaux du Maroc, notamment :

- ◆ **Valorisation de l'offre nationale** : Soutien des entreprises locales tout en respectant les normes homologuées.
- ◆ **Compensation industrielle** : Outil stratégique pour grands projets complexes (exigences de transfert de technologies, formation, etc.).

MME WAFAA MALAJATI, DIRECTRICE DES ACHATS - OFFICE NATIONAL DES CHEMINS DE FER - MAROC



- ◆ Diplômée du Cycle Normal de l'ISCAE (Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises),
- ◆ Diplôme d'Expert-Comptable (ISCAE),
- ◆ + 11 années d'expérience dans le secteur privé,
- ◆ A rejoint l'ONCF depuis 2015 : Plusieurs fonctions dans le domaine de la finance dont Directrice Administrative et Financière de la filiale de maintenance d'AL BORAQ, Contrôle de Gestion, ...
- ◆ Directrice des Achats depuis juin 2024.

MODÉRATEUR :

Merci Mme Malajati d'être avec nous aujourd'hui. Vous êtes aussi un gros acheteur qui est sous les radars, avec des Lignes à Grande Vitesse (LGV) à construire, des développements, des intérêts internationaux. Alors dites-nous, comment est-ce que vous faites aujourd'hui pour vous assurer que vos décisions d'octroi de marchés, sont faites dans les meilleures conditions, qui priorisent la garantie d'une gestion à la fois compétitive et efficace des budgets ?

MME MALAJATI :

Tout d'abord, permettez-moi, au nom de l'Office National des Chemins de Fer (ONCF), de remercier Monsieur le Président du Conseil de la concurrence pour cette invitation.

Par rapport à cette question, je tiens à rappeler que pour l'ONCF, étant un établissement public à caractère industriel et commercial, nous sommes placés sous la tutelle du Ministère du Transport et de la Logistique. Nous avons un contrôle d'accompagnement depuis 2006 et, par les dispositions de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes, nous avons l'obligation d'avoir notre propre système de contrôle interne, ainsi que nos

nos procédures internes, que ce soit pour la réglementation des achats ou tout ce qui régit les relations entre l'État et l'ONCF. Cela se fait au niveau d'un contrat, comme cela a été cité par M. Sbia (Directeur de la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation) ce matin. Ce contrat prend soit la forme d'un contrat de programme, soit celle d'un protocole d'accord, qui précise les engagements de l'État et de l'ONCF, tout en définissant le programme d'investissement. D'où les budgets qui sont notifiés annuellement au niveau de l'Office, et ces budgets se déclinent en un programme prévisionnel des achats. Ce programme prévisionnel des achats est publié annuellement. Dans le cadre de sa préparation, nous veillons à respecter les stratégies Achats déjà mises en place par famille, de manière à avoir une bonne définition des besoins. Le plus important, pour garantir efficacité, suivi et efficience budgétaire, reste la maîtrise de l'estimation.

Nous nous basons sur notre référentiel article, constitué grâce au REX (Résultat d'Exploitation) des appels d'offres déjà lancés. Par ailleurs, pour les nouveaux actes d'achat, nous effectuons des Requests for Quotation (RFQ) [demandes d'offres de prix] auprès des fournisseurs, tout en assurant

un suivi rapproché du marché fournisseur, comme l'a souligné mon collègue au niveau des Autoroutes du Maroc. Ce suivi nous permet de mettre à jour les nouvelles technologies, tant sur le plan technique que financier.

C'est grâce à ce processus budgétaire et au lien entre le programme prévisionnel et la définition des budgets que nous assurons efficacité et efficience budgétaire, tout en maintenant la transparence. En effet, tous nos appels d'offres sont ouverts. La majorité des achats de l'ONCF se fait par appels d'offres ouverts, et l'estimation est une information publique disponible sur le portail des marchés publics.

MODÉRATEUR :

Une question qui peut sembler naïve : tout se joue au niveau de l'élaboration de l'appel d'offres. Si celui-ci est bien conçu dès le départ, que ce soit en termes de pertinence de l'investissement, de choix de la technologie, du prix, etc., les choses se déroulent généralement bien par la suite. Comment procédez-vous pour effectuer un choix d'ingénierie ou d'études afin de construire un appel d'offres adapté à vos besoins ?

MME MALAJATI :

Pour les achats communs, c'est clair, c'est un REX (Résultat d'Exploitation) que nous avons développé en interne. Mais comme je l'ai dit, pour tout ce qui concerne les gros projets, nous avons des dispositions spécifiques dans notre règlement des achats qui permettent de partager l'information, notamment à travers des AMI (Appels à Manifestation d'Intérêts). Nous en avons déjà lancé certains, par exemple pour l'acquisition de matériel ou la refonte du Système d'Informations de gestion. Ces AMI

permettent aux concurrents de participer et nous collectons ainsi toutes les données nécessaires, notamment techniques, sans engagement de part et d'autre. Cela nous permet de collecter des informations avant de lancer un appel d'offres.

MODÉRATEUR :

À titre d'exemple expérimental, est-ce qu'un cahier des charges élaboré dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêts, par un bureau d'ingénierie, peut être soumis à une tierce partie, comme une entité spécialisée ou un indépendant, pour analyser et relever les éléments concurrentiels ou anti-concurrentiels, ainsi que tout autre point problématique ?

MME MALAJATI :

C'est une pratique que nous n'appliquons pas actuellement, mais rien ne nous empêche effectivement de vérifier et de nous conforter par rapport à nos AMI et consultations. Nous restons ouverts à toutes les propositions et recommandations d'amélioration.

MODÉRATEUR :

Nous avons appris que vous avez amendé votre règlement des achats en juillet dernier. Pourquoi ce changement et qu'est-ce que cela a apporté ?

MME MALAJATI :

Concrètement, étant sous l'égide de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État (ANGPSE), nous ne sommes pas obligés d'appliquer le nouveau décret relatif aux marchés publics. Cependant, ce décret apporte des nouveautés importantes qui permettent une meilleure transparence et gestion des appels d'offres. Nous avons donc jugé opportun d'amender notre règlement des



achats en nous inspirant de ce décret tout en tenant compte des spécificités de notre secteur.

À titre d'exemple, comme mentionné par M. Bouakil, nous avons introduit des dimensions telles que l'écologie, la préservation des ressources hydriques, et la localisation régionale. Ces nouveaux concepts, présents dans le décret, ont été intégrés dans notre règlement.

Nous avons également introduit la notion de projets complexes et stratégiques, qui est propre à l'ONCF. Cela englobe l'acquisition de matériel roulant avec la maintenance associée, ainsi que les projets de développement d'infrastructures, qu'il s'agisse d'augmentation de capacité ou de création de nouvelles lignes.

MODÉRATEUR :

Une question encore. Comment se fait-il qu'un code des marchés publics récemment mis en place fasse encore l'objet de nombreuses exceptions, alors qu'il aurait pu être exhaustif et intégrer ces exceptions dès le départ ?

MME MALAJATI :

En ce qui concerne l'ONCF, nous faisons partie des établissements visés par la loi n°50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics. Cette loi prévoit une transformation en sociétés anonymes. Je pense que c'est dans le cadre de cette préparation que nous avons été épargnés.

MODÉRATEUR :

Peut-être qu'une partie du règlement ou du code ne s'adapte pas et qu'il faut l'exclure, mais tout le monde devrait être soumis au même code, non ?

MME MALAJATI :

Bien sûr. Les principes de passation des appels d'offres de l'Office sont alignés avec ceux de la commande publique. Nous respectons toutes les nouvelles dispositions du décret. Toutefois, nous ne les avons pas appliquées à 100 % en raison de certaines spécificités propres au secteur.

MODÉRATEUR :

Parce que nous sommes parfois les princes des zones d'ombre. C'est pourquoi je pose cette question, pour éviter qu'il y ait de telles zones. Merci beaucoup, Madame.

SYNTHÈSE

◆ ■ ◆

Contexte général et cadre de fonctionnement

◆ 1. Structure et réglementation :

- ◆ L'ONCF est un établissement public sous tutelle du Ministère du Transport et de la Logistique, soumis à la loi n°69-00 sur le contrôle financier des entreprises publiques.
- ◆ Les relations avec l'État sont régies par des contrats de programme ou des protocoles d'accord définissant les engagements mutuels et les programmes d'investissement.

◆ 2. Gestion budgétaire et achats :

- ◆ Les budgets annuels sont traduits en programmes prévisionnels d'achats publiés annuellement.
- ◆ La stratégie des achats repose sur une maîtrise de l'estimation et sur un référentiel basé sur les Résultats d'Exploitation (REX) des appels d'offres passés et sur des consultations auprès des fournisseurs (RFQ).

◆ 3. Transparence :

- ◆ La majorité des achats se fait par appels d'offres ouverts, publiés sur le portail des marchés publics, avec des estimations rendues publiques.

Processus de préparation des appels d'offres

◆ 1. Importance d'une bonne définition des besoins :

- ◆ Pour les achats communs : appui sur le REX interne.
- ◆ Pour les gros projets : utilisation d'Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI) pour collecter des informations techniques sans engagement préalable.

◆ 2. Ouverture aux améliorations :

- ◆ Bien que l'analyse concurrentielle des AMI par des tiers ne soit pas pratiquée, l'ONCF est ouvert à intégrer des recommandations.

Amendement du règlement des achats (juillet dernier)

◆ 1. Adaptation au nouveau décret sur les marchés publics :

- ◆ Bien que non obligatoire, l'ONCF s'en est inspiré pour améliorer transparence et gestion, tout en tenant compte des spécificités du secteur.
- ◆ Introduction de nouveaux concepts : dimension écologique, préservation des ressources hydriques, régionalisation des investissements.





◆ 2. Projets complexes et stratégiques :

- ◆ Définition incluant l'acquisition de matériel roulant avec maintenance associée et les nouveaux projets d'infrastructure (augmentation de capacité ou nouvelles lignes).

Perspectives et cadre juridique

◆ 1. Réforme des établissements publics :

- ◆ L'ONCF est concerné par la loi n°50-21 visant à transformer certains établissements publics en sociétés anonymes.

◆ 2. Conformité au code des marchés publics :

- ◆ Les principes de passation sont conformes aux règles de la commande publique, tout en intégrant des ajustements pour répondre à certaines particularités sectorielles.





05

SÉANCE DE CLÔTURE



M. AHMED RAHHOU
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE LA CONCURRENCE - MAROC



M. AHMED RAHHOU, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE LA CONCURRENCE - MAROC

Merci à toutes et à tous. Cette journée était très enrichissante. Nous repartons tous avec des connaissances nouvelles, ce qui était l'objectif de ce colloque : apprendre, échanger des expériences, et constater que, bien souvent, chacun réfléchit à sa mission dans son coin sans nécessairement confronter sa perspective à ce qui se passe ailleurs. Ces échanges permettent de croiser les points de vue, de s'assurer que nous sommes en phase avec les évolutions internationales et de constater combien ce partage peut être fructueux.

Dans un échange récent avec Madame la Ministre, nous parlions justement de la notion de neutralité, un sujet de plus en plus présent dans les réflexions publiques au Maroc. Une idée intéressante qui en a émergé est que l'État marocain, comme dans de nombreux pays, tend à se recentrer sur ses rôles fondamentaux : définir les politiques publiques, économiques, sociales et autres, tout en laissant davantage d'espace au jeu du marché.

L'ambition d'inverser la proportion des investissements pour que deux tiers proviennent du secteur privé s'inscrit dans cette logique. Nous avons vu des exemples concrets dans des secteurs comme l'électricité. Toutefois, il reste des domaines où l'intervention directe de l'État demeure cruciale, notamment les chemins de fer ou Autoroutes du Maroc. Dans ces cas, la privatisation ou le recours au privé pourrait encore s'avérer prématuré ou ne pas engendrer de changements significatifs. Ainsi, ces projets continueront à être fortement soutenus par la puissance publique.

Nous sommes dans une phase intermédiaire de transformation. Là où l'État doit encore intervenir directement, comme pour les cas cités, il agit comme s'il était déjà dans le privé. C'est une logique de compétition que nous avons vue dans plusieurs témoignages aujourd'hui. Cette logique est déjà ancrée dans la tête des dirigeants. La neutralité concurrentielle, à ce moment-là, ne doit pas uniquement être envisagée par rapport au comportement de ces institutions vis-à-vis du marché. Nous avons aussi parlé d'opportunités.

Le Maroc est une économie ouverte. Par ses accords de libre-échange et ses relations internationales, il est aussi un exportateur de produits et de savoir-faire. Il n'y a pas de raison que le savoir-faire des Autoroutes du Maroc, de l'ONCF, de l'ONDA, et d'autres, ne trouvent pas des débouchés sur d'autres marchés. Nous ne devons pas nous limiter à regarder notre propre marché. La neutralité concurrentielle appliquée chez nous doit aussi apprendre aux entreprises publiques marocaines à aller vers l'international. Car, lorsqu'elles développent un réflexe de compétition en interne, elles peuvent aussi l'exploiter à l'extérieur.





Le futur de notre économie, c'est d'avoir des acteurs publics et privés qui ne se limitent pas à être des champions nationaux, mais deviennent des champions régionaux. Rien n'interdit cela. Le savoir-faire marocain peut répondre à des besoins souvent exprimés par des pays amis, où l'expérience marocaine est recherchée.

Nous sommes le premier pays africain à développer des lignes à grande vitesse. Cela a permis à l'ONCF d'acquérir une expertise extraordinaire. Monsieur le Directeur général de l'ONCF me disait que les coûts sur la ligne déjà réalisée entre Kénitra et Tanger, qui est la véritable ligne LGV (Ligne à Grande Vitesse), défient toute concurrence. Nous avons donc réussi un exploit.

Désormais, nous allons étendre cette ligne à Casablanca, puis à Marrakech, et ensuite à Agadir. Cette expansion repose sur une expertise solide. En ce qui concerne les autoroutes, nous disposons déjà de l'un des réseaux autoroutiers les plus développés d'Afrique. Si nous ajoutons 1 000 kilomètres, ce sera le réseau le plus important du continent. Cela témoigne d'un savoir-faire remarquable.

La neutralité concurrentielle, en fin de compte, consiste à se confronter à la compétition. C'est ce qui permet de fabriquer des champions, non seulement nationaux, mais également régionaux et, pourquoi pas, mondiaux. Nous avons déjà des exemples de sociétés marocaines qui réussissent à l'international. Il faut donc envisager cela dans une logique de conquête, et non comme une contrainte. C'est un processus qui renforce les entreprises.

Pour l'État, il est également important de souligner que, lorsqu'on parle de marchés publics, l'objectif premier est l'efficacité. L'efficacité dans les marchés publics, couplée à une bonne compétition, permet d'obtenir les meilleurs prix. Dans une autre vie professionnelle, dans le monde bancaire, j'ai pu constater cette réalité. Le secteur bancaire a l'avantage de fournir une vision transversale sur tous les secteurs, car il finance tous les domaines.

Personnellement, j'ai été désagréablement surpris de constater, à plusieurs reprises, qu'un même projet, réalisé par un acteur public ou privé opérant dans le même secteur, pouvait afficher une différence de coût de revient significative. Souvent, un projet est 15 % ou 20 % plus cher lorsqu'il est réalisé par une entreprise publique, notamment dans l'immobilier, un domaine que j'ai beaucoup traité.

Les raisons invoquées renvoient souvent à des contraintes internes. C'est justement ce que tente de résoudre l'ANGPSE (Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État), sous la direction de M. Zaghnoun. L'objectif est d'instaurer une gouvernance optimale pour que les entreprises publiques soient aussi efficaces que leurs homologues privées. D'ailleurs, Sa Majesté a exprimé cette ambition dans l'un de ses discours, en souhaitant que le domaine public atteigne le même niveau d'efficacité que le secteur privé dans plusieurs domaines.

Donc, la concurrence et la neutralité permettent d'arriver à cela. Je crois que c'est au bénéfice de l'État d'avoir des acteurs efficaces. On est en train d'aller, on l'a vu tout au long de la journée, vers la régulation technique. Cela permet de dire aussi qu'on est capable, au Maroc aujourd'hui, de séparer les aspects techniques, la régulation et le long terme par rapport à des visions





politiques qui peuvent avoir des arbitrages différents. C'est une bonne chose qui permet au Maroc d'asseoir une économie solide avec des institutions qui ont pour objectif de sécuriser l'investisseur. Donc, la neutralité concurrentielle, ce n'est pas au détriment des entreprises publiques, c'est pour les renforcer. C'est vraiment comme ça qu'il faut le voir.

Nous, au Conseil de la concurrence, mettrons tout ce qu'on pourra pour travailler avec les régulateurs, travailler avec l'État, apporter notre contribution. C'est pour cela que nous sortons, d'ailleurs, des rapports. On a travaillé avec M. Bardach pour sortir un rapport sur l'électricité, et même si parfois on dit qu'on n'est pas dans le contrôle a priori et qu'on est dans le contrôle a posteriori, ce n'est pas toujours vrai parce que la loi nous donne le droit de donner des avis au gouvernement. Donc là, on est en a priori. D'ailleurs, c'est une des recommandations du Conseil pour l'Agence Nationale de Régulation de l'Électricité (ANRE). Nous, on aimerait bien que le « E » soit celui de l'Énergie et non pas de l'Électricité. Parce que l'énergie, c'est quelque chose d'unique. On ne peut pas faire la différence entre le solaire, le gaz et le nucléaire, si jamais il y a lieu. Et donc, il faut avoir une même vision de la régulation de l'énergie, peut-être en partant de l'électricité pour aller dans l'autre sens.

C'est donc ce travail commun d'anticipation et de collaboration avec les régulateurs qui vise à renforcer les différents acteurs du secteur et à ouvrir davantage à la compétition. On a eu, et cela a été cité avec Bank Al-Maghrib, à traiter des cas de contentieux, mais dans un souci d'aboutir à des solutions main dans la main avec le secteur. Quand le régulateur sectoriel et le Conseil de la concurrence travaillent ensemble, on obtient des résultats beaucoup plus efficaces, beaucoup plus rapidement.





Finalement, cela revient à ce que je dis souvent quand on parle de la concurrence : la concurrence n'est pas une fin en soi. La concurrence est un des instruments qui permettent de rendre l'économie plus efficace. C'est pour cela que je dis à mes collègues que la mesure de notre rendement, à nous, en tant que Conseil, ce n'est pas combien de dossiers on a traité, c'est : est-ce qu'on a rendu l'économie plus efficace ? Est-ce qu'on a participé à attirer des investisseurs ?

On ne peut pas le faire tout seul. C'est cet ensemble ou cette structure qu'il faut construire. Nous allons travailler, évidemment, avec la Commission des Marchés Publics, parce que nous considérons que là, il y a encore du chemin à faire pour éviter justement que l'argent public soit mal utilisé ou détourné de son usage par des cartels qui cherchent d'autres objectifs. Il y a donc encore du travail à faire. Ce n'est pas fini.

Je pense qu'en matière de concurrence, de neutralité concurrentielle, de service public et de commande publique, ce n'est jamais un travail achevé. Nous sommes sur la bonne voie, je le crois. Il reste encore du travail à faire, et je pense que c'est grâce à la collaboration de tous, ainsi qu'au regard et au soutien que peuvent nous apporter nos partenaires, que nous avancerons.

En tout cas, je remercie tous les participants qui ont fait le déplacement, aussi bien de l'intérieur du pays que de l'extérieur. Certains sont venus de loin, et je les en remercie. J'espère qu'ils ont pleinement profité de leur séjour et qu'ils resteront, si possible, au moins une nuit de plus pour découvrir et savourer la beauté de cette merveilleuse ville de Marrakech.

Je leur donne rendez-vous pour notre prochaine édition, Inchaallah, l'année prochaine, au mois de novembre. Nous retiendrons toujours le mois de novembre comme le mois de la concurrence au Maroc.

Un grand merci à nos équipes internes du Conseil, qui ont supervisé toute l'organisation. Je sais que c'est un travail ardu, mais il a été mené de main de maître. Merci également à notre animateur, à l'équipe organisatrice et à notre hôte, ainsi qu'à la société partenaire qui a collaboré avec nous pour organiser cet événement.

En tout cas, merci à tous. Nous publierons un communiqué dans la presse. Beaucoup de partenaires ici présents ont été interviewés par la presse marocaine. Je sais que tout cela sera relayé par la télévision marocaine, la presse écrite, les médias électroniques et d'autres canaux.

Nous sortirons également les actes du colloque, avec un compte rendu détaillé de tout ce qui a été dit. Nous invitons d'ailleurs tous les participants à nous envoyer leurs contributions, peut-être encore plus enrichissantes que ce qui a été exprimé pendant le temps limité des débats.

Je vous promets que tout cela figurera dans une publication à laquelle nous donnerons la plus large diffusion, et ce, dans plusieurs langues.

Encore une fois, merci à tous et à l'année prochaine.



SYNTHÈSE



Objectifs et Retours sur la conférence

- ◆ L'objectif principal était d'enrichir les participants en connaissances grâce aux échanges d'expériences.
- ◆ L'importance d'aligner les réflexions nationales sur les tendances internationales a été soulignée, permettant des discussions fructueuses.

Neutralité Concurrentielle et Rôle de l'État

- ◆ La neutralité concurrentielle est essentielle pour renforcer la compétitivité des entreprises publiques et privées.
- ◆ Le Maroc aspire à ce que 2/3 des investissements proviennent du secteur privé, avec un rôle réduit mais stratégique de l'État.
- ◆ Certains secteurs (chemins de fer, autoroutes) nécessitent encore un appui public fort en raison de leur spécificité

Internationalisation des Entreprises Publiques

- ◆ Encourager les entreprises publiques marocaines à devenir des acteurs internationaux, en capitalisant sur leurs expertises (ex. : ONCF, Autoroutes du Maroc).
- ◆ Développer une logique de conquête à l'étranger, au-delà des frontières nationales.

Régulation et Gouvernance

- ◆ La gouvernance des entreprises publiques doit viser une efficacité comparable à celle du secteur privé.
- ◆ Collaboration accrue entre le Conseil de la Concurrence et les régulateurs sectoriels pour anticiper et résoudre les contentieux.
- ◆ Une régulation énergétique unifiée est envisagée, couvrant toutes les sources d'énergie, pas uniquement l'électricité.

Marchés Publics et Concurrence

- ◆ Renforcer la transparence et l'efficacité dans les marchés publics pour éviter les pratiques anticoncurrentielles et garantir la bonne utilisation de l'argent public.
- ◆ La concurrence est un moyen d'améliorer l'efficacité économique et d'attirer des investisseurs.

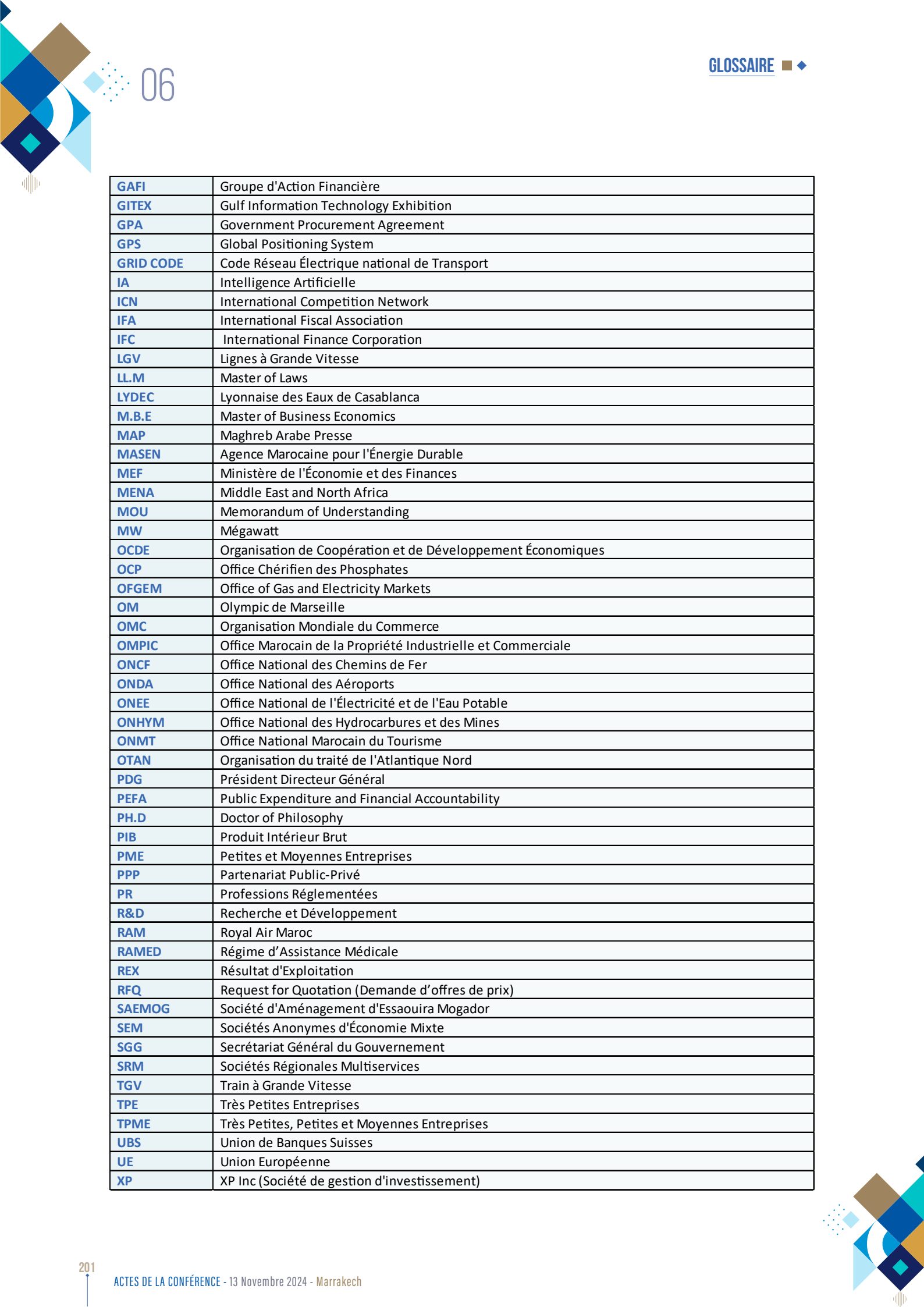
Collaboration et Perspectives

- ◆ Un appel à la coopération de tous les acteurs pour construire une économie solide et compétitive.
- ◆ Le Conseil de la Concurrence continuera à publier des rapports et à travailler étroitement avec les régulateurs pour soutenir le développement économique



CONSEIL DE LA CONCURRENCE - CONFÉRENCE DU 13/11/2024

ABRÉVIATION	NOM COMPLET
ACAPS	Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale
ADC	Autorité de la Concurrence du Portugal
ADM	Autoroutes Du Maroc
AMI	Appels à Manifestation d'Intérêts
AMO	Assurance Maladie Obligatoire
AMP	Accord sur les Marchés Publics
ANGSPE	Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État
ANRE	Agence Nationale de Réglementation de l'Électricité
AO	Appel d'Offres
B.A	Bachelor of Arts
BAD	Banque Africaine de Développement
BAM	Bank Al Maghrib
BCE	Banque Centrale Européenne
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BIM	Building Information Model (Modélisation des Informations du Bâtiment)
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BRI	Banque des Règlements Internationaux
CADE	Conseil Administratif de la Défense Économique
CAN	Coupe d'Afrique des Nations
CDG	Caisse de Dépôt et de Gestion
CEDE	Centre Européen de Droit et d'Économie
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
CMA	Competition and Markets Authority
CMI	Centre Monétique Interbancaire
CNCP	Commission Nationale de la Commande Publique
CNMC	Commission Nationale des Marchés et de la Concurrence (Espagne)
CNOA	Conseil National de l'Ordre des Architectes
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
COMAC	Commercial Aircraft Corporation of China
COMCO	Commission de la Concurrence (Suisse)
COVID	Coronavirus Disease
DEPP	Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
DESS	Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées
DMA	Digital Markets Act
DMCC ACT	Digital Markets, Competition and Consumers Act
ECA	Egyptian Competition Authority
EEP	Établissements et Entreprises Publics
EHTP	École Hassania des Travaux Publics
ENA	École Nationale d'Administration
ENERCAL	Énergie Calédonienne
ENPC	École Nationale des Ponts et Chaussées
ENSAE	École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique
ESPA	Entité des Services partagés de l'Administration publique
ESSEC	École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
EX-ANTE	Avant l'adoption (terme latin utilisé en économie et droit pour désigner une approche anticipative)
EX-POST	près l'adoption (terme latin désignant une analyse a posteriori)
FEC	Fonds d'Équipement Communal
FMI	Fonds Monétaire International
FTC	Federal Trade Commission



GAFI	Groupe d'Action Financière
GITEX	Gulf Information Technology Exhibition
GPA	Government Procurement Agreement
GPS	Global Positioning System
GRID CODE	Code Réseau Électrique national de Transport
IA	Intelligence Artificielle
ICN	International Competition Network
IFA	International Fiscal Association
IFC	International Finance Corporation
LGV	Lignes à Grande Vitesse
LL.M	Master of Laws
LYDEC	Lyonnaise des Eaux de Casablanca
M.B.E	Master of Business Economics
MAP	Maghreb Arabe Presse
MASEN	Agence Marocaine pour l'Énergie Durable
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MENA	Middle East and North Africa
MOU	Memorandum of Understanding
MW	Mégawatt
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OCP	Office Chérifien des Phosphates
OFGEM	Office of Gas and Electricity Markets
OM	Olympic de Marseille
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMPIC	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
ONCF	Office National des Chemins de Fer
ONDA	Office National des Aéroports
ONEE	Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable
ONHYM	Office National des Hydrocarbures et des Mines
ONMT	Office National Marocain du Tourisme
OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique Nord
PDG	Président Directeur Général
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PH.D	Doctor of Philosophy
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPP	Partenariat Public-Privé
PR	Professions Réglementées
R&D	Recherche et Développement
RAM	Royal Air Maroc
RAMED	Régime d'Assistance Médicale
REX	Résultat d'Exploitation
RFQ	Request for Quotation (Demande d'offres de prix)
SAEMOG	Société d'Aménagement d'Essaouira Mogador
SEM	Sociétés Anonymes d'Économie Mixte
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SRM	Sociétés Régionales Multiservices
TGV	Train à Grande Vitesse
TPE	Très Petites Entreprises
TPME	Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises
UBS	Union de Banques Suisses
UE	Union Européenne
XP	XP Inc (Société de gestion d'investissement)