

مجلس المنافسة

المملكة المغربية  
ROYAUME DU MAROC

ⵎⴰⵔ ⵏ ⵏⵉⵙⵉⵔ ⵏ ⵏⵉⵙⵉⵔ ⵏ ⵏⵉⵙⵉⵔ

CONSEIL DE LA CONCURRENCE



## Avis du Conseil de la concurrence

sur l'état de la concurrence  
au niveau des circuits de distribution  
des produits alimentaires

A/1/25

[www.conseil-concurrence.ma](http://www.conseil-concurrence.ma)







AVIS  
du Conseil de la concurrence  
sur l'état de la concurrence  
au niveau des circuits de distribution  
des produits alimentaires





## Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu L'assiste

“ La même exigence s'impose en ce qui concerne le nouveau pacte économique qui implique le devoir d'être attentif à l'appareil de production, et de stimuler l'esprit d'initiative et la libre entreprise, en s'attachant notamment à encourager les PME. Cette démarche est en accord avec l'esprit de la nouvelle Constitution qui consacre l'Etat de droit dans le domaine des affaires, prévoit une série de droits et institue un certain nombre d'instances économiques.

Celles-ci sont chargées de garantir la liberté d'entreprendre et les conditions d'une concurrence loyale, ainsi que la mobilisation des dispositifs de moralisation de la vie publique et des moyens de lutte contre le monopole, les privilèges indus, l'économie de rente, la gabegie et la corruption. ”

**Extrait du Discours Royal à l'occasion du douzième anniversaire  
de la fête du Trône, du 20 chaabane 1432 (30 juillet 2011)**



Conformément aux dispositions de la loi n° 20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle qu'elle a été modifiée et complétée, le Conseil a pris l'initiative de donner son avis sur l'état de la concurrence au niveau des circuits de distribution des produits alimentaires au Maroc.

A cet égard, et conformément aux dispositions de la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence et la loi n°104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telles qu'elles ont été modifiées et complétées, et après que le Rapporteur Général et les Rapporteurs chargés du dossier de la demande d'Avis aient été entendus, lors des 58<sup>ème</sup> et 60<sup>ème</sup> réunions du collège du Conseil, tenues respectivement en date du 15 Joumada II 1446 (17 Décembre 2024) et du 22 Chaabane 1446 (27 Février 2025), le Conseil de la concurrence a émis le présent Avis.



---

## **Avis du Conseil de la concurrence n° A/1/25**

du 28 chaabane 1446 (27 février 2025)

### **sur l'état de la concurrence au niveau des circuits de distribution des produits alimentaires**

#### **Le Conseil de la concurrence,**

- vu la loi n°104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence promulguée par le Dahir n° 1-14-116 du 2 Ramadan 1435 (30 juin 2014), telle qu'elle a été modifiée et complétée ;
- vu la loi n° 20-13 relative au Conseil de la concurrence promulguée par le Dahir n° 1-14-117 du 2 Ramadan 1435 (30 juin 2014), telle qu'elle a été modifiée et complétée ;
- vu le décret n° 2-14-652 du 8 Safar 1436 (1<sup>er</sup> décembre 2014) pris pour l'application de la loi n° 104-12 sur la liberté des prix et de la concurrence, tel qu'il a été modifié et complété ;
- vu le décret n° 2-15-109 du 16 Chaabane 1436 (4 juin 2015) pris pour l'application de la loi n° 20-13 relative au Conseil de la concurrence, tel qu'il a été modifié et complété ;
- en application de l'article 21 du Règlement Intérieur du Conseil de la concurrence ;
- après constatation du quorum par le président du Conseil de la concurrence, conformément aux dispositions de l'article 31 du Règlement Intérieur du Conseil ;
- vu la décision du Conseil de la concurrence n° 07/D/2024 du 10 rajab 1445 (22 janvier 2024) relative à son initiative de donner un avis sur l'état de la concurrence au niveau des circuits de distribution des produits alimentaires;
- vu la décision du rapporteur général du Conseil de la concurrence, Monsieur Hicham BOUAYAD n° 010/2024, portant désignation de Madame Sanae BOUMAHMAZA et de Monsieur Abdelhadi EL FELLAH, rapporteurs en charge du dossier, conformément aux dispositions de l'article 27 de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle qu'elle a été modifiée et complétée ;
- après présentation du projet d'avis par le Rapporteur Général et les Rapporteurs chargés du dossier de la demande d'avis, lors de la 60<sup>ème</sup> réunion du collège du Conseil, tenue en date du 28 chaabane 1446 (27 février 2025) ;
- après délibération lors de la 60<sup>ème</sup> réunion du collège du Conseil, tenue le 28 chaabane 1446 (27 février 2025), conformément aux dispositions de l'article 14 de la loi n° 20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle qu'elle a été modifiée et complétée.

#### **a adopté l'avis suivant :**



---

## Table des matières

TABLE DES MATIERES	13
LISTE DES TABLEAUX	18
LISTE DES GRAPHIQUES	21
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>25</b>
1. FONDEMENTS JURIDIQUES DE L'AVIS	25
2. CONTEXTE DE L'AVIS	25
3. METHODOLOGIE ET PROCEDURE D'INSTRUCTION	27
3.1 Approche méthodologique adoptée	27
3.2 Périmètre de l'Avis	28
3.3 Procédure d'instruction	29
<b>CHAPITRE I. CADRE REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL REGISSANT LE SECTEUR</b>	<b>31</b>
1. CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE	31
2. REGIME FISCAL APPLICABLE	34
2.1 En ce qui concerne l'impôt sur les sociétés	34
2.2 En ce qui concerne l'impôt sur le revenu	35
2.3 En ce qui concerne la cotisation minimale	36
2.4 En ce qui concerne la TVA	36
3. LE CADRE INSTITUTIONNEL ET LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES DU SECTEUR	37
<b>CHAPITRE II. CONCEPTS FONDAMENTAUX ET PANORAMA GENERAL DU SECTEUR DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION DES PRODUITS ALIMENTAIRES AU MAROC</b>	<b>43</b>
1. DEFINITIONS ET CONCEPTS FONDAMENTAUX	43
2. LE SECTEUR DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION AU MAROC	45
2.1 La distribution traditionnelle	45
2.1.1 Les grossistes	46
2.1.2 Les détaillants	47
2.2 La distribution moderne	47
2.2.1 La grande distribution	48
2.2.2 L'E-commerce	52
3. LES STRATEGIES INSTITUTIONNELLES DE DEVELOPPEMENT	54
3.1 La stratégie Rawaj	54
3.2 Les initiatives numériques	56

<b>CHAPITRE III : FONCTIONNEMENT CONCURRENTIEL DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION DES PRODUITS ALIMENTAIRES</b>	<b>58</b>
<b>1. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ANALYSE MENE</b>	<b>59</b>
<b>2. ANALYSE QUALITATIVE DU FONCTIONNEMENT DES CHAINES DE DISTRIBUTION PAR FAMILLE DE PRODUITS</b>	<b>60</b>
2.1 Famille des produits laitiers	60
2.1.1 Aperçu général sur les marchés des produits laitiers analysés	60
a. Lait pasteurisé et lait UHT	63
b. Beurre	63
c. Fromage Fondu en format triangulaire	64
2.1.2 Fonctionnement de la chaîne de distribution	65
a. Par mode de distribution : en propre ou externalisation	65
b. Répartition des ventes réalisées par circuit de distribution : traditionnel vs moderne	67
• Lait pasteurisé	68
• Lait UHT, beurre et fromage fondu	69
2.2 Famille des pâtes alimentaires et couscous	71
2.2.1 Présentation générale de la filière	71
2.2.2 Fonctionnement des chaînes de distribution	73
a. Par mode de distribution : en propre ou externalisation	73
b. Répartition des ventes réalisées par circuit de distribution : traditionnel vs moderne	74
2.3 Famille des conserves végétales	75
2.3.1 Aperçu général des marchés de conserves végétales analysés (concentré de tomates et confiture)	75
2.3.2 Organisation de la chaîne de distribution	76
a. Par mode de distribution : en propre ou externalisation	76
b. Répartition des ventes réalisées par circuit de distribution : traditionnel vs moderne	78
<b>3. ANALYSE QUANTITATIVE DES ECARTS ENTRE LES TARIFS DE CESSION DES FOURNISSEURS PAR RAPPORT AUX PRIX DE VENTE FINAUX AUX CONSOMMATEURS</b>	<b>79</b>
3.1 Famille produits laitiers	79
3.1.1 Circuit de distribution traditionnel	80
a. Lait pasteurisé	80
b. Lait UHT entier	81
c. Beurre	82

d. Fromage fondu en format triangulaire .....	83
3.1.2 Circuit de distribution moderne de la GMS .....	84
3.2 Famille des pâtes alimentaires et couscous .....	89
3.2.1 Circuit de distribution traditionnel .....	89
a. Pâtes alimentaires en vrac .....	89
b. Pâtes alimentaires conditionnées .....	91
c. Couscous en vrac .....	93
d. Couscous conditionné .....	94
3.2.2 Circuit de distribution moderne de la GMS .....	96
a. Pâtes alimentaires conditionnées .....	96
b. Couscous conditionné .....	100
3.3 Famille des conserves végétales .....	104
3.3.1 Circuit de distribution traditionnel .....	105
a. Double concentré de tomate .....	105
b. Confiture .....	106
3.3.2 Circuit de distribution moderne de la GMS .....	108
<b>4. COMPARAISON ENTRE L'EVOLUTION DES PRIX DE VENTE FINAUX AU NIVEAU DES DEUX CIRCUITS .....</b>	<b>113</b>
<b>CHAPITRE IV. ENJEUX CONCURRENTIELS DE LA DISTRIBUTION MODERNE PAR LES GMS .....</b>	<b>116</b>
<b>1. L'ETAT DE LA CONCURRENCE DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION MODERNE .....</b>	<b>116</b>
1.1 Niveaux de concentration du secteur .....	116
1.2 Conditions d'accès au marché pour les nouveaux entrants .....	119
<b>2. RELATION FOURNISSEUR-DISTRIBUTEUR .....</b>	<b>121</b>
2.1 Modalités relatives aux délais de paiement .....	121
2.2 Modalités relatives à la marge arrière .....	124
<b>CHAPITRE V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>128</b>
<b>1. CONCLUSIONS .....</b>	<b>129</b>
1.1 Conclusions transverses .....	130
1.1.1 Une gouvernance du secteur marquée par la multiplicité des intervenants pénalisant l'efficacité de son organisation .....	130
1.1.2 Un cadre légal et réglementaire régissant le secteur relativement robuste mais éclaté induisant des insuffisances en matière d'organisation et de planification .....	131

1.1.3 Un manque important de données se traduisant par une faible visibilité sur l'état du secteur susceptible d'apprécier son potentiel .....	131
1.2 Conclusions relatives à la structure et fonctionnement des circuits .....	132
1.2.1 Un appareil commercial caractérisé par la prééminence des circuits de distribution traditionnels jouant un rôle économique et social importants .....	132
1.2.2 Des circuits de distribution moderne de la GMS qui s'imposent progressivement avec l'accélération du rythme de leur développement .....	133
1.2.3 Une activité du E-commerce en plein essor marquant des prémices d'une nouvelle ère .....	134
1.2.4 Des circuits de distribution traditionnels fragmentés et peu coordonnés compliquant la mise en œuvre des mesures d'accompagnement .....	135
1.2.5 Un recours aux distributeurs spécialisés qui diffère selon les circuits de distribution et les stratégies des fournisseurs .....	136
1.2.6 Un secteur de GMS concentré et marqué par l'existence de fortes barrières à l'entrée .....	137
1.3 Conclusions afférentes à l'influence de ces circuits sur la formation des prix de vente finaux aux consommateurs .....	138
1.3.1 Un mode de fonctionnement des circuits de distribution avec une influence significative sur les prix de vente aux consommateurs et un impact sur le fonctionnement concurrentiel des marchés .....	138
1.3.2 Une augmentation des marges brutes en valeur au niveau des circuits de distribution ayant nourri l'inflation sur les produits alimentaires .....	138
1.4 Conclusions liées à la relation entre les fournisseurs et les distributeurs .....	139
1.4.1 Des modalités de paiement appliquées dans les circuits de distribution qui soulèvent des préoccupations d'ordre concurrentiel .....	139
1.4.2 Une marge arrière, composante majeure de la marge globale de la GMS, dont les modalités d'application soulèvent des enjeux concurrentiels .....	140
<b>2. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>141</b>
2.1 Recommandations transverses visant à la modernisation des circuits de distribution des produits alimentaires .....	142

2.1.1 Renforcer le cadre légal et réglementaire régissant le secteur des circuits de distribution des produits alimentaires en vue de l'adapter aux évolutions de son écosystème .....	142
2.1.2 Encadrer davantage le dispositif de l'urbanisme commercial pour un développement harmonieux du tissu économique local et une meilleure intégration des activités commerciales dans l'aménagement urbain .....	143
2.1.3 Structurer et dynamiser le schéma de gouvernance des circuits de distribution des produits alimentaires pour une harmonisation des interventions institutionnelles .....	144
2.2 Recommandations opérationnelles pour accompagner le développement du secteur et améliorer sa transparence .....	145
2.2.1 Instaurer un dispositif de veille et de collecte de données favorisant davantage la transparence du secteur .....	145
2.2.2 Identifier des leviers d'une nouvelle stratégie institutionnelle pour le développement du commerce traditionnel, en capitalisant sur les résultats et limites de la stratégie « Rawaj » .....	146
2.2.3 Soutenir l'offre de formation pour répondre aux besoins du secteur en ressources humaines .....	147
2.2.4 Intégrer le commerce traditionnel dans l'écosystème digital pour une diversification de leurs sources de revenus .....	147
2.2.5 Réorganiser les chaînes d'approvisionnement pour accompagner la modernisation du commerce traditionnel .....	150
2.2.6 Renforcer la relation commerciale fournisseur-distributeur dans les circuits de la grande distribution en encadrant la coopération commerciale .....	151

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1:</b> Modes de distribution par produit et par circuit de distribution pour la famille des produits laitiers .....	67
<b>Tableau 2:</b> Répartition du chiffre d'affaires (en %) du lait pasteurisé par canal de distribution pour la période 2021-2023 .....	68
<b>Tableau 3:</b> Évolution du chiffre d'affaires (en %) du lait UHT et du beurre par canal de distribution des deux opérateurs du marché auditionnés pour la période 2021-2023 .....	70
<b>Tableau 4:</b> Répartition du chiffre d'affaires du fromage fondu triangulaire par canal de distribution des 4 opérateurs du marché auditionnés (moyenne de la période 2021-2023) .....	70
<b>Tableau 5:</b> Modes de distribution par produit et par circuit de distribution pour la famille des pâtes alimentaires et du couscous .....	74
<b>Tableau 6:</b> Répartition du chiffre d'affaires (en %) des pâtes alimentaires et du couscous au niveau du commerce traditionnel sur la période 2021-2023 .....	74
<b>Tableau 7:</b> Répartition du chiffre d'affaires (en %) des pâtes alimentaires et du couscous au niveau du commerce moderne sur la période 2021-2023 .....	75
<b>Tableau 8:</b> Modes de distribution par produit et par circuit de distribution pour la famille des conserves végétales .....	78
<b>Tableau 9:</b> Répartition du chiffre d'affaires (en %) du concentré de tomates et de la confiture par canal de distribution des trois opérateurs du marché auditionnés (moyenne de la période 2021-2023) .....	78
<b>Tableau 10:</b> Évolution des tarifs de cession des industriels et des prix de vente finaux (en DH) du lait pasteurisé ½ L par marque sur la période 2021-2023 au niveau du circuit traditionnel .....	80
<b>Tableau 11:</b> Évolution des tarifs de cession des industriels et des prix de vente finaux (en DH) du lait UHT 1L par marque sur la période 2021-2023 au niveau du circuit traditionnel .....	81
<b>Tableau 12:</b> Évolution des tarifs de cession des industriels et des prix de vente finaux (en DH/kg) du beurre par marque sur la période 2021-2023 au niveau du circuit traditionnel .....	82
<b>Tableau 13:</b> Évolution des tarifs de cession des industriels et des prix de vente finaux (en DH) du fromage fondu en format triangulaire par marque sur la période 2021-2023 au niveau du circuit traditionnel .....	83
<b>Tableau 14:</b> Évolution des marges en valeur (en DH) et/ou en taux (%) des produits laitiers concernés par fournisseur chez l'enseigne 1 sur la période 2021-2023 .....	85
<b>Tableau 15:</b> Évolution des marges en valeur (en DH) et/ou en taux (%) des produits laitiers concernés par fournisseur chez l'enseigne 2 sur la période 2021-2023 .....	85

<b>Tableau 16:</b> Évolution des marges en valeur (en DH) et/ou en taux (%) des produits concernés par fournisseur chez l'enseigne 3 sur la période 2021-2023	86
<b>Tableau 17:</b> Évolution des marges en valeur (en DH) et/ou en taux (%) des produits concernés par fournisseur chez l'enseigne 4 sur la période 2021-2023	86
<b>Tableau 18:</b> Évolution des marges en valeur (en DH) et/ou en taux (%) des produits concernés chez l'enseigne 5 sur la période 2021-2023	87
<b>Tableau 19:</b> Evolution des tarifs de cession, des prix de vente et des marges globales brutes (en DH au Kg) du vermicelle et des torsades par marque sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel	89
<b>Tableau 20:</b> Evolution des tarifs de cession, prix de vente et marges globales brutes (en DH) des spaghetti 250g et cheveux d'ange 500g par marque sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel	91
<b>Tableau 21:</b> Évolution des tarifs de cession et des prix de vente (DH/kg) finaux des spaghettis 250g par marque sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel	92
<b>Tableau 22:</b> Evolution des tarifs de cession, prix de vente et marges (en DH/kg) du couscous en vrac par marque sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel	94
<b>Tableau 23:</b> Evolution des tarifs de cession, prix de vente et marges (en DH) du couscous moyen et fin par marque sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel	96
<b>Tableau 24:</b> Evolution des marges avant et arrière des pâtes alimentaires top vente par enseigne GMS et par marque sur la période 2021-2023	98
<b>Tableau 25:</b> Moyenne sur la période 2021-2023 des marges globales brutes en taux (%) et en valeur et marges avant et arrière en valeur (en DH/unité) des pâtes alimentaires top vente réalisées sur la période 2021-2023 par enseigne GMS et par marque	99
<b>Tableau 26:</b> Evolution des marges globales (marges avant et arrière) du couscous fin et moyen par marque et par enseigne GMS sur la période 2021-2023	102
<b>Tableau 27:</b> Moyenne sur la période 2021-2023 des marges globales brutes en taux et en valeur et marges avant et arrière en valeur (en DH/kg) du couscous par marque et par enseigne GMS	105
<b>Tableau 28:</b> Evolution des tarifs de cession, prix de vente et marges globales brutes (en DH) des trois meilleures ventes du concentré de tomates sur la période 2021-2023 au niveau du circuit traditionnel	106
<b>Tableau 29:</b> Evolution des tarifs de cession, prix de vente et marges globales brutes (en DH) des trois meilleures ventes de la confiture sur la période 2021-2023 au niveau du circuit traditionnel	108
<b>Tableau 30:</b> Evolution des marges avant et arrière des produits de conserves végétales concernés par enseigne GMS et par marque sur la période 2021-2023	110

<b>Tableau 31:</b> Evolution des marges avant et arrière des produits concernés chez l'enseigne 5 sur la période 2021-2023 (en DH)	111
<b>Tableau 32:</b> Moyenne des marges globales, avant et arrière en valeur (DH/unité) et en taux (%) réalisées sur le concentré de tomate et la confiture par enseigne GMS et par marque sur la période 2021-2023	113
<b>Tableau 33:</b> Evolution des prix de vente moyen du lait UHT et du beurre sur la période 2021-2023 au niveau des circuits traditionnel et moderne	114
<b>Tableau 34:</b> Evolution des prix de vente moyen des pâtes alimentaires conditionnées type cheveux d'ange et de la semoule de couscous conditionnée sur la période 2021-2023 au niveau des circuits traditionnel et moderne	123
<b>Tableau 35:</b> Délais de paiement appliqués par les enseignes de la GMS par fournisseur (année 2023)	125
<b>Tableau 36:</b> Marges arrière par enseigne et par fournisseur (moyenne 2021-2023)	127

## Liste des graphiques

<b>Graphique 1:</b> Principaux types de circuits de distribution des produits alimentaires au Maroc .....	44
<b>Graphique 2:</b> Répartition de la superficie de vente globale des GMS par format en 2024 .....	49
<b>Graphique 3:</b> Répartition du chiffre d'affaires global des GMS par format en 2024 .....	49
<b>Graphique 4:</b> Les principaux axes de la stratégie Rawaj .....	55
<b>Graphique 5:</b> Les axes transverses de la stratégie Rawaj .....	56
<b>Graphique 6:</b> Évolution du chiffre d'affaires de la filière laitière entre 2019-2023 .....	60
<b>Graphique 7:</b> Chaîne de valeur de la filière laitière .....	61
<b>Graphique 8:</b> Organisation des circuits de distribution du lait et dérivés laitiers au Maroc .....	62
<b>Graphique 9:</b> Organisation des circuits de distribution des pâtes alimentaires et couscous .....	72
<b>Graphique 10:</b> Evolution du cours du blé dur canadien et du prix d'achat moyen par les industriels marocain (DH/quintal) .....	73
<b>Graphique 11:</b> Organisation des circuits de distribution du concentré de tomates et de la confiture .....	76
<b>Graphique 12:</b> Évolution des tarifs de cession et des prix de vente finaux du lait pasteurisé par marque sur la période 2021-2023 .....	80
<b>Graphique 13:</b> Évolution des tarifs de cession et des prix de vente finaux du lait UHT par marque sur la période 2021-2023 .....	81
<b>Graphique 14:</b> Évolution des tarifs de cession et des prix de vente finaux du beurre par marque sur la période 2021-2023 .....	82
<b>Graphique 15:</b> Évolution des tarifs de cession et des prix de vente (DH/kg) finaux du vermicelle moyen en vrac par marque sur la période 2021-2023 .....	90
<b>Graphique 16:</b> Évolution des tarifs de cession et des prix de vente (DH/kg) finaux des torsades en vrac par marque sur la période 2021-2023 .....	90
<b>Graphique 17:</b> Évolution des tarifs de cession et des prix de vente (DH/kg) finaux des spaghettis 250g par marque sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel .....	91

<b>Graphique 18:</b> Évolution des tarifs de cession et des prix de vente (en DH/kg) du couscous en vrac par marque sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel	93
<b>Graphique 19:</b> Evolution des tarifs de cession couscous moyen et fin conditionné (en DH/kg) sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel	94
<b>Graphique 20:</b> Evolution des prix de vente du couscous moyen et fin conditionné (en DH/kg) sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel	95
<b>Graphique 21:</b> Évolution des marges commerciales brutes (en DH) des trois produits top ventes du concentré de tomate au niveau du commerce traditionnel sur la période 2021-2023	106
<b>Graphique 22:</b> Évolution des niveaux de marges globales brutes de la confiture entre 2021-2023 (en DH)	107
<b>Graphique 23:</b> Evolution des prix de vente du lait UHT sur la période 2021-2023 au niveau des circuits traditionnel et moderne de deux marques	113
<b>Graphique 24:</b> Evolution des prix de vente du beurre sur la période 2021-2023 au niveau des circuits traditionnel et moderne de deux marques	114
<b>Graphique 25:</b> Evolution des prix de vente moyen des pâtes alimentaires conditionnées type cheveux d'ange sur la période 2021-2023 au niveau des circuits traditionnel et moderne de deux marques	115
<b>Graphique 26:</b> Evolution des prix de vente moyen de la semoule de couscous sur la période 2021-2023 au niveau des circuits traditionnel et moderne de deux marques	115
<b>Graphique 27:</b> Répartition des parts de marché globales en CA des enseignes GMS au niveau du secteur de la distribution moderne en 2024	117
<b>Graphique 28:</b> Répartition des parts de marché « alimentaires » en CA des enseignes GMS au niveau du secteur de la distribution moderne en 2024	117

## Liste des acronymes

- ANPME** Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises
- APEBI** Fédération Marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring
- APEP** Association Professionnelle des Etablissements de Paiement
- BAM** Bank Al Maghreb
- CA** Chiffre d'affaires
- CCIS** Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services
- CESE** Conseil Economique Social et Environnemental
- CGI** Code Général des impôts
- CR** Concentration Ratio
- DH** Dirham marocain
- FAO** Food and Agriculture Organization
- FENAGRI** Fédération Nationale de l'Agroalimentaire
- GMS** Grande et moyenne surface
- GP2M** Groupement du Paiement Mobile Maroc
- HCP** Haut-Commissariat au Plan
- HHI/IHH** Herfindahl-Hirschman Index
- IPC** Indice des Prix à la Consommation
- MIC** Ministère de l'Industrie et du Commerce
- MRTB** Moroccan Retail Tech Builder
- ONSSA** Office national de la sécurité sanitaire des produits alimentaires
- PIB** Produit Intérieur Brut
- PME** Petites et Moyennes Entreprises
- TI** Technologies de l'information
- TIJARA** Fédération Nationale des Métiers de la Distribution des Produits de Grande Consommation
- TPE** Très Petites Entreprises
- TVA** Taxe sur la valeur ajoutée



## I. INTRODUCTION GÉNÉRALE

### 1. Fondements juridiques de l'avis

En vertu des dispositions de l'article 4 de la loi n° 20-13 relative au Conseil de la concurrence telle qu'elle a été modifiée et complétée, le Conseil de la concurrence peut prendre l'initiative de donner un avis sur toute question concernant la concurrence et peut recommander à l'administration de mettre en œuvre les mesures nécessaires à l'amélioration du fonctionnement concurrentiel des marchés.

Par décision n° 07/D/2024 du 22 janvier 2024, le Conseil de la concurrence s'est saisi d'office pour avis, sur le fondement de l'article 4 susmentionné, pour procéder à une analyse globale sur l'état de la concurrence au niveau des circuits de distribution des produits alimentaires, dans un contexte marqué par une hausse quasi-généralisée des prix de vente au niveau national.

À titre de précision liminaire, il est important de rappeler que, dans le cadre de l'application de l'article 4 précité, le Conseil de la concurrence ne peut se prononcer que sur des questions de concurrence d'ordre général. Il n'a, de ce fait, pas pour objet de constater, de qualifier ou de statuer sur des comportements individuels des opérateurs sur ce marché au regard des dispositions relatives aux pratiques anticoncurrentielles prévues par la loi 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle qu'elle a été modifiée et complétée.

En effet, la mission consultative dans laquelle s'inscrit cet Avis ne se substitue en aucun cas au contentieux, où seule une saisine contentieuse, assortie de la mise en œuvre de la procédure contradictoire prévue par les dispositions de la loi n° 104-12 permettrait, une telle appréciation.

L'Avis n'a pas non plus vocation à étudier les questions d'ordre sanitaires, sauf quand elles sont de nature à avoir des causes ou des effets en lien avec les problématiques concurrentielles.

### 2. Contexte de l'avis

Le secteur du commerce et de la distribution au Maroc occupe une importance toute particulière pour l'économie et constitue un levier important de développement social national. Sur le plan économique, et avec une valeur ajoutée estimée à 84,2 milliards de dirhams<sup>1</sup>, le secteur est classé troisième générateur de richesse et contributeur au PIB national après les industries de transformation et l'agriculture<sup>2</sup>.

Sur le plan social, le secteur est le deuxième pourvoyeur d'emplois au niveau national après l'agriculture, avec plus de 13% de la population active, soit 1,56 million de personnes<sup>3</sup>.

Depuis le deuxième semestre de l'année 2020, qui a coïncidé avec la période post-confinement, la majorité des grandes familles de produits de base a connu une inflation significative caractérisée par une tendance haussière marquante qui s'est accélérée courant

<sup>1</sup> <https://www.mcinet.gov.ma>.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

2022, et s'est renforcée davantage durant l'année 2023, touchant en particulier les produits alimentaires, qui à eux seuls représentent près de 38,2% des dépenses globales des ménages, selon les derniers chiffres de 2022 publiés par le Haut-Commissariat au Plan (HCP).

En effet, selon les données publiées par le HCP, l'Indice des prix à la consommation « IPC » annuel moyen, principal critère de mesure de l'inflation, a atteint 6,6% en 2022 et 6,1% en 2023, contre seulement 1,4% en 2021 et 0,7% en 2020. Les niveaux de l'IPC de ces deux années sont les plus élevés enregistrés depuis plus de trente ans (+ 8,2 % en 1991).

La forte hausse de l'inflation constatée en 2022 et 2023 a été portée essentiellement par la composante alimentaire, dont les prix à la consommation ont augmenté respectivement de 11% et 12,5%, tandis que l'IPC des produits non alimentaires a crû de 3,9% en 2022 et de 1,7% en 2023, soit pratiquement le niveau enregistré en 2021.

Cette pression inflationniste est essentiellement imputable à des facteurs d'origine externe, notamment les chocs dus à la pandémie de Covid-19 et aux tensions géopolitiques au niveau mondial, ayant causé une perturbation des chaînes d'approvisionnement et entraîné une forte volatilité des cours de la majorité des matières premières et intrants au niveau mondial, mais également des coûts de transport.

À ces facteurs, s'ajoute un élément d'ordre climatique lié au déficit pluviométrique chronique que subit le Maroc, du fait de la succession des années de sécheresse, devenue endémique, et qui a eu un impact négatif sur les rendements des cultures et, donc, sur l'augmentation des prix des produits agricoles et des produits alimentaires.

S'il est vrai que l'origine de cette inflation est d'ordre exogène, elle s'est néanmoins amplifiée par plusieurs facteurs domestiques. Parmi ces facteurs endogènes qui peuvent avoir contribué à la hausse des prix à la consommation, notamment leur composante alimentaire, il y a lieu de citer la structure des marchés des circuits d'approvisionnement et de distribution dont la désorganisation contribue au renchérissement des prix à la consommation, voire éventuellement à l'encouragement des opérateurs, dans certains cas, à profiter de cette situation inflationniste pour doper abusivement leurs marges.

En guise d'illustration, dans une étude de cas portant sur les huiles de table, le Conseil de la concurrence avait conclu dans son Avis n°A/3/21, que l'écart entre le prix départ usine et le prix final à la consommation de ces produits atteint en moyenne 15%, et peut s'élever à 30% en période de baisse des tarifs de cession.

Certes, les problèmes et les contraintes relatifs à la commercialisation et la distribution des produits alimentaires diffèrent selon les filières et même au niveau intra-produit, mais ce constat peut être étendu à la majorité de ces produits. Cela s'explique par le fait que le système de distribution national demeure caractérisé par la prééminence du commerce

traditionnel, en dépit de l'essor du commerce moderne avec le développement des grandes surfaces et l'émergence de nouvelles tendances de distribution des produits alimentaires incluant les canaux en ligne et les plateformes de commerce électronique (E-commerce).

Outre les problématiques liées à la hausse des prix de vente, le mode de fonctionnement actuel des circuits de distribution, encore dominé par le commerce traditionnel, soulève des préoccupations d'ordre concurrentiel. En effet, les fabricants et importateurs n'ont pas la possibilité de maîtriser leurs prix de vente, car les épiciers tendent à appliquer les prix de l'opérateur leader à toutes les marques concurrentes, quels que soient les prix d'achat.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la saisine d'office pour avis sur l'état de la concurrence au niveau des circuits de distribution des produits alimentaires, dont l'objectif principal consiste à apporter des éléments de réponse et d'éclairage sur l'impact des circuits de distribution des produits alimentaires sur le fonctionnement concurrentiel des marchés y afférents, en particulier sur la contribution de ce maillon de la chaîne de valeur à la formation du prix de vente final au consommateur.

### **3. Méthodologie et procédure d'instruction**

#### **3.1 Approche méthodologique adoptée**

Pour mieux appréhender la problématique soulevée, une démarche méthodologique centrée sur des exemples de produits spécifiques a été adoptée afin de garantir des données fiables, précises et factuelles. À cet égard, la sélection des produits s'est basée sur deux critères principaux : le premier a trait au niveau élevé des augmentations des prix à la consommation observées pour ces produits et le deuxième se rapporte à leur part prépondérante dans les dépenses de consommation des ménages.

Dans ce cadre, une analyse a été menée, en se basant, d'une part, sur l'évolution de l'IPC et, d'autre part, sur la composition du panier de base des produits alimentaires, selon les pondérations de chaque produit et catégorie de produits, en se référant aux données du HCP.

Certaines familles de produits ont été exclues du périmètre de cette saisine d'office, du fait qu'elles aient déjà fait l'objet d'examen dans le cadre de précédents avis du Conseil de la concurrence, telles que les fruits et légumes et les huiles de table. À ces produits, s'ajoute la famille des produits céréaliers de la première transformation (farine, semoule, etc.) et des poissons (sardine) qui font l'objet de traitement, par ailleurs, dans le cadre de projets d'avis en cours.

Sur les différentes familles de produits alimentaires restants et en se référant aux résultats de l'analyse des deux critères précités (IPC et composition du panier de base), trois familles distinctes de produits ont été retenues : les produits laitiers (laits, beurre et fromage fondu),

les conserves végétales (concentré de tomates et confiture), ainsi que la semoule de couscous et les pâtes alimentaires.

La pertinence de ce choix, lequel repose sur des familles distinctes de produits, s'explique également par l'objectif visant à disposer d'une diversité de grilles d'analyse en matière de circuits de distribution. En effet, en passant des produits laitiers frais aux conserves végétales, par exemple, les circuits de distribution peuvent différer et les contraintes y afférentes ne peuvent être abordées de la même manière.

Précisément, le lait (notamment pasteurisé), le beurre et le fromage fondu avec un degré moindre, sont des produits frais, périssables et d'une durée de vie courte, entraînant des exigences spécifiques en termes de température de conservation et de transport, et de ce fait, leur écoulement doit se réaliser d'une façon plus rapide suivant un circuit de distribution direct ou court. En revanche, les conserves végétales et les pâtes alimentaires et semoule de couscous sont des produits stérilisés et non-périssables, qui ont une durée de vie longue, ne posant pas d'impératifs particuliers, ce qui leur fait emprunter un circuit de distribution plus long avec l'intervention de plus d'un intermédiaire, avant d'arriver au consommateur final.

### **3.2 Périmètre de l'Avis**

Le présent Avis s'articulera autour de quatre axes principaux, permettant une compréhension exhaustive des enjeux concurrentiels des circuits de la distribution des produits alimentaires au Maroc.

Tout d'abord, il sera mené un diagnostic du cadre légal et réglementaire régissant ce secteur. Ensuite, l'étude se concentrera sur le fonctionnement des marchés du point de vue de la structure de la gouvernance. Cet axe consistera à identifier les principaux intervenants institutionnels, leurs rôles respectifs, et les programmes et stratégies sectoriels mis en œuvre pour organiser et moderniser les circuits de distribution au cours des quinze dernières années. Puis, l'étude portera sur la structure des marchés en termes d'offre et de demande. Ce volet examinera les différents modes, circuits et canaux de distribution existants, tout en tenant compte de l'évolution des indicateurs économiques pertinents. Cette exploration vise à fournir une vision globale des dynamiques qui caractérisent les interactions entre les acteurs du marché et leurs impacts sur les consommateurs.

Enfin, une analyse détaillée de la structure des prix sera menée pour les produits sélectionnés. Cette démarche vise à analyser les prix depuis la sortie -usine chez les industriels ou les fournisseurs jusqu'au consommateur final, afin de mettre en lumière les mécanismes de formation des marges commerciales brutes au sein des circuits de distribution. L'objectif

consistera également à évaluer l'impact de ces marges sur le renchérissement des prix de vente constaté ces dernières années. Par ailleurs, des composantes essentielles de la relation entre fournisseurs et distributeurs, telles que les délais de paiement et la marge « arrière », feront l'objet d'une attention particulière.

À l'issue de cette analyse, l'Avis proposera des recommandations et des pistes de réflexion à même de répondre aux préoccupations concurrentielles soulevées. L'objectif principal est de créer les conditions d'une répartition plus équitable des profits tout au long de la chaîne de valeur dans le secteur de la distribution, tout en renforçant la transparence et l'accès à l'information pour les consommateurs. Ces mesures et propositions d'ajustement visent à instaurer une dynamique concurrentielle plus saine et équilibrée dans les marchés concernés.

### 3.3 Procédure d'instruction

Dans le cadre de l'instruction de la saisine d'office, de nombreux acteurs du secteur ont été consultés. Au total, plus d'une trentaine d'auditions ont été réalisées, et qui ont aussi bien concerné les acteurs économiques privés du secteur du commerce et de la distribution, en l'occurrence les fournisseurs, les clients, les organisations professionnelles et associations de consommateurs, que les acteurs institutionnels, tels que les départements ministériels de tutelle et les organismes publics concernés.

Le tableau ci-après reprend l'ensemble des acteurs auditionnés en fonction de leur catégorie.

<p><b>Acteurs institutionnels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le ministère de l'Industrie et du Commerce ;</li> <li>- Le ministère de l'Intérieur ;</li> <li>- Le ministère de l'Économie et des Finances ;</li> <li>- Le ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts ;</li> </ul>
<p><b>Organisations professionnelles et associations de consommateurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Fédération Nationale des Métiers de la Distribution des Produits de Grande Consommation (TIJARA) ;</li> <li>- La Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI) ;</li> <li>- L'Union Générale des Entreprises et Professions ;</li> <li>- Le Syndicat National des Commerçants et Professionnels ;</li> <li>- L'Association Nationale des Commerçants Indépendants ;</li> <li>- L'Espace Marocain des Professionnels ;</li> <li>- La Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Casablanca-Settat ;</li> <li>- La Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services de Souss-Massa ;</li> <li>- La Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services de Tanger Tétouan Al Hoceima ;</li> <li>- La Fédération Marocaine des Droits du Consommateur ;</li> <li>- La Fédération Nationale des Associations du Consommateur ;</li> <li>- L'Ordre National des Associations de Protection des Consommateurs.</li> </ul>

<b>Opérateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 opérateurs industriels du secteur laitier</li> <li>- 3 opérateurs industriels du secteur des pâtes alimentaires et couscous</li> <li>- 3 opérateurs du secteur des conserves végétales</li> <li>- 6 opérateurs du secteur des grandes et moyennes surfaces</li> <li>- 3 opérateurs spécialisés dans la distribution des produits alimentaires</li> </ul>
-------------------	---

En sus des auditions effectuées, ces acteurs ont été sollicités par le biais de questionnaires et de demandes d'informations élaborés et transmis par les services d'instruction et d'enquête du Conseil de la concurrence.

Enfin, l'instruction de la saisine d'office, s'est aussi appuyée sur l'examen de nombreux rapports et documents produits sur la thématique en question, en particulier :

- L'Avis du Conseil économique, social et environnemental français intitulé « les circuits de distribution des produits alimentaires », et publié en 2016 ;
- L'Avis n° 2019-A-02 du 19 septembre 2019 de l'Autorité Polynésienne de la Concurrence relatif aux mécanismes d'importation et de distribution en Polynésie française ;
- L'Avis du Conseil économique, social et environnemental marocain, intitulé « pour une approche novatrice et intégrée de la commercialisation des produits agricoles », et publié en 2021 ;
- Camal Gallouj (2022), *Grande distribution alimentaire au Maroc - Acteurs et stratégies*, septembre ;
- La note technique de l'Agence française de développement, intitulée « Contribution des systèmes de distribution alimentaire à la sécurité alimentaire des villes : étude de cas sur l'agglomération de Rabat », et datant de 2019 ;
- Guy Canivet (2004), *Restaurer la concurrence par les prix – Les produits de grande consommation et les relations entre industrie et commerce, la documentation française*, octobre.

## Chapitre I. Cadre réglementaire et institutionnel régissant le secteur

### 1. Cadre légal et réglementaire

Le cadre réglementaire de la distribution des produits alimentaires au Maroc est principalement défini par plusieurs lois et réglementations transverses, en l'absence de textes réglementaires spécifiques au secteur. Sur le plan global, le domaine de la distribution, qu'il s'agisse de petites, moyennes ou grandes structures, est principalement encadré par le code de commerce. Celui-ci énonce le principe fondamental de la liberté d'exercice du commerce.

En plus du code de commerce, le secteur est régi par plusieurs textes législatifs et réglementaires traitant certains aspects spécifiques de ce secteur notamment la régulation des prix et des modalités de vente des produits, la sécurité sanitaire des denrées alimentaires, les normes de stockage et de transport des marchandises, ainsi que la protection des droits des consommateurs.

À ce sujet, les principaux textes législatifs et réglementaires existants sont les suivants :

#### ▪Lois

- Dahir n° 1-96-83 du 1er août 1996 portant promulgation de la loi n° 15-95 du 1<sup>er</sup> août 1996 formant code de commerce. Elle comporte plusieurs dispositions concernant le commerce en général dans ses différentes composantes qui peuvent être transposées sur le commerce des produits alimentaires, notamment en matière de :
  - liberté du commerce : le code de commerce consacre le principe fondamental de la liberté du commerce, garantissant ainsi le droit d'exercer une activité commerciale dans le respect des lois et des règlements en vigueur.
  - immatriculation au registre de commerce : toute personne exerçant une activité commerciale est tenue de s'immatriculer au registre de commerce. Cette immatriculation permet l'identification des commerçants et la publicité des actes commerciaux.
  - pratiques commerciales : Le code de commerce réglemente diverses pratiques commerciales, y compris les contrats commerciaux, les opérations de vente, les conditions générales de vente, les contrats de distribution, etc.
- Dahir n°1-14-116 du 30 juin 2014 portant promulgation de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle que modifiée et complétée. Elle a pour objet de définir les dispositions régissant la liberté des prix et d'organiser la libre concurrence. Elle définit les règles de protection de la concurrence afin de stimuler l'efficacité économique et d'améliorer le bien-être des consommateurs. Elle vise également à assurer la transparence et la loyauté dans les relations commerciales.

- Dahir n°1-15-83 du 07 juillet 2015 portant promulgation de la loi Organique n°111-14 relative aux communes. Elle régit l'organisation, le fonctionnement et les compétences des communes au Maroc. Adoptée en 2015, cette loi vise à renforcer la décentralisation et à accorder davantage d'autonomie aux collectivités locales. Elle définit les attributions des communes en matière d'urbanisme commercial, d'aménagement du territoire, de gestion des équipements commerciaux collectifs (marchés de gros, souks hebdomadaires, etc.), de services publics locaux, etc.
  - Dahir n°1-10-08 du 11 février 2010 portant promulgation de la loi n°28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires Elle établit les principes généraux de sécurité sanitaire des produits alimentaires et des aliments pour animaux et détermine les conditions dans lesquelles les produits primaires, les produits alimentaires et aliments pour animaux doivent être manipulés, traités, transformés, emballés, conditionnés, transportés, entreposés, distribués, exposés à la vente ou exportés pour être qualifiés de produit sûr, qu'il s'agisse de produits à l'état frais ou transformé, quels que soient les procédés et les systèmes de conservation, de transformation et de fabrication utilisés.
  - Dahir n°1-11-03 du 18 février 2011 portant promulgation de la loi n° 31-08 édictant des mesures de protection du consommateur. Elle vise à instaurer un cadre juridique clair pour protéger les droits des consommateurs, à travers l'établissement d'un équilibre contractuel, la lutte contre les pratiques commerciales déloyales, la sensibilisation et l'éducation des consommateurs et enfin la mise en place des mécanismes de recours.
  - Dahir n° 1-13-09 du 21 février 2013 portant promulgation de la loi n°38-12 portant statut des chambres de commerce, d'industrie et de services, telle que modifiée et complétée. Elle définit le cadre juridique et les missions des chambres de commerce, d'industrie et de services au Maroc. Elle énonce les règles de fonctionnement, les compétences et les attributions de ces chambres, ainsi que les modalités de leur organisation interne.
- En général, les chambres de commerce, d'industrie et de services ont pour mission de représenter et de défendre les intérêts des entreprises commerciales, industrielles et de services auprès des autorités publiques. Elles contribuent également au développement économique en favorisant l'entrepreneuriat, en fournissant des services aux entreprises et en promouvant le commerce et l'investissement.
- Dahir n°1-00-23 du 15 février 2000 portant promulgation de la loi n° 16-99 relative au transport de marchandises. Cette loi établit les principes et les règles concernant le transport de marchandises par voie routière, par voie maritime, par voie ferroviaire et par voie aérienne. Elle vise à garantir un cadre juridique clair et cohérent pour le transport de marchandises, afin de faciliter les échanges commerciaux et de protéger les intérêts des parties impliquées dans le processus de transport.

- Dahir n° 1-83-108 le 5 octobre 1984 portant promulgation de la loi n°13-83 relative à la répression des fraudes sur les marchandises. Cette loi définit les infractions liées à la tromperie ou à la falsification des marchandises et établit les sanctions correspondantes.

- Dahir n° 1-11-140 le 17 août 2011 portant promulgation de la loi n°24-09 relative à la sécurité des produits et des services. Elle vise à renforcer la protection des consommateurs en établissant des normes de sécurité pour les produits et services mis sur le marché. Elle impose aux producteurs, importateurs et prestataires de services de s'assurer que leurs offres sont conformes aux exigences de sécurité en vigueur.

De plus, la loi n° 24-09 introduit des dispositions spécifiques dans le Code des obligations et des contrats, notamment en ce qui concerne la responsabilité du producteur.

#### ▪ Décrets

- Décret n° 2-03-169 du 26 mars 2003 relatif aux conditions de transport de marchandises pour compte d'autrui et pour le compte propre.
- Décret n° 2-97-177 du 23 mars 1999 fixant les conditions de transport des denrées périssables.

#### ▪ Arrêtés

- Arrêté du ministre de l'agriculture, du développement rural et des pêches maritimes n° 938-99 du 14 juin 1999 relatif aux états et aux conditions de températures maximales de transports des denrées périssables.
- Arrêté du ministre de l'agriculture, du développement rural et des pêches maritimes n°729-99 du 10 mai 1999 relatif à la durée de validité et aux conditions de conservation de certains produits.
- Arrêté conjoint du ministre de l'agriculture et du développement rural et du ministre de l'équipement et du transport n°1196-03 du 10 Rabii I 1425 (30 avril 2004) relatif aux normes auxquelles doivent satisfaire les engins de transport isothermes, réfrigérants ou frigorifiques, et fixant les méthodes d'essai et de contrôle qui seront appliquées à ces engins, les conditions d'attribution, les modèles des certificats d'agrément ou d'attestation de conformité, les marques d'identification à apposer sur lesdits engins et la nature des documents qui doivent les accompagner au cours de leur déplacement.
- Arrêté conjoint du ministre de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts, du ministre de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau et du ministre de l'industrie,

de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique n°3283- 17 du 16 ramadan 1440 (22 mai 2019) fixant les conditions d'hygiène applicables au transport des produits alimentaires et des aliments pour animaux.

- Arrêté du ministre de l'agriculture et de la pêche maritime n°244-13 du 4 Rabii I 1434 (16 janvier 2013) relatif à l'autorisation et l'agrément sur le plan sanitaire des établissements et entreprises du secteur de l'alimentation animale et du secteur alimentaire autres que la vente au détail et la restauration collective.
- Guides de bonnes pratiques de l'ONSSA concernant les bonnes pratiques sanitaires à adopter pour chaque catégorie de produit alimentaire.

Après avoir exposé le cadre légal et réglementaire régissant le secteur du commerce et de la distribution des produits alimentaires, il convient de passer en revue les principales dispositions fiscales régissant le secteur.

## **2. Régime fiscal applicable**

Le secteur de la distribution et vente de produits alimentaires au Maroc est soumis au même régime fiscal appliqué à d'autres secteurs, conformément à la législation fiscale en vigueur dans le Code Général des Impôts (CGI). Il ne bénéficie d'aucun régime spécifique.

À rappeler que ce secteur est assujéti à l'impôt sur les sociétés, à l'impôt sur le revenu, ainsi qu'à la taxe sur la valeur ajoutée selon les règles générales en vigueur.

### **2.1 En ce qui concerne l'impôt sur les sociétés**

Les entreprises opérant dans le secteur de la distribution et de la vente de produits alimentaires au Maroc sont soumises à l'impôt sur les sociétés selon les règles générales énoncées dans le (CGI).

Dans ce contexte, il convient de rappeler que, dans le cadre de la mise en œuvre de la loi-cadre n° 69-19 relative à la réforme fiscale, la loi de finances pour l'année 2023 prévoit une orientation progressive vers l'unification des taux de l'impôt sur les sociétés afin d'assurer une neutralité fiscale pour les acteurs économiques et de favoriser l'amélioration du climat des affaires et l'encouragement des investissements. Les taux de cette taxe ont été révisés progressivement sur la période allant de 2023 à 2026, en vue l'application des taux cibles uniformisés d'ici 2026, et qui se présentent comme suit :

- 20% pour les entreprises dont le bénéfice net est inférieur à 100 000 000 de dirhams ;
- 35% pour les autres entreprises réalisant un bénéfice net égal ou supérieur à 100 000 000 de dirhams.

Parallèlement, dans le cadre de la même approche progressive sur 4 ans, le taux de la retenue à la source appliquée sur les dividendes, les parts sociales et les revenus assimilés a été réduit, fixant le taux cible à 10% d'ici 2026, au lieu de 15%.

Dans le cadre de cette réforme, le système de cette taxe a été amélioré et rationalisé en supprimant la distinction entre les taux appliqués au chiffre d'affaires national et celui généré par les exportations, ainsi qu'en éliminant les variations de taux en fonction du niveau des recettes fiscales. Cela vise à renforcer le principe de justice fiscale, les règles de concurrence libre, il permet aussi de s'aligner sur les meilleures pratiques internationales qui justifient l'imposition de cette taxe sur les bénéfices réalisés par les entreprises à un taux proportionnel uniforme, assurant la neutralité fiscale pour les acteurs économiques.

Il convient de noter que les exploitations agricoles qui réalisent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 5 000 000 de dirhams au titre de leurs activités agricoles sont entièrement exemptées de l'impôt sur les sociétés. Cette exonération ne s'applique pas aux autres catégories de revenus non agricoles générés par les entreprises concernées.

## **2.2 En ce qui concerne l'impôt sur le revenu**

Les travailleurs indépendants opérant dans le secteur de la distribution et de la vente de produits alimentaires au Maroc sont soumis à l'impôt sur le revenu selon les règles générales énoncées dans le CGI. Dans ce cadre, il convient de mentionner que ces travailleurs indépendants sont assujettis à l'impôt sur le revenu selon le système du bénéfice net réel.

Cependant, cette catégorie de contribuables a la possibilité, sous certaines conditions, d'opter soit pour le régime simplifié du bénéfice net, soit pour le régime de la contribution professionnelle unifiée, à condition que leur chiffre d'affaires annuel, hors taxe sur la valeur ajoutée, ne dépasse pas 2 000 000 de dirhams pour les activités commerciales et 500 000 dirhams pour les prestations de services. Ces régimes spéciaux ont été mis en place pour tenir compte de la nature des métiers et des activités exercées, permettant ainsi aux petits commerçants d'accéder au secteur structuré et de régulariser leurs entreprises pour passer au régime du bénéfice net réel.

Les travailleurs indépendants soumis à cet impôt bénéficient d'une exemption permanente de l'impôt sur le revenu au titre de leurs revenus agricoles s'ils réalisent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 500 000 dirhams.

Afin de promouvoir la transformation des engagements financiers vers des sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés, ainsi que pour accompagner la restructuration des entreprises et renforcer leur compétitivité, le législateur a accordé à tous les travailleurs indépendants la possibilité de bénéficier d'un régime fiscal incitatif facilitant ces opérations, en rendant neutre et sans impact fiscal le transfert de tous les actifs et passifs de leurs établissements vers une société soumise à l'impôt sur les sociétés qu'ils créent. Cela concerne :

- Les travailleurs indépendants exerçant individuellement, en société de personnes ou en tant que membres d'une société de personnes, soumis à l'impôt sur le revenu selon les régimes du bénéfice net réel ou du bénéfice net simplifié ;
- Les exploitants agricoles individuels ou les copropriétaires dans une société de personnes soumis à l'impôt sur le revenu agricole et réalisant un chiffre d'affaires annuel pour ces revenus égal ou supérieur à 5 000 000 de dirhams.

### **2.3 En ce qui concerne la cotisation minimale**

Toutes les entreprises, y compris celles opérant dans le secteur de la distribution et de la vente de produits alimentaires, sont exemptées de verser le montant de la cotisation minimale pour les 36 premiers mois suivant la date de début de leur exploitation.

De même, les contribuables soumis à l'impôt sur le revenu sont exempts du versement du montant de la cotisation minimale pour les trois premières années comptables suivant la date de début de leur activité professionnelle, agricole ou les deux simultanément.

Dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs fondamentaux de la loi-cadre n° 69-19 relative à la réforme fiscale visant à réduire progressivement les taux de la cotisation minimale, et eu égard à la spécificité du secteur des produits alimentaires de base, le taux de la cotisation minimale appliqué aux opérations des établissements commerciaux concernant la vente de beurre, d'huile, de sucre et de farine a été fixé à 0,15%, tandis que ce taux est de 0,25% pour les autres établissements.

### **2.4 En ce qui concerne la taxe sur la valeur ajoutée**

Les opérations de vente intérieure des produits alimentaires suivants, qui ne sont pas consommés sur place, sont exonérées de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), conformément aux dispositions de l'article 91-I de la législation fiscale générale :

- le pain, le couscous, la semoule et les types de farine utilisés pour l'alimentation humaine, ainsi que les céréales utilisées pour la fabrication des types de farine mentionnés et les levures utilisées en boulangerie ;
- le lait, y compris les types de lait et la crème de lait, conservés ou non, concentrés ou non, sucrés ou non, ainsi que le lait pour nourrissons, et le beurre dérivé du lait d'origine animale, à l'exception des autres produits dérivés du lait ;
- le sucre brut, y compris le sucre de betterave et le sucre de canne ainsi que les types de sucre similaires (saccharose) ;
- les dattes conditionnées produites au Maroc ;
- les produits de la pêche, qu'ils soient frais, congelés ou fractionnés ;
- la viande fraîche ou congelée ;

- l'huile d'olive et les produits secondaires extraits du broyage traditionnel des olives par les unités traditionnelles ;
- les conserves de sardines ;
- le lait en poudre.

Il convient de mentionner que le secteur agricole est exempté de l'application de la TVA. Par conséquent, les produits agricoles non transformés restent en dehors du champ d'application de cette taxe intérieure.

En ce qui concerne les importations, les opérations portant sur les marchandises susmentionnées en vertu de l'article 123-1, 11 et 16 de la même législation sont également exonérées de la TVA. Il s'agit notamment des produits suivants :

- le pain, le couscous, la semoule, les types de farine, les céréales et les levures utilisées en boulangerie (à l'exception du maïs et de l'orge qui sont soumis à un taux de 10% à l'importation), ainsi que le lait, le sucre, les conserves de sardines et le lait en poudre ;
- les produits marocains de la pêche ;
- les pois chiches, les lentilles et les haricots dans leur état naturel.

Il est à noter que le taux de la TVA est fixé à 10% pour les produits intérieurs et lors de l'importation pour les marchandises suivantes :

- o les huiles alimentaires liquides, à l'exception de l'huile de palme ;
- o le sel de cuisine (minier ou marin) ;
- o le riz transformé ;
- o les pâtes alimentaires.

Il convient également de mentionner qu'en vertu de l'article 125 répété deux fois de la législation fiscale générale, le secteur des industries alimentaires bénéficie d'une déduction de la TVA non apparente sur le prix d'achat :

- pour les câpres, les fruits et légumes non transformés d'origine locale destinés à l'industrie alimentaire et vendus sur le marché local ;
- pour le lait non transformé d'origine locale destiné à la production de produits laitiers soumis à la TVA et vendus localement.

### **3. Le cadre institutionnel et les organisations professionnelles du secteur**

Le secteur du commerce et de la distribution des produits alimentaires au Maroc se caractérise par une diversité des acteurs, qu'ils soient publics, professionnels ou privés, actifs dans les différents maillons de sa chaîne de valeur.

Sur le plan institutionnel, le secteur est conduit fondamentalement, par quatre départements ministériels à savoir, le Ministère de l'Industrie et du Commerce, le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Économie et des Finances et le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts.

## ▪ **Départements ministériels**

### **1. Le ministère de tutelle : Ministère de l'Industrie et du Commerce**

Le ministère de l'Industrie et du Commerce au Maroc joue un rôle crucial dans le secteur du commerce en général et du commerce alimentaire en particulier, à travers son département du commerce, par le biais duquel il exerce sa tutelle sur le secteur, et ce, à travers ses prérogatives concernant la/le :

- **réglementation et supervision:** il s'agit de l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des lois et des réglementations relatives au commerce alimentaire. Cela inclut la surveillance de la conformité des entreprises du secteur aux normes sanitaires, commerciales et de qualité en vigueur ;
- **promotion du commerce alimentaire:** tant sur le plan national qu'international par la mise en place des programmes de promotion des exportations alimentaires marocaines et des incitations à l'investissement dans le secteur ;
- **développement des infrastructures:** telles que les marchés de gros, les entrepôts frigorifiques et les zones logistiques, pour faciliter la distribution efficace des produits alimentaires à travers le pays ;
- **formation et soutien des acteurs du secteur:** y compris les commerçants, les producteurs et les distributeurs, pour renforcer leurs compétences et leur compétitivité sur le marché ;
- **protection des consommateurs:** à cet effet, le ministère veille à la protection des droits des consommateurs en garantissant la qualité et la sécurité des produits alimentaires mis sur le marché, ainsi qu'en prenant des mesures contre la fraude et la contrefaçon.

### **2. Le Ministère de l'Intérieur**

Le rôle du ministère de l'Intérieur dans le secteur du commerce alimentaire concerne principalement la régulation et le contrôle des activités commerciales au niveau local, et ce, en application des dispositions de la loi organique. En effet, les principales responsabilités et actions du ministère dans ce domaine sont les suivantes :

- **Autorisations et licences:** le ministère est souvent impliqué dans l'octroi des autorisations et des licences nécessaires pour l'ouverture et l'exploitation des commerces alimentaires, en coordination avec les autorités locales.

- **Inspections et contrôles** : le ministère supervise les activités commerciales dans les villes et les régions du pays, en menant des inspections régulières pour vérifier la conformité aux réglementations en matière d'hygiène, de sécurité et de conformité des commerces alimentaires.

Cela concerne également l'affichage des prix et la coordination entre les services extérieurs.

- **Gestion des marchés et des espaces publics** : Le ministère est souvent responsable de la gestion des marchés publics et des espaces commerciaux dans les villes et les régions, ce qui inclut parfois la supervision des commerces alimentaires présents dans ces espaces.

- **Maintien de l'ordre public** : Il assure le maintien de l'ordre public dans les zones commerciales, en veillant à ce que les activités commerciales se déroulent dans un environnement sûr et sécurisé, et en intervenant en cas de troubles ou de conflits.

- **Coordination avec d'autres ministères** : Le ministère de l'Intérieur travaille en étroite collaboration avec d'autres ministères concernés, tels que le ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, le ministère de la Santé et de la Protection Sociale et le ministère de l'Industrie et du Commerce, pour garantir la mise en œuvre cohérente des politiques et des réglementations liées au commerce alimentaire.

### **3. Le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts**

Le ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts dispose d'un rôle transversal dans le développement du secteur de la distribution des produits alimentaires sans pour autant y intervenir directement. En effet, son rôle central intervient davantage dans la chaîne amont à travers l'ensemble de ses filières en veillant à ce que la production agricole soit efficace, durable et conforme aux normes, tout en soutenant les agriculteurs et en assurant la sécurité alimentaire nationale. Ses principales attributions au niveau de ce secteur sont la/le :

- **supervision de la chaîne d'approvisionnement**: le ministère surveille et régule la chaîne d'approvisionnement alimentaire, de la production à la distribution. Cela comprend l'examen des pratiques commerciales, des contrats de distribution et des relations entre les différents acteurs de la chaîne, tels que les producteurs, les grossistes, les détaillants et les importateurs.

- **contrôle de la qualité et de la sécurité alimentaire**: le ministère veille à ce que les produits alimentaires distribués sur le marché répondent aux normes de qualité et de sécurité alimentaire établies. Cela implique la mise en place de programmes de

contrôle et d'inspection pour garantir que les produits respectent les réglementations en matière d'hygiène, de traçabilité et de composition.

- **promotion des circuits courts et de la commercialisation locale:** le ministère encourage la commercialisation des produits alimentaires locaux et soutient le développement de circuits courts de distribution. Cela favorise la valorisation des productions agricoles régionales, réduit les intermédiaires dans la chaîne d'approvisionnement et renforce les liens entre les producteurs et les consommateurs.

- **soutien aux petits producteurs et aux coopératives:** le ministère apporte un soutien technique et financier aux petits producteurs agricoles et aux coopératives, afin de renforcer leur capacité à accéder aux marchés de distribution, à améliorer leurs pratiques de production et à développer des stratégies de commercialisation efficaces.

- **gestion des crises alimentaires et des urgences:** le ministère intervient en cas de crises alimentaires, de flambées de maladies animales ou végétales, ou d'autres situations d'urgence qui pourraient affecter la disponibilité ou la sécurité des produits alimentaires sur le marché. Il coordonne les mesures de gestion de crise et met en place des dispositifs de surveillance pour prévenir les risques sanitaires et économiques.

- **L'Office National de la Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires (ONSSA)**

L'ONSSA est chargé de garantir la sécurité sanitaire des produits agricoles et alimentaires au Maroc, en veillant à ce qu'ils répondent aux normes de qualité et de salubrité exigées, tout en protégeant la santé des consommateurs et en soutenant le développement durable du secteur agricole. Ses principales missions sont la/les :

- **inspection et contrôle** de la production, de la transformation, de la distribution et de la commercialisation des produits agricoles et alimentaires pour garantir leur conformité aux normes sanitaires et de qualité ;

- **certification et agrément** aux établissements agroalimentaires après avoir vérifié leur conformité aux normes nationales et internationales ;

- **surveillance des maladies animales et végétales** afin de prévenir leur propagation et de protéger les productions agricoles ;

- **sensibilisation et formation** auprès des professionnels du secteur agricole et alimentaire pour promouvoir les bonnes pratiques sanitaires et de sécurité ;

- **coordination internationale:** l'ONSSA représente le Maroc dans les instances internationales, liées à la santé animale et végétale, et collabore avec d'autres organismes similaires à l'étranger pour renforcer les échanges d'information et les mesures de contrôle.

Ces missions sont assurées dans chaque région du Royaume par les représentations régionales de l'ONSSA.

### ▪ **Les organisations représentant les professionnels du secteur**

Au niveau des d'organisations professionnelles, le secteur de la distribution des produits alimentaires est représenté, entre autres, par les chambres de commerce, d'industrie et de services, les associations professionnelles, ainsi que les syndicats des commerçants et des professionnels du secteur.

#### **1. Les chambres de commerce, d'industrie et de services**

Les Chambres de commerce, d'industrie et de service jouent un triple rôle dans le secteur du commerce, notamment alimentaire, à savoir :

- Représenter et défendre les intérêts généraux des professionnels dans sa zone d'activité ;
- Contribuer à l'élaboration des plans et des orientations stratégiques en concertation avec les autorités publiques, tant au niveau national que régional, provincial ou local ;
- Participer activement, au niveau territorial, aux instances décisionnelles des établissements publics intervenant dans les secteurs qu'elles représentent, ainsi qu'aux conseils d'administration des agences et organismes chargés de la gestion des infrastructures et des services publics relevant de leur compétence, y compris les marchés de gros.

#### **2. La Fédération des métiers de la distribution des produits de grande consommation, Tijara 2020**

La fédération Tijara 2020 a pour mission principale de promouvoir et de défendre les intérêts des commerçants et des acteurs du commerce au Maroc. Elle s'efforce également de créer un environnement propice à la croissance du commerce moderne, tout en soutenant les petites et moyennes entreprises du secteur. Ses principaux objectifs sont :

- Défendre les intérêts des commerçants auprès des pouvoirs publics et des institutions décisionnaires ;
- Favoriser l'essor du commerce moderne et traditionnel à travers des initiatives stratégiques et des programmes d'accompagnement ;
- Encourager la création d'emplois et le développement économique dans le secteur du commerce ;
- Promouvoir des pratiques commerciales éthiques et responsables.

### 3. Les associations professionnelles et représentations syndicales

Les associations professionnelles et les représentations syndicales au Maroc dans le secteur du commerce alimentaire veillent à la protection des droits des commerçants, en promouvant le développement de l'industrie et en contribuant à l'amélioration des normes de qualité et de sécurité alimentaire.

- **Représentation des intérêts des travailleurs** : elles représentent les intérêts des travailleurs du secteur du commerce alimentaire, notamment en négociant les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux.
- **Dialogue social** : elles participent au dialogue social avec le gouvernement et les employeurs pour discuter des problèmes et des défis rencontrés par le secteur. Elles peuvent également être impliqués dans l'élaboration de politiques publiques liées au commerce alimentaire.
- **Formation et développement professionnel** : elles assurent des programmes de formation et de développement professionnel pour les travailleurs du secteur afin d'améliorer leurs compétences et leurs qualifications.
- **Normes de qualité et de sécurité alimentaire** : elles participent à l'élaboration et la promotion de normes de qualité et de sécurité alimentaire pour garantir que les produits alimentaires commercialisés respectent les normes nationales et internationales.
- **Promotion de l'industrie** : Elles peuvent être impliquées dans la promotion de l'industrie du commerce alimentaire, en mettant en avant ses contributions à l'économie nationale et en défendant ses intérêts auprès des autorités.
- **Veille réglementaire** : elles surveillent les développements législatifs et réglementaires affectant le secteur du commerce alimentaire et interviennent pour défendre les intérêts de leurs membres.

### 4. Les associations de protection des consommateurs

Ces associations mènent des campagnes de sensibilisation, des actions de plaidoyer auprès des autorités compétentes et fournissent également un soutien aux consommateurs pour faire valoir leurs droits en cas de litiges liés à des produits alimentaires. Elles sont essentielles pour garantir la sécurité et la satisfaction des consommateurs dans le secteur alimentaire au Maroc.

L'un des principaux rôles des associations de protection des consommateurs est d'informer et de sensibiliser les citoyens sur leurs droits et devoirs dans les circuits de distribution. Elles diffusent des campagnes de sensibilisation sur les bonnes pratiques d'achat, la lecture des étiquetages, les garanties applicables et les risques liés à certaines pratiques commerciales trompeuses. Elles interviennent également pour alerter sur les dangers liés à la consommation de certains produits ou services.

Les associations surveillent les circuits de distribution afin de détecter d'éventuelles irrégularités ou abus, tels que des pratiques frauduleuses, des clauses abusives dans les contrats de vente, ou encore des cas de publicité mensongère. Elles effectuent des enquêtes et des études de marché pour évaluer le respect des réglementations en vigueur et alertent les autorités compétentes en cas d'infractions.

Lorsqu'un consommateur rencontre un problème avec un fournisseur ou un distributeur, les associations jouent un rôle de médiateur en facilitant le règlement des litiges à l'amiable. Elles offrent des conseils juridiques, aident à la rédaction de réclamations et accompagnent les consommateurs dans leurs démarches auprès des entreprises ou des autorités compétentes. Grâce à leur expertise et aux plaintes recueillies, les associations contribuent à l'amélioration du cadre législatif encadrant la distribution des biens et services. Elles participent aux discussions avec les pouvoirs publics pour proposer des réformes visant à mieux protéger les consommateurs et à renforcer la régulation des circuits de distribution.

Les associations encouragent les bonnes pratiques commerciales en incitant les distributeurs à respecter des normes de qualité, d'hygiène et de transparence des prix. Elles soutiennent également le développement du commerce équitable et de la consommation responsable en valorisant les circuits courts et les produits respectueux de l'environnement et de la santé des consommateurs.

En somme, les associations de protection des consommateurs au Maroc sont des acteurs clés dans les circuits de distribution. Leur mission ne se limite pas seulement à la défense des droits des consommateurs, mais s'étend à l'amélioration globale du marché en veillant à son bon fonctionnement, à sa transparence et à sa conformité avec les normes légales et éthiques.

## **Chapitre II. Concepts fondamentaux et panorama général du secteur du commerce et de la distribution des produits alimentaires au Maroc**

Avant de présenter un aperçu général du secteur du commerce et de la distribution au Maroc, et pour mieux cerner le sens des termes qui sont utilisés dans le présent Avis, il semble judicieux de rappeler dans un premier temps certains concepts fondamentaux et définitions clés de la distribution.

### **1. Définitions et concepts fondamentaux**

Rappelons tout d'abord que le commerce et la distribution est un secteur économique remplissant une fonction essentielle de liaison entre producteurs et consommateurs, jouant ainsi un rôle dans la régulation entre l'offre et la demande des produits alimentaires. En effet, cette notion peut être abordée de différentes manières selon le type d'intervenant. Du côté du producteur, l'activité de distribution symbolise l'ensemble des opérations et moyens nécessaires pour acheminer les produits depuis leur lieu de production jusqu'au client et/ou consommateur final.

Pour le consommateur final, la fonction de distribution se matérialise essentiellement à travers le commerce de détail, représentant le dernier maillon de la chaîne de valeur du produit, qui le met en état d'être consommé.

De cette fonction d'acheminement du produit d'un producteur vers le consommateur, découle une multitude d'opérations assurées par plusieurs intervenants économiques qui, lorsqu'ils sont d'une même catégorie et ayant la même activité et les mêmes caractéristiques générales, constituent un canal de distribution (exemples : les grandes et moyennes surfaces, les détaillants, etc.).

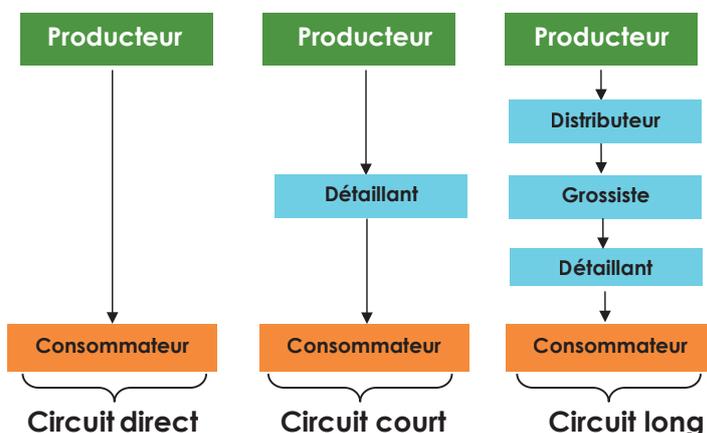
L'ensemble des canaux utilisés pour la distribution d'un produit forment un circuit de distribution. Un circuit de distribution se définit généralement, par sa longueur en fonction du nombre d'intermédiaires par lesquels passe le produit avant d'arriver au client final, et selon la répartition des tâches entre eux. Ainsi, on distingue en général, d'un côté, les circuits directs dépourvus d'intermédiaires, où le producteur vend directement à ses clients et, de l'autre côté, les circuits indirects, intégrant des distributeurs intermédiaires en nombre plus ou moins important.

Au sein des circuits indirects, on distingue d'une part, le circuit court composé d'un producteur ou importateur et éventuellement d'un détaillant et, de l'autre, le circuit long qui, quant à lui, inclut au minimum, un intermédiaire de plus.

Le regroupement de ces différents intervenants économiques suivant les fonctions exercées au sein du circuit de distribution, permet de différencier notamment les détaillants et les grossistes. Les fonctions de grossiste et de détaillant peuvent être exercées au sein de la même entreprise, comme elles peuvent aussi être exercées en tout ou en partie par le producteur lui-même.

Par ailleurs, il convient de signaler que d'un côté, un même produit peut être distribué à travers divers circuits pour arriver au consommateur et, de l'autre, certaines catégories de produits font l'objet d'un mode de distribution spécifique, en raison de leur nature ou de leur statut, tels que l'eau, l'électricité, les médicaments, la presse et les automobiles.

**Graphique 1: Principaux types de circuits de distribution des produits alimentaires au Maroc**



Source : Fait par les services du Conseil de la Concurrence

## 2. Le secteur du commerce et de la distribution au Maroc

Après cette présentation succincte des principaux concepts utilisés dans cet avis, cette partie sera consacrée à l'exposé d'un aperçu général du secteur du commerce et de la distribution des produits alimentaires au Maroc.

Le secteur du commerce et de la distribution des produits alimentaires occupe une position stratégique pour l'économie du pays et constitue un levier fondamental du développement social national.

Sur le plan économique, le secteur occupe la troisième place en tant que source de richesse et contributeur avec environ 9% au PIB national après les industries de transformation et l'agriculture<sup>4</sup> et affiche une croissance continue en termes de valeur ajoutée. Celle-ci est passée de près de 71,2 milliards de dirhams en moyenne durant la période 2008-2013, à plus de 87,7 milliards de dirhams en 2018<sup>5</sup>.

Sur le plan social, le secteur est le deuxième pourvoyeur d'emplois au niveau national après l'agriculture, avec plus de 13% de la population active, soit 1,56 million de personnes<sup>6</sup>.

Aujourd'hui, le secteur est caractérisé par une organisation partagée, où coexistent trois modes de distribution distincts : la distribution traditionnelle, la distribution moderne, et la distribution via les canaux digitaux (commerce électronique).

Il convient de préciser dans ce cadre, qu'en l'absence de statistiques actualisées sur le secteur, les données chiffrées mentionnées dans le présent chapitre proviennent principalement des dernières publications officielles du ministère de tutelle, et des rapports publiés par certains acteurs du secteur, tel que le groupe Label'Vie, seul opérateur du marché coté en bourse.

### 2.1 La distribution traditionnelle

Le secteur du commerce et de la distribution des biens et des produits de première nécessité est largement prédominé par le commerce traditionnel (formel et informel), avec environ 80% du chiffre d'affaires du secteur au Maroc<sup>7</sup>, et demeure ainsi un canal incontournable de connexion entre les producteurs et les consommateurs, et ce, en dépit de l'essor de la distribution moderne (grande distribution et E-commerce) durant ces dernières années.

---

<sup>4</sup> Rapport de de la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement de 2021 intitulé « examen de la politique des services au Maroc ».

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> <https://www.mcinet.gov.ma>.

<sup>7</sup> Derniers chiffres officiels disponibles du ministère en charge du commerce.

À titre de comparaison, la part de la distribution traditionnelle dans notre pays demeure largement significative par rapport aux pays occidentaux. Au niveau de ces pays, la distribution moderne est le canal de vente principal de la grande distribution.

Selon les derniers chiffres officiels disponibles, le chiffre d'affaires réalisé par les commerces traditionnels est évalué à près de 100 milliards de dirhams<sup>8</sup>, et le nombre de points de vente des détaillants avoisine les 100 000 points de vente répartis sur l'ensemble du territoire national. La distribution traditionnelle est représentée par le commerce formel et l'informel. Elle est portée par le commerce de proximité et la vente de détail composés, surtout des épiciers appelés communément « mou'l'hanout », des souks hebdomadaires et des vendeurs ambulants.

### 2.1.1 Les grossistes

Les grossistes jouent un rôle central dans la chaîne d'approvisionnement des produits alimentaires au Maroc, en servant d'intermédiaire clé entre les producteurs, notamment locaux, et les distributeurs finaux du circuit traditionnel. Ces intermédiaires contribuent à l'approvisionnement des commerces de détail tout en assurant la disponibilité et la variété des produits. Leur importance se reflète dans leur capacité à répondre aux besoins croissants des consommateurs et à soutenir la stabilité des prix dans un environnement économique souvent incertain.

Les grossistes de produits alimentaires au Maroc se distinguent par leur diversité. Ils sont souvent généralistes, offrant un large éventail de produits allant des denrées de base aux produits transformés. Néanmoins, cet éventail de produits n'englobe pas les produits ultra frais (beurre, lait pasteurisé, yaourt et fromage frais, etc.) en raison des conditions nécessaires à leur stockage.

Le commerce de gros joue un rôle essentiel de régulation des échanges marchands entre des acteurs qui ont des besoins quantitativement opposés. En effet, les industriels produisent et vendent en grande quantité, tandis que les utilisateurs des produits et les distributeurs de détail achètent en quantités plus réduites.

Sur le plan organisationnel, les grossistes doivent satisfaire différentes priorités. D'un côté, ils doivent maintenir des relations solides avec leurs fournisseurs, qu'il s'agisse de producteurs locaux ou d'exportateurs internationaux, afin d'assurer la qualité, la régularité et la compétitivité des approvisionnements. De l'autre, ils doivent investir dans des infrastructures logistiques, comme les entrepôts de stockage, pour préserver la qualité des produits. Le choix des circuits de distribution, qu'ils soient courts (directement vers les détaillants) ou longs (via des intermédiaires), est souvent dicté par la nature des produits et les attentes du marché.

---

<sup>8</sup> Rapport de de la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement de 2021 intitulé « Examen de la politique des services au Maroc ».

En somme, les grossistes de produits alimentaires sont des acteurs indispensables à la stabilité et à la diversité du marché des produits alimentaires. Toutefois, leur succès repose sur leur capacité à s'adapter aux évolutions du marché, à investir dans l'innovation et à répondre aux attentes des consommateurs tout en respectant les contraintes réglementaires. Une stratégie équilibrée, associant efficacité opérationnelle, différenciation et durabilité, sera déterminante pour leur pérennité et leur croissance.

### 2.1.2 Les détaillants

La persistance de la prééminence du commerce et de la distribution traditionnels dans le contexte national est particulièrement attribuable aux différents atouts non-négligeables qu'ils présentent en termes de proximité et d'adaptabilité. Il s'agit, entre autres, de la couverture des points de vente de tout le territoire national avec une forte densité et une répartition dans les quartiers où les ménages sont concentrés, répondant ainsi aux exigences des consommateurs à pouvoir d'achat limité. De plus, le commerce traditionnel offre les avantages de proximité et de souplesse des horaires d'ouverture, de morcèlement des produits pour répondre aux besoins de cette catégorie de consommateurs, et de la livraison à domicile.

A ces avantages, s'ajoute le rôle social important que joue l'épicier au niveau des ménages à revenu limité moyennant des facilités de paiement grâce au fameux "carnet" de crédit gratuit.

En plus des épiciers, le segment du commerce traditionnel est assuré par le commerce non sédentaire relatif aux commerçants ambulants, tels que les marchands de rue et les colporteurs. Ces derniers se particularisent par leur mobilité et par le fait qu'ils exercent en dehors d'un local fixe déclaré par le commerçant, soit sur la voie publique ou sur les halles ou les marchés, ou sur le champ de foire ou de fête ou par voie de démarchage dans les lieux privés. Le nombre des marchands ambulants a été estimée en 2014 à 430 000 personnes<sup>9</sup>.

S'il est vrai que cette dernière catégorie de commerce participe manifestement à l'animation économique du quartier concerné et reste une activité génératrice de revenu et créatrice d'emploi, elle pose toutefois, de par son poids élevé la problématique de la concurrence déloyale vis-à-vis du commerce sédentaire et organisé (épiciers), en raison de la possibilité d'échapper aux impôts et à aux autres frais de distribution. Ainsi, cela se traduit par des prix de vente bas, pratiqués par les commerçants ambulants et par un manque à gagner pour l'État et les collectivités locales.

## 2.2 La distribution moderne

Certes, le secteur du commerce et de la distribution des produits alimentaires au Maroc demeure dominé par le commerce traditionnel. Toutefois, il est à constater qu'il connaît ces dernières années une profonde mutation, marquée par une expansion remarquable de la

<sup>9</sup> Avis n° 2021/57 du CESE sur « Intégration économique et sociale des marchands ambulants ».

distribution moderne, liée à l'implantation soutenue des grandes surfaces et à l'émergence de nouvelles formes de distribution, telles que le e-commerce.

Ces nouveaux modes de commerce et de distribution ont bouleversé les habitudes du consommateur marocain ainsi que le paysage urbanistique et commercial de nombreuses villes du Royaume.

### 2.2.1 La grande distribution

Précisons tout d'abord, que la grande distribution à dominante alimentaire désigne le secteur d'activité développé sur la base du concept du libre-service et comporte :

- Les supérettes : magasins alimentaires de proximité en libre-service dont la surface est comprise entre un minimum de 120 m<sup>2</sup> et un maximum de 400 m<sup>2</sup> ;
- Les supermarchés : magasins de vente en libre-service réalisant plus des deux tiers de leur chiffre d'affaires en alimentation dont la surface de vente est comprise entre un minimum de 400 m<sup>2</sup> et un maximum de 2 500 m<sup>2</sup> ;
- Les hypermarchés : magasins de vente au détail en libre-service qui réalisent plus du tiers de leurs ventes en alimentation et dont la surface de vente est supérieure ou égale à 2 500 m<sup>2</sup>.

L'émergence effective de la grande distribution à dominante alimentaire au Maroc remonte à 1990 avec l'ouverture du 1<sup>er</sup> hypermarché Marjane Bouregreg Rabat-Salé<sup>10</sup>. Le secteur a connu au fil des années un développement notable et a su s'imposer progressivement, dans le paysage économique national avec une couverture de presque toutes les grandes villes, s'étendant au-delà de l'axe Kénitra/El Jadida.

Cependant, il importe de signaler que l'arrivée de Marjane ne s'est pas réalisée dans un contexte vierge, dans la mesure où en 1990, le marché national connaissait déjà l'existence de quelques supérettes et supermarchés de près de 400m<sup>2</sup> dans les grandes villes, en particulier Casablanca, Rabat, Marrakech, Agadir, et, Fès.

La grande distribution alimentaire gagne inexorablement du terrain en raison de la conjonction de plusieurs facteurs, notamment la croissance démographique urbaine, où le taux d'urbanisation de la population a atteint 62,8% en 2024, contre seulement 60,3% en 2014, soit un accroissement de 4,1% en l'espace d'une décennie, ainsi que l'accroissement du pouvoir d'achat, le développement de l'achat des voitures et la mondialisation culturelle et économique induisant un changement du mode de vie des ménages, en mutant vers une consommation de plus de produits industriels et transformés.

À ces facteurs, s'ajoutent d'autres éléments relatifs, d'une part, à la diversité des gammes de produits et des assortiments (près de 70 000 références dans un hypermarché tous produits confondus) qui sont proposés par les magasins répondant aux normes de qualité, de sécurité et d'hygiène, moyennant la mise en place des chaînes de froid indispensables aux produits

---

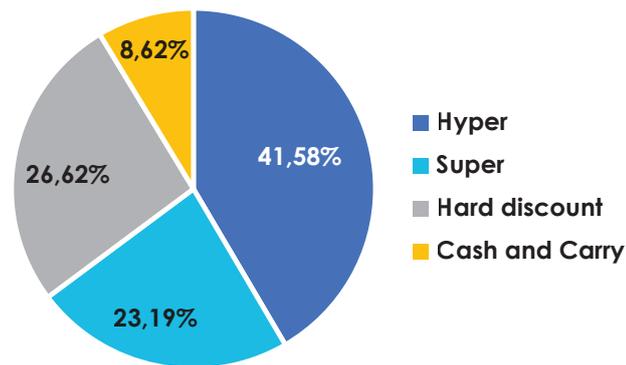
<sup>10</sup> La société Hyper S.A a ouvert en 1986 le premier supermarché au Maroc route des Zaërs à Rabat.

frais et périssables et, d'autre part, au développement des stratégies de marketing agressives et des promotions attractives, favorisé par l'influence des médias et des réseaux sociaux.

Les clients de la grande distribution sont, certes, de plus en plus nombreux, mais leurs achats demeurent très concentrés sur les produits de grande consommation transformés, étant donné que les consommateurs sont encore habitués à faire leurs courses de produits frais auprès du commerce traditionnel (bouchers, poissonniers, marchands de fruits et légumes, etc.).

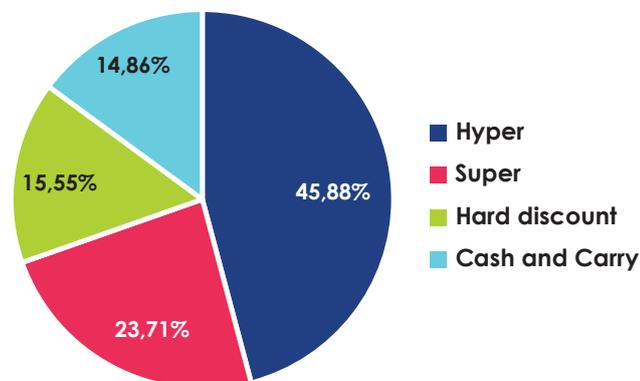
Par ailleurs, et en termes de structure de l'offre au niveau de la grande distribution à dominante alimentaire au Maroc, le secteur compte à fin 2024 six acteurs<sup>11</sup>, à savoir Marjane group, groupe Label'Vie, Aswak Assalam, BIM Maroc, Africa Retail Market (Enseigne U) et tout récemment (fin 2023) Kazyon Maroc. Ces opérateurs totalisent, à fin 2024, un chiffre d'affaires de 40,9 milliards de dirhams pour 903 780 m<sup>2</sup> de superficie globale. La répartition par format de ces deux indicateurs se présente comme suit :

**Graphique 2: Répartition de la superficie de vente globale des GMS par format en 2024**



Source : à partir des données communiquées par les enseignes GMS

**Graphique 3: Répartition du chiffre d'affaires global des GMS par format en 2024**



Source : à partir des données communiquées par les enseignes GMS

<sup>11</sup> A noter qu'en mai 2025, un opérateur marocain a signé une convention de partenariat avec un groupe de distribution moderne français pour l'ouverture de 210 magasins (sous 2 marques d'enseignes) à horizon 2035.

### **- Groupe Marjane**

Le groupe Marjane est pionnier dans le secteur et opère sur deux principaux pôles d'activités, les pôles "immobilier" et "distribution". En effet, le pôle immobilier gère et développe le patrimoine commercial qui englobe des centres commerciaux, shopping mall et parcs d'activités.

Quant au pôle distribution, il regroupe les activités de distribution du groupe et comprend des enseignes à prédominance alimentaire et une enseigne spécialisée dans l'électroménager, à savoir «Electroplanet».

Pour ce qui est des enseignes à prédominance alimentaire, groupe Marjane est présent dans 37 villes à travers le Royaume avec un nombre de magasins, à fin 2024, de 150 points de vente tous formats confondus partagés entre trois enseignes.

Précisément, le groupe détient en 2024 l'enseigne Marjane, qui est la 1<sup>ère</sup> chaîne d'hypermarchés au Maroc avec 42 magasins, dont les superficies varient entre 4000 et 8000m<sup>2</sup>.

L'autre enseigne du groupe est celle des supermarché Marjane Market (anciennement dénommé Acima), avec 92 magasins dont la superficie varie entre 497 à 1 765 m<sup>2</sup>. Cette enseigne est surtout présente dans les grandes villes et se développe depuis quelques années dans les petites et moyennes localités.

La 3<sup>ème</sup> enseigne du groupe concerne la chaîne des supérettes Marjane City (Ex-Otop), qui est une nouvelle enseigne de supermarché urbain de petite taille, comptant près de 9 magasins et offrant une surface commerciale moyenne de 350 m<sup>2</sup>.

À signaler par ailleurs, qu'à côté de ces trois enseignes, le groupe a lancé, en 2023, Marjane Mall, une marketplace 100% digitale, en vue de renforcer son positionnement dans le marché du commerce en ligne en pleine expansion.

### **- Groupe Label'Vie**

Créé en 1985, le groupe Label'Vie est le leader national du multi-format dans le secteur de la grande distribution avec une implantation au niveau de 29 villes et demeure la seule enseigne de la grande distribution cotée à la bourse de Casablanca depuis 2008.

En effet, le groupe exploite :

- Les hypermarchés sous l'enseigne Carrefour ;
- Les supermarchés sous les marques Carrefour Market, Carrefour Express (programme de franchise de la distribution alimentaire), Carrefour Gourmet (enseigne de supermarché haut de gamme), et Supeco (superettes hard-discounters) ;
- L'hyper-cash porté par l'enseigne Atacadao.

Au terme de l'exercice 2024, le groupe a affiché un chiffre d'affaires alimentaire consolidé de près de 16,9 milliards de dirhams, en accroissement de 12,7% par rapport à 2023<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Données communiquées par l'opérateur.

Par ailleurs, le nombre total de magasins opérationnels ouverts au Maroc, à fin 2024, toutes enseignes confondues s'élève à 251 points de vente, dont 158 supermarchés, 13 hypermarchés Carrefour, 19 Atacadao<sup>13</sup>, totalisant une surface de vente d'environ 268 562 m<sup>2</sup>.

#### **- Aswak Assalam**

Aswak Assalam est l'enseigne de grande distribution de Ynna Holding créée en 1998 avec l'implantation du 1<sup>er</sup> hypermarché du groupe à Rabat.

À fin 2024, la société détient 15 hypermarchés répartis dans les principales villes du Maroc et une surface de vente de près de 53 500 m<sup>2</sup>.

#### **- BIM Maroc**

BIM Maroc est une filiale de BİM Birleşik Mağazalar Anonim Şirketi A.S, société anonyme de droit turc (cotée à la bourse d'Istanbul depuis juillet 2005), créée en 1995 et active dans le secteur du commerce à dominante alimentaire à travers l'exploitation des magasins de détail en Turquie.

BIM s'est implantée, sur le marché marocain en 2008 et opère à travers des magasins de proximité de taille réduite situés pour la majorité dans des rez-de-chaussée d'immeubles.

La société s'est rapidement imposée sur le marché national grâce, d'une part, à l'application d'un programme de développement massif du nombre de magasins parfois dans un même quartier pour devancer les enseignes concurrentes avant qu'elles ne s'y installent et, d'autre part, à la mise en œuvre d'une politique de prix agressive favorisée par l'étroitesse de l'assortiment de produits proposés, constitué essentiellement de produits alimentaires de base.

Il s'agit d'une stratégie qui reprend globalement, les principes du hard-discount, qui est un concept entièrement construit sur les prix bas pour attirer le plus de consommateurs possibles.

BIM compte près de 789 magasins en 2024, répartis sur tout le territoire national contre 571 magasins en 2021, ce qui représente un rythme de création moyen de plus de 50 magasins par an.

#### **- Africa Retail Market**

Africa Retail Market est la société opérant à travers la franchise de l'enseigne Système U au Maroc. La société est présente au Maroc depuis 2018 et dispose, à fin 2024, de 5 supermarchés U Express à son actif, dont trois à Rabat, un à Salé et un à Casablanca.

En Avril 2024, Africa Retail Market a consolidé sa présence sur le marché national avec l'ouverture de son premier hypermarché Hyper U Zenata à Casablanca. Au total, les magasins de la société s'étendent sur une superficie de près de 12 350 m<sup>2</sup>.

---

<sup>13</sup> Ibid.

### **- Kazyon Maroc**

Kazyon Maroc est le nouvel entrant du secteur de la grande distribution alimentaire sur le marché marocain exploitant l'enseigne Kazyon Market. La société est une filiale de Kazyon UK Limited (basée en Angleterre) qui a déjà conquis le marché du hard discount en Égypte. Kazyon Maroc a inauguré son premier magasin au mois d'octobre 2023 et en moins de six mois, la société a franchi la barre de 50 points de vente implantés en grande partie à Casablanca. A fin 2024, l'enseigne dénombre près de 150 magasins basés essentiellement sur l'axe Rabat-Casablanca.

Le modèle économique adopté par la société est similaire à celui appliqué par BIM Maroc. Il s'agit du concept du hard-discount spécialisé dans le format de la petite distribution de produits de grande consommation à travers des magasins de proximité, d'une superficie moyenne de 150 à 300 m<sup>2</sup>, et qui sont bien situés dans des quartiers à forte densité d'habitation, pour cibler une large frange de la population.

#### **2.2.2 L'E-commerce**

Sur le plan mondial, le secteur du commerce et de la distribution a entamé depuis le début des années 90 une nouvelle étape grâce à l'essor de l'internet qui a contribué à une véritable révolution commerciale. Depuis, le secteur a connu la naissance du commerce électronique également connu sous le nom du e-commerce et le lancement des premiers sites marchands. Le Maroc ne fait pas exception à cette tendance mondiale, car aujourd'hui il est incontestable que les consommateurs sont plus enclins à opter pour le e-commerce et que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à proposer la commande de leurs produits via ce canal de vente. En effet, l'augmentation incessante des opérations en ligne, d'année en année, atteste bien de cette tendance. Le numérique assure aujourd'hui une fonction de complémentarité aux magasins physiques de différentes manières, tel par exemple le recours croissant des consommateurs à la vérification en ligne de la disponibilité en magasin d'un produit.

En effet, les derniers chiffres de septembre 2023 du Centre Monétique Interbancaire (CMI) montrent que les sites marchands et les sites des facturiers affiliés au CMI ont affiché 25,2 millions d'opérations de paiement en ligne par cartes bancaires, marocaines (94% du total des transactions) et étrangères, et un montant total de 8,7 milliards de dirhams, durant la période des 9 premiers mois de l'année 2023, en hausse de +23,4% en nombre et +23,6% en montant par rapport à la même période en 2022. De plus, le nombre des sites marchands de supermarchés et hypermarchés recensés par le CMI a augmenté de manière notable, s'élevant à 1 695 sites à fin septembre 2023.

Cet élan est favorisé par le contexte national actuel, caractérisé par la généralisation de l'accès à Internet avec un taux de pénétration de près de 103%, contre seulement 50% en 2016, et celui de la téléphonie mobile de 149% à fin mars 2024, ainsi que par l'élargissement du mode

de paiement à la livraison (Cash On Delivery), permettant aux consommateurs de commander des produits en ligne et de régler la facture lors de la réception de la commande, et offrant de ce fait une alternative pratique et rassurante pour les personnes réticentes aux achats en ligne exigeant un paiement par carte bancaire. S'y ajoute également le fait que le numérique permet l'accès à l'information et la possibilité de comparer les prix entre opérateurs, renforçant ainsi la transparence tout en dynamisant davantage la concurrence sur le marché.

En ce qui concerne le segment du e-commerce alimentaire, il connaît lui aussi un développement saillant au Maroc en raison, entre autres, des changements du mode de vie des consommateurs, à la recherche de praticité et de rapidité, et du boom du drive et de la livraison à domicile.

À ce sujet, il est important de signaler que la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a été un élément d'accélération du développement du e-commerce, notamment pour les achats alimentaires, du fait que de nombreux consommateurs se sont tournés vers ce canal de vente. Subséquemment, les entreprises du marché ont été forcées de s'adapter rapidement afin de répondre à la forte demande du e-commerce, devenu indispensable pour la continuité de leurs activités.

En conséquence, le marché a connu une multiplication des sites et de plateformes dédiées et certaines entreprises, telle, que Les Domaines et les grandes enseignes de la grande distribution, comme Marjane, Carrefour, Aswak Assalam et U ont adapté leurs modèles commerciaux traditionnels via le lancement d'applications d'achats de produits alimentaires en ligne au prix du magasin, avec la possibilité d'être livré à domicile selon l'heure qui convient au consommateur.

Il existe sur le marché d'autres types de plateformes du e-commerce alimentaire, sous forme d'hypermarchés en ligne, considérés comme des agrégateurs d'offre, proposant différentes enseignes et prenant en charge la livraison des courses avec la possibilité de paiement à la livraison. À titre illustratif, on peut citer des plateformes telles que [www.glovoapp.com](http://www.glovoapp.com), [www.jumia.ma](http://www.jumia.ma), [www.mymarket.ma](http://www.mymarket.ma), [www.cima.ma](http://www.cima.ma) ou encore [www.siete.ma](http://www.siete.ma).

De surcroît, le marché du e-commerce alimentaire connaît l'apparition de plateformes de commande et de livraison du dernier kilomètre "last miles", à l'instar de celle de la société "Glovo Maroc". Cette plateforme propose, en plus des services de restauration et de fast-food (80% des commandes passées sur la plateforme<sup>14</sup>), des offres de "quick-commerce", relatives à certaines enseignes GMS, notamment Marjane, Carrefour et U. Ainsi, à travers son application, "Glovo" vend et livre à domicile des produits de consommation courante appartenant auxdites enseignes, tels que les fruits et légumes, la boulangerie, les produits laitiers, et l'épicerie.

---

<sup>14</sup> Rapport annuel de la société Glovo intitulé «Glovo Délivre 2023».

Parallèlement aux solutions B to C, il existe des applications destinées aux professionnels représentant des sortes de centrales d'achat de produits alimentaires spécifiques aux commerces traditionnels de proximité, qui permettent aux épiciers et détaillants de commander des produits en ligne tout en bénéficiant d'une livraison, à l'instar de la plateforme [www.chari.ma](http://www.chari.ma).

En somme, il apparaît que le canal du e-commerce au Maroc est en évolution rapide, compte tenu des nombreux avantages qu'il offre aussi bien aux consommateurs qu'aux producteurs et distributeurs. Ces avantages sont notamment liés au fait que les entreprises atteignent plus de consommateurs, y compris ceux qui préfèrent effectuer leurs achats en ligne pour des raisons de praticité ou de disponibilité, et parce qu'il est possible de faire des achats à tout moment, indépendamment des heures d'ouverture traditionnelles des magasins physiques. Cependant, il est à souligner qu'un potentiel conséquent du e-commerce reste inexploité, dans la mesure où sa part dans l'économie nationale demeure minime, avec une contribution dans le PIB du commerce de détail qui se situe à peine entre 1 et 2%<sup>15</sup>.

Par ailleurs, pour répondre aux difficultés que connaît le secteur du commerce et de la distribution au Maroc et accompagner aussi son développement, le gouvernement a entrepris plusieurs actions et mesures dans ce sens, dont principalement la stratégie "Rawaj", mise en place en 2009.

### **3. Les stratégies institutionnelles de développement**

#### **3.1 Stratégie Rawaj**

Le développement du commerce et de la distribution représente, depuis toujours, un intérêt majeur pour l'économie marocaine, et ce, dans l'objectif de rendre ce secteur créateur de richesse et d'emplois, et performant au bénéfice de tous les consommateurs marocains. Dans ce sens, Le ministère de l'Industrie et du Commerce a déployé en 2009 la stratégie Rawaj pour dynamiser et moderniser le secteur du commerce et de la distribution dans le pays. Cette stratégie, axée sur l'amélioration de l'efficacité et l'accessibilité du secteur commercial, vise à placer le consommateur au centre des préoccupations. Ainsi, les objectifs chiffrés de cette stratégie sont :

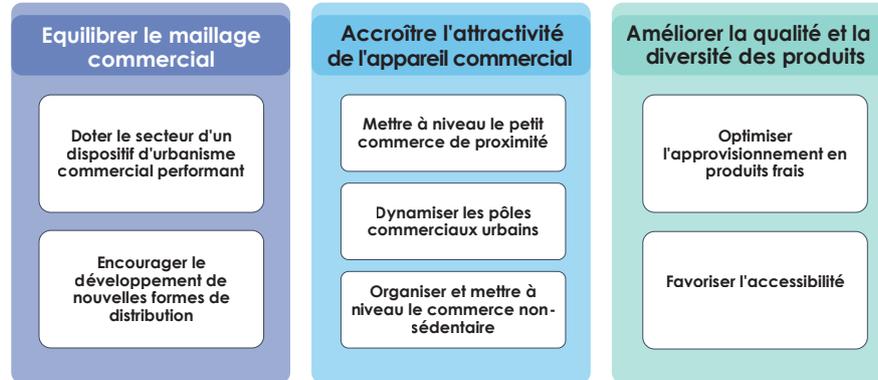
- Tripler le PIB du commerce ;
- Porter la contribution du commerce au PIB national à 15% (contre 11% pour l'année 2006) ;
- Créer plus de 450 000 emplois ;
- Implanter 600 grandes et moyennes surfaces à l'horizon 2020, incluant plus de 50 hypermarchés ;
- Création de 15 centres commerciaux (malls) capables d'accueillir environ 3 000 magasins de franchises et de commerce moderne;
- Établissement de 15 outlets, solderies et magasins d'usine.

---

<sup>15</sup> À titre de comparaison, ce taux s'élève à 12,5 % en France.

L'opérationnalisation de cette stratégie a reposé sur 7 axes clés et 6 transverses, eux-mêmes déclinés en 50 projets :

**Graphique 4 : Les principaux axes de la stratégie Rawaj**



source: ministère de l'industrie et du commerce

1. **Un dispositif d'urbanisme commercial performant**, afin de créer un environnement propice au développement du commerce, tout en préservant l'équilibre entre les différents types de commerces, et d'encourager la liberté d'entreprendre tout en soutenant les acteurs privés à travers un cadre favorable à l'investissement ;

2. **De nouvelles formes de distribution**, afin de favoriser le développement de zones d'activités commerciales accessibles, d'accompagner l'essor du commerce à distance, notamment le e-commerce et d'encourager la création et le développement de marques nationales, pouvant cibler l'ensemble des segments de consommateurs (franchises, hard discount, etc.) ;

3. **Un commerce de proximité modernisé** pour encourager l'adhésion des commerçants à cette modernisation. A cet égard, il a été créé un fonds dédié au développement du commerce, destiné à financer les initiatives des collectivités locales pour organiser les espaces commerciaux, moderniser les lieux publics et aménager des sites pour les commerçants ambulants. Ce fonds a été doté d'un budget de 723 millions de dirhams (pour 900 millions de dirhams initialement prévu) dont une enveloppe budgétaire de 564 millions de dirhams pour la modernisation du commerce de proximité).

En outre, le programme soutient la diffusion des meilleures pratiques de gestion, telles que la labellisation, la promotion des franchises nationales, l'intégration dans des réseaux commerciaux et la modernisation des équipements ;

4. **Des pôles de commerce urbains dynamisés dans l'objectif de** réhabiliter et garantir la durabilité des équipements commerciaux municipaux et d'instaurer des dispositifs pour encourager les initiatives locales, telles que l'animation commerciale, les événements locaux, ainsi que la promotion des quartiers et leur image, afin de soutenir la continuité des efforts de revitalisation ;

**5. Un commerce non-sédentaire structuré**, afin d’organiser et de mettre à niveau les souks ruraux ainsi que le commerce ambulant dans le milieu urbain et créer des espaces commerciaux dédiés et aménagés ;

**6. Des infrastructures de commercialisation de gros reformées** avec un schéma d’implantation optimisé, des infrastructures modernisées et un modèle de gestion plus efficace ainsi qu’une gouvernance nationale pour soutenir et encadrer la modernisation des marchés de gros et des abattoirs ;

**7. Des produits manufacturés plus accessibles**, dont l’objectif est d’approvisionner les détaillants à des prix avantageux en regroupant les commandes via une centrale d’achat bien structurée, équipée d’infrastructures de stockage adaptées. Cela implique de mutualiser les services offerts par cette centrale d’achat pour professionnaliser les achats et simplifier leur gestion. Cette organisation prend en charge l’analyse des produits, la recherche de fournisseurs, la négociation des achats et la logistique.

En parallèle, cette approche vise à optimiser l’approvisionnement du territoire en intégrant les centrales d’achat dans les plateformes logistiques et en renforçant les partenariats existants dans ce domaine.

**Graphique 5: Les axes transverses de la stratégie Rawaj**



Source : ministère de l’industrie et du commerce

### 3.2 Initiatives numériques

Dans l’objectif d’accélérer la transition numérique et la digitalisation du secteur du commerce de proximité, le département des nouvelles technologies du ministère de l’Industrie et du Commerce a mis en place, en partenariat avec des établissements publics et/ou privés, des programmes d’incubation destinés notamment aux petites et très petites entreprises.

#### Programme Infatih:

Le programme Infatih, intégré dans la stratégie Maroc Numeric, a été lancé par le MICNT et est dirigé par l’Agence Nationale pour la Promotion de la PME<sup>16</sup>, avec la participation opérationnelle de la CCIS et de la Fédération Marocaine des Technologies de l’Information,

<sup>16</sup> Aujourd’hui « Maroc PME »

des Télécommunications et de l'Offshoring « APEBI ». Il vise à fournir aux très petites entreprises (TPE) des séances gratuites d'initiation aux technologies de l'information (TI), leur permettant de découvrir les avantages des TI pour développer leurs activités et améliorer leur compétitivité.

À l'issue de ces sessions, les entreprises reçoivent un permis numérique leur donnant accès à un pack TI Infitah ainsi qu'à un guide d'achat promotionnel adapté à leurs besoins, incluant des offres avantageuses.

Ciblant les TPE ayant un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions de dirhams, le projet Infitah avait pour but de délivrer 10 000 permis numériques à l'horizon 2013. Pour financer ce programme, un fonds spécifique nommé «Fonds d'informatisation des PME» a été créé en 2010, financé par le MICNT et géré par l'ANPME jusqu'à la clôture qui était prévue à la fin du programme Maroc Numeric en 2013. Cependant, l'évaluation de la conception et de la mise en œuvre du programme a révélé que les objectifs en termes de nombre d'entreprises bénéficiaires étaient loin d'être atteints. En juin 2013, six mois avant la clôture prévue, seulement 40% des objectifs de délivrance de permis numériques et de packs avaient été réalisés.

#### **Plateforme Nationale de Digitalisation du Commerce (MRTB : Moroccan Retail Tech Builder)**

Le Ministère a instauré la Plateforme Nationale de Digitalisation du Commerce (MRTB : Moroccan Retail Tech Builder) en collaboration avec l'Université Mohammed VI Polytechnique et la Fondation OCP, dans le but d'accompagner les startups innovantes dans le domaine du commerce. Les solutions digitales développées par ces startups seront mises à disposition des consommateurs et des acteurs du secteur pour dynamiser l'écosystème du commerce de détail au Maroc.

Dans ce cadre, la plateforme a lancé le programme "START", qui soutient actuellement 23 startups marocaines proposant des solutions technologiques novatrices pour le secteur du commerce et de la distribution.

Le programme d'accélération de start-up "SCALE" a également été initié en partenariat avec l'acteur international Plug & Play, visant à accompagner 6 startups marocaines dans leur croissance à l'échelle régionale et mondiale.

Par ailleurs, le Ministère, en collaboration avec des entreprises du e-commerce au Maroc, telles que Jumia, Glovo et Avito, ainsi que les CGIS, soutient la digitalisation des commerçants à travers plusieurs initiatives :

- Formation des commerçants aux compétences numériques essentielles en partenariat avec les CCIS.
- Intégration des commerçants aux plateformes du e-commerce pour stimuler leurs activités et renforcer leur compétitivité.

Le Ministère travaille également sur l'adoption du paiement mobile dans le cadre de la stratégie nationale d'inclusion financière, soulignant son importance et ses impacts positifs sur l'écosystème du commerce en détail, notamment à travers le partenariat MIC<sup>17</sup> – BAM<sup>18</sup> – GP2M<sup>19</sup> – APEP<sup>20</sup>, pour l'organisation de séances de sensibilisation pour les acteurs du secteur du commerce et de la distribution sur les avantages et l'importance du paiement mobile.

### **Chapitre III : Fonctionnement concurrentiel des circuits de distribution des produits alimentaires**

L'industrie agroalimentaire est un secteur clé de l'économie marocaine, en raison de son rôle important dans la croissance économique, la création d'emplois et le développement rural.

#### **Contribution au PIB**

Le secteur agroalimentaire contribue à environ 27 % du PIB industriel marocain, contre 5% du PIB national. Il joue un rôle stratégique, intégrant plusieurs filières importantes, notamment les céréales, les fruits et légumes, les produits laitiers, les viandes, ainsi que les huiles et le sucre.

#### **Chiffre d'affaires global**

Le secteur génère un chiffre d'affaires d'environ 160 milliards de dirhams avec une croissance annuelle moyenne de 3 à 5 % au cours des dernières années. Ces chiffres reflètent la forte demande, tant au niveau local qu'international, ainsi que les investissements importants réalisés dans l'industrie.

L'industrie agro-alimentaire représente 26% de la valeur de la production industrielle nationale.

#### **Part interne/export**

Le marché intérieur absorbe entre 70 à 80 % de la production agroalimentaire nationale. Les exportations représentent entre 20 et 30 % du chiffre d'affaires global, avec des produits phares comme les fruits et légumes frais et transformés, les produits de la mer, ainsi que des produits laitiers et huile d'olive. Les principaux marchés d'exportation incluent l'Union européenne, les pays arabes et certains pays africains. Cependant, ces éléments sont à nuancer au niveau macro puisque ces exportations ne représentent que 12% des exportations industrielles du Maroc.

---

<sup>17</sup> Ministère de l'Industrie et du Commerce.

<sup>18</sup> Bank Al Maghreb.

<sup>19</sup> Groupement du Paiement Mobile Maroc.

<sup>20</sup> Association Professionnelle des Etablissements de Paiement.

## 1. Approche méthodologique de l'analyse menée

L'analyse menée repose sur une méthodologie structurée autour de deux volets et concernera les trois familles de produits précédemment présentées :

- les produits laitiers illustrés par le lait sous ses deux différents formats (pasteurisé et UHT entier), le fromage fondu triangulaire et le beurre (supérieur à 82% matières grasses) ;
- les pâtes alimentaires et le couscous ; et
- les conserves végétales et plus précisément le double concentré de tomate et la confiture.

Le premier volet portera sur une analyse qualitative des circuits de distribution de ces familles de produits qui vise à comprendre la structure, le fonctionnement, et les spécificités des différents canaux par lesquels les produits parviennent aux consommateurs.

Le second volet concernera l'aspect quantitatif à travers l'analyse de l'écart entre le tarif de cession (prix d'achat/prix sortie usine) et le prix de vente au niveau de chacun des deux circuits de distribution. L'objectif étant d'appréhender la structure des prix et des marges ainsi que les différents facteurs de différenciation concurrentielle (marge arrière, délais de paiement, etc.).

En ce qui concerne le circuit de distribution traditionnel, la collecte des données constitue une étape essentielle pour garantir la fiabilité et la pertinence de l'analyse des écarts entre le prix d'achat et le prix de vente des produits étudiés. Les prix d'achat sont obtenus auprès des fournisseurs (industriels et/ou distributeurs). Les prix de vente, quant à eux, sont relevés dans divers canaux de distribution par les fournisseurs eux-mêmes. Ces prix représentent une moyenne annuelle.

S'agissant du circuit de distribution moderne, à savoir les grandes et moyennes surfaces, l'analyse des marges inclura celle de la marge arrière qui désigne les avantages financiers ou commerciaux que le fournisseur accorde à la GMS, mais qui ne sont pas directement intégrés dans le prix d'achat des produits. Contrairement à la marge avant, qui représente la différence entre le prix d'achat (coût d'acquisition des produits) et le prix de vente, la marge arrière englobe divers types de rémunérations ou ristournes<sup>21</sup> versées par le fournisseur au distributeur, souvent après la vente des produits. Les données utilisées pour l'analyse proviennent des GMS.

Afin de procéder à cette analyse, le choix des fournisseurs par famille de produits a concerné des échantillons d'acteurs et de marques représentatifs des pratiques générales du marché, ce qui permettra à l'analyse d'être en phase avec les tendances réelles, car ces opérateurs influencent fortement la structure des prix, la distribution, et les marges pratiquées dans le secteur.

Enfin, il convient de préciser que l'analyse quantitative n'est pas exhaustive. Néanmoins, elle a porté sur des produits spécifiques représentant les meilleures ventes des distributeurs (hormis le lait et le beurre), en fonction de leur format de conditionnement au niveau du grammage et packaging. Elle représente cependant la tendance globale du marché relatif à chaque segment, même si certains des produits de la même catégorie peuvent présenter des spécificités individuelles au niveau des prix et des taux de marges pratiqués.

<sup>21</sup> Remises de fin d'année sur volume, participation aux frais de marketing, droit de référencement, etc.

## 2. Analyse qualitative du fonctionnement des chaînes de distribution par famille de produits

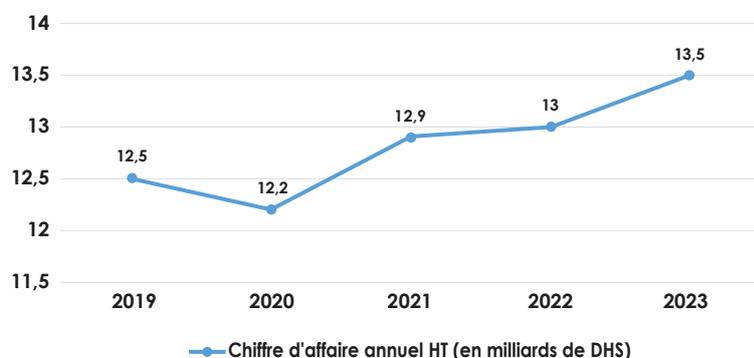
Avant de procéder à l'analyse détaillée de l'organisation de la chaîne de distribution de chacune des familles de produits sélectionnées, il s'avère opportun de présenter, dans un premier temps, un panorama des principaux indicateurs économiques de ces marchés, notamment en matière d'offre et de demande.

### 2.1 Famille des produits laitiers

#### 2.1.1 Aperçu général sur les marchés des produits laitiers analysés

La filière laitière constitue un des piliers de l'économie agricole nationale et un catalyseur du développement rural. En effet, l'amont agricole regroupe plus de 260 000 producteurs de lait avec un cheptel de près de 1 600 000 têtes (races laitières pures et types croisés) dominé par des élevages de petites tailles puisque 90% des éleveurs sont de petits producteurs ayant moins de 10 vaches. De même, cette filière permet la production de 1,96 milliard de litres de lait (en 2023), générant plus de 450 000 emplois permanents et réalisant un chiffre d'affaires global de plus de 13,5 milliards de dirhams (50% sont injectés en milieu rural), en progression de près de 3,8% par rapport à 2022 et de 8% en comparaison à 2019 (graphique ci-après).

Graphique 6: Évolution du chiffre d'affaires de la filière laitière entre 2019-2023

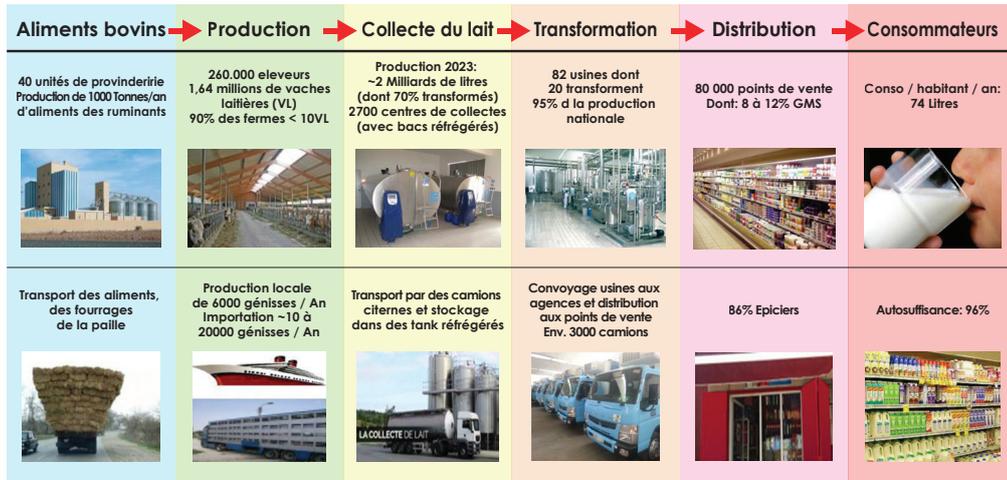


Source : Fédération Interprofessionnelle de la filière laitière «Maroc Lait»

De plus, la filière laitière contribue à la garantie de la sécurité alimentaire du pays, en assurant l'approvisionnement du marché national en un produit de base. La production nationale en lait couvre 96 % de la demande nationale, estimée à près de 74 litres/hab/an. Cependant, il est à noter que ce niveau de consommation est en deçà des standards internationaux, notamment par rapport à celui recommandé par la FAO, soit 80 L/hab/an.

Le graphique ci-après reprend le schéma global de l'organisation de la filière laitière :

Graphique 7: Chaîne de valeur de la filière laitière



Source : Fédération Interprofessionnelle de la Filière Laitière «Maroc Lait»

Le maillon aval de la filière est structuré autour de 2 grands groupes d'acteurs distincts.

En premier lieu, le réseau de transformation industrielle traite environ 70% du volume de lait cru collecté, qui est composé par les coopératives approvisionnées par les éleveurs adhérents et le secteur privé agissant dans le cadre d'un système d'agrégation. L'industrie laitière compte environ 82 usines ou petites unités agréées, dont 20 unités traitent plus de 95% de la production et qui sont présentes dans les principales zones géographiques de production en amont.

Dans ce maillon industriel, 12 sociétés réalisent plus de 86% du chiffre d'affaires total de l'industrie laitière. Toutefois, bien que le nombre d'acteurs de la transformation soit important, trois sociétés, représentent à elles seules, près de 74% du marché (tous produits confondus).

En effet, les chiffres de 2023 indiquent qu'en termes de production nationale, la société Centrale Danone arrive en tête avec 30-40% de parts de marché pour les yaourts, suivie par Copag avec 30-40% de parts de marché, puis de la société Jibal avec 5-10% de parts de marché<sup>22</sup>. Le reste est représenté par des coopératives de taille variable, en plus de quelques mini-laiteries industrielles.

En deuxième lieu, les circuits de distribution informels se répartissent entre, d'une part, le colportage à travers le circuit des « mahlabats » (laiteries), représentant 15 à 20 % des volumes de lait collectés et non manufacturés, et d'autre part, l'autoconsommation qui atteint 10 à 15% du total de ces volumes.

<sup>22</sup> Données communiquées par la Fédération Interprofessionnelle de la Filière Laitière «Maroc Lait».

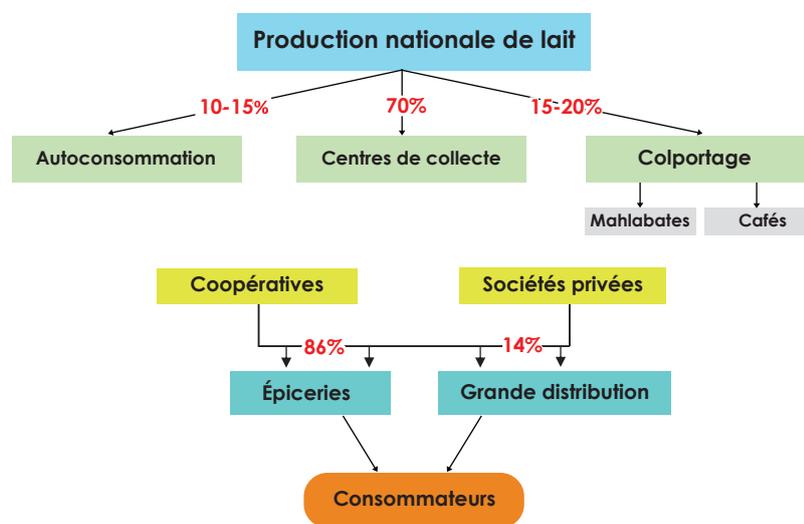
S’agissant des circuits de distribution utilisés dans ces marchés, l’essentiel du chiffre d’affaires du secteur, soit près de 86%, se fait au niveau du circuit de distribution traditionnel des petits commerces, dont le nombre s’élève à près de 80 000 points de vente.

En vue de promouvoir leurs produits et respecter la chaîne du froid, les plus grands opérateurs du secteur fournissent aux épiceries des équipements de froid avec leur propre logo (plus de 70.000 réfrigérateurs déjà placés par les opérateurs du secteur dans les différents points de vente).

Le deuxième circuit de distribution passe par la distribution au niveau des GMS, qui représente 8 à 12% des ventes et où les produits des coopératives locales sont peu représentés. Cependant, les grands opérateurs demeurent les plus présents et prévoient des offres spéciales dans de grands conditionnements, comme par exemple, le lait UHT en paquet de 6 ou les yaourts en paquet de 8 unités dans des emballages dits familiaux, avec des prix inférieurs de 20% à ceux pratiqués à l’unité dans les épiceries.

Le graphique qui suit reprend l’organisation globale des circuits de distribution du lait et produits laitiers fabriqués localement.

**Graphique 8: Organisation des circuits de distribution du lait et dérivés laitiers au Maroc**



Source : Fait par les services d’instruction du Conseil de la concurrence

Par ailleurs, s’agissant de l’aspect relatif au contrôle sanitaire des produits laitiers, l’ONSSA est l’entité qui assure le contrôle des différents maillons de la chaîne de valeur de ces produits, depuis la collecte jusqu’à la commercialisation.

Au final, il convient de constater que la production nationale en lait, après avoir connu une croissance continue sur quinze années, au cours desquelles elle est passée de 1,53 milliard de litres en 2003 à plus de 2,55 milliards de litres en 2019, s’est inscrite dans une

tendance baissière significative par la suite sur la période 2021-2023, pour se situer à près de 1,96 milliard de litres en 2023, soit un repli de 23% par rapport au niveau de 2020.

Cette contreperformance trouve ses origines dans les multiples crises climatiques et économiques qu'a subies la filière, notamment les périodes de sécheresse récurrentes ayant entraîné une réduction importante des ressources fourragères, base de l'alimentation du cheptel laitier (ayant induit elle-même la diminution du cheptel), ainsi que la hausse internationale des principaux intrants utilisés dans la composition des aliments de bétail au niveau mondial.

### **a. Lait pasteurisé et lait UHT**

Le lait pasteurisé se distingue du lait UHT par deux aspects au moins :

- le processus de fabrication : pasteurisation pour le lait pasteurisé et stérilisation ultra haute température pour le lait UHT, ce qui se manifeste dans les caractéristiques organoleptiques et la durée de conservation propre ;
- le profil des consommateurs qui est différent compte tenu de l'écart important de prix entre les deux produits.

A cet égard, il convient de noter que la plus grande partie du lait collecté et traité par le réseau industriel au Maroc est le lait pasteurisé, le lait UHT en moindre volume, tandis que le reste est destiné à la production des dérivés laitiers (Yaourt, Raïbi, fromage, beurre, lait en poudre, etc.). En effet, sur les 1,03 milliard de tonnes traité en 2023 par le réseau industriel, plus de 760 millions de tonnes (soit près de 74% du volume total de lait traité) ont été destinés à la production du lait pasteurisé (44%) et UHT (30%).

En termes de valeur, la taille de ce marché est estimée en 2023 à environ 5,8 milliards de dirhams, dont 4,1 milliards de dirhams pour le lait pasteurisé (71%) et 1,7 milliard de dirhams pour le lait UHT (29%).

La répartition des parts de marché en valeur des principaux acteurs du marché sur ce segment du lait industriel conditionné (Pasteurisé & UHT) montre que les sociétés Centrale Danone et Copag détiennent, à elles seules, près de 60-70% des parts de marché du lait pasteurisé et environ 70-80% de celui du lait UHT.

### **b. Beurre**

S'agissant du beurre (82% de matière grasse), la taille du marché national est évaluée pour l'année 2023 à environ 8 000 tonnes, enregistrant un chiffre d'affaires de près de 820 millions de dirhams.

Les besoins nationaux en beurre sont couverts, d'une part, par la production nationale à hauteur de 30% portée par les différents opérateurs laitiers, tels que Centrale Danone, Copag, Safilait ou encore les Domaines Agricoles (Chergui) et, d'autre part, par les importations réalisées par de grands opérateurs, notamment les sociétés Milk Product Morocco et Copralim. En 2023, les importations totales (tous types de beurre confondus) ont atteint près de 13 400 tonnes pour 752 millions de dirhams, en régression de près de 13% en volume et 14,5% en valeur par rapport à 2022.

Il est à noter que le recours aux importations est conditionné par deux facteurs : d'abord, les conditions climatiques, en raison de leur impact sur la disponibilité du fourrage au niveau national et, ensuite la fluctuation des cours du beurre sur le marché mondial.

Pour ce qui est de la structure du marché national de beurre, en termes de parts de marché, la société Centrale Danone occupe la première position avec une part de marché d'environ 30-40%, talonnée par la société Copag avec une part de 20-30%. La société Best Milk (marque Badaouia) détient, quant à elle, une part de marché de près de 10-20%.

### **c. Fromage Fondu en format triangulaire**

Au Maroc, le marché du fromage toutes catégories confondues (fondu, à pâte pressée et à pâte fraîche et molle), est évalué en 2023 entre 70 000 - 80 000 tonnes et avec un chiffre d'affaires d'environ 2,5 milliards de dirhams, qui suit une croissance moyenne annuelle de 3%.

Ce marché reste largement dominé par le fromage fondu en portions triangulaires avec un volume global annuel estimé à environ 50 000 tonnes, alors que le volume restant concerne les autres types de fromage (à pâte pressée cuite, mozzarella, à pâte molle non cuite, râpé ou en poudre ou encore persillée), qui sont quasi-totalement importés. En 2023, les importations de fromages sur ce marché ont atteint un volume avoisinant 27 300 tonnes, ce qui correspond quasiment au même niveau que celui enregistré en 2022. En valeur, ces importations ont affiché une baisse de près de 11%, reculant de 1,77 milliard de dirhams en 2022 à 1,57 milliard de dirhams en 2023.

Sur le segment du fromage fondu objet de l'analyse, l'offre nationale est très atomisée, en raison de la présence d'une quarantaine de marques fabriquées essentiellement localement. Dans le détail, ce marché est porté par la société "Fromageries Bel" (La Vache Qui Rit, la Belle vache, les Enfants, Picon, Maître Picon), leader incontesté de ce marché avec une part de marché de près de 30-40%, suivie de la société "Centrale Danone" (Cœur de lait et Cremio), puis de la société "Margafrique" (La Hollandaise, Cheezy, Vital et Matinal), qui détiennent chacune environ 10-20%.

Compte tenu de la dynamique stimulée par la croissance des packagings grands formats pouvant contenir jusqu'à 96 portions pour répondre à la consommation familiale et aux

besoins des "mahlabates", ce marché a été marqué ces dernières années par l'implantation de nouveaux acteurs, tels que la société "Land'Or" (Campo Verd, la fermière, Landor, Fondiz) et "Copag" (Perly et Muscly) détenant chacune une part de marché de 5-10%, ou encore la société Oland Group (Boule d'Or, Viva et El Mejor chef) qui représente environ 1-5% du marché. Ceci a eu pour conséquence la baisse de la part de marché du leader du marché "Fromageries Bel" Maroc, passant de près de 50-60% il y a 5 ans à moins de 30-40% en 2023. Cette multiplication d'acteurs s'est traduite, selon les opérateurs auditionnés, par une surabondance de fromage fondu triangulaire au Maroc, induisant une bataille des prix sur le marché, qui se fait dans certains cas au détriment de la qualité, risquant ainsi de tirer le marché vers le bas (le marché connaît le développement même de marque unbranded (c'est à dire, sans marque) au niveau des petits espaces de restauration).

### 2.1.2 Fonctionnement de la chaîne de distribution

#### a. Par mode de distribution : en propre ou externalisation

Une fois fabriqués, les produits laitiers finis sont récupérés par la supply chain<sup>23</sup> et sont entreposés dans les chambres froides des usines, avant qu'ils ne soient acheminés vers les plateformes logistiques et agences commerciales régionales ou directement vers le client (détaillant, distributeur, GMS, etc.), et ce, selon la région, la distance et la proximité des plateformes. Ces plateformes logistiques sont soit détenues en propre soit fournies par des prestataires spécialisés

En ce qui concerne les différents modes de distribution appliqués pour les produits laitiers concernés par l'analyse, trois grandes formes de distribution distinctes ont été relevées.

Un premier mode de distribution dit direct (intégrée) est appliqué par l'un des opérateurs auditionnés à travers la mise en place d'un réseau de distribution interne, reposant sur des moyens logistiques et une force de vente propres. Ce mode permet de desservir directement les clients, aussi bien ceux du circuit moderne des GMS que les clients du circuit traditionnel. Dans ce dernier circuit, les grossistes et semi-grossistes représentent, ensemble, près de deux tiers (près de 65%) du chiffre d'affaires de la société sur le segment du fromage fondu triangulaire, et les détaillants pèsent le tiers restant (environ 35%).

Le choix de ce schéma de distribution direct est justifié, selon la société, par sa volonté de conserver davantage le contrôle sur ses produits, son image de marque et son l'expérience client, en supprimant au maximum le nombre d'intermédiaires. Cela est de nature à favoriser une relation de proximité avec les consommateurs, qui permet à la société d'avoir des retours rapides et précieux, d'interagir directement avec la clientèle et, par voie de conséquence, d'ajuster les produits et la stratégie commerciale en fonction de l'évolution de la demande du marché.

<sup>23</sup> Chaîne logistique.

Par ailleurs, en plus des circuits classiques (traditionnel et moderne), il convient de constater que la part du chiffre d'affaires réalisé au niveau du circuit du e-commerce est en croissance continue ces dernières années, passant de 0,2% en 2021 à plus de 0,7% en 2023.

Un deuxième mode de distribution dit indirect (sous-traitance) est utilisé par le deuxième opérateur qui a sous-traité la totalité de la fonction distribution à une société tierce, appartenant au même groupe. Cette dernière est un prestataire spécialisé et propriétaire du réseau de distribution assurant les fonctions matérielles et les fonctions commerciales via le pilotage de toute la chaîne logistique, de la prise en charge jusqu'à l'acheminement aux différents clients finaux. L'externalisation de la distribution par cet opérateur lui permet notamment d'éviter les contraintes relatives à la gestion de cette activité (gestion de la logistique et de la force de vente, recouvrement,...), de bénéficier de l'expertise, de l'infrastructure et de l'équipe de vente d'un acteur spécialisé dans le métier et, donc de se recentrer pleinement sur son cœur de métier, optimisant ainsi ses charges et sa compétitivité sur le marché.

Un troisième mode de distribution hybride basé à la fois sur la distribution directe en propre et la sous-traitance est appliqué par deux autres opérateurs qui réalisent la part prépondérante de leurs ventes directement par le biais de leur flotte propre, mais externalisent toutefois une partie de la fonction distribution à des distributeurs tiers ou des dépositaires régionaux qui réalisent la prestation pour leurs comptes. L'externalisation est utilisée particulièrement dans le cas de certaines régions éloignées des sites de production et des plateformes de stockage des opérateurs et surtout, pour les produits présentant une date de péremption de longue durée, à l'instar du lait UHT et du fromage fondu triangulaire.

À contrario, le lait pasteurisé et le beurre font l'objet d'une attention particulière de la part des opérateurs du marché et sont distribués quasi-majoritairement en direct par ces derniers en raison de la nature du premier (lait pasteurisé), comme produit de première nécessité avec une durée de conservation limitée, et impliquant des exigences spécifiques en termes de température de conservation et de fréquences de livraison (écoulement rapide tous les jours ou un jour sur 2 jours), et du deuxième (beurre), qui est un produit fragile nécessitant des opérations de manutention et de transport spécifiques.

Il convient de signaler que les trois modes de distribution précités, et pour tous les produits sélectionnés pour l'analyse, sont appliqués uniquement au niveau du circuit traditionnel, tandis qu'au niveau du circuit de distribution moderne porté par la GMS,

l'ensemble des opérateurs auditionnés procèdent à une distribution 100% directe sans passer par un intermédiaire.

Dans ce circuit moderne, la livraison de tous les produits se fait généralement vers les plateformes logistiques centrales détenues par les opérateurs de la GMS, à l'exception du lait pasteurisé qui est livré directement aux magasins via les camions servant le circuit traditionnel et se trouvant dans le même périmètre du magasin concerné. L'enseigne Atacadao fait exception à cette règle, car ses magasins sont directement livrés par les fournisseurs de tous les produits en raison de l'importance des volumes commandés.

Le tableau ci-après reprend les différents modes de distribution appliqués par produit et selon le circuit de distribution (moderne et traditionnel), afin d'atteindre le consommateur final :

**Tableau 1: Modes de distribution par produit et par circuit de distribution de la famille des produits laitiers**

Produit	Circuit de distribution	En direct/en propre	Via une société indépendante spécialisée	Via des dépositaires régionaux
Lait pasteurisé	Traditionnel	*		Très rarement dans certaines régions éloignées
	Moderne	*		
Lait UHT	Traditionnel	*	*	
	Moderne	*		
Beurre (MG %82)	Traditionnel	*		*
	Moderne	*		
Fromage fondu triangulaire	Traditionnel	*	*	
	Moderne	*		

Source : Fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

### **b. Répartition des ventes réalisées par circuit de distribution : traditionnel vs moderne**

Selon l'organisation et les spécificités de la chaîne de distribution propres à chacun des produits choisis pour l'analyse, ces derniers peuvent être classés en deux grandes catégories : d'un côté, le lait pasteurisé, caractérisé par un mode de distribution direct et fortement dominé par le circuit traditionnel et, de l'autre côté, les trois produits restants, à savoir le lait UHT, le beurre (82% matières grasses) et le fromage fondu (triangulaire) qui présente presque le même schéma organisationnel de la distribution d'abord, partagée entre le traditionnel et la GMS et ensuite, impliquant des distributeurs tiers et des dépositaires.

### • Lait pasteurisé

En matière de circuit de distribution, l'acheminement du lait pasteurisé au consommateur se fait presque totalement à travers le circuit de distribution traditionnel, porté par le vaste réseau national des épiceries.

Dans le détail, l'appréciation des données, des deux premiers opérateurs de ce segment de marché auditionnés (part de marché cumulée de 60-70% sur le lait pasteurisé), montre que plus de 95% du chiffre d'affaires de ce produit se fait au niveau du circuit de distribution traditionnel pour l'opérateur 1, et ce taux s'élève même à près de 99% dans le cas de l'opérateur 2. Le reste du chiffre d'affaires relatif à ce produit, soit 1 à 6% est réalisé au niveau du circuit moderne, qui couvre les GMS (1% à 3,5%), les superettes ainsi que les Collectivités, Hôtels & Restaurants (CHR) et les fondations (0,1% à 2,5%).

Cette quasi-dominance du circuit traditionnel dans la distribution du lait pasteurisé s'explique, en particulier, par sa nature en tant que produit de première nécessité, se distribuant ainsi à très grande échelle au niveau des points de vente de proximité couvrant tout le territoire national.

**Tableau 2: Répartition du chiffre d'affaires (en %) du lait pasteurisé par canal de distribution pour la période 2021-2023**

Canal de distribution	2021		2022		2023	
	Opérateur 1	Opérateur 2	Opérateur 1	Opérateur 2	Opérateur 1	Opérateur 2
<b>Grandes et moyennes surfaces</b>	2,6%	1,05%	3,2%	0,9%	3,5%	0,6%
<b>Commerce traditionnel</b>	95,7%	98,86%	94,9%	98,9%	94%	99,2%
<b>E-commerce</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Autres (CHR et fondations...)</b>	1,7%	0,09%	1,9%	0,2%	2,5%	0,2%

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Le lait pasteurisé présente une autre spécificité concernant les zones géographiques de distribution, dans la mesure où exceptés les grands opérateurs du marché (tels que "Centrale Danone", "Copag", "Safilait" et "Best Milk" (marque Albane) à moindre échelle, qui disposent d'une flotte logistique de camions frigorifiques et de plateformes de distribution assez importantes et réparties géographiquement sur tout le Maroc leur permettant de desservir tout le territoire national), le reste des opérateurs industriels ne couvre généralement que des zones géographiques limitées aux régions de l'implantation de leur sites de production.

### • Lait UHT, beurre et fromage fondu

Ces trois produits présentent un système de distribution globalement similaire, avec toutefois quelques nuances distinctives pour le cas du fromage fondu triangulaire. En effet, l'analyse des données sur la répartition des chiffres d'affaires par canal de distribution indique, comme l'illustre les tableaux qui suivent, qu'en moyenne près de 68% du chiffre d'affaires du lait UHT (min de 62% chez l'opérateur 1 et max de 75% chez l'opérateur 2) se fait au niveau du commerce traditionnel ainsi que près de 75% du chiffre d'affaires du beurre (min de 69% chez l'opérateur 1 et max de 80% chez l'opérateur 2), contre respectivement des moyennes de 26% et 22% des chiffres d'affaires qui se réalisent au niveau du commerce moderne représenté par les GMS.

Par rapport aux données sur le lait pasteurisé exposées antérieurement, il apparaît que pour le lait UHT les proportions sont différentes et relativement inversées, dans le sens où la part du circuit moderne dans le chiffre d'affaires de ce produit atteint près de 22% pour l'opérateur 2, et dépasse les 30% pour le cas de l'opérateur 1, contre respectivement 1% et 5% détenus dans le cas du lait pasteurisé.

La présence relativement notable du lait UHT au niveau du circuit de distribution moderne s'explique, principalement, par les habitudes de consommation des populations cibles et par la différence de prix par rapport au lait pasteurisé. En effet, le lait UHT est généralement consommé par les catégories socioprofessionnelles moyennes et supérieures dont des ménages relativement aisés fréquentant les magasins GMS et privilégiant plus l'approvisionnement hebdomadaire et/ou par quinzaine.

De plus, le prix du lait UHT entier est plus cher que le lait pasteurisé de près de 3 dirhams le litre, ce qui demeure un écart important pour le consommateur. Cet écart s'accroît davantage si l'on sait que le lait pasteurisé commercialisé aujourd'hui sur le marché national est un lait demi écrémé et non pas un lait entier.

Par ailleurs, la comparaison inter-opérateurs de l'évolution des parts des chiffres d'affaires par canal de distribution sur la période 2021-2023 (tableau n°3 ci-après) révèle que l'opérateur 1, et pour tous les produits concernés, se démarque par sa présence relativement importante et croissante au niveau du canal des GMS. Précisément, le niveau de chiffre d'affaires de cet opérateur dans ce canal est de 3,5% pour le lait pasteurisé, de plus de 30% pour le lait UHT entier et de 24% pour le beurre, contre respectivement 1%, 22% et 20% pour l'opérateur 2.

Tableau 3 : Évolution du chiffre d'affaires (en %) du lait UHT et du beurre par canal de distribution des deux opérateurs du marché pour la période 2021-2023

Canal de distribution		2021		2022		2023	
		Opérateur 1	Opérateur 2	Opérateur 1	Opérateur 2	Opérateur 1	Opérateur 2
Lait UHT	Grandes et moyennes surfaces	27,4%	22,6%	30,8%	21,68%	30,1%	21,3%
	Commerce traditionnel	66%	74%	61,1%	72,5%	59,4%	77,5%
	E-commerce	0%	0,01%	0%	0,07%	0%	0,06%
	Autres (CHR et fondations...)	6,6%	3,3%	8,1%	5,7%	10,5%	1,2%
Beurre (82% matière grasse)	Grandes et moyennes surfaces	20,2%	15,2%	22,7%	21,40%	28,1%	22,3%
	Commerce traditionnel	75,2%	84,7%	68,7%	78,1%	63,1%	77,02%
	E-commerce	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Autres (CHR et fondations...)	4,6%	0,2%	8,7%	0,4%	8,8%	0,7%

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

S'agissant du segment du fromage fondu en format triangulaire, et en raison du caractère fragmenté de ce marché, l'analyse s'est focalisée sur quatre opérateurs du marché, qui réalisent ensemble 80% du chiffre d'affaires de ce marché.

Tableau 4 : Répartition du chiffre d'affaires du fromage fondu triangulaire par canal de distribution des 4 opérateurs du marché auditionnés (moyenne de la période 2021-2023)

	Opérateur 3	Opérateur 2	Opérateur 4	Opérateur 1
Grandes et moyennes surfaces	25%	18%	15%	20%
Commerce traditionnel	74%	81%	85%	71%
E-commerce	0%	0%	0%	0%
Autres (CHR et fondations...)	1%	1%	0%	9%

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Il ressort de données du tableau ci-haut que le commerce traditionnel représente une moyenne de près de 77% des ventes totales en fromage fondu triangulaire, contre approximativement 23% au niveau du commerce moderne des GMS.

La distribution au niveau du circuit traditionnel se caractérise par la prédominance des ventes en gros, via des grossistes qui accaparent plus de 65% des ventes totales dans ce marché, en raison particulièrement des caractéristiques du produit ne nécessitant pas de conditions spécifiques en matière de conservation, puisqu'il peut se conserver hors du réfrigérateur à température ambiante pour une durée de 6 mois.

Les ventes en gros s'amplifient davantage avec les évolutions récentes que connaît le marché du fromage fondu triangulaire au Maroc marqué par l'émergence de produits grands formats et le groupage de paquets de fromage fondu (conditionnement de 64, 88 et 96 portions), présentant une grande masse volumique. Ces formats d'emballage sont développés par presque tous les opérateurs du marché pour répondre à la demande stimulée par le développement du concept des mahlabates (laiteries traditionnelles) et des sandwicheries sur le territoire national.

Pour conclure sur ce point, il convient de noter que le choix du mode de distribution pour l'écoulement d'un produit est tributaire de plusieurs paramètres, notamment sa nature, ses caractéristiques, les exigences de transport et les conditions de conservation, et également la stratégie commerciale choisie par chaque société, dans le sens où pour un même produit (exemple du fromage fondu triangulaire), l'application de deux modes de distribution hétérogènes (en propre pour le cas de l'opérateur 3 et externalisation totale dans le cas de l'opérateur 4 a été constatée.

## **2.2 Famille des pâtes alimentaires et couscous**

### **2.2.1 Présentation générale de la filière**

La filière des pâtes alimentaires et du couscous au Maroc est un secteur dynamique et essentiel de l'agroalimentaire, jouant un rôle clé dans l'économie nationale ainsi que dans la culture alimentaire du pays.

Le couscous est un plat emblématique du Maroc, souvent considéré comme un symbole de la cuisine marocaine. Sa préparation traditionnelle est un art transmis de génération en génération. Les pâtes, bien qu'elles soient moins traditionnelles, gagnent en popularité grâce à leur polyvalence et leur facilité de préparation. Cependant, avec moins de 3,5kg/an/hab, la consommation de pâtes au Maroc demeure très faible et largement inférieure à celle des pays voisins (8,5kg/an/hab en Algérie, 14 kg/an/hab en Tunisie).

S'agissant du couscous, il est fabriqué à partir de la semoule de blé dur quasi-exclusivement importé du Canada, et sa production se fait souvent à l'échelle artisanale, mais il existe également des usines modernes. Pour ce qui est des pâtes alimentaires, leur production au Maroc a évolué avec l'industrialisation. Les usines utilisent principalement de la semoule de blé dur et offrent une variété de formes et de types de pâtes.

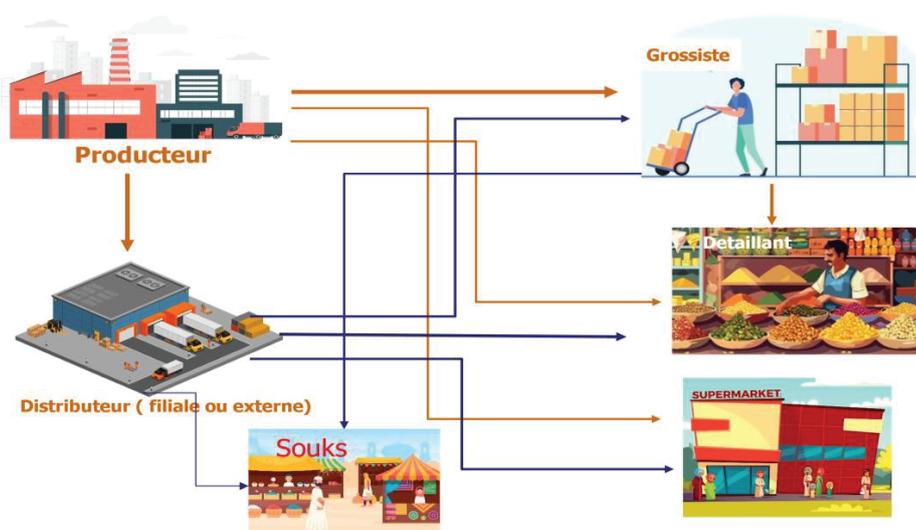
La filière connaît une croissance soutenue grâce à la demande intérieure et à l'exportation. Le Maroc connaît une multiplicité d'acteurs industriels et exporte du couscous vers plusieurs pays, notamment en Europe et en Amérique, capitalisant sur la tendance croissante vers les aliments authentiques et de qualité.

Du point de vue de l'offre, cette industrie est structurée autour de 20 unités de production installées dans différentes régions du Maroc (Casablanca, Salé, Fès, Meknès, Oujda, Marrakech, Safi), générant 2 000 emplois directs et 4 000 emplois indirects. Cette industrie réalise un chiffre d'affaires sectoriel global d'environ 2,7 milliards de dirhams en 2022.

Ce secteur est porté par 16 sociétés actives, dont 7 concentrant près de 60% des capacités de production des pâtes et de couscous au niveau national, à savoir Dari Couspate (Dari), Kayna Group (Kayna), Dalia Foods (Dalia), Forafric (Tria), Zine Capital Invest (Alitkane) et Kenzpat (Kenz). Tous ces opérateurs sont des groupes verticalement intégrés, également actifs au niveau de l'industrie de première transformation du blé, à travers leur propre minoterie et/ou semoulerie, à l'exception la société "Dari Couspate" qui s'approvisionne auprès d'autres opérateurs concurrents<sup>24</sup>. Outre les industriels nationaux, le secteur des pâtes est caractérisé par une offre de produits d'importation représentant près de 10% du marché global.

S'agissant des canaux de vente des pâtes et du couscous, la quasi-totalité du chiffre d'affaires du secteur, soit près de 95%, se fait au niveau du circuit traditionnel à travers le réseau des grossistes, des petites épiceries et des souks hebdomadaires. Ceci est principalement lié à la prédominance historique des pâtes et du couscous conditionnés dans des grands formats (10kg pour les premiers et 25 kg pour les seconds).

**Graphique 9 : Organisation des circuits de distribution des pâtes alimentaires et couscous**



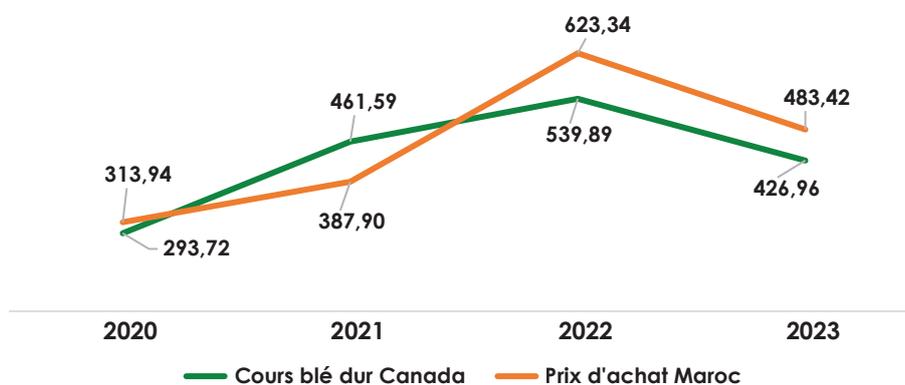
<sup>24</sup> Jusqu'au début de l'année 2025.

Source : Association Marocaine des Industries des Pâtes Alimentaires et Couscous

Cependant, le secteur reste exposé à plusieurs contraintes, tant au niveau de la production qu'au niveau de la distribution et du marché, dont les plus importantes sont :

- La dépendance aux importations du blé dur canadien, la matière première principale pour la fabrication des pâtes et du couscous. En effet, les variations des prix internationaux du blé, dues aux fluctuations des marchés mondiaux ou aux crises climatiques, impactent les coûts de production, rendant les prix des produits finis plus volatils.

**Graphique 10 : Evolution du cours du blé dur canadien et du prix d'achat moyen par les industriels marocain (DH/quintal)**



Source : ONICL

- La surcapacité de production installée. En effet, bien que la consommation de pâtes et de couscous soit stable au Maroc, elle n'a pas augmenté au même rythme que la capacité de production. Cela est dû à des préférences alimentaires locales qui favorisent d'autres produits, ou à une stagnation économique limitant le pouvoir d'achat des consommateurs. Par ailleurs, l'industrie a vu plusieurs acteurs privés investir dans des unités de production sans forcément tenir compte de la taille réelle du marché et de la concurrence. Ces investissements ont conduit à une capacité excédentaire et à un très faible taux d'utilisation de la capacité installée (<50%).

## 2.2.2 Fonctionnement des chaînes de distribution

### a. Par mode de distribution : en propre ou externalisation

Comme présenté précédemment, la chaîne de distribution des pâtes et couscous au Maroc repose sur une structure qui combine à la fois des circuits de vente traditionnel et moderne, reflétant ainsi la diversité des acteurs et la segmentation du marché.

Cependant, afin d'atteindre les points de vente finaux, l'industriel producteur dispose de plusieurs possibilités, à savoir la distribution directe/en propre, par ses propres moyens logistiques entièrement intégrés dans l'entité de production, et/ou via une société spécialisée dans le métier de la distribution (indépendante ou filiale du groupe auquel l'industriel appartient).

Pour les opérateurs auditionnés, la distribution au niveau du commerce traditionnel inclut les grossistes et les détaillants et se fait à travers :

- La distribution directe utilisée par l'opérateur 7 pour les grossistes et les détaillants et par l'opérateur 9 pour la partie grossiste uniquement (environ 85% du CA réalisé par la société au niveau du commerce traditionnel) ;
- La distribution à travers une société indépendante par l'opérateur 8 pour les détaillants uniquement (représentant à peu près 15% du CA réalisé par la société au niveau du commerce traditionnel) ;
- La distribution à travers une filiale du groupe par l'opérateur 9 pour les grossistes et les détaillants.

La distribution au niveau du commerce moderne se fait à travers deux approches :

- La distribution directe utilisée par les opérateurs 7 et 9 ;
- La distribution à travers une filiale du groupe par l'opérateur 8.

**Tableau 5 : Modes de distribution par produit et par circuit de distribution pour la famille des pâtes alimentaires et du couscous**

Produit	Circuit de distribution	En direct/en propre	Via une société indépendante spécialisée
Pâtes alimentaires	Traditionnel	*	*
	Moderne	*	*
Couscous	Traditionnel	*	*
	Moderne	*	*

Source : fait à partir des données fournies par les parties auditionnées

#### **b. Répartition des ventes réalisées par circuit de distribution : traditionnel vs moderne**

Le chiffre d'affaires réalisé au niveau du commerce traditionnel représente en moyenne 87% du chiffre d'affaires global du segment pâtes alimentaires et couscous des 3 opérateurs auditionnés.

Le tableau ci-après représente l'évolution de ce ratio sur la période 2021-2023 par opérateur :

**Tableau 6: Répartition du chiffre d'affaires (en %) des pâtes alimentaires et du couscous au niveau du commerce traditionnel sur la période 2021-2023**

Opérateur	2021	2022	2023
Opérateur 7	71%	73%	74%
Opérateur 9	90%	90%	92%
Opérateur 8	93%	93%	94%

Source : Données collectées à partir des questionnaires d'instruction

Ces proportions sont élevées s'expliquent par la prépondérance de ces produits dans un grand conditionnement, distribué quasi totalement au niveau du commerce traditionnel.

Pour le commerce moderne, le chiffre d'affaires réalisé représente en moyenne 13% du chiffre d'affaires global du segment pâtes et couscous des 3 opérateurs auditionnés.

Le tableau ci-après représente l'évolution de ce ratio sur la période 2021-2023 par opérateur :

**Tableau 7 : Répartition du chiffre d'affaires (en %) des pâtes alimentaires et du couscous au niveau du commerce moderne sur la période 2021-2023**

Opérateur	2021	2022	2023
Opérateur 7	29%	27%	26%
Opérateur 9	10%	9%	8%
Opérateur 8	7%	7%	6%

Source : données collectées à partir des questionnaires d'instruction

## 2.3 Famille des conserves végétales

### 2.3.1 Aperçu général des marchés de conserves végétales analysés (concentré de tomates et confiture)

Le marché des conserves végétales au Maroc est un secteur en croissance, alimenté par plusieurs facteurs, tels que l'évolution des habitudes alimentaires, la modernisation des chaînes de distribution et une prise de conscience croissante autour de la commodité des produits prêts à consommer.

Ce marché qui regroupe une variété de produits, tels que les concentrés et sauces à base de tomate, les conserves de câpres et d'olives de table ainsi que les confitures et gelées de fruits, demeure tributaire de la disponibilité de la matière première agricole et fortement orienté vers l'export. En effet, les exportations des produits végétaux transformés ont atteint environ 268 000 tonnes et une valeur de 6,46 milliards de dirhams en 2023, contre 375 000 tonnes et une valeur de 8,2 milliards de dirhams en 2022, se repliant respectivement de 28% et de 21%. Au sein de la famille de conserves de légumes et de fruits, deux produits de grande consommation ont été sélectionnés dans le cadre de notre analyse, à savoir le double concentré de tomates et la confiture.

Concernant le double concentré de tomates, la production nationale<sup>25</sup> avoisine 21 000 tonnes et couvre environ 60% des besoins domestiques<sup>26</sup>, et est portée centralement, par trois sociétés, à savoir les "Conserves de Meknès", les "Conserveries Marocaines DOHA" et "Moroccan Food Processing" (MFP).

La société «les Conserves de Meknès», commercialisant la marque Aïcha, est le leader incontesté du marché avec plus de 50-60% de parts de marché, talonnée par la société

<sup>25</sup> Concentré de tomate, purée de tomate et tomate en conserve.

<sup>26</sup> Requête du 28 avril 2023 publiée par le ministère de l'Industrie et du commerce pour la mise en œuvre de mesure antidumping sur les importations des conserves de tomates originaires de l'Égypte.

«les Conserveries Marocaines DOHA», détenant la marque Délicia, qui compte 30-40% de parts de marché et la société «Moroccan Food Processing» possédant la marque la Prairie.

Le secteur fait face à plusieurs défis, notamment la fluctuation des prix des matières premières et la nécessité d’innover pour répondre aux attentes des consommateurs en matière de santé et d’environnement. En effet, en 2023, le marché du concentré de tomate au Maroc a fait l’objet d’une attention particulière en raison d’une procédure antidumping diligentée par la FENAGRI au nom de la branche de production nationale, sur les importations de concentré de tomate en provenance d’Égypte, suite à laquelle une décision conjointe du ministère de l’Industrie et du Commerce et de celui de l’Économie et des Finances a été prise, portant sur l’application d’un droit antidumping provisoire de 29,93% aux importations de conserves de tomates, originaires d’Égypte pour une période de six mois, en vue de garantir, entre autres, la protection de la filière nationale des tomates en conserves.

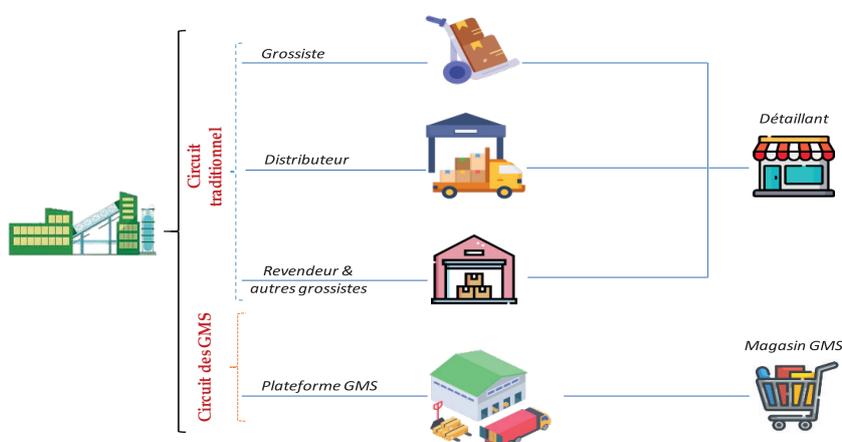
S’agissant de la confiture de fruits, et à l’instar du marché du concentré de tomates, le segment est soutenu par une forte demande domestique et une production agricole de qualité à l’échelle nationale. La production nationale de ce produit est estimée à environ 30 000 tonnes en 2023, assurée par les mêmes trois sociétés portant le segment de la conserve de tomates, à savoir les "Conserves de Meknès" (Aïcha), les "Conserveries Marocaines DOHA" (Delicia) et "Moroccan Food Processing" (Al Baraka)<sup>27</sup>.

### 2.3.2 Organisation de la chaîne de distribution

#### a. Par mode de distribution : en propre ou externalisation

Le schéma global de la distribution de conserves végétales, en particulier du concentré de tomates et de la confiture, se présente comme suit :

Graphique 11: Organisation des circuits de distribution du concentré de tomates et de la confiture

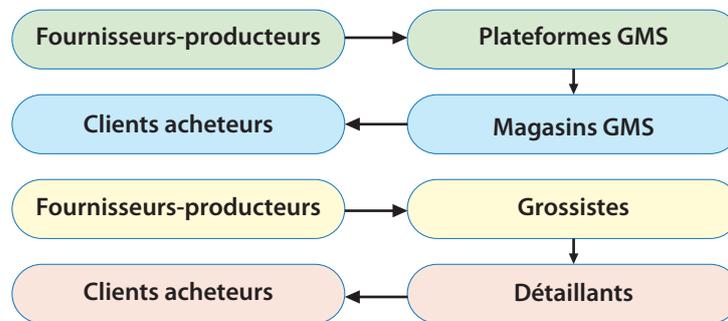


Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

<sup>27</sup> Indisponibilité des chiffres sur les parts de marché.

L'examen du processus de distribution du concentré de tomates et de la confiture, qu'ils soient distribués directement par les opérateurs producteurs ou sous-traités à une société indépendante spécialisée, met en évidence la coexistence de deux modes de distribution, comme l'illustre le tableau ci-après.

D'un côté, un mode de distribution direct relatif à la GMS, où l'approvisionnement se fait directement par les opérateurs industriels sans l'intervention d'aucun intermédiaire, du fait de la fragmentation accrue de l'univers GMS et de la généralisation de la livraison via les plateformes logistiques par quasiment toutes les enseignes ("Marjane", "Carrefour", "BIM", etc.) à l'exception d'"Atacadao", en raison de la facilité logistique liée au nombre limité de magasins et aux volumes de commandes importants livrés par les fournisseurs (ce constat est valable pour tous les produits référencés et commandés par l'enseigne).



Par ailleurs, un mode de distribution hybride est observé dans le circuit traditionnel, où les opérateurs industriels assurent directement la vente de leurs produits grâce à leurs propres moyens logistiques (environ 70% des ventes du marché), tout en optant simultanément pour une externalisation partielle de la distribution (près de 30% des ventes). Cette externalisation se fait soit via une société de distribution spécialisée appartenant au même groupe, soit par le biais de distributeurs indépendants. Au sein du circuit de distribution traditionnel, il convient de souligner que la quasi-totalité des ventes réalisées directement par les opérateurs passe par des grossistes et des revendeurs, qui, à leur tour, approvisionnent les détaillants.

Le choix par les producteurs du mode de vente en gros par le biais des intermédiaires grossistes est notamment dicté par les caractéristiques des produits vendus (concentré de tomates et confiture), qui les considèrent comme produits à faible valeur et marqués par une forte saisonnalité, dans le sens où les ventes demeurent fortement concentrées sur la période de Ramadan ( $\approx 70\%$  des ventes annuelles).

Tableau 8 : Modes de distribution par produit et par circuit de distribution pour la famille des conserves végétales

Produit	Circuit de distribution	En direct/en propre	Via une société indépendante spécialisée
Concentré de tomates	Traditionnel	*	*
	Moderne	*	
Confiture	Traditionnel	*	*
	Moderne	*	

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

**b. Répartition des ventes réalisées par circuit de distribution : traditionnel vs moderne**

L'analyse des données sur la répartition des chiffres d'affaires des deux produits sélectionnés par canal de distribution montre, comme le révèlent les données d tableau suivant, que le commerce traditionnel (principalement via des grossistes) représente en moyenne plus de 75% des ventes des opérateurs sur ce marché, contre moins de 25% pour le circuit moderne de la GMS. La comparaison inter-opérateurs révèle que la société l'opérateur 10 se distingue principalement pour la confiture, par sa forte présence dans le circuit moderne, avec plus de 54% des ventes, contre 46% dans le circuit traditionnel.

Tableau 9 : Répartition du chiffre d'affaires (en %) du concentré de tomates et de la confiture par canal de distribution des trois opérateurs du marché auditionnés (moyenne de la période 2021-2023)

		Grandes et moyennes surfaces	Commerce traditionnel
Concentré de tomate	Opérateur 10	24%	76%
	Opérateur 11	28%	72%
	Opérateur 12	15%	85%
Confiture	Opérateur 10	54%	46%
	Opérateur 11	24%	76%
	Opérateur 12	16%	84%

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

En somme, le choix du mode de distribution dépend de la nature du produit, du circuit de vente ciblé et de la stratégie du fournisseur. La distribution en direct, qui consiste pour le producteur à distribuer lui-même ses produits sans recourir à des intermédiaires, en s'appuyant sur ses propres moyens logistiques et commerciaux, offre plusieurs avantages : un contrôle total de la chaîne de distribution, une réduction des coûts liés à l'intermédiation et une meilleure réactivité pour ajuster rapidement les opérations logistiques en fonction de

la demande du marché ou des contraintes d'approvisionnement, ce qui renforce la flexibilité. Certains fournisseurs choisissent d'externaliser leur activité de distribution en la confiant à une société spécialisée, qui peut être soit une filiale du groupe auquel appartient l'industriel, soit une entreprise totalement indépendante. Cette externalisation s'opère à travers des contrats d'achat/vente conclus entre l'industriel producteur et la filiale de distribution, qui prend en charge l'ensemble des opérations logistiques et commerciales, incluant le transport, l'entreposage, le stockage, la gestion de la politique commerciale, la distribution et le recouvrement. Ce modèle leur permet de bénéficier de l'expertise la société et de ses infrastructures, de réseaux de distribution étendus et des relations existantes avec des grossistes et des détaillants, tout se réduisant leur coûts fixes, en supprimant l'investissement dans ses propres infrastructures logistiques (entrepôts, camions, personnel).

Enfin, d'autres sociétés utilisent un modèle hybride où sont combinées les deux approches, pour chacun des circuits de vente (moderne/traditionnel). Cela permet à l'industriel de contrôler une partie importante de sa distribution, tout en ayant la flexibilité d'externaliser certaines zones ou segments à une société indépendante pour réduire les coûts ou améliorer la couverture.

### **3. Analyse quantitative des écarts entre les tarifs de cession des fournisseurs par rapport aux prix de vente finaux aux consommateurs**

Dans cette partie, une analyse quantitative sera réalisée pour évaluer l'impact de la distribution sur la formation du prix de vente final, ainsi que sur les niveaux de marges brutes dégagées par chaque intervenant. Pour ce faire, il sera question d'analyser l'écart entre les tarifs de cession départ usine pratiqués par les industriels et les prix de vente finaux relevés selon le circuit de distribution emprunté par les produits sélectionnés, depuis leur fabrication jusqu'à leur arrivée chez les consommateurs finaux.

#### **3.1 Famille produits laitiers**

Rappelons tout d'abord que l'amont laitier présente la particularité de ne pas être concerné par le phénomène des intermédiaires que connaît pratiquement toutes les autres filières agricoles. Il n'y a donc pas de phénomène d'addition de prix autre que le prix exact du produit et des frais logistiques. Néanmoins, le prix moyen annuel du lait payé aux éleveurs a enregistré au cours de la période 2021-2023 une augmentation cumulative de plus de 28%, passant de près de 4,18 DH/L en 2021 à 4,51 DH/L en 2022 (+8%), puis à près de 5,36 DH/L en 2023 (+19%). Cette augmentation du prix a été appliquée par tous les opérateurs industriels du marché pour compenser les coûts de production et visait à réinvestir auprès des fermiers afin de pérenniser l'activité impactée, notamment par les années de sécheresse répétitive, les répercussions de la pandémie de Covid et par le renchérissement des coûts des matières premières et des intrants agricoles, tels que les engrais et le carburant.

### 3.1.1 Circuit de distribution traditionnel

Les tableaux qui suivent récapitulent l'évolution des tarifs de cession appliqués par les opérateurs industriels, les prix de vente au consommateur et l'écart entre les deux, qui représente la marge brute totale dégagée par le commerce traditionnel sur la période 2021-2023.

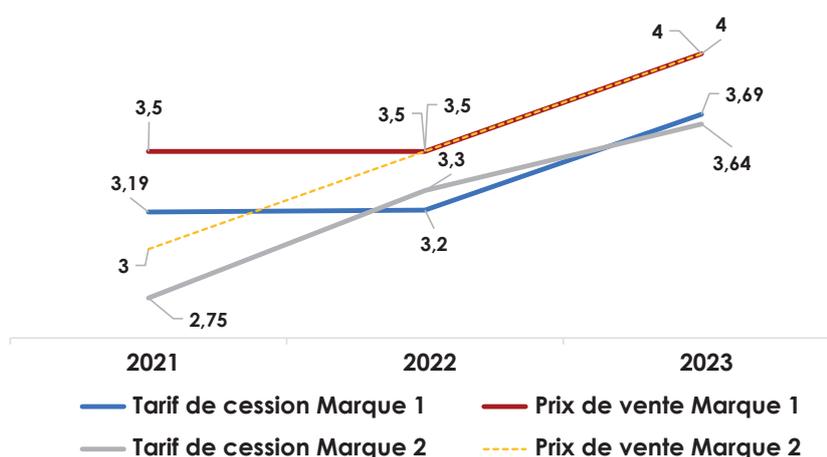
#### a. Lait pasteurisé

Tableau 10 : Évolution des tarifs de cession des industriels et des prix de vente finaux (en DH) du lait pasteurisé ½ L par marque sur la période 2021-2023 au niveau du circuit traditionnel

		Marque 1	Marque 2
2021	Tarif de cession	3,19	2,75
	Prix de vente final	3,5	3
	<b>Marge brute</b>	<b>0,31</b>	<b>0,25</b>
	Taux de marge brute	9%	9%
2022	Tarif de cession	3,2	3,3
	Prix de vente final	3,5	3,5
	<b>Marge brute</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>
	Taux de marge brute	9%	6%
2023	Tarif de cession	3,69	3,64
	Prix de vente final	4	4
	<b>Marge brute</b>	<b>0,31</b>	<b>0,36</b>
	Taux de marge brute	8%	9%

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Graphique 12 : Évolution des tarifs de cession et des prix de vente finaux du lait pasteurisé par marque sur la période 2021-2023



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

En ce qui concerne le lait pasteurisé, l'analyse de la corrélation entre la variation du prix de vente final au consommateur dans le circuit traditionnel et les tarifs de cession montre que l'écart entre les deux variables est resté pratiquement inchangé, avec une moyenne de 0,30 DH (soit 9% du tarif de cession) au cours de la période 2021-2023, bien qu'une légère

baisse ait été observée en 2022 (0,25 DH). La comparaison inter-opérateurs illustre que les tarifs de cession ainsi que les prix de vente finaux sont quasiment similaires, avec seulement quelques centimes de différence pour les tarifs de cession.

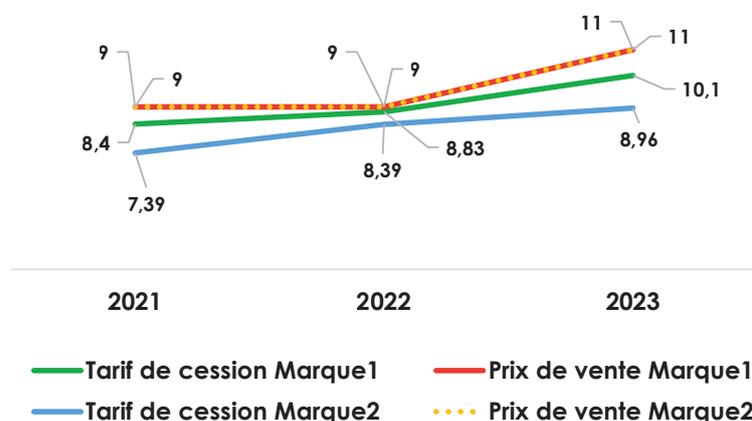
### b. Lait UHT entier

Tableau 11 : Évolution des tarifs de cession des industriels et des prix de vente finaux (en DH) du lait UHT 1L par marque sur la période 2021-2023 au niveau du circuit traditionnel

		Marque 1	Marque 2
2021	Tarif de cession	8,4	7,39
	Prix de vente final	9	9
	<b>Marge brute</b>	<b>0,6</b>	<b>1,61</b>
	Taux de marge brute	7%	22%
2022	Tarif de cession	8,83	8,39
	Prix de vente final <sup>28</sup>	9	9
	<b>Marge brute</b>	<b>0,17</b>	<b>0,61</b>
	Taux de marge brute	2%	7%
2023	Tarif de cession	10,1	8,96
	Prix de vente final	11	11
	<b>Marge brute</b>	<b>0,9</b>	<b>2,04</b>
	Taux de marge brute	9%	23%

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Graphique 13 : Évolution des tarifs de cession et des prix de vente finaux du lait UHT par marque sur la période 2021-2023



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

L'analyse des données relatives au lait UHT entier montre que les écarts entre les tarifs de cession et les prix de vente varient en moyenne entre un minimum de 0,39 DH/L enregistré en 2022 et un maximum de 1,47 DH/L constaté en 2023, soit des taux de marge respectifs de 5 % et 15 %. En termes de tendance, la marge brute totale a diminué d'environ 72 centimes entre 2021 et 2022, avant d'augmenter plus significativement en 2023, pour atteindre près

<sup>28</sup> Le prix de vente en 2022 a varié entre 9 et 11 DH/L vu qu'une augmentation des prix a été opérée par les opérateurs entre mai et décembre.

de 1,47 DH/L, soit une hausse de 1 DH par rapport à 2021 et de plus de 58 centimes par rapport à 2022. Il est par ailleurs à noter qu'à l'instar du lait pasteurisé, les tarifs de cession des deux opérateurs auditionnés pour le lait UHT 1L entier diffèrent, tandis que le prix de vente final pratiqué par les épiciers est le même pour les deux marques de ce produit.

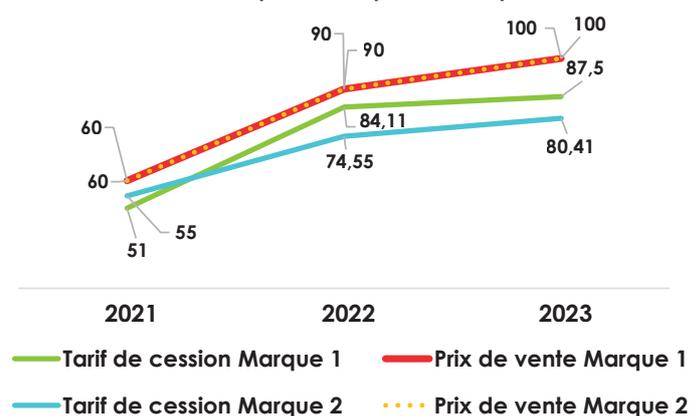
### c. Beurre

**Tableau 12 : Évolution des tarifs de cession des industriels et des prix de vente finaux (en DH/kg) du beurre par marque sur la période 2021-2023 au niveau du circuit traditionnel**

		Marque 1	Marque 2
2021	Tarif de cession	51	55
	Prix de vente final	60	60
	<b>Marge brute</b>	<b>9</b>	<b>5</b>
	Taux de marge brute	15%	8%
2022	Tarif de cession	84,11	74,55
	Prix de vente final	90	90
	<b>Marge brute</b>	<b>5,89</b>	<b>15,45</b>
	Taux de marge brute	7%	21%
2023	Tarif de cession	87,5	80,41
	Prix de vente final	100	100
	<b>Marge brute</b>	<b>12,5</b>	<b>19,59</b>
	Taux de marge brute	14%	24%

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

**Graphique 14.: Évolution des tarifs de cession et des prix de vente finaux du beurre par marque sur la période 2021-2023**



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Les données sur le beurre montrent que l'augmentation des prix de vente finaux relevés est plus significative que celle des tarifs de cession des fournisseurs, dans la mesure où l'écart entre les deux variables, que sont le tarif de cession et le prix de vente final au consommateur, est passé de près de 7 DH/Kg en moyenne en 2021 à plus de 16 DH/Kg en 2023, soit plus du double. Relativement au poids, ces écarts représentent respectivement 12% et 16% des tarifs de cession pratiqués par les opérateurs industriels (fournisseurs).

La comparaison des tarifs de cession indique l'existence de différences entre les opérateurs considérés dans l'analyse, pour chacune des trois années scrutées. Ces différences ont atteint 4 DH/Kg en 2021, 10 DH/Kg en 2022 et près de 7 DH/Kg en 2023. En revanche, l'analyse des prix de vente finaux au consommateur appliqués par les épiciers révèle qu'ils sont similaires, quel que soit l'opérateur.

#### **d. Fromage fondu en format triangulaire**

Pour illustrer l'évolution des écarts entre les tarifs de cession et les prix de vente aux consommateurs, l'analyse a porté sur trois marques et quatre types de conditionnements distincts représentant les top ventes des trois opérateurs concernés. Cette approche présente l'intérêt d'élargir le périmètre de l'analyse en intégrant des produits dont les modes de vente et de commercialisation au niveau des points de vente traditionnel sont différents : au paquet pour les formats de 8 et de 24 portions et à l'unité généralement, pour les conditionnements de 64 et de 96 portions.

**Tableau 13 : Évolution des tarifs de cession des industriels et des prix de vente finaux (en DH) du fromage fondu en format triangulaire par marque sur la période 2021-2023 au niveau du circuit traditionnel**

		Marque 1	Marque 2	Marque 3	
		64) (portions)	96) (portions)	8 portions	24 portions
2021	Tarif de cession	Aucune activité	59,52	9,17	27,08
	Prix de vente final		96	10,5	31,5
	Marge brute (Écart en valeur)		36,48	1,33	4,42
	Taux de marge brute		<b>61,3%</b>	<b>14,50%</b>	<b>16,32%</b>
2022	Tarif de cession	48,41	64,32	9,17	33,64
	Prix de vente final	64	96	10,5	39,5
	Marge brute (Écart en valeur)	15,59	31,68	1,33	5,86
	Taux de marge brute	<b>32,2%</b>	<b>49,3%</b>	<b>14,50%</b>	<b>17,42%</b>
2023	Tarif de cession	52,2	64,32	9,17	33,64
	Prix de vente final	64	96	10,5	39,5
	Marge brute (Écart en valeur)	11,8	31,68	1,33	5,86
	Taux de marge brute	<b>22,6%</b>	<b>49,3%</b>	<b>15%</b>	<b>17,42%</b>

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

L'appréciation des données contenues dans le tableau ci-avant permet de relever les constats suivants :

Pour les articles (8 et 24 portions) vendus en paquet, les niveaux de marges brutes des différents intervenants dans le circuit de distribution traditionnel se situent aux alentours de 17% pour les 24 portions et à près de 15% pour les 8 portions, soit respectivement des moyennes de 5,4 DH et 1,33 DH en valeur.

- Pour les articles (8 et 24 portions) vendus en paquet, les niveaux de marges brutes des différents intervenants dans le circuit de distribution traditionnel se situent aux alentours de 17% pour les 24 portions et à près de 15% pour les 8 portions, soit respectivement des moyennes de 5,4 DH et 1,33 DH en valeur.
- En ce qui concerne le conditionnement de 64 portions, les écarts entre tarifs de cession et prix de vente au consommateur sont plus significatifs, s'établissant à près de 15,5 DH/lot (32% en taux) en 2022 et à environ 12 DH/Lot (22% en taux) en 2023.
- S'agissant du conditionnement de 96 portions, les écarts entre tarifs de cession et prix de vente au consommateur sont encore plus prononcés, atteignant plus de 31 DH/lot en 2022 et 2023 et dépassant 36 DH/lot en 2021, soit des taux de marges brutes totales respectives de 50% et 61%.
- La baisse des niveaux de marges brutes totales constatée entre 2022 et 2023 pour les formats d'emballage de 64 et 96 portions est principalement liée à l'augmentation du tarif de cession au moment où le prix de vente au consommateur est resté inchangé, s'établissant à un (1) dirhams la portion, qui demeure un prix psychologique pour le consommateur.

En définitive, sur le marché du fromage fondu triangulaire, on peut conclure que les niveaux de marges brutes augmentent avec la taille du conditionnement, ce qui indique que les grands formats d'emballage sont plus rentables pour les points de vente au détail. Cependant, cela doit être nuancé par le fait qu'il s'agit de la marge brute totale, incluant l'ensemble du maillon de la distribution, y compris la marge dégagée par les grossistes, qui avoisine 3 à 4 %. Pour rappel, ces derniers représentent l'essentiel des ventes dans ce marché (65 % des ventes totales). D'un autre côté, il convient de souligner le mode de vente pratiqué par ces épiciers et « mahlabates », qui achètent les produits par lot (paquets groupés) et les revendent au détail à un dirham la portion, un prix appliqué de manière quasi uniforme à toutes les marques, quel que soit le prix d'achat.

### **3.1.2 Circuit de distribution moderne de la GMS**

Il convient de préciser que les tarifs de cession des opérateurs des marchés concernés correspondent aux prix d'achat des distributeurs et que l'écart entre ces tarifs et les prix de vente finaux en GMS représente la marge brute dégagée sur le prix de vente « marge avant ». À cela s'ajoute la marge arrière, mentionnée précédemment, pour obtenir la différence totale entre le tarif de cession et le prix de vente final au consommateur dans ce circuit de distribution.

Tableau 14 : Évolution des marges en valeur (en DH) et/ou en taux (%) des produits laitiers concernés par fournisseur chez l'enseigne 1 sur la période 2021-2023

Produit	Lait UHT entier 1L		Lait pasteurisé 1/2L		Fromage fondu triangulaire <sup>29</sup>			Beurre 1Kg		
	Marque 2	Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 3	Marque 4	Marque 5	Marque 2	Marque 1	
Marge avant (en valeur)	2021	0,33	0,36	0,22	0,17	0,06	0,04	0,06	4,57	8,89
	2022	0,8	0,74	0,24	0,19	0,08	0,07	0,06	10,82	12,2
	2023	0,8	0,67	0,23	0,25	0,08	0,07	0,06	9,37	12,8
Marge avant (en taux)	2021	4,30%	4,43%	7,69%	5,31%	7,89%	7,27%	10,91%	9,25%	16,01%
	2022	9,56%	8,36%	8,73%	5,94%	10,26%	12,50%	10,71%	16,89%	16,13%
	2023	8,38%	6,70%	6,25%	6,81%	9,88%	11,86%	11,11%	11,74%	14,84%
Marges arrière (en taux)	2021	8,00%	9,00%	0,00%	9,00%	8,42%	15,00%	7,85%	8,50%	8,85%
	2022	8,00%	9%	0,00%	9,00%	8,92%	15,00%	7,85%	8,50%	8,85%
	2023	8,00%	10%	0,00%	10,20%	9,42%	15,00%	7,90%	8,50%	10,20%
Marge brute totale (en taux)	2021	12,30%	13,43%	7,69%	14,31%	16,31%	22,27%	18,76%	17,75%	24,86%
	2022	17,56%	17,36%	8,73%	14,94%	19,18%	27,50%	18,56%	25,39%	24,98%
	2023	16,38%	16,90%	6,25%	17,01%	19,30%	26,86%	19,01%	20,24%	25,04%
	Moyenne	15,41%	15,90%	7,56%	15,42%	18,26%	25,55%	18,78%	21,13%	24,96%

Source : fait à partir des données communiquées par l'opérateur

Tableau 15 : Évolution des marges en valeur (en DH) et/ou en taux (%) des produits laitiers concernés par fournisseur chez l'enseigne 2 sur la période 2021-2023

Produit	Lait UHT entier 1L		Lait pasteurisé 1/2L		Fromage fondu triangulaire (64 portions)			Beurre 1Kg		
	Marque 2	Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 3	Marque 2	Marque 1	Marque 2	Marque 1	
Marge avant (en valeur)	2021	0,66	0,63	0,29	0,23	1,55	1,14	NA	8,05	4,5
	2022	1,68	1,04	0,29	0,23	3,6	1,26	4,3	8,51	9,02
	2023	1,54	0,82	0,35	0,25	2,59	1,22	3,79	12,92	9,6
Marge avant (en taux)	2021	8,29%	7,85%	9,12%	7,40%	3,28%	3,30%	NA	15,79%	8,69%
	2022	19,67%	11,93%	8,43%	7,17%	7,37%	3,28%	8,37%	12,86%	13,01%
	2023	15,43%	8,20%	NA	6,39%	5,03%	3,16%	7,29%	15,73%	11,87%
Marges arrière (en taux)	2021	3,30%	9,70%	3,30%	9,70%	6,10%	3,30%	9,70%	3,30%	9,70%
	2022	6,75%	12%	6,75%	12%	7,75%	6,75%	12%	6,75%	12%
	2023	6,75%	12%	6,75%	12%	7,70%	6,75%	12%	6,75%	12%
Marge brute totale (en taux)	2021	11,59%	17,55%	12,42%	17,10%	9,38%	6,60%	NA	19,09%	18,39%
	2022	26,42%	23,93%	15,18%	19,17%	15,12%	10,03%	20,37%	19,61%	25,01%
	2023	22,18%	20,20%	NA	18,39%	12,73%	10,91%	19,29%	23,48%	23,87%
	Moyenne	20,06%	20,56%	13,80%	18,22%	12,41%	9,18%	19,83%	20,73%	22,42%

Source : fait à partir des données communiquées par l'opérateur

<sup>29</sup> L'analyse des données du fromage fondu triangulaire pour l'enseigne 1 ont concerné leurs produits top vente.

Tableau 16 : Évolution des marges en valeur (en DH) et/ou en taux (%) des produits concernés par fournisseur chez l'enseigne 3 sur la période 2021-2023

Produit		Lait UHT entier 1L		Lait pasteurisé 1/2L		Fromage fondu triangulaire (64 portions)			Beurre 1Kg	
		Marque 2	Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 3	Marque 2	Marque 1	Marque 2	Marque 1
Marge brute (en valeur)	2021	0,66	0,63	0,29	0,23	1,55	1,14	NA	8,05	4,5
	2022	1,68	1,04	0,29	0,23	3,6	1,26	4,3	8,51	9,02
	2023	1,54	0,82	0,35	0,25	2,59	1,22	3,79	12,92	9,6
Marge avant (en taux)	2021	7,96%	7,58%	10,70%	7,74%	3,29%	3,30%	NA	15,11%	9,02%
	2022	19,91%	11,65%	10,70%	7,72%	7,30%	3,28%	10,28%	12,45%	13,33%
	2023	16,28%	8,17%	9,67%	6,76%	4,99%	3,16%	9,26%	15,06%	11,73%
Marges arrière (en taux)	2021	6,25%	6,90%	6,25%	6,90%	3,80%	6,25%	6,90%	6,25%	6,90%
	2022	6,25%	6,90%	6,25%	6,90%	3,80%	6,25%	6,90%	6,25%	6,90%
	2023	6,25%	6,90%	6,25%	6,90%	3,80%	6,25%	6,90%	6,25%	6,90%
Marge brute totale (en taux)	2021	14,21%	14,48%	16,95%	14,64%	7,09%	9,55%	-	21,36%	15,92%
	2022	26,16%	18,55%	16,95%	14,62%	11,10%	9,53%	17,18%	18,70%	20,23%
	2023	22,53%	15,07%	15,92%	13,66%	8,79%	9,41%	16,16%	21,31%	18,63%
	<b>Moyenne</b>	<b>20,97%</b>	<b>16,03%</b>	<b>16,61%</b>	<b>14,31%</b>	<b>8,99%</b>	<b>9,50%</b>	<b>16,67%</b>	<b>20,46%</b>	<b>18,26%</b>

Source : fait à partir des données mises à disposition par l'opérateur

Tableau 17 : Évolution des marges en valeur (en DH) et/ou en taux (%) des produits concernés par fournisseur chez l'enseigne 4 sur la période 2021-2023

Produit		Lait UHT entier 1L		Lait pasteurisé 1/2L	Fromage fondu triangulaire (top ventes)			Beurre 1Kg	
		Marque 2	Marque 1	Marque 1	Marque 3	Marque 2	Marque 1	Marque 2	Marque 1
Marge avant (en valeur)	2021	0,48	0,52	0,08	0,74	3,5	NA	4,8	1,17
	2022	0,66	0,62	0,05	1,51	2	5,96	4,8	2
	2023	0,33	0,25	0,1	0,62	1,7	4,96	1,8	2,7
Marge avant (en taux)	2021	6,32%	6,67%	2,48%	1,03%	7,37%	NA	8,76%	2,10%
	2022	7,20%	6,73%	1,56%	2,00%	3,57%	9,45%	6,86%	2,58%
	2023	3,54%	2,65%	2,70%	0,85%	3,19%	7,87%	2,00%	3,28%
Marges arrière (en taux)	2021	2,50%	9,70%	9,70%	4,20%	3,30%	NA	3,10%	9,70%
	2022	2,50%	9,40%	12,00%	4,90%	6,75%	9,40%	3,10%	9,40%
	2023	3,40%	10,60%	12,00%	4,70%	6,75%	10,60%	3,20%	10,60%
Marge brute totale (en taux)	2021	8,82%	16,37%	12,18%	5,23%	10,67%	NA	11,86%	11,80%
	2022	9,70%	16,13%	13,56%	6,90%	10,32%	18,85%	9,96%	11,98%
	2023	6,94%	13,25%	14,70%	5,55%	9,94%	18,47%	5,20%	13,88%
	<b>Moyenne</b>	<b>8,48%</b>	<b>15,25%</b>	<b>13,48%</b>	<b>5,90%</b>	<b>10,31%</b>	<b>18,66%</b>	<b>9,01%</b>	<b>12,55%</b>

Source : fait à partir des données mises à disposition par l'opérateur

Tableau 18 : Évolution des marges en valeur (en DH) et/ou en taux (%) des produits concernés chez l'enseigne 5 sur la période 2021-2023

Produit		Lait UHT entier 1L		Lait pasteurisé 1/2L	Fromage fondu triangulaire	Beurre 200 Gr
Fournisseur		Marque 2	Marque 1	Marque 2	Marque 3	Marque 1
Marge avant (en valeur)	2021	0,5	0,61	-	0,45	1,77
	2022	0,9	0,77	0,18	1,44	2,8
	2023	0,7	0,77	0,64	1,69	2,65
Marge avant (en taux)	2021	5,95%	7,45%	NA	1,97%	14,04%
	2022	9,99%	8,71%	5,59%	5,73%	17,06%
	2023	6,99%	7,68%	19,69%	6,00%	15,46%
Marges arrière (en taux)	2021	2,00%	4,60%	4,60%	3,80%	6,90%
	2022	2,00%	4,60%	4,60%	3,80%	6,90%
	2023	2,00%	4,60%	4,60%	3,80%	6,90%
Marge brute totale (en taux)	2021	7,95%	12,05%	NA	5,77%	20,94%
	2022	11,99%	13,31%	10,19%	9,53%	23,96%
	2023	8,99%	12,28%	24,29%	9,80%	22,36%
	<b>Moyenne</b>	<b>9,64%</b>	<b>12,55%</b>	<b>17,24%</b>	<b>8,37%</b>	<b>22,42%</b>

Source : fait à partir des données mises à disposition par la société l'opérateur

Une lecture agrégée des données des tableaux ci-dessus permet de différencier deux groupes d'enseignes selon le niveau de marges brutes commerciales totales dégagées et ce, pratiquement pour tous les produits laitiers analysés (hormis le lait pasteurisé dont le prix d'achat et de vente sont presque standardisés) : Un premier constitué des trois premières enseignes, affichant des niveaux de marges brutes qui sont supérieures à la moyenne du marché et un second composé des deux autres enseignes enregistrant des niveaux de marges brutes relativement inférieures à la moyenne du marché.

En effet, pour le lait UHT 1L entier, les niveaux des marges commerciales moyennes de la période 2021-2023 s'élèvent à près de 18% (1,6 DH/L) chez le 1<sup>er</sup> groupe d'enseignes, dont 10% en marge avant et 8% en marge arrière et à environ 11% (1 DH/L) chez le 2<sup>ème</sup> groupe d'enseignes, dont 5% en marge avant et 6% en marge arrière.

Concernant le lait pasteurisé 1/2 L, les taux de marges totales sont relativement moins importants par rapport au lait UHT entier, avoisinant 15% (environ 0,5 DH), dont près de 8% en marges avant et 8% en marges arrière, avec un minimum de 13% (0,41DH) chez l'enseigne 4 et un maximum de 17% (0,56DH) enregistré chez l'enseigne 5.

Pour ce qui est du fromage fondu triangulaire, les marges dégagées sur les top ventes de chacune des enseignes se situent autour de 11%, avec un minimum de 8,37% (2,12 DH) chez l'enseigne 5 et un maximum de 13,8% (6,59 DH) chez l'enseigne 2.

S'agissant du beurre (82% matière grasse), le niveau de marges brutes totales s'établit à plus de 20% (près de 14 DH/Kg) environ chez l'ensemble des enseignes, à l'exception de l'enseigne 4 qui affiche un taux de marge brute totale d'à peine 10,78% (7,7 DH/ Kg en moyenne). Il convient de nuancer que le taux de marge chez l'enseigne 5 doit être relativisé en raison du type de conditionnement petit format (200 g) considéré dans l'analyse, comparé au conditionnement 1 kg utilisé pour les autres enseignes. Par ailleurs, la comparaison inter-enseignes montre que, pour tous les produits laitiers analysés, la quasi-totalité des enseignes de la GMS réalise des marges brutes totales plus élevées l'opérateur 1, avec un écart de marge sur certains produits pouvant atteindre le double, comme pour le lait UHT chez l'enseigne 4 (marge de 8,5% avec l'opérateur 2 contre 15,25% avec l'opérateur 1). L'enseigne 3 fait exception à cette règle, car les taux de marges totales enregistrés avec l'opérateur 2 restent supérieurs à ceux dégagés avec l'opérateur 1 et 3 Maroc en ce qui concerne le fromage fondu. Ce constat s'explique en particulier par les écarts existants entre les niveaux des marges arrière (services de coopération commerciale et remises hors facture) pratiquées par les enseignes, alors que le prix facturé de chaque produit de marque tend à être le même pour tous les fournisseurs. Comme indiqué dans le tableau n°18, les taux de marges arrière peuvent varier considérablement, allant du simple au double selon le fournisseur, et même entre les produits d'un même fournisseur.

En termes de tendance, l'évolution des marges avant sur la période 2021-2023 présente deux périodes distinctes, avec un pic observé en 2022 :

- Une première entre 2021-2022, caractérisée par une tendance haussière généralisée chez toutes les enseignes (avec un degré moindre s'agissant l'enseigne 4) et pour tous les produits. À titre d'illustration, la marge avant moyenne sur le lait UHT 1L entier est passée de près de 0,3 à 0,8 DH/L chez l'enseigne 1, de 0,65 à 1,36 DH/L chez l'enseigne 2, et de 0,66 à 1,68 DH/L chez l'enseigne 3, soit des augmentations respectives de 0,5, 0,71 et 1,02 DH. De même, la marge avant brute dégagée par les différents enseignes sur le beurre a crû de plus de 1 DH/Kg pour l'enseigne 3 et 5 et d'environ 40 centimes pour l'enseigne 4, ce qui représente des niveaux de marges avant brutes, passant de 2,11DH/L à 2,26DH/L, soit 0,15DH/L d'écart.
- Une deuxième période entre 2022 et 2023, où les marges avant brutes ont connu un repli, sans toutefois retrouver les niveaux de 2021. À titre d'exemple, la marge avant sur le lait UHT 1L est passé de 1,36DH/L chez l'enseigne 2 à 1,18DH/L vs 0,65DH/L en 2021. Chez l'enseigne 3, la marge avant est passée de 1,68DH/L à 1,54DH/L vs 0,66DH/L en 2021. En ce qui concerne l'enseigne 1, la baisse est moins significative, puisque la marge avant brute s'est située autour de 0,73DH/L (vs 0,8DH l'année précédente). À noter que la tendance baissière enregistrée en 2023 n'a pas concerné tous les produits laitiers analysés,

dans la mesure où la marge avant brute sur le beurre, par exemple chez les enseignes 2 et 3 a marqué des hausses respectives de 0,80 DH/Kg et 2,5 DH/Kg.

**Ainsi, il s'avère que les enseignes de la GMS ont répercuté, globalement, avec quelques nuances distinctives, une hausse des prix de vente supérieure à la hausse qu'elles ont subi sur leurs prix d'achat facturé par les différents fournisseurs.**

### 3.2 Famille des pâtes alimentaires et couscous

L'analyse qui suit porte sur l'évolution des tarifs de cession et des prix de vente, par opérateur et par produit, au cours de la période 2021-2023. Elle concerne deux produits phares du segment des pâtes en grand conditionnement, à savoir les vermicelles en calibre moyen et les torsades, ainsi que deux produits phares du segment des pâtes en petit conditionnement, à savoir les spaghettis et les cheveux d'ange. L'objectif de cette analyse est de mettre en exergue la corrélation entre l'évolution de ces deux prix et d'évaluer l'écart potentiel entre les deux.

#### 3.2.1 Circuit de distribution traditionnel

##### a. Pâtes alimentaires en vrac

Comme précisé précédemment, les pâtes en grand conditionnement (supérieur à 2Kg) sont distribuées quasi-uniquement au niveau du circuit traditionnel. De ce fait, l'analyse qui suit portera uniquement sur ce circuit.

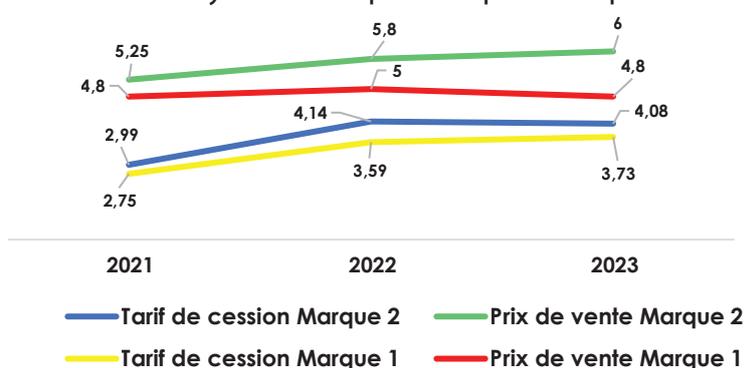
Le tableau ci-après reprend l'évolution des tarifs de cession et des prix de vente des meilleures ventes de chaque fournisseur sur le segment des pâtes en grand conditionnement.

**Tableau 19: Evolution des tarifs de cession, des prix de vente et des marges globales brutes (en DH au Kg) du vermicelle et des torsades par marque sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel**

Produit		Vermicelle calibre moyen		Torsade	
		Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 2
Tarif de cession	2021	6,97	7,9	7,21	7,9
	2022	8,97	10,45	8,81	10,45
	2023	8,65	10,1	8,39	10,1
Prix de vente	2021	10,5	9,5	10,5	9,5
	2022	13	12,5	13,16	12,5
	2023	12	12	12,66	12
Marge en valeur	2021	3,53	1,6	3,29	1,6
	2022	4,03	2,05	4,35	2,05
	2023	3,35	1,9	4,27	1,9
Marge globale en %	2021	50,65%	20,25%	45,63%	20,25%
	2022	44,93%	19,62%	49,38%	19,62%
	2023	38,73%	18,81%	50,89%	18,81%

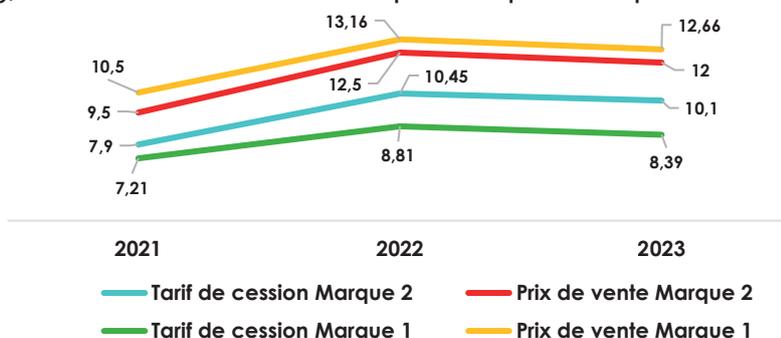
Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Graphique 15 : Évolution des tarifs de cession et des prix de vente (DH/kg) finaux du vermicelle moyen en vrac par marque sur la période 2021-2023



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Graphique 16 : Évolution des tarifs de cession et des prix de vente (DH/kg) finaux des torsades en vrac par marque sur la période 2021-2023



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

La moyenne globale sur la période 2021-2023 des marges dégagées par le commerce traditionnel sur les produits concernés par l'analyse se situe autour de 2,5 DH/kg. Cependant, l'analyse des variations fait ressortir des fluctuations au niveau des années, avec une légère hausse à près de 3 DH/kg en 2022 et une stabilisation en 2023 au niveau moyen de 2,5 DH/kg.

La variation des marges en 2022 indique que l'ajustement des prix de vente a été nettement supérieur à l'augmentation du prix d'achat, avec un écart de 0,50 DH. La comparaison des marges brutes globales entre les marques met en évidence une différence notable : la marge enregistrée sur la marque 1 (46% en taux et 3,97 DH/kg en valeur) demeure sensiblement plus élevée que celle observée sur la marque 2 (19,5% en taux et 1,9 DH/kg en valeur). Il convient néanmoins de préciser que cette disparité entre les taux doit être relativisée, car l'ensemble des acteurs du commerce traditionnel adoptent une politique de «marge mixte» sur ce segment de produits, visant à optimiser la marge globale plutôt que celle d'une seule marque. En effet, cette politique consiste à appliquer un prix de vente quasi similaire sur l'ensemble des produits de ce segment de pâtes, indépendamment de la marque et donc de la marge individuelle générée. Elle permet au détaillant d'optimiser la combinaison de produits pour obtenir la marge globale la plus élevée possible.

### b. Pâtes alimentaires conditionnées

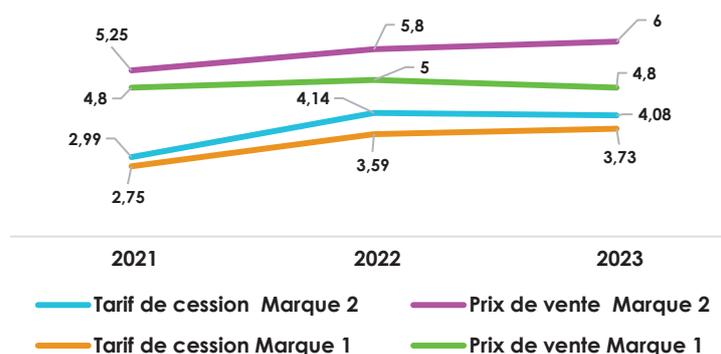
Le tableau ci-après reprend l'évolution des tarifs de cession et des prix de vente des meilleures ventes en format 250 et 500 grammes de chaque fournisseur sur le segment des pâtes en petit conditionnement.

Tableau 20 : Evolution des tarifs de cession, prix de vente et marges globales brutes (en DH) des spaghetti 250 g et cheveux d'ange 500 g par marque sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel

Produit		Top vente en format 250 g Spaghetti		Top vente en format 500 g Cheveux d'ange	
Marque		Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 2
Prix d'achat	2021	2,75	2,99	5,35	5,45
	2022	3,59	4,14	7,05	7,6
	2023	3,73	4,08	7,48	7,35
Prix de vente	2021	4,8	5,25	10,9	10
	2022	5	5,8	11	10,9
	2023	4,8	6	9	11,15
Marge avant en valeur	2021	2,06	2,26	5,55	4,55
	2022	1,41	1,66	3,95	3,3
	2023	1,07	1,93	1,52	3,8
Marge globale en %	2021	74,86%	75,73%	103,74%	83,49%
	2022	39,37%	40,18%	56,03%	43,42%
	2023	28,69%	47,24%	20,32%	51,70%

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Graphique 17 : Évolution des tarifs de cession et des prix de vente (DH/kg) finaux des spaghettis 250g par marque sur la période 2021-2023



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

S'agissant des taux de marges brutes globales réalisées par les détaillants sur la période 2021-2023 pour les produits conditionnés, la moyenne varie en fonction du format de conditionnement et reste quasi similaire entre les deux marques, avoisinant 50 % pour le format 250 g et près de 60 % pour le format 500 g. En valeur, ces marges se situent en moyenne à un niveau légèrement inférieur à 2 DH/unité pour le premier format et à 3,7 DH/unité pour le second. L'évolution des moyennes annuelles des marges (toutes marques confondues ou par produit) affiche une baisse significative au fil des années (avec une légère reprise en 2023).

Ces baisses de marge montrent que les fortes hausses des prix d'achat n'ont pas été entièrement répercutées sur les prix de vente, entraînant ainsi une réduction des marges des détaillants.

Cependant, et à l'instar du segment des pâtes en très grand conditionnement (supérieur à 2kg), il est important de mettre en perspective les éléments suivants :

- la politique de « marge mixte » précédemment expliquée est également appliquée sur le segment des pâtes en petit conditionnement, en appliquant des prix de vente et donc des marges quasi similaires entre les marques et les conditionnements, dans l'objectif d'atteindre une marge globale précise ;
- les produits en petit conditionnement présentent souvent (et pour l'ensemble des produits de grande consommation) des marges plus importantes. Cela s'explique par la perception de praticité et de commodité associée aux petits conditionnements, ce qui permet aux producteurs de justifier un prix plus élevé au kilogramme ou au litre.

Les petits conditionnements sont souvent perçus comme plus abordables, même si le prix par gramme est plus élevé. Cette perception de la valeur relative incite les consommateurs à choisir les petits formats pour des raisons de budget, créant une situation où le prix au kilo peut être plus élevé sans affecter la demande. En termes d'élasticité-prix, les produits en petit format ont une élasticité moindre, c'est-à-dire que leur demande est moins sensible aux variations de prix. Cela permet aux entreprises de maintenir des marges plus élevées sans perdre trop de clients.

### c. Couscous en vrac

A l'instar des pâtes, le couscous en grand conditionnement (supérieur à 1Kg) est distribué quasi-uniquement au niveau du circuit traditionnel. De ce fait, l'analyse qui suit portera uniquement sur ce circuit.

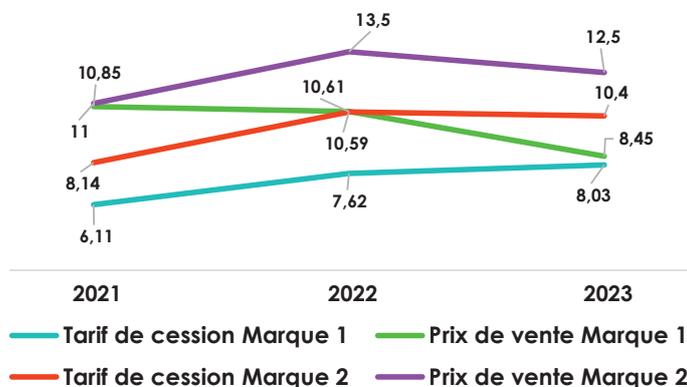
Le tableau ci-après reprend l'évolution des tarifs de cession et des prix de vente du couscous en grand conditionnement au niveau du circuit traditionnel.

**Tableau 21 : Evolution des tarifs de cession, prix de vente et marges (en DH/kg) du couscous en vrac par marque sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel**

Marque		Marque 1	Marque 2
<b>Tarif de cession</b>	2021	6,11	8,14
	2022	7,62	10,59
	2023	8,03	10,4
<b>Prix de vente</b>	2021	10,85	11
	2022	10,61	13,5
	2023	8,45	12,5
<b>Marge avant en valeur</b>	2021	4,74	2,86
	2022	2,99	2,91
	2023	0,42	2,1
<b>Marge brute globale en %</b>	2021	77,58%	35,14%
	2022	39,24%	27,48%
	2023	5,23%	20,19%

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Graphique 18 : Évolution des tarifs de cession et des prix de vente (en DH/kg) du couscous en vrac par marque sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Sur la période 2021-2023, la marge moyenne dégagée par le commerce traditionnel sur le couscous s'établit autour de 2,65 DH/kg. Toutefois, l'analyse des variations met en évidence des fluctuations annuelles, avec une légère hausse atteignant près de 3 DH/kg en 2022, suivie d'une stabilisation en 2023 autour de 2,5 DH/kg. En combinant l'évolution des tarifs de cession et des prix de vente, les taux de marges brutes globales dégagées par les détaillants sur la période 2021-2023 ont chuté de 43,65 points, passant de 56,36% en 2021 à seulement 12,71% en 2023. En valeur, les marges ont été divisées de plus de la moitié passant de 3,5 DH/kg en 2021 à 1,5 DH/kg en 2023. Il convient cependant de noter que ces baisses des moyennes des marges sont essentiellement portées par la marge dégagée sur la marque 1, qui a connu une érosion plus marquée par rapport à celle sur la marque 2.

Ces baisses soulignent une perte significative de capacité à maintenir les profits ainsi qu'une érosion de la rentabilité de ce produit sur la période, notamment sur la marque 1, avec une potentielle compensation des marges des distributeurs traditionnels sur d'autres produits et/ou d'autres marques, via la politique de la « marge mixte ».

#### d. Couscous conditionné

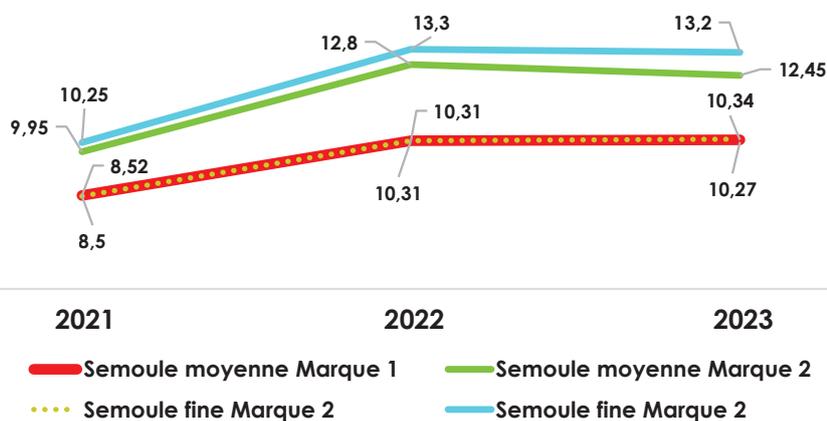
Le tableau ci-après reprend l'évolution des tarifs de cession et des prix de vente au kg de la semoule de couscous en calibre moyen et fin, au niveau du circuit traditionnel.

Tableau 22 : Evolution des tarifs de cession, prix de vente et marges (en DH) du couscous moyen et fin par marque sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel

Produit		Couscous calibre moyen		Couscous calibre fin	
Marque		Marque1	Marque2	Marque1	Marque2
Prix d'achat	2021	8,52	9,95	8,50	10,25
	2022	10,31	12,80	10,31	13,30
	2023	10,34	12,45	10,27	13,20
Prix de vente	2021	13,00	12,90	13,00	13,20
	2022	12,00	15,80	12,00	16,30
	2023	11,50	14,80	11,50	15,50
Marge avant en valeur	2021	4,48	2,95	4,50	2,95
	2022	1,69	3,00	1,69	3,00
	2023	1,16	2,35	1,23	2,30
Marge globale en %	2021	52,58%	29,65%	52,94%	28,78%
	2022	16,39%	23,44%	16,39%	22,56%
	2023	11,22%	18,88%	11,98%	17,42%

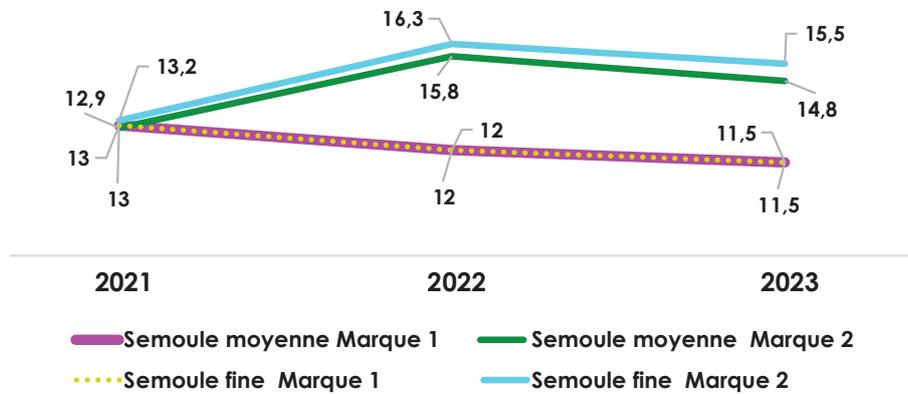
Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Graphique 19 : Evolution des tarifs de cession couscous moyen et fin conditionné (en DH/kg) sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Graphique 20 : Evolution des prix de vente du couscous moyen et fin conditionné (en DH/kg) sur la période 2021-2023 au niveau du commerce traditionnel



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

Sur la période 2021-2023, les marges brutes globales dégagées par les détaillants sur le couscous calibre moyen et fin, affichent une tendance générale à la baisse, traduisant une pression croissante sur la rentabilité. Pour le couscous calibre moyen, la marge moyenne est passée de 4,48 DH/kg en 2021 à 1,16 DH/kg en 2023 pour la marque 1 (soit -74%) et de 2,95 à 2,35 DH (-20%) pour 2. Une tendance similaire est observée pour le couscous calibre fin, où la marge globale et le taux de marge enregistrent des reculs importants. S'agissant des taux de marges, la moyenne sur la période 2021-2023 est quasi similaire sur les deux produits et les deux marques et se situe autour de 25%. A noter que cette moyenne a connu une baisse drastique continue entre 2021 et 2023, chutant de plus de 40% à près de 15%.

Globalement, ces évolutions reflètent une incapacité à répercuter pleinement la hausse des coûts d'achat sur les prix de vente, en raison de l'augmentation des coûts d'acquisition, mais aussi d'une concurrence potentiellement plus intense sur le marché. Ces ajustements stratégiques traduisent les efforts des distributeurs pour s'adapter aux variations des coûts et aux sensibilités du marché, tout en veillant à ne pas dépasser les seuils de prix psychologiques acceptés par les consommateurs.

### 3.2.2 Circuit de distribution moderne de la GMS

#### a. Pâtes alimentaires conditionnées

Les tableaux suivants reprennent l'historique sur la période 2021-2023 des marges avant et arrière par enseigne GMS et par fournisseur.

Tableau 23 : Evolution des marges avant et arrière des pâtes alimentaires top vente par enseigne GMS et par marque sur la période 2021-2023

			Marque 2	Marque 3	Marque 1
Enseigne 1	Marge avant en valeur	2021	2,08	2,13	2,1
		2022	2,2	2,43	1,97
		2023	2,38	2,32	1,91
		<b>Moyenne</b>	<b>2,22</b>	<b>2,29</b>	<b>1,99</b>
	Marge avant en %	2021	11,71%	14,84%	15,65%
		2022	11,68%	15,22%	13,65%
		2023	20,22%	14,28%	12,92%
		<b>Moyenne</b>	<b>14,54%</b>	<b>14,78%</b>	<b>14,07%</b>
	Marge arrière	2021	16,75%	15,80%	15,80%
		2022	16,75%	15,80%	15,80%
		2023	16,75%	16,80%	15,80%
		<b>Moyenne</b>	<b>16,75%</b>	<b>16,13%</b>	<b>15,80%</b>
	<b>Marge brute globale</b>	2021	28,46%	30,64%	31,45%
		2022	28,43%	31,02%	29,45%
		2023	36,97%	31,08%	28,72%
		<b>Moyenne</b>	<b>31,29%</b>	<b>30,91%</b>	<b>29,87%</b>

Source : A partir des données fournies par l'opérateur

			Marque 2	Marque 3	Marque 1
Enseigne 2	Marge avant en valeur (DH/unité)	2021	1,55	1,36	3,38
		2022	1,4989	1,36	1,91
		2023	1,54	1,33	1,93
		<b>Moyenne</b>	<b>1,53</b>	<b>1,35</b>	<b>2,41</b>
	Marge avant en %	2021	15,08%	15,83%	36,38%
		2022	13,00%	15,83%	22,87%
		2023	12,72%	15,43%	22,87%
		<b>Moyenne</b>	<b>13,60%</b>	<b>15,70%</b>	<b>27,37%</b>
	Marge arrière	2021	12,80%	12,50%	13,00%
		2022	12,80%	12,50%	13,50%
		2023	13,20%	13,50%	14,00%
		<b>Moyenne</b>	<b>12,93%</b>	<b>12,83%</b>	<b>13,50%</b>
	<b>Marge brute globale</b>	2021	27,88%	28,33%	49,38%
		2022	25,80%	28,33%	36,37%
		2023	25,92%	28,93%	36,87%
		<b>Moyenne</b>	<b>26,53%</b>	<b>28,53%</b>	<b>40,87%</b>

Source : A partir des données fournies par l'opérateur

			Marque 2	Marque 3	Marque 1
Enseigne 3	Marge avant en valeur (DH/unité)	2021	0,3	N/A	0,3
		2022	0,36		0,2
		2023	0,41		0,4
		<b>Moyenne</b>	<b>0,36</b>		<b>0,30</b>
	Marge avant en %	2021	3,03%		3,26%
		2022	3,30%		1,94%
		2023	3,45%		3,54%
		<b>Moyenne</b>	<b>3,26%</b>		<b>2,91%</b>
	Marge arrière	2021	3,00%		3,00%
		2022	3,00%		3,00%
		2023	3,00%		3,00%
		<b>Moyenne</b>	<b>3,00%</b>		<b>3,00%</b>
	Marge brute globale	2021	6,03%		6,26%
		2022	6,30%		4,94%
		2023	6,45%		6,54%
		<b>Moyenne</b>	<b>6,26%</b>		<b>5,91%</b>

Source : A partir des données fournies par l'opérateur

			Marque 2	Marque 3	Marque 1
Enseigne 4	Marge avant en valeur (DH/unité)	2021	1,54	1,52	0,85
		2022	1,67	1,5	0,61
		2023	1,48	1,37	1,07
		<b>Moyenne</b>	<b>1,56</b>	<b>1,46</b>	<b>0,84</b>
	Marge avant en %	2021	17,48%	18,74%	11,97%
		2022	16,80%	17,84%	8,39%
		2023	14,50%	15,97%	14,62%
		<b>Moyenne</b>	<b>16,26%</b>	<b>17,52%</b>	<b>11,66%</b>
	Marge arrière	2021	11,80%	8,00%	8,50%
		2022	11,80%	8,00%	8,50%
		2023	11,80%	8,00%	8,50%
		<b>Moyenne</b>	<b>11,80%</b>	<b>8,00%</b>	<b>8,50%</b>
	Marge brute globale	2021	29,28%	26,74%	20,47%
		2022	28,60%	25,84%	16,89%
		2023	26,30%	23,97%	23,12%
		<b>Moyenne</b>	<b>28,06%</b>	<b>25,52%</b>	<b>20,16%</b>

Source : A partir des données fournies par l'opérateur

Tableau 24 : Moyenne sur la période 2021-2023 des marges globales brutes en pourcentage et en valeur et marges avant et arrière en valeur (en DH/unité) des pâtes alimentaires top vente réalisées sur la période 2021-2023 par enseigne GMS et par marque

		Marque 2	Marque 3	Marque 1
Enseigne 1	Moyenne taux marge globale brute	31,29%	30,91%	29,87%
	Moyenne marge globale brute en valeur	5,25	4,87	3,62
	Moyenne marge avant en valeur	2,22	2,29	1,99
	Moyenne marge arrière en valeur	3,03	2,58	1,63
Enseigne 2	Moyenne taux marge globale brute	26,53%	28,53%	40,87%
	Moyenne marge globale brute en valeur	3,19	2,63	3,91
	Moyenne marge avant en valeur	1,53	1,35	2,41
	Moyenne marge arrière en valeur	1,66	1,28	1,50
Enseigne 3	Moyenne taux marge globale brute	28,06%	25,52%	20,16%
	Moyenne marge globale brute en valeur	2,89	2,25	1,53
	Moyenne marge avant en valeur	1,56	1,46	0,84
	Moyenne marge arrière en valeur	1,32	0,79	0,69
Enseigne 4	Moyenne taux marge globale brute	6,26%	N/A	5,91%
	Moyenne marge globale brute en valeur	0,69		0,62
	Moyenne marge avant en valeur	0,36		0,30
	Moyenne marge arrière en valeur	0,34		0,32

Source : fait à partir des données fournies par les GMS

Cette analyse montre que les marges brutes globales des distributeurs varient significativement en fonction de leur positionnement sur le marché. En effet, deux modèles distincts se dégagent :

- Les deux premières enseignes visant des marges élevées et l'enseigne 3 avec une flexibilité sur les prix. La moyenne des marges globales se situe sur les trois dernières aux alentours de 30%, sur un intervalle de [20 - 41%] en fonction des marques. Ces marges sont réparties à parts quasi égales entre marge avant et marge arrière.

En valeur, ces marges se situent en moyenne à 3,4 DH (4,58DH pour l'enseigne 1, 3,24 DH pour l'enseigne 2 et 2,22 DH pour l'enseigne 3).

S'agissant des tendances d'évolution, les marges brutes globales de ces deux enseignes ont connu d'importantes fluctuations au fil des années et entre les différentes marques. Ces fluctuations sont essentiellement portées par celles des marges avant des distributeurs, étant donné que les taux de marge arrière sont restés relativement stables sur la période 2021-2023.

Les tendances observées dans les marges avant des enseignes montrent que la hausse des prix d'achat n'a pas été entièrement répercutée sur les prix de vente, ce qui se traduit par une baisse généralisée des marges sur la période analysée.

Pour l'enseigne 2, bien que la marge avant reste la plus élevée, la diminution progressive de cette marge (de 1,82 à 1,55 DH/unité entre 2021 et 2023) suggère que l'enseigne a absorbé une partie de l'augmentation des coûts d'achat, pour maintenir sa compétitivité et fidéliser sa clientèle. Chez les enseignes 1 et 3, les marges avant sont restées relativement stables, mais leur légère baisse en 2023 indique également une incapacité à répercuter complètement l'augmentation des coûts sur les prix de vente. Cela reflète une pression concurrentielle forte, obligeant les distributeurs à limiter les hausses de prix pour ne pas perdre de parts de marché, au détriment de leurs marges avant.

- L'enseigne 4 affiche les marges les plus basses parmi les distributeurs. Les marges sont très stables pour la marque 2, tandis que la marque 1 présente des fluctuations mineures. Cela indique une politique de marges réduites pour attirer une clientèle sensible aux prix. Ces marges sont à hauteur de 6%, toutes marques confondues sur la période 2021-2023.

L'analyse de l'évolution de la corrélation entre les prix d'achat et de vente des produits concernés permet de déduire que l'enseigne a répercuté les hausses des prix d'achat sur les prix de vente de manière proportionnelle, avec une légère augmentation au-delà du coût pour conserver ses marges. Cela reflète une stratégie de transmission des pressions inflationnistes vers le consommateur, tout en limitant l'impact sur leur rentabilité.

### b. Couscous conditionné

Tableau 25 : Evolution des marges (marges avant et arrière) du couscous fin et moyen par marque et par enseigne GMS sur la période 2021-2023

			Marque 2		Marque 3		Marque 1	
			calibre fin	calibre moyen	calibre fin	calibre moyen	calibre fin	calibre moyen
Enseigne 1	Marge avant en valeur	2021	1,16	1,02	1,06	0,85	1,45	1
		2022	1,59	1,51	1,52	1,33	2,91	1,59
		2023	1,72	1,53	1,24	1,72	1,25	1,25
		<b>Moyenne</b>	<b>1,49</b>	<b>1,35</b>	<b>1,27</b>	<b>1,30</b>	<b>1,87</b>	<b>1,28</b>
	Marge avant en %	2021	9,84%	8,66%	9,65%	7,25%	13,84%	9,23%
		2022	10,47%	10,02%	11,62%	10,09%	24,21%	12,26%
		2023	11,18%	10,00%	9,25%	13,62%	9,06%	9,40%
		<b>Moyenne</b>	<b>10,49%</b>	<b>9,56%</b>	<b>10,18%</b>	<b>10,32%</b>	<b>15,70%</b>	<b>10,29%</b>
	Marge arrière	2021	16,75%	16,75%	15,80%	15,80%	15,80%	15,80%
		2022	16,75%	16,75%	15,80%	15,80%	15,80%	15,80%
		2023	16,75%	16,75%	15,80%	15,80%	16,80%	16,80%
		<b>Moyenne</b>	<b>16,75%</b>	<b>16,75%</b>	<b>15,80%</b>	<b>15,80%</b>	<b>16,13%</b>	<b>16,13%</b>
	Marge brute globale	2021	26,59%	25,41%	25,45%	23,05%	29,64%	25,03%
		2022	27,22%	26,77%	27,42%	25,89%	40,01%	28,06%
		2023	27,93%	26,75%	25,05%	29,42%	25,86%	26,20%
		<b>Moyenne</b>	<b>27,24%</b>	<b>26,31%</b>	<b>25,98%</b>	<b>26,12%</b>	<b>31,84%</b>	<b>26,43%</b>

Source: A partir des données fournies par l'opérateur

			Marque 2		Marque 3		Marque 1	
			calibre fin	calibre moyen	calibre fin	calibre moyen	calibre fin	calibre moyen
Enseigne 2	Marge avant en valeur (DH/kg)	2021	0,9058	0,16	0,73	0,68	1,4424	0,83
		2022	1,0948	0,19	0,8	0,67	1,66	1
		2023	1,08	0,08	0,84	0,64	1,35	0,85
		<b>Moyenne</b>	<b>1,03</b>	<b>0,14</b>	<b>0,79</b>	<b>0,66</b>	<b>1,48</b>	<b>0,89</b>
	Marge avant en %	2021	7,00%	1,25%	6,13%	5,71%	12,00%	7,50%
		2022	7,00%	1,21%	6,07%	5,06%	11,95%	7,07%
		2023	6,76%	0,50%	6,06%	4,62%	9,39%	5,83%
		<b>Moyenne</b>	<b>6,92%</b>	<b>0,99%</b>	<b>6,09%</b>	<b>5,13%</b>	<b>11,12%</b>	<b>6,80%</b>
	Marge arrière	2021	12,80%	12,80%	12,50%	12,50%	13,00%	13,00%
		2022	12,80%	12,80%	12,50%	12,50%	13,50%	13,50%
		2023	13,20%	13,20%	13,50%	13,50%	14,00%	14,00%
		<b>Moyenne</b>	<b>12,93%</b>	<b>12,93%</b>	<b>12,83%</b>	<b>12,83%</b>	<b>13,50%</b>	<b>13,50%</b>
	Marge brute globale	2021	19,80%	14,05%	18,63%	18,21%	25,00%	20,50%
		2022	19,80%	14,01%	18,57%	17,56%	25,45%	20,57%
		2023	19,96%	13,70%	19,56%	18,12%	23,39%	19,83%
		<b>Moyenne</b>	<b>19,85%</b>	<b>13,92%</b>	<b>18,92%</b>	<b>17,97%</b>	<b>24,62%</b>	<b>20,30%</b>

Source: A partir des données fournies par l'opérateur

			Marque 2		Marque 3		Marque 1	
			calibre fin	calibre moyen	calibre fin	calibre moyen	calibre fin	calibre moyen
Enseigne 3	Marge avant en valeur (DH/kg)	2021	0,73	0,63	1,23	1,04	0,74	0,6
		2022	1,7	1,67	2,07	2,02	3,6	3,57
		2023	1,31	1,27	1,75	1,77	2,53	1,51
		<b>Moyenne</b>	<b>1,25</b>	<b>1,19</b>	<b>1,68</b>	<b>1,61</b>	<b>2,29</b>	<b>1,89</b>
	Marge avant en %	2021	5,92%	5,15%	11,38%	9,45%	6,76%	5,32%
		2022	10,94%	10,72%	16,52%	16,04%	31,77%	31,21%
		2023	8,16%	7,98%	13,26%	13,43%	19,04%	10,60%
		<b>Moyenne</b>	<b>8,34%</b>	<b>7,95%</b>	<b>13,72%</b>	<b>12,97%</b>	<b>19,19%</b>	<b>15,71%</b>
	Marge arrière	2021	11,80%	11,80%	8,00%	8,00%	8,50%	8,50%
		2022	11,80%	11,80%	8,00%	8,00%	8,50%	8,50%
		2023	11,80%	11,80%	8,00%	8,00%	8,50%	8,50%
		<b>Moyenne</b>	<b>11,80%</b>	<b>11,80%</b>	<b>8,00%</b>	<b>8,00%</b>	<b>8,50%</b>	<b>8,50%</b>
	Marge brute globale	2021	17,72%	16,95%	19,38%	17,45%	15,26%	13,82%
		2022	22,74%	22,52%	24,52%	24,04%	40,27%	39,71%
		2023	19,96%	19,78%	21,26%	21,43%	27,54%	19,10%
		<b>Moyenne</b>	<b>20,14%</b>	<b>19,75%</b>	<b>21,72%</b>	<b>20,97%</b>	<b>27,69%</b>	<b>24,21%</b>

Source: A partir des données fournies par l'opérateur

			Marque 2		Marque 3		Marque 1	
			calibre fin	calibre moyen	calibre fin	calibre moyen	calibre fin	calibre moyen
Enseigne 4	Marge avant en valeur (DH/kg)	2021	0,7	0,68	N/A		0,3	0,3
		2022	0,94	0,93			0,32	0,3
		2023	0,51	0,5			0,34	0,34
		<b>Moyenne</b>	<b>0,72</b>	<b>0,70</b>			<b>0,32</b>	<b>0,31</b>
	Marge avant en %	2021	6,60%	6,54%		3,19%	3,19%	
		2022	8,10%	8,18%		3,08%	2,88%	
		2023	4,07%	4,07%		3,01%	3,01%	
		<b>Moyenne</b>	<b>6,26%</b>	<b>6,26%</b>		<b>3,09%</b>	<b>3,03%</b>	
	Marge arrière	2021	3,00%	3,00%		3,00%	3,00%	
		2022	3,00%	3,00%		3,00%	3,00%	
		2023	3,00%	3,00%		3,00%	3,00%	
		<b>Moyenne</b>	<b>3,00%</b>	<b>3,00%</b>		<b>3,00%</b>	<b>3,00%</b>	
	<b>Marge brute globale</b>	2021	9,60%	9,54%		6,19%	6,19%	
		2022	11,10%	11,18%		6,08%	5,88%	
		2023	7,07%	7,07%		6,01%	6,01%	
		<b>Moyenne</b>	<b>9,26%</b>	<b>9,26%</b>		<b>6,09%</b>	<b>6,03%</b>	

Source: A partir des données fournies par l'opérateur

			Marque 2		Marque 3		Marque 1	
			calibre fin	calibre moyen	calibre fin	calibre moyen	calibre fin	calibre moyen
Enseigne 5	Marge avant en valeur (DH/kg)	2021	N/A		N/A	N/A		
		2022	N/A			1,8	1,8	
		2023	1,38	2,04		1,2	1,13	
		<b>Moyenne</b>	<b>1,38</b>	<b>2,04</b>		<b>1,50</b>	<b>1,47</b>	
	Marge avant en %	2021	N/A			N/A		
		2022	N/A			13,85%	13,85%	
		2023	9,50%	14,72%		9,43%	8,83%	
		<b>Moyenne</b>	<b>9,50%</b>	<b>14,72%</b>		<b>11,64%</b>	<b>11,34%</b>	
	Marge arrière	2021	N/A			N/A		
		2022	N/A			0,00%	0,00%	
		2023	10,00%	10,00%		9,00%	9,00%	
		<b>Moyenne</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>		<b>4,50%</b>	<b>4,50%</b>	
	<b>Marge brute globale</b>	2021	N/A			N/A		
		2022	N/A			13,85%	13,85%	
		2023	19,50%	24,72%		18,43%	17,83%	
		<b>Moyenne</b>	<b>19,50%</b>	<b>24,72%</b>		<b>16,14%</b>	<b>15,84%</b>	

Source: A partir des données fournies par l'opérateur

Tableau 26 : Moyenne sur la période 2021-2023 des marges globales brutes en taux et en valeur et marges avant et arrière en valeur (en DH/kg) du couscous par marque et par enseigne GMS

	Année	Marque 2	Marque 3	Marque 1
Enseigne 1	Moyenne taux marge globale brute	19,95%	26,05%	29,13%
	Moyenne marge globale brute en valeur	3,78	3,26	3,55
	Moyenne marge avant en valeur	1,42	1,29	1,58
	Moyenne marge arrière en valeur	2,36	1,97	1,97
Enseigne 2	Moyenne taux marge globale brute	16,89%	18,44%	22,46%
	Moyenne marge globale brute en valeur	2,58	2,49	3,15
	Moyenne marge avant en valeur	0,59	0,73	1,19
	Moyenne marge arrière en valeur	1,99	1,76	1,96
Enseigne 3	Moyenne taux marge globale brute	19,95%	21,35%	25,95%
	Moyenne marge globale brute en valeur	3,09	2,76	3,30
	Moyenne marge avant en valeur	1,22	1,65	2,09
	Moyenne marge arrière en valeur	1,87	1,11	1,21
Enseigne 4	Moyenne taux marge globale brute	9,26%	N/A	6,06%
	Moyenne marge globale brute en valeur	1,08		0,64
	Moyenne marge avant en valeur	0,71		0,32
	Moyenne marge arrière en valeur	0,37		0,32
Enseigne 5	Moyenne taux marge globale brute	22,11%	N/A	15,99%
	Moyenne marge globale brute en valeur	3,30		2,13
	Moyenne marge avant en valeur	1,71		1,48
	Moyenne marge arrière en valeur	1,59		0,65

Source: A partir des données fournies par les GMS

La moyenne globale des marges globales brutes réalisées par les enseignes GMS sur le couscous sur la période 2021-2023 se situe autour de 18,5%, soit 2,6 DH/kg (toutes marques confondues). Cependant et à l'instar des autres produits étudiés, les données analysées montrent des différences significatives au niveau des marges dégagées sur le couscous selon les enseignes et les fournisseurs, avec deux grands blocs distincts :

- Un premier bloc regroupant les enseignes 1, 2, 3 et 5, qui affichent un taux de marge moyen se situant autour de 22% (sur un intervalle de [19-25%]).

Dans ce bloc, la moyenne du taux de marge globale la plus élevée est détenue par l'enseigne 1, se situant à hauteur 25%, soit presque 3,6 DH/kg. Cette marge est portée à presque 60% par la marge arrière (versus 40% pour la marge avant).

Ce ratio est à nuancer selon les marques. La marque 2 se distingue par une forte marge arrière et une marge brute en valeur élevée, compensant un taux de marge global plus bas, tandis que la marque 3 affiche les marges les plus faibles en valeur et un équilibre

moyen entre marges avant et arrière. La marque 1 présente, quant à elle, le taux de marge brute globale le plus élevé et une marge avant supérieure.

L'enseigne 2 présente un taux moyen de marge brute globale sur la période 2021-2023 de près de 19%, toutes marques confondues, sur un intervalle allant de 16,89% pour la marque 2 à 22,46% pour la marque 1. Ces marges sont essentiellement portées par la marge arrière qui représente plus des deux tiers de la marge globale. En valeur, la marge globale brute se situe autour 2,7 DH/kg, avec un minimum de 2,49 DH/kg pour la marque 3 et un maximum de 3,15 DH/kg pour la marque 1. À l'instar des taux de marges globales, les marges avant sont modestes (de 0,59 DH/kg pour la marque 2 à 1,19 DH/kg pour la marque 1), tandis que les marges arrière sont relativement importantes, affichant une moyenne de 1,9 DH/kg et des valeurs quasi similaires entre les différentes marques. Chez l'enseigne 3, les taux moyens de marge globale brute sont plus élevés, se situant autour de 22% (20% pour la marque 2 et 26% pour la marque 1), soit une marge moyenne en valeur de 3DH/kg. Les marges avant en valeur y sont également plus significatives (autour de 1,5 DH/kg), tandis que les marges arrière, bien qu'importantes, représentent moins de la moitié de la marge globale (autour de 1,4 DH/kg).

Enfin, l'enseigne 5 affiche des taux de marge brute globale très variables selon les marques, autour d'un taux moyen de 19% (2,8 DH/kg), allant jusqu'à 22,11% pour la marque 2 et seulement 15,99% pour la marque 1. La ventilation des marges globales entre marge avant et marge arrière varie selon les marques. En effet, si la marque 2 affiche un ratio de quasi 50/50 entre marge avant et marge arrière, la marge globale dégagée sur la marque 1 est répartie entre 70% marge avant (1,5 DH/kg) et 30% marge arrière (0,65 DH/kg).

- Un second bloc constitué de l'enseigne 4 qui enregistre des taux de marge globale beaucoup plus faibles, avec un taux moyen de 8% (2,8 DH/kg) toutes marques confondues (9,26% pour la marque 2 et seulement 6,06% pour la marque 1). Les marges avant et arrière restent réduites, témoignant d'une stratégie de faible rentabilité par produit, compensée par des volumes plus élevés.

Ces tendances suggèrent que les enseignes adaptent leur politique de marge en fonction des fournisseurs et de leur positionnement stratégique, avec une répartition variable entre marges avant et arrière. Les écarts importants entre enseignes reflètent aussi leurs priorités respectives en termes de prix compétitifs et de marges commerciales.

L'analyse de l'évolution des marges avant inter-enseigne permet de distinguer deux périodes distinctes :

- En 2022, au niveau des enseignes 2 et 4, la hausse des prix de vente est quasi égale à celle des prix d'achat pour toutes les marques de couscous, ce qui indique que la répercussion des hausses est quasi-complète, conduisant à une stabilisation des marges avant des enseignes. Pour les enseignes 1 et 3, la hausse des prix de vente est nettement supérieure à celle des prix d'achat pour toutes les marques de couscous (et de manière plus significative pour la marque 1), ce qui indique que les enseignes ont sur-répercuté la hausse des coûts, augmentant ainsi considérablement leur marge avant.
- En 2023, la hausse des prix de vente observée chez les enseignes 1, 2 et 3 est nettement inférieure à celle des prix d'achat. La répercussion de cette hausse est légèrement inférieure à l'augmentation des coûts, ce qui a pour effet de réduire la marge des enseignes durant cette période. Cela montre que les enseignes ont absorbé une partie de l'augmentation des coûts en 2023, limitant ainsi la répercussion sur les consommateurs et conduisant à une érosion de leur marge avant. En ce qui concerne l'enseigne 4, elle a adopté un alignement direct entre l'évolution des prix d'achat et celle des prix de vente, stabilisant ainsi ses marges avant.

### **3.3 Famille des conserves végétales**

À l'instar des autres familles de produits, cette partie proposera une analyse quantitative portant sur les écarts entre les tarifs de cession des opérateurs industriels du concentré de tomates et de la confiture et les prix de vente au consommateur, et ce, par circuit de distribution. À cet égard, il convient de signaler qu'à défaut de disponibilité de données fiables sur les tarifs de cession et les prix de vente des trois principaux opérateurs de ces marchés, les données chiffrées exposées et analysées dans la suite de cette partie concernent un seul opérateur. Toutefois, les résultats de l'analyse reflètent la tendance générale du marché et offrent une image représentative de la réalité, étant donné que l'opérateur est l'un des principaux acteurs de ces marchés, ayant une influence notable sur les stratégies de prix et les politiques de distribution.

#### **3.3.1 Circuit de distribution traditionnel**

##### **a. Double concentré de tomate**

En ce qui concerne le concentré de tomates, le tableau qui suit, récapitule les données chiffrées sur les tarifs de cession et les prix de ventes au consommateur au niveau du circuit traditionnel.

Tableau 27 : Evolution des tarifs de cession, prix de vente et marges globales brutes (en DH) des trois meilleures ventes du concentré de tomates sur la période 2021-2023 au niveau du circuit traditionnel

		Top vente 1 : concentré de tomates 1/12	Top vente 2 : concentré de tomates 1/6	Top vente 3 : concentré de tomates 106
2021	Tarif de cession	3,40	4,90	4,65
	Prix de vente final	4,00	5,50	5,00
	<b>Marge brute (Écart en valeur)</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,35</b>
	<b>Taux de marge brute</b>	<b>15%</b>	<b>11%</b>	<b>8%</b>
2022	Tarif de cession	4,10	5,80	5,60
	Prix de vente final	4,50	6,50	6,50
	<b>Marge brute (Écart en valeur)</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>
	<b>Taux de marge brute</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>
2023	Tarif de cession	4,25	6,25	5,90
	Prix de vente final	5,00	7,00	7,00
	<b>Marge brute (Écart en valeur)</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>1,1</b>
	<b>Taux de marge brute</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>	<b>19%</b>
Moyenne 2021-2023	Taux de marge brute	14%	12%	14%
	<b>Marge brute (Écart en valeur)</b>	<b>0,58</b>	<b>0,68</b>	<b>0,78</b>

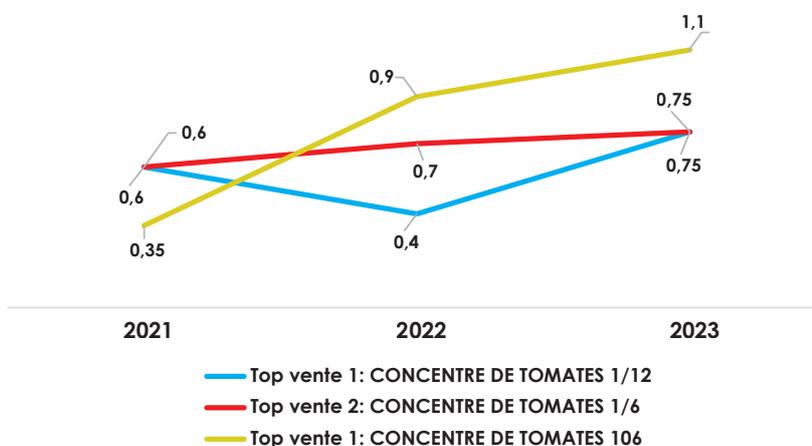
Source : fait à partir des données communiquées par les parties auditionnées

L'analyse des données du tableau ci-avant fait apparaître que les trois produits top ventes ont vu leurs prix augmenter de manière significative durant la période 2021-2023, enregistrant une hausse de plus de 25%.

Le taux de marge brute commerciale se chiffre, quant à lui, en moyenne à 14% avec un minimum de 8% et un maximum de 19%. En valeur, cela représente une moyenne de 0,68 DH avec une fluctuation entre 0,35 DH et 1,1 DH en fonction des années et du format de conditionnement.

En termes de tendance, les écarts entre les tarifs de cession de la société et les prix de vente moyens au consommateur (graphique ci-après) se sont inscrits dans une trajectoire haussière presque généralisée qui a atteint plus de trois fois dans le cas du concentré de tomates 1/12 (top vente 1). Cela signifie que les intervenants du circuit de distribution traditionnel ont répercuté sur leurs prix de vente une hausse supérieure à celle qu'ils ont subi au niveau de leurs prix d'achat.

Graphique 21 : Évolution des marges commerciales brutes (en DH) des trois produits top ventes du concentré de tomate au niveau du commerce traditionnel entre 2021-2023



Source : fait à partir des données communiquées par les parties auditionnées

### b. Confiture

S'agissant de la confiture, il ressort des données présentées dans le tableau ci-après, que les tarifs de cession ont enregistré une hausse significative, à deux chiffres, de près de 10% entre 2021 et 2023, de la même manière que le concentré de tomates. Cette hausse est plus prononcée pour la catégorie de la confiture d'abricot, avec une augmentation des tarifs de cession d'environ 35%, due, en particulier à la hausse des coûts de la matière première, impactée par les faibles quantités récoltées durant cette période.

Pour ce qui est des écarts entre les tarifs de cession et les prix de vente moyens au consommateur, les données recueillies montrent que la marge brute commerciale moyenne à l'unité s'élève à près de 1,8 DH, soit un niveau nettement supérieur à celui enregistré pour le concentré de tomates.

Tableau 28 : Evolution des tarifs de cession, prix de vente et marges commerciales brutes (en DH) des trois meilleures ventes de la confiture sur la période 2021-2023 au niveau du circuit traditionnel

		Top vente 1 : confiture de fraises 37 CL	Top vente 2 : confiture d'abricots 37 CL	Top vente 3 : confiture de fraises 21 CL
2021	Tarif de cession	12,50	8,72	7,00
	Prix de vente final	14,50	10,00	8,50
	Marge brute (Écart en valeur)	2,00	1,28	1,50
	<b>Taux de marge brute</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>	<b>21%</b>
2022	Tarif de cession	13,00	10,20	7,30
	Prix de vente final	15,00	12,00	9,00
	Marge brute (Écart en valeur)	2,00	1,80	1,70
	<b>Taux de marge brute</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>23%</b>

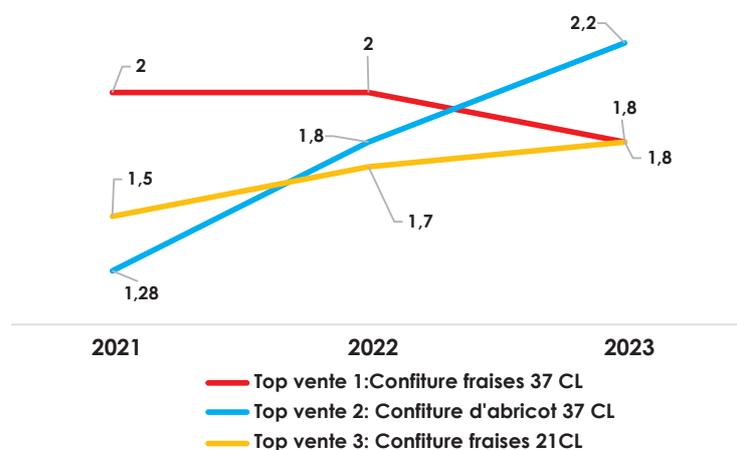
2023	Tarif de cession	13,70	11,80	7,70
	Prix de vente final	15,50	14,00	9,50
	Marge brute (Écart en valeur)	1,80	2,20	1,8
	<b>Taux de marge brute</b>	<b>13%</b>	<b>19%</b>	<b>23%</b>

Moyenne 2021-2023	Taux de marge brute	15%	17%	23%
	<b>Marge brute (Écart en valeur)</b>	<b>1,93</b>	<b>1,76</b>	<b>1,67</b>

Source : fait à partir des données communiquées par les parties auditionnées

En matière de tendance, l'évolution des marges brutes commerciales illustrée dans le graphique suivant montre qu'elles ont enregistré une hausse entre 2021 et 2022, période de forte inflation, avant de marquer une baisse plus significative en 2023 par rapport à 2022 et 2021. Ainsi, entre 2021 et 2022, les intervenants du circuit de distribution traditionnel ont répercuté sur leurs prix de vente une hausse supérieure à celle qu'ils ont subi au niveau de leurs prix d'achat. En revanche, entre 2022 et 2023, la baisse appliquée par ces intervenants demeure beaucoup plus importante que celle subie sur leurs prix d'achat, en ce qui concerne le top vente 1, mais reste moins important que les deux autres produit (top vente 2 et 3).

Graphique 22 : Évolution des niveaux de marges commerciales brute de la confiture entre 2021-2023 (en DH)



Source : fait à partir des données communiquées par les parties auditionnées

### 3.3.2 Circuit de distribution moderne de la GMS

Au niveau du circuit moderne de la GMS, et compte tenu de la disponibilité des données, l'analyse a porté sur les produits de trois opérateurs des marchés du concentré de tomates et de la confiture.

Les tableaux qui suivent illustrent l'évolution sur la période 2021-2023 des tarifs de cession et des prix de vente au consommateur des top ventes de ces opérateurs, et ce, par enseigne de la grande distribution.

Tableau 29 : Evolution des marges avant et arrière des produits de conserves végétales concernés par enseigne GMS et par marque sur la période 2021-2023

			Concentré de tomates <sup>30</sup>		Confiture <sup>31</sup>		
			Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 3	Marque 2
Enseigne 1	Marge avant en valeur	2021	1,49	1,19	3,51	3,8	3,48
		2022	2,06	2,19	5,1	3,91	5,91
		2023	2,15	2,95	6,45	5,18	6,24
		<b>Moyenne</b>	<b>1,9</b>	<b>2,11</b>	<b>5,02</b>	<b>4,30</b>	<b>5,21</b>
	Marge avant en %	2021	6,50%	6,21%	13,75%	16,55%	15,90%
		2022	8,24%	9,88%	19,06%	15,62%	23,61%
		2023	7,19%	10,96%	23,09%	18,57%	24,01%
		<b>Moyenne</b>	<b>7,31%</b>	<b>9,02%</b>	<b>18,64%</b>	<b>16,91%</b>	<b>21,18%</b>
	Marge arrière	2021	10,05%	14,05%	10,05%	15,10%	14,20%
		2022	10,05%	14,05%	10,05%	15,10%	14,20%
		2023	10,05%	14,05%	10,05%	15,80%	14,20%
		<b>Moyenne</b>	<b>10,05%</b>	<b>14,05%</b>	<b>10,05%</b>	<b>15,33%</b>	<b>14,20%</b>
	Marge brute globale	2021	16,55%	20,26%	23,80%	31,65%	30,10%
		2022	18,29%	23,93%	29,11%	30,72%	37,81%
		2023	17,24%	25,01%	33,14%	34,37%	38,21%
		<b>Moyenne</b>	<b>17,36%</b>	<b>23,07%</b>	<b>28,69%</b>	<b>32,24%</b>	<b>35,38%</b>

Source : fait à partir des données communiquées par l'opérateur

<sup>30</sup> Calculés sur la base d'1 kg de produit.

<sup>31</sup> Ibid.

			Concentré de tomates		Confiture		
			Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 3	Marque 2
Enseigne 2	Marge avant en valeur	2021	1,03	0,72	3,78	3,72	3,16
		2022	1,05	0,78	3,89	3,99	3,49
		2023	1,22	0,91	4,05	4,33	3,63
		<b>Moyenne</b>	<b>1,10</b>	<b>0,80</b>	<b>3,91</b>	<b>4,01</b>	<b>3,43</b>
	Marge avant en %	2021	4,59%	3,86%	15,52%	16,83%	15,26%
		2022	4,24%	3,64%	15,31%	16,83%	15,20%
		2023	4,15%	3,40%	15,18%	16,67%	14,42%
		<b>Moyenne</b>	<b>4,32%</b>	<b>3,63%</b>	<b>15,34%</b>	<b>16,78%</b>	<b>14,96%</b>
	Marge arrière	2021	8,05%	12,00%	8,05%	15,35%	12,00%
		2022	8,05%	13,50%	8,05%	16,90%	13,50%
		2023	8,05%	14,00%	8,05%	17,00%	14,00%
		<b>Moyenne</b>	<b>8,05%</b>	<b>13,17%</b>	<b>8,05%</b>	<b>16,42%</b>	<b>13,17%</b>
	Marge brute globale	2021	12,64%	15,86%	23,57%	32,18%	27,26%
		2022	12,29%	17,14%	23,36%	33,73%	28,70%
		2023	12,20%	17,40%	23,23%	33,67%	28,42%
		<b>Moyenne</b>	<b>12,37%</b>	<b>16,80%</b>	<b>23,39%</b>	<b>33,19%</b>	<b>28,13%</b>

Source : fait à partir des données communiquées par l'opérateur

			Concentré de tomates		Confiture		
			Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 3	Marque 2
Enseigne 3	Marge avant en valeur	2021	0,65	1,18	1,01	2,09	2,47
		2022	1,52	1,66	2,89	2,44	3,83
		2023	1,41	2,31	3,95	3,54	3,37
		<b>Moyenne</b>	<b>1,19</b>	<b>1,72</b>	<b>2,62</b>	<b>2,69</b>	<b>3,22</b>
	Marge avant en %	2021	3,89%	8,36%	5,51%	12,21%	15,47%
		2022	8,28%	10,05%	14,99%	13,28%	21,66%
		2023	6,52%	11,70%	19,58%	17,90%	17,24%
		<b>Moyenne</b>	<b>6,23%</b>	<b>10,04%</b>	<b>13,36%</b>	<b>14,46%</b>	<b>18,12%</b>
	Marge arrière	2021	4,50%	9,50%	4,25%	8,80%	9,50%
		2022	4,50%	9,50%	4,25%	8,80%	9,50%
		2023	4,50%	9,50%	4,25%	8,80%	9,50%
		<b>Moyenne</b>	<b>4,50%</b>	<b>9,50%</b>	<b>4,25%</b>	<b>8,80%</b>	<b>9,50%</b>
	Marge brute globale	2021	8,39%	17,86%	9,76%	21,01%	24,97%
		2022	12,78%	19,55%	19,24%	22,08%	31,16%
		2023	11,02%	21,20%	23,83%	26,70%	26,74%
		<b>Moyenne</b>	<b>10,73%</b>	<b>19,54%</b>	<b>17,61%</b>	<b>23,26%</b>	<b>27,62%</b>

Source : fait à partir des données communiquées par l'opérateur

		Concentré de tomates			Confiture			
		Marque 1	Marque 2	Marque 3	Marque 1	Marque 3	Marque 2	
Enseigne 4	Marge avant en valeur	2021	0,9	0,58	-	0,23	1,11	1,08
		2022	0,76	0,71	0,67	0,08	0,77	0,65
		2023	1,01	0,69	0,75	0,4	0,93	0,61
		<b>Moyenne</b>	<b>0,89</b>	<b>0,66</b>	<b>0,71</b>	<b>0,24</b>	<b>0,94</b>	<b>0,78</b>
	Marge avant en %	2021	3,75%	2,98%	-	0,87%	4,77%	4,98%
		2022	2,78%	2,92%	3,00%	0,30%	3,14%	2,59%
		2023	3,31%	2,61%	2,97%	1,42%	3,14%	2,31%
		<b>Moyenne</b>	<b>3,28%</b>	<b>2,84%</b>	<b>2,98%</b>	<b>0,86%</b>	<b>3,69%</b>	<b>3,29%</b>
	Marge arrière	2021	7,75%	8,50%	-	7,75%	16,30%	5,00%
		2022	7,75%	8,50%	7,50%	7,75%	16,30%	5,00%
		2023	7,75%	5,00%	7,50%	7,75%	16,30%	5,00%
		<b>Moyenne</b>	<b>7,75%</b>	<b>7,33%</b>	<b>7,50%</b>	<b>7,75%</b>	<b>16,30%</b>	<b>5,00%</b>
	<b>Marge brute globale</b>	2021	11,50%	11,48%	-	8,62%	21,07%	9,98%
		2022	10,53%	11,42%	10,50%	8,05%	19,44%	7,59%
		2023	11,06%	7,61%	10,47%	9,17%	19,44%	7,31%
		<b>Moyenne</b>	<b>11,03%</b>	<b>10,17%</b>	<b>10,48%</b>	<b>8,61%</b>	<b>19,99%</b>	<b>8,29%</b>

Source : fait à partir des données mises à disposition par l'opérateur

Tableau 30 : Evolution des marges avant et arrière des produits concernés chez l'enseigne 5 sur la période 2021-2023 (en DH)

		Concentré de tomates		Confiture		
		Marque 1	Marque 1	Marque 1	Marque 1	
Enseigne 5	Marge avant en valeur	2021	0,38	0,81		
		2022	1,19	1,20		
		2023	1,74	2,23		
		<b>Moyenne</b>	<b>1,10</b>	<b>1,41</b>		
	Marge avant en %	2021	2,28%	9,26%		
		2022	6,15%	12,42%		
		2023	7,41%	21,59%		
		<b>Moyenne</b>	<b>5,28%</b>	<b>14,42%</b>		
	Marge arrière	2021	11,00%	11,00%		
		2022	11,00%	11,00%		
		2023	11,00%	11,00%		
		<b>Moyenne</b>	<b>11,00%</b>	<b>11,00%</b>		
	<b>Marge brute globale</b>	2021	13,28%	20,26%		
		2022	17,15%	23,42%		
		2023	18,41%	32,59%		
		<b>Moyenne</b>	<b>16,28%</b>	<b>25,42%</b>		

Source : fait à partir des données mises à disposition par l'opérateur

Le tableau qui suit résume l'évolution des niveaux de marges brutes avant, arrière et totales par enseigne et pour chacun des deux produits sélectionnés pour l'analyse.

Tableau 31 : Moyenne sur la période 2021-2023 des marges globales, avant et arrière en valeur (DH/unité) et en taux pourcentage, réalisées sur le concentré de tomate et la confiture par enseigne GMS et par marque sur la période 2021-2023

		Concentré de tomates		Confiture		
		Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 3	Marque 2
Enseigne 1	Marge globale (en taux)	17,36%	23,07%	28,69%	32,24%	35,38%
	Marge globale (en valeur)	4,51	5,31	7,71	8,18	8,66
	Marge avant (en taux)	7,31%	9,02%	18,64%	16,91%	21,18%
	Marge avant (en valeur)	1,9	2,11	5,02	4,30	5,21
	Marge arrière (en taux)	2,61	3,20	2,69	3,88	3,45
	Marge arrière (en valeur)	10,05%	14,05%	10,05%	15,33%	14,20%
Enseigne 2	Marge globale (en taux)	12,37%	16,80%	23,39%	33,19%	28,13%
	Marge globale (en valeur)	3,16	3,74	5,96	7,94	6,45
	Marge avant (en taux)	4,32%	3,63%	15,34%	16,78%	14,96%
	Marge avant (en valeur)	1,10	0,80	3,91	4,01	3,43
	Marge arrière (en taux)	8,05%	13,17%	8,05%	16,42%	13,17%
	Marge arrière (en valeur)	2,15	3,04	2,37	4,59	3,47
Enseigne 3	Marge globale (en taux)	10,73%	19,54%	18,60%	24,16%	25,76%
	Marge globale (en valeur)	2,03	3,28	3,39	4,29	4,90
	Marge avant (en taux)	6,23%	10,04%	13,36%	14,46%	18,12%
	Marge avant (en valeur)	1,19	1,72	2,62	2,69	3,22
	Marge arrière (en taux)	4,50%	9,50%	4,25%	8,80%	9,50%
	Marge arrière (en valeur)	0,90	1,76	0,93	1,86	1,99
Enseigne 4	Marge globale (en taux)	11,03%	10,17%	8,61%	19,99%	8,29%
	Marge globale (en valeur)	3,01	2,38	2,33	5,15	2,02
	Marge avant (en taux)	3,28%	2,84%	2,98%	0,86%	3,69%
	Marge avant (en valeur)	0,89	0,66	0,24	0,94	0,78
	Marge arrière (en taux)	7,75%	7,33%	7,50%	16,3%	5%
	Marge arrière (en valeur)	2,18	1,77	1,90	4,44	1,34
Enseigne 5	Marge globale (en taux)	NA	16,28%	NA	NA	25,42%
	Marge globale (en valeur)		3,22			2,44
	Marge avant (en taux)		5,20%			14,42%
	Marge avant (en valeur)		1,1			1,41
	Marge arrière (en taux)		11,00%			11,00%
	Marge arrière (en valeur)		2,3			1,21

Source : calculé à partir des données mises à disposition par les opérateurs de la GMS

L'analyse des données consolidées des différentes enseignes du circuit moderne de la GMS auditionnées nous permet de constater, comme l'indique le tableau ci-avant, que la marge brute totale sur le concentré de tomates est en moyenne de 3,3 DH (15%) et d'environ 5,3 DH (24%) en ce qui concerne la confiture.

Cependant, ces ratios masquent de fortes disparités entre les enseignes, dans la mesure où les niveaux de marges brutes totales varient significativement selon les enseignes. D'un côté, les enseignes 1, et dans une moindre mesure 2, 3 et 5, affichent des niveaux de marge brute globale beaucoup plus élevés, dépassant 15% (3,8 DH) sur le concentré de tomates, dont 5% (1,3 DH) en marges avant et 10% (2,5 DH) en marges arrière, ainsi que près de 28% (6 DH) sur la confiture, dont 16% (3,6 DH) en marges avant et 14% (2,4 DH) en marges arrière. De l'autre côté, l'enseigne 4 présente des niveaux de marges autour de 10% pour les deux produits, dont seulement 3% (0,6 à 0,8 DH) en marges avant et 7% (2 à 2,5 DH) en marges arrière. Concernant la comparaison des niveaux de marges brutes totales générées par les différentes enseignes avec chaque fournisseur, il apparaît que les produits portant les marques 2 et 3 génèrent davantage de marges que ceux de la marque 1. Cela est principalement dû aux différences des taux de marges arrière appliquées, qui dépassent le double chez certaines enseignes (par exemple, l'enseigne 2 : 8,05% pour la marque 1 contre 13,17% pour la marque 2 et 16,42% pour la marque 3).

Par ailleurs, en matière de tendance, on constate que les marges brutes avant sur le concentré de tomates et la confiture ont suivi une trajectoire haussière chez presque toutes les enseignes (l'enseigne 2 dans une moindre mesure et à l'exception de l'enseigne 4), avec des niveaux atteignant parfois le double, voire le triple. À titre d'exemple, la marge avant moyenne sur le concentré de tomates est passée de près de 1,34 à 2,55 DH chez l'enseigne 1, de 1,8 DH à 2 DH chez l'enseigne 2, de 0,91 DH à 1,86 DH chez l'enseigne 3, et de 0,38 DH à 1,74 DH chez l'enseigne 5, soit des hausses respectives de 1,21 DH, 0,20 DH, 0,95 DH et 1,36 DH. Ainsi, il s'avère que les enseignes de la distribution concernées ont appliqué sur leurs prix de vente relatifs à ces deux produits une hausse largement supérieure à celle subie au niveau de leurs prix d'achat.

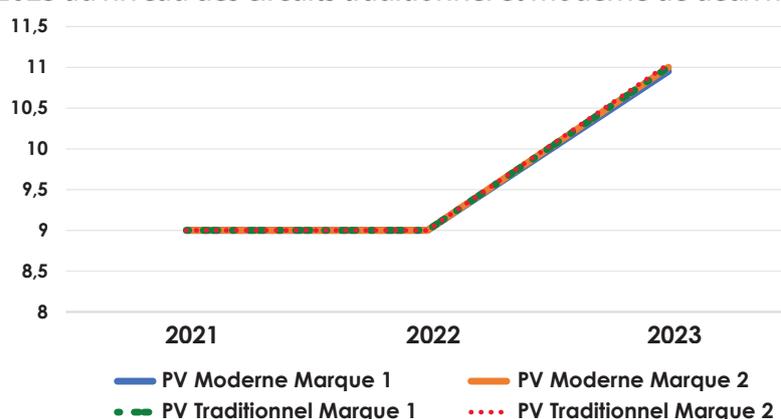
#### 4. Comparaison entre l'évolution des prix de vente finaux au niveau des deux circuits

Tableau 32 : Evolution des prix de vente moyen du lait UHT et du beurre sur la période 2021-2023 au niveau des circuits traditionnel et moderne

Lait UHT 1l	Circuit traditionnel		Circuit moderne	
	Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 2
2021	9	9	9	9
2022	9	9	9	9
2023	11	11	10,95	11
Beurre 82% MG 1Kg	Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 2
2021	60	60	55,2	59,1
2022	90	90	77,7	75,9
2023	100	100	89,3	94,6

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

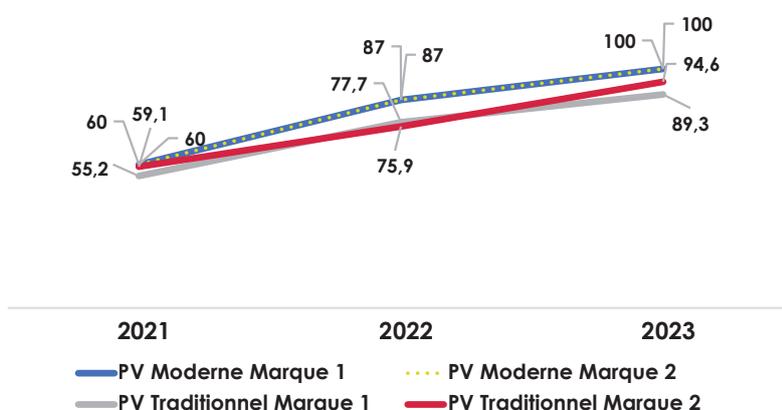
Graphique 23 : Evolution des prix de vente du Lait UHT sur la période 2021-2023 au niveau des circuits traditionnel et moderne de deux marques



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

L'évolution des prix du lait UHT (1L) entre 2021 et 2023 montre une relative stabilité dans les deux circuits, avec une augmentation uniquement en 2023. En 2021 et 2022, les prix étaient identiques dans le circuit traditionnel et le circuit moderne, à 9 DH pour les deux marques. Cependant, en 2023, une légère hausse a été observée, portant les prix à 11 DH dans le circuit traditionnel pour les deux marques, tandis que dans le circuit moderne, le prix du lait de la marque 1 était légèrement inférieur (10,95 DH) alors que la marque 2 restait à 11 DH. Cette différence minimale entre les circuits suggère que, contrairement à d'autres produits, le lait UHT est soumis à une marge de manœuvre plus réduite en termes de tarification, limitant ainsi les écarts entre les points de vente en raison de sa grande consommation.

Graphique 24 : Evolution des prix de vente du beurre sur la période 2021-2023 au niveau des circuits traditionnel et moderne de deux marques



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

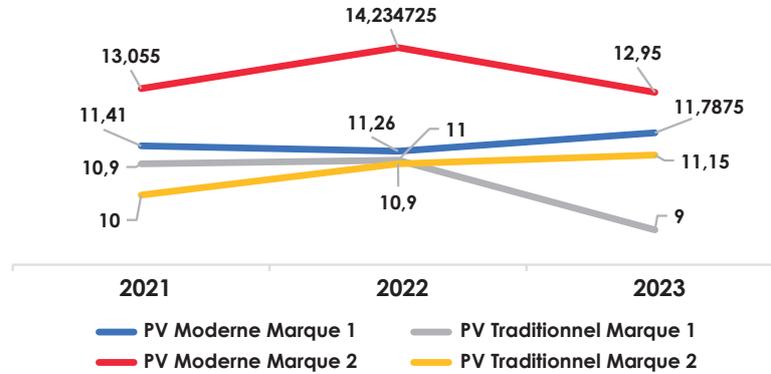
Les prix du beurre 82% MG (1 kg) varient de manière significative entre le circuit traditionnel et le circuit moderne sur la période 2021-2023. En 2021, les prix étaient globalement similaires dans les deux circuits, sauf pour la marque 1, qui affichait un prix plus bas dans le circuit moderne (55,2 DH contre 60 DH dans le traditionnel). En 2022, une forte hausse des prix a été observée dans les deux circuits, atteignant 90 DH pour les deux marques dans le traditionnel, tandis que dans le moderne, les prix étaient légèrement plus modérés (77,7 DH pour la marque 1 et 75,9 DH pour la marque 2). Cette tendance s'est poursuivie en 2023, où les prix ont continué à augmenter, atteignant 100 DH dans le circuit traditionnel contre 89,3 DH et 94,6 DH respectivement pour les marques 1 et 2 dans le circuit moderne. Ces écarts de prix montrent que le circuit moderne propose généralement des prix plus compétitifs, en raison d'une meilleure capacité de négociation et des marges arrière accordées par les fournisseurs.

Tableau 33 : Evolution des prix de vente moyens des pâtes alimentaires conditionnées type cheveux d'ange et de la semoule de couscous conditionnée sur la période 2021-2023 au niveau des circuits traditionnel et moderne

Pâtes alimentaires type cheveux d'ange 500 g	Circuit traditionnel		Circuit moderne	
	Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 2
2021	10,9	10	11,41	13,06
2022	11	10,9	11,26	14,23
2023	9	11,15	11,79	12,95
Semoule de couscous 1kg	Marque 1	Marque 2	Marque 1	Marque 2
2021	13	12,9	11,35	12,42
2022	12	15,8	13,95	15,51
2023	11,5	14,8	14,47	15,70

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

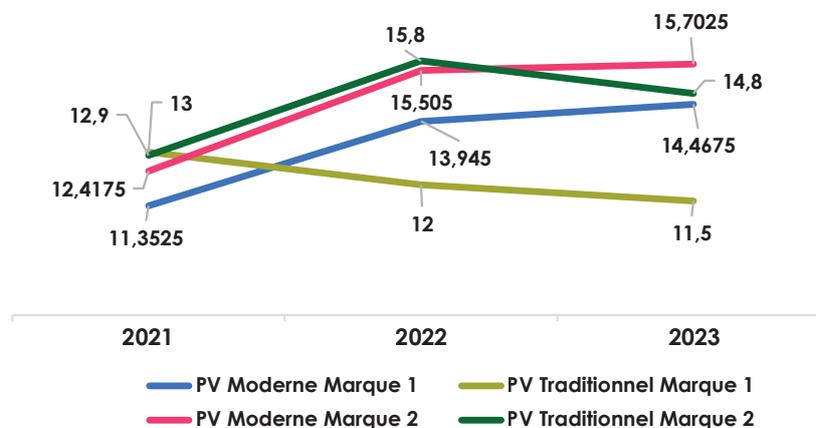
Graphique 25 : Evolution des prix de vente moyen des pâtes alimentaires conditionnées type cheveux d'ange sur la période 2021-2023 au niveau des circuits traditionnel et moderne de deux marques



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

En analysant les prix moyens de vente des pâtes alimentaires de type cheveux d'ange (500 g) pour les années 2021 à 2023, on constate que le circuit moderne affiche des prix globalement plus élevés que le circuit traditionnel. En comparaison, le circuit traditionnel présente une baisse notable du prix de la marque 1 en 2023, contrairement au circuit moderne où le prix de cette marque augmente légèrement. La marque 2, en revanche, connaît une hausse continue dans le circuit traditionnel, tandis que dans le circuit moderne, après une forte augmentation en 2022, son prix diminue en 2023. Ces variations montrent que le circuit moderne connaît des fluctuations plus marquées, tandis que le circuit traditionnel affiche une tendance plus contrastée selon la marque.

Graphique 26 : Evolution des prix de vente moyen de la semoule de couscous sur la période 2021-2023 au niveau des circuits traditionnel et moderne de deux marques



Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs auditionnés

L'évolution des prix de la semoule de couscous (1 kg) entre 2021 et 2023 montre des variations différentes selon le circuit de distribution. En 2021, le prix moyen est plus élevé dans le circuit traditionnel (12,95 DH) que dans le circuit moderne (11,89 DH), avec un écart de 1,06 DH en faveur du circuit moderne. Toutefois, en 2022, les prix augmentent dans les deux circuits, mais la hausse est plus marquée dans le circuit moderne, où le prix moyen atteint 14,73 DH, contre 13,90 DH dans le circuit traditionnel. En 2023, la tendance se confirme, le prix moyen dans le circuit moderne a continué d'augmenter pour atteindre 15,09 DH, tandis que dans le circuit traditionnel, il a diminué légèrement à 13,15 DH. Ainsi, après une situation initialement plus avantageuse en 2021, le circuit moderne devient progressivement plus cher, affichant des prix systématiquement supérieurs à ceux du circuit traditionnel à partir de 2022.

Il est important de préciser qu'aux prix de vente aux consommateurs pratiqués par les GMS doit s'ajouter la marge arrière appliquée par ces enseignes. Cette marge, qui inclut les frais de fonctionnement et la rentabilité souhaitée par les distributeurs, renchérit le prix de vente final pour le consommateur. Ainsi, même si certaines références paraissent compétitives dans le circuit moderne, la structure des prix peut être influencée par ces marges, rendant parfois le circuit traditionnel plus avantageux sur certains produits.

## Chapitre IV. Enjeux concurrentiels de la distribution moderne par les GMS

### 1. L'état de la concurrence dans le secteur de la distribution moderne

#### 1.1 Niveaux de concentration du secteur

L'analyse du niveau de concentration du secteur de la distribution qui sera menée dans cette partie permettra de comprendre sa structure, notamment au niveau de la répartition des parts de marché des opérateurs, d'évaluer sa dynamique concurrentielle et de mesurer les impacts sur les fournisseurs et les consommateurs.

Le marché de la distribution moderne au Maroc, tel qu'évalué, est constitué de 12 enseignes appartenant à 6 sociétés : "Marjane", "Carrefour" et "Atacadao", "Aswak Assalam", "BIM", "Africa Retail Market" et "Kazyon". La répartition des parts de marché dans le secteur de la distribution moderne met en évidence une concentration significative autour de quelques acteurs dominants avec une segmentation apparente :

- **Les deux leaders "Marjane" et "Carrefour"**<sup>32</sup> : ensemble, ils captent environ 60-70% du marché en 2024. Leur domination reflète une forte concentration autour de ces deux acteurs majeurs et historiques.
- **Les challengers intermédiaires "Atacadao"**<sup>33</sup>, **"Aswak Assalam et BIM"** : ces trois entreprises représentent environ 30-40% du marché de façon combinée. Parmi eux, deux enseignes montrent une progression notable de leurs parts de marché, ce qui indique une stratégie

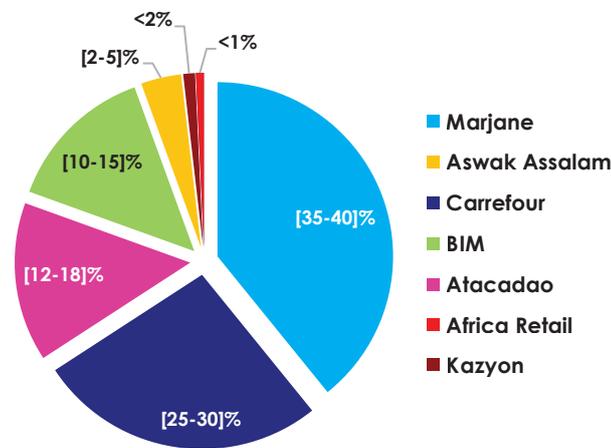
<sup>32</sup> Le CA de Carrefour intègre la vente de boissons alcoolisées.

<sup>33</sup> Le CA de Atacadao intègre la vente de boissons alcoolisées.

de croissance active, portée quasi-totalement par la composante alimentaire. la troisième enseigne connaît une baisse continue de ses parts de marché, avec une difficulté à concurrencer les leaders ou les challengers, notamment en raison de son faible réseau de points de vente.

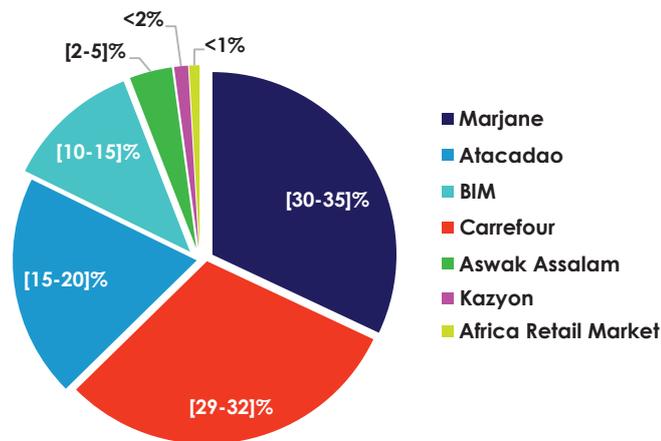
• **Les nouveaux entrants U et Kazyon** : Avec moins de 0-5% de part de marché sur la période 2021-2023, ces deux acteurs représentent des acteurs marginaux qui ne semblent pas avoir atteint la taille critique pour pouvoir concurrencer les autres opérateurs.

Graphique 27 : Répartition des parts de marché globales en CA des enseignes GMS au niveau du secteur de la distribution moderne en 2024



Source : fait à partir des données sur le CA fournies par les opérateurs

Graphique 28 : Répartition des parts de marché « alimentaires » en CA des enseignes GMS au niveau du secteur de la distribution moderne en 2024



Source : fait à partir des données sur le CA fournies par les opérateurs

L'analyse des indices de concentration, comme les **CR (Concentration Ratio)** et le **HHI (Herfindahl-Hirschman Index)**, permettent d'évaluer la structure concurrentielle d'un marché et ont des effets directs sur le niveau et la nature de la concurrence.

En l'espèce, les deux leaders, à savoir Marjane Group et Carrefour détiennent ensemble, environ deux tiers des parts de marché (CR2 : 62-65%), reflétant leur position prépondérante. Les quatre premiers acteurs captent près de 95% du marché (CR4), confirmant une structure oligopolistique, où la concurrence est principalement limitée aux grandes entreprises. En revanche, les acteurs de taille moyenne ou émergente, comme Atacadao et BIM Maroc, montrent une légère progression, traduisant une redistribution progressive des parts au détriment des leaders historiques. Le nouvel acteur du marché, à savoir Africa Retail Market, représentant 0-5% des parts de marché, peine à s'imposer, révélant des barrières à l'entrée importantes.

Cette répartition témoigne d'un marché à la fois concentré et compétitif à la marge, où les challengers doivent adopter des stratégies différenciées pour se démarquer.

L'indice de Herfindahl-Hirschman calculé pour le secteur de la distribution moderne se situe entre 2671 en 2021 et 2602 en 2024, indiquant un marché hautement concentré selon les standards internationaux (IHH > 2500). Cette concentration reflète une domination exercée par un petit nombre d'acteurs majeurs, avec les quatre premiers captant près de 95% des parts de marché. La légère diminution de l'IHH sur trois ans traduit une tendance marginale vers une répartition plus équilibrée des parts, notamment avec l'arrivée de nouveaux entrants, bien que la structure oligopolistique demeure.

Cependant, il convient de nuancer ce constat, qui n'est pas spécifique au Maroc. En effet, et à titre de comparaison, en France, 9 sociétés<sup>34</sup> se partagent 85% du CA global du secteur de la grande distribution. En Espagne, 7 sociétés<sup>35</sup> se partagent 60% du CA sectoriel et en Tunisie 3 sociétés<sup>36</sup> seulement détenaient, jusqu'à 2014, 100% des parts du marché du secteur, cette répartition ayant évolué depuis l'arrivée du nouvel hard-discounter Aziza sur le marché.

Du point de vue de la répartition géographique, la concentration des GMS au Maroc, avec 46% des points de vente et 50% de la superficie totale situés à Rabat et Casablanca, illustre une dynamique économique et stratégique propre au développement de ce secteur. Cela s'explique essentiellement par la forte densité démographique dans ces deux villes, qui en fait des zones attractives pour les GMS, qui dépendent du volume de clients pour rentabiliser leurs investissements.

<sup>34</sup> E.Leclerc : 24,1%, Carrefour : 20,6%, Les Mousquetaires (Intermarché) : 17,2%, Système U : 12%, Auchan : 8,8%, Lidl : 7,8%, Groupe Casino : 3,4%, Aldi : 2,7%, Groupe Delhaize (Cora) : 1,7%.

<sup>35</sup> Mercadona : 26,3%, Carrefour : 10,1%, Lidl : 6,5%, Eroski : 4,5%, Dia : 4%, Consum Coop : 3,6%, Al Campo : 3%.

<sup>36</sup> Groupe Mabrouk (Géant, Monoprix, Mercure Market, Mini M) : 38%, Groupe Chaïbi (Carrefour et Champion) : 33%, Groupes Bayahi et Poulina (Magasin Général, Promogro, Magro) : 29%.

De plus, les infrastructures logistiques (ports, autoroutes, zones industrielles) facilitent l'approvisionnement et réduisent les coûts pour les GMS, rendant ces villes idéales pour les hubs commerciaux.

Cependant, la forte concentration des GMS dans ces deux métropoles crée une disparité dans l'accès aux services modernes pour les régions périphériques ou rurales, où les consommateurs dépendent encore des commerces traditionnels.

En France, bien que Paris et sa région concentrent une part importante de l'activité économique, les GMS sont dispersées sur l'ensemble du territoire. Cela est notamment à lier à une politique d'aménagement du territoire visant à équilibrer le développement économique. Les villes moyennes disposent de nombreuses surfaces commerciales (supermarchés et hypermarchés), garantissant un accès équitable aux consommateurs. Les grandes enseignes françaises (Carrefour, Auchan, Leclerc) ont favorisé l'installation de GMS dans les zones périurbaines et rurales, profitant de coûts fonciers plus bas et d'un besoin de consommation local. De même pour la Turquie, où les GMS ont suivi une stratégie d'expansion vers les villes secondaires (Konya, Gaziantep) et les zones rurales, grâce à des politiques gouvernementales incitatives et un développement logistique avancé. Les enseignes GMS turques ont adapté leur format en développant des surfaces plus petites (supérettes modernes), répondant aux besoins des petites villes et zones rurales.

### 1.2 Conditions d'accès au marché pour les nouveaux entrants

Comme présenté précédemment, le secteur de la distribution moderne au Maroc est caractérisé par l'existence d'un faible nombre de nouveaux entrants (seulement trois en dix ans). Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs économiques, structurels et stratégiques, limitant l'accès à ce marché :

- **Investissements initiaux importants** : Le secteur de la distribution moderne exige des investissements massifs dans l'immobilier commercial (construction ou location de grandes surfaces), les infrastructures logistiques, les systèmes technologiques et le marketing.

D'abord, l'achat ou la location de terrains, particulièrement dans les zones stratégiques (grandes agglomérations ou zones à fort potentiel commercial), représente une part importante de l'investissement. À cela s'ajoutent les coûts de construction ou d'aménagement des bâtiments selon les standards modernes (grande superficie, parking, espaces climatisés, etc.).

A titre d'illustration, l'ouverture d'un hypermarché d'environ 5 000 m<sup>2</sup> nécessite en moyenne 100 millions de dirhams, contre 2 millions de dirhams pour un supermarché d'une taille moyenne de 200m<sup>2</sup>.

De plus, les GMS nécessitent des investissements conséquents pour développer des chaînes logistiques efficaces, incluant les plateformes logistiques d'approvisionnement, les systèmes de transport et la gestion des stocks.

Ces coûts initiaux dissuadent de nombreux nouveaux acteurs de pénétrer le marché, d'autant plus que plusieurs années sont nécessaires pour amortir les investissements initiaux.

- **Indisponibilité du foncier commercial** : la problématique du foncier constitue un défi majeur pour le secteur de la distribution moderne, affectant directement les coûts, la rentabilité et l'expansion des GMS. En effet, celles-ci doivent s'implanter dans des zones à fort potentiel commercial, comme les centres urbains, les zones résidentielles densément peuplées ou les axes routiers fréquentés. Cependant, les terrains bien situés sont souvent rares ou déjà occupés. En outre, les zones urbaines attractives font l'objet d'une forte concurrence entre différents acteurs économiques (promoteurs immobiliers, industriels, etc.), ce qui limite les opportunités d'acquisition pour les enseignes de distribution, d'autant plus qu'il n'existe pas de zone commerciale dédiée spécifiquement aux GMS. S'ajoute à cette indisponibilité du foncier, le coût des terrains dans les zones stratégiques, comme Casablanca, Rabat ou Marrakech, qui est souvent prohibitif et alourdit les investissements nécessaires pour ouvrir une GMS.

- **Coût logistique élevé** : l'accès au marché de la distribution moderne des GMS nécessite des réseaux logistiques bien développés et optimisés, afin de réduire les coûts et améliorer la réactivité. En effet, les grands distributeurs déjà établis (tels que Marjane et Carrefour) disposent de vastes réseaux d'entrepôts et de plateformes logistiques, souvent situés stratégiquement pour couvrir efficacement tout le territoire. Pour un nouvel entrant, développer une infrastructure équivalente nécessite des investissements colossaux. Ces enseignes établies ont perfectionné également leurs systèmes de gestion des flux de marchandises pour minimiser les délais et les coûts. Les nouveaux acteurs doivent investir dans des technologies avancées pour les concurrencer (par exemple, l'automatisation, la robotique, et les logiciels de gestion des stocks). Enfin, le coût logistique, se situant idéalement à 6% et notamment lié aux carburants et à l'entretien des flottes, peut être prohibitif pour un nouvel entrant surtout sans les volumes d'échelle.

- **Barrières pour l'accès aux fournisseurs** : les fournisseurs peuvent être réticents à travailler avec de nouveaux entrants ou imposer des conditions moins avantageuses, en raison des volumes d'achat réduits. En effet, les grands opérateurs historiques

entretiennent depuis des années des relations privilégiées avec leurs fournisseurs, leur garantissant des prix et des conditions négociés, des délais de livraison courts et des volumes stables. Par ailleurs, les fournisseurs imposent souvent des volumes minimums d'achat, ce qui est difficile à atteindre pour un nouvel entrant qui ne dispose pas encore d'un réseau étendu de distribution.

## **2. Relation fournisseur-distributeur**

L'analyse de l'organisation des différents circuits de distribution effectuée dans la partie précédente de cet avis a montré que les relations entre fournisseurs et distributeurs jouent un rôle déterminant dans la chaîne de valeur des marchés concernés et influence directement la formation des prix de vente au consommateur.

Ces relations entre les acteurs de l'aval (distributeurs) et ceux de l'amont (fournisseurs) englobent divers avantages mutuels, mais demeurent néanmoins caractérisées par une asymétrie, mêlant coopération et concurrence. Elles ne sont pas égalitaires en termes de pouvoir de négociation et de prise de décision, ce qui peut engendrer des inefficacités de marché et des effets anticoncurrentiels. À cet égard, deux composantes majeures des relations entre le distributeur et le fournisseur, susceptibles de soulever des préoccupations d'ordre concurrentiel, méritent d'être mentionnées : les modalités relatives aux délais de paiement et la marge arrière appliquée dans le circuit moderne de la grande distribution. Ainsi, cette partie sera réservée à l'analyse détaillée de ces deux aspects et à leur impact sur le fonctionnement concurrentiel des marchés concernés.

### **2.1 Modalités relatives aux délais de paiement**

Rappelons de prime abord que, les délais de paiement représentent la durée entre la livraison ou la facturation d'un bien par le fournisseur, et le règlement par le client.

Ainsi, la valeur économique des échéances de paiement constitue un élément du prix de vente payé par l'acheteur (distributeur), au sens où le prix réel pour ce dernier est égal au prix unitaire payé, soustraction faite de l'avantage financier correspondant au délai de paiement accordé par le fournisseur. Ce qui veut dire que les liquidités obtenues par l'acheteur et les économies faites dans ce cadre, se traduiront soit par une répercussion (baisse) sur ses prix de vente au consommateur, soit par une augmentation de ses bénéfices et donc, une amélioration de sa compétitivité.

Pour rappel, et du point de vue légal, les délais de paiement sont encadrés par la loi n° 69-21, modifiant les dispositions établies par loi n° 15-95 formant code de commerce et sont fixés par défaut à 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. Ce délai ne peut dépasser

120 jours en cas d'accord entre les parties et peut être prolongé à 180 jours par décret, pour les professionnels de certains secteurs à caractère spécifique ou saisonnier, et ce après avis du Conseil de la concurrence et sous conditions.

Sur le plan pratique, il ressort des données recueillies dans le cadre de l'instruction de cet avis qu'au niveau du circuit de distribution traditionnel, les transactions entre fournisseurs et distributeurs (détaillants) s'effectuent dans leur majorité via un mode de paiement au comptant qui comporte un règlement en espèce unique et immédiat à la réception de la marchandise. Ce mode opératoire est le plus courant, car il permet, d'un côté, de réduire le risque d'insuffisance de fonds (trésorerie) et d'éviter les impayés, de l'autre côté, compte tenu de l'absence sur les marchés concernés de concurrents qui accordent de délais de paiement avantageux.

À signaler, tout de même que les fournisseurs auditionnés ont indiqué qu'ils offrent pour certains de leurs clients des échéances de paiement relativement différentes, comme par exemple un paiement fin de mois, voire 45 jours sans intérêt ou via un paiement différé et échelonné. Ces délais sont appliqués, en particulier pour les grossistes, les dépositaires et les supérettes et ce, compte tenu du caractère spécifique de leur mode de fonctionnement, marqué entre autres, par des volumes et des montants d'achat importants.

Toutefois, et en dépit de l'existence de cette possibilité, certains des clients susmentionnés préfèrent le paiement au comptant car il présente l'avantage, pour eux, de permettre la négociation d'une baisse sur le prix d'achat.

Par ailleurs, il convient de noter que les opérateurs industriels qui externalisent l'activité distribution (partiellement ou totalement) au niveau du circuit traditionnel, à l'instar de deux des opérateurs auditionnés (distribution d'une partie du circuit traditionnel par une société de distribution spécialisée), offrent à leurs partenaires des délais de paiement de 60 jours en moyenne, alors que ces derniers bénéficient d'un mode de paiement par leurs clients (détaillants) au comptant.

S'agissant du circuit moderne de la GMS, les délais de paiement sont négociés et contractualisés de façon bilatérale entre les distributeurs et leurs fournisseurs dans le respect de la législation.

Les statistiques relatives à l'état des lieux des délais de paiement appliqués par les enseignes de la GMS vis-à-vis des fournisseurs des produits analysés se présentent comme suit :

Tableau 34: Délais de paiement appliqués par les enseignes de la GMS par fournisseur (année 2023)

Famille de produits	Fournisseur	Enseigne de la GMS				
		Enseigne 1	Enseigne 2	Enseigne 3	Enseigne 4	Enseigne 5
Produits laitiers	Opérateur 2	30	30	30	30	30
	Opérateur 1	30	80	60	30	45
	Opérateur 3	30	30	30	30	30
	<b>Moyenne</b>	<b>30</b>	<b>47</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>35</b>
Conserves végétales	Opérateur 4	60	90	90	60	75
	Opérateur 5	60	90	90	60	60
	Opérateur 10	60	60	15	60	60
	Opérateur 11	60	90	60	60	60
	<b>Moyenne</b>	<b>60</b>	<b>83</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>64</b>
Couscous & Pâtes	Opérateur 8	60	90	90	60	60
	Opérateur 7	60	90	90	60	90
	Opérateur 9	60	90	NA	NA	60
	<b>Moyenne</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>60</b>	<b>70</b>
<b>Moyenne globale</b>		<b>50</b>	<b>73</b>	<b>65</b>	<b>50</b>	<b>57</b>

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs de la GMS auditionnés

L'examen des données du tableau ci-avant, montre que le délai de paiement, tous fournisseurs inclus et toutes enseignes confondues, s'établit en moyenne à 60 jours, avec, toutefois des spécificités entre eux.

Dans le détail, l'analyse par enseigne de la GMS montre que les délais de paiement les plus longs sont enregistrés chez l'enseigne 2 (74 jours) et l'enseigne 4 de façon moins importante (62 jours). À contrario, les enseignes 1 (50 jours), 3 (50 jours) et 5 (57 jours) affichent les délais de paiement les moins longs en faveur des fournisseurs.

Par ailleurs, l'analyse comparative inter-familles de produits, toutes enseignes incluses, révèle que les produits laitiers se différencient par un délai de paiement moyen de près de 36 jours, nettement inférieur aux autres catégories de produits analysées, soit 66 jours pour les conserves végétales et 74 jours en ce qui concerne le couscous et les pâtes alimentaires. Ces différences s'expliquent, entre autres, par les caractéristiques des produits, notamment en ce qui concerne leur vitesse d'écoulement, (Exemple : les produits laitiers affichent une forte rotation et se vendent plus rapidement que les pâtes et les conserves végétales).

Au sein d'une même famille de produits et pour une même enseigne de la GMS, bien que les délais de paiement associés soient quasi-similaires chez les enseignes 1 et 3, d'importants écarts entre fournisseurs subsistent. Ceux-ci peuvent atteindre un facteur de trois dans certains cas, en particulier chez les enseignes 2 et 4. À titre d'illustration, le délai de paiement

négocié par les différentes enseignes avec l'opérateur 1 est de 30 jours, au moment où il s'élève à 80 jours (l'enseigne 2), 60 jours (l'enseigne 4) et 45 jours (l'enseigne 5) pour son concurrent l'opérateur 2. De même, pour les conserves végétales, le leader du marché, l'opérateur 5, dispose de délais de paiement relativement intéressants (15 à 60 jours) par rapport à son concurrent l'opérateur 6 (60 à 90 jours).

Cela indique que les délais de paiement varient significativement en fonction du poids du fournisseur et de l'enseigne de la GMS. Les fournisseurs de marques renommées disposant d'un pouvoir de négociation important, bénéficient de délais de paiement plus avantageux, en comparaison avec leurs concurrents.

De la même façon, les enseignes de la GMS disposant d'une grande part de marché, imposent des modalités de paiement meilleures par rapport aux enseignes concurrentes.

En conclusion, bien que les délais de paiement relèvent en principe de la liberté contractuelle des relations commerciales interentreprises, ils constituent l'une des composantes de la relation entre distributeurs et fournisseurs, au même titre que le prix d'achat, les remises, le volume acheté ou la durée du contrat. Ces éléments doivent résulter du libre jeu de la concurrence, dans le respect des dispositions légales applicables aux opérateurs économiques. Néanmoins, du point de vue concurrentiel, les écarts constatés peuvent, notamment soulever des distorsions de concurrence et constituer une source d'inefficience.

D'une part, les délais de paiement offrent aux acteurs de la GMS un crédit gratuit tout en générant, en parallèle, un besoin de financement pour les fournisseurs. L'analyse précédente a fait ressortir que l'importance de cet avantage dépend, amplement du pouvoir de marché de l'enseigne et du fournisseur, et peut entraîner, à long terme, avec le développement accéléré de la grande distribution, des pratiques abusives au regard du droit de la concurrence. Par exemple, le comportement d'un distributeur consistant à menacer ses fournisseurs, surtout la catégorie des PME qui disposent d'un pouvoir de négociation faible, de déréférencement s'ils n'acceptent pas les conditions relatives aux délais de paiement proposées l'enseigne de la GMS.

D'autre part, des délais de paiement significativement différenciés entre fournisseurs opérant sur le même marché peuvent, en l'absence de justifications objectives, conférer un avantage financier et compétitif à certains d'entre eux par rapport à leurs concurrents, ce qui peut affecter les règles de la concurrence loyale.

## **2.2 Modalités relatives à la marge arrière**

La relation commerciale entre fournisseurs et distributeurs de la GMS comprend un mélange complexe et multifactoriel d'aspects, portant notamment sur le prix d'achat, les délais de paiement, les modalités d'approvisionnement et plus globalement, les conditions générales de vente.

A ces éléments s'ajoute, une autre composante occupant une place centrale dans cette relation, soulevée par les différents représentants des fournisseurs auditionnés, qui est la marge arrière. En termes de définition, la marge arrière correspond à la différence entre le prix net facturé par le fournisseur et le prix réellement payé par le distributeur, résultant des remises de prix conditionnelles hors facture et des frais de coopération commerciale.

La coopération commerciale est une prestation de services, dont le contenu et les modalités de rémunération sont déterminés d'un commun accord entre un fournisseur et un distributeur, et concerne, notamment la fourniture, par le distributeur à son fournisseur, de services spécifiques séparables des simples conditions résultant des achats et ventes, tels que la mise en avant des produits sur les rayons (têtes de gondole ou emplacements privilégiés), ou de promotion publicitaire et ce, dans l'objectif de faciliter leur revente. Ces services sont rémunérés par le biais des marges arrières. C'est également dans le cadre des accords de coopération commerciale que sont déterminés les budgets de référencement.

Ainsi, dans une relation fournisseur-distributeur, ce dernier est alors un prestataire de service et il existe donc deux paiements en sens inverses : le distributeur paie ses produits au fournisseur et le fournisseur paie au distributeur les services rendus.

Sur le plan empirique, les taux de marges arrières moyens appliqués par les différentes enseignes de la GMS auditionnées, par fournisseur, sont illustrés dans les tableaux qui suivent.

**Tableau 35: Marges arrières par enseigne et par fournisseur**  
(moyenne 2021-2023)

Famille de produits	Fournisseur	Enseigne de la GMS				
		Enseigne 1	Enseigne 2	Enseigne 3	Enseigne 4	Enseigne 5
Produits laitiers	Opérateur 2	8,00%	5,60%	2,80%	6,25%	2%
	Opérateur 1	9,40%	11,23%	9,90%	6,90%	4,60%
	Opérateur 3	8,92%	7,18%	4,60%	3,80%	3,80%
	<b>Moyenne</b>	<b>8,77%</b>	<b>8,00%</b>	<b>5,77%</b>	<b>5,65%</b>	<b>3,47%</b>
Conserves végétales	Opérateur 5	15,10%	NA	16,30%	8,80%	NA
	Opérateur 10	10,05%	8,05%	7,75%	4,50%	NA
	Opérateur 11	14,05%	13%	7,33%	9,50%	11%
	<b>Moyenne</b>	<b>13,07%</b>	<b>10,53%</b>	<b>10,46%</b>	<b>7,60%</b>	<b>11,00%</b>
Couscous & Pâtes	Opérateur 8	16,75%	12,93%	3%	11,80%	10%
	Opérateur 7	15,80%	14%	3%	8,50%	9%
	Opérateur 9	16,13%	12,83%	NA	8%	NA
	<b>Moyenne</b>	<b>16,23%</b>	<b>13,25%</b>	<b>3,00%</b>	<b>9,43%</b>	<b>9,50%</b>
<b>Moyenne globale</b>		<b>12,69%</b>	<b>10,60%</b>	<b>6,84%</b>	<b>7,56%</b>	<b>6,73%</b>

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs de la GMS auditionnés

Les chiffres du tableau qui précède permettent d'observer que la marge arrière, toutes enseignes et tous fournisseurs confondus, s'élève en moyenne à 9% du prix de vente des produits analysés. Dans le détail, il apparaît que selon les enseignes, la dispersion est très forte : les taux vont de près de 6,7% (min) les enseignes 4 et 5 à plus de 10,5% chez l'enseigne 2 et plus de 12,7% chez l'enseigne 1 (max), et ce toutes catégories de produits confondus.

Cela signifie que le développement des marges arrières est plus significatif au niveau des enseignes de la grande distribution historiques et classiques.

En outre, il ressort que selon les familles de produits, les différences sont significatives : la marge arrière moyenne appliquée sur les produits laitiers analysés est de l'ordre de 6,3%, tandis qu'elle atteint près de 10,6% sur les conserves végétales et s'établit aux environs de 10% sur le couscous et les pâtes alimentaires. Ainsi, la marge arrière appliquée sur les produits de première nécessité présente des taux inférieurs en comparaison aux autres produits.

De même, il ressort que selon les fournisseurs, au sein d'une même famille de produits, les écarts de marge arrière sont importants, atteignant même jusqu'à trois fois. En guise d'exemple, les marges arrières, toutes enseignes confondues, payées par les opérateurs 2, 3 et 10 s'établissent 5%, 5,7% et 7,6% respectivement, contre des taux de 8,5% et 11% en ce qui concerne leurs concurrents directs, à savoir les opérateurs 2 et 11. Ce qui signifie que plus le fournisseur est puissant, moins la marge arrière est élevée.

Par ailleurs, en termes de tendance, l'analyse des données illustrées dans le tableau qui suit, permet d'observer une convergence à la hausse des marges arrières chez les trois enseignes avec un niveau plus prononcé chez l'enseigne 2, passant de 9,68% à 11,15% entre 2021 et 2023, principalement portée par la catégorie des produits laitiers avec 2,5% de marge arrière additionnelle.

À signaler que les marges arrières chez les autres enseignes restantes sont restées inchangées durant la période scrutée (2021-2023).

Tableau 36: Évolution des taux de marges arrière appliqués par les enseignes 1, 2 et 4 (2021-2023)

Famille de produits	Fournisseur	Enseigne 2			Enseigne 4			Enseigne 1		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Produits laitiers	Opérateur 2	3,30%	6,75%	6,75%	2,50%	2,50%	3,40%	8,00%	8,00%	8,00%
	Opérateur 1	9,70%	12%	12%	9,70%	9,40%	10,60%	9,00%	9,00%	10,20%
	Opérateur 3	6,10%	7,75%	7,70%	4,20%	4,90%	4,70%	8,42%	8,92%	9,42%
	<b>Moyenne</b>	<b>6,37%</b>	<b>8,83%</b>	<b>8,82%</b>	<b>5,47%</b>	<b>5,60%</b>	<b>6,23%</b>	<b>8,47%</b>	<b>8,64%</b>	<b>9,21%</b>
Conserves végétales	Opérateur 5	NA	NA	NA	16,30%	16,30%	16,30%	15,10%	15,10%	15,10%
	Opérateur 10	8,05%	8,05%	8,05%	7,75%	7,75%	7,75%	10,05%	10,05%	10,05%
	Opérateur 11	12%	13,50%	14%	8,50%	8,50%	5%	14,05%	14,05%	14,05%
	<b>Moyenne</b>	<b>10,03%</b>	<b>10,78%</b>	<b>11,03%</b>	<b>10,85%</b>	<b>10,85%</b>	<b>9,68%</b>	<b>13,07%</b>	<b>13,07%</b>	<b>13,07%</b>
Couscous & Pâtes alimentaires	Opérateur 8	12,80%	12,80%	13,20%	3,00%	3,00%	3,00%	16,75%	16,75%	16,75%
	Opérateur 7	13%	13,50%	14%	3,00%	3,00%	3,00%	15,80%	15,80%	15,80%
	Opérateur 9	12,50%	12,50%	13,50%	NA	NA	NA	15,80%	15,80%	16,80%
	<b>Moyenne</b>	<b>12,77%</b>	<b>12,93%</b>	<b>13,57%</b>	<b>3,00%</b>	<b>3,00%</b>	<b>3,00%</b>	<b>16,12%</b>	<b>16,12%</b>	<b>16,45%</b>
<b>Moyenne</b>	<b>9,68%</b>	<b>10,86%</b>	<b>11,15%</b>	<b>6,87%</b>	<b>6,92%</b>	<b>6,72%</b>	<b>12,55%</b>	<b>12,61%</b>	<b>12,91%</b>	

Source : fait à partir des données communiquées par les opérateurs de la GMS auditionnés

Au demeurant, il apparaît d'abord que la marge arrière constitue une composante majeure dans la marge globale des enseignes de la GMS, à tel point qu'elle dépasse chez certains opérateurs importants du secteur la marge avant, ce qui indique que la négociation entre fournisseurs et distributeurs se déplace progressivement de l'avant vers l'arrière, sous forme de réductions de prix hors facture et d'accords de coopération commerciale et ce, en fonction de la puissance d'achat des distributeurs.

Ensuite, il semble qu'au sein d'une même catégorie de produits, le niveau des marges arrières est inversement proportionnel à la puissance de la marque du produit, les marques phares payant moins de marges arrières que les marques secondes. Cela suggère que la puissance d'achat des distributeurs et, par ricochet, le poids du fournisseur, reste l'élément central de la fixation des marges arrières.

N'ayant rien d'illégal, la marge arrière traduit au contraire une volonté commune de coopération commerciale, où fournisseur et distributeur ensemble, améliorent leur situation économique grâce à une collaboration promotionnelle (mise en avant en têtes de gondoles, dépliants, etc.). D'ailleurs, les fournisseurs, eux-mêmes, peuvent être demandeurs de cette coopération commerciale, qui leur permet d'exposer leurs produits aux consommateurs et de les démarquer des produits concurrents.

Toutefois, son application contribue indirectement à l'augmentation des prix de vente et soulève plusieurs enjeux concurrentiels exprimés par les acteurs auditionnés. Premièrement, lorsqu'une enseigne impose à ses fournisseurs des marges arrière élevées, ces derniers

répercutent, au moins partiellement, cette charge sur leurs tarifs de cession afin de compenser la perte de revenus induite. Cela entraîne une hausse des prix de vente, parfois artificielle. Deuxièmement, le développement des marges arrières peut conduire à des sollicitations abusives des fournisseurs par les distributeurs, qui leur demandent de financer des services inexistantes, relevant en réalité de leurs propres fonctions, ou dont la valeur est disproportionnée par rapport à l'avantage obtenu par le fournisseur. La coopération commerciale n'étant soumise à aucune obligation légale (contrairement aux délais de paiement), offre aux distributeurs un certain degré d'opacité. Ce phénomène s'accroît avec l'essor rapide de la grande distribution, qui se caractérise en outre par une structure oligopolistique, dominée par un faible nombre de distributeurs (six), dont deux représentent plus de 80% du marché, face à une multitude de fournisseurs.

Troisièmement, les écarts importants constatés dans les marges arrières entre enseignes et entre fournisseurs de mêmes produits peuvent fausser le libre jeu de la concurrence, du fait qu'ils offrent à un fournisseur donné un avantage généralement injustifié et discriminatoire par rapport à un autre qui est actif sur le même marché. Le premier profite alors d'un avantage concurrentiel.

Quatrièmement, les marges arrières peuvent être exploitées par les grands fournisseurs pour évincer leurs concurrents par la saturation du linéaire des enseignes de la GMS, au sens où ils disposent de la capacité de proposer des budgets de référencement et de marges arrières très importants, en comparaison avec leurs concurrents qui n'ont pas les mêmes capacités financières.

## **Chapitre V. Conclusions et recommandations**

Le présent avis fait suite à la décision du Conseil de la concurrence n° 07/D/2024 du 22 janvier 2024, par laquelle il s'est saisi d'office, conformément aux dispositions de l'article 4 de la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence telle qu'elle a été modifiée et complétée par la loi n° 41-21, pour procéder à une analyse globale sur l'état de la concurrence au niveau des circuits de distribution des produits alimentaires.

À cet égard, il y a lieu de rappeler que cet avis a été initié dans un contexte marqué par une pression inflationniste significative, portée essentiellement, par les produits alimentaires dont l'Indice des prix à la consommation annuel moyen a augmenté de près de 11% en 2022 et 12,5% en 2023, avec des niveaux nettement supérieurs aux taux globaux d'inflation, qui eux, ont atteint 6,6% et 6,1% respectivement.

Cette situation est alimentée par une inflation par l'offre et s'explique, d'une part, en grande partie par des facteurs externes, liés à l'instabilité du contexte international ayant impacté le bon fonctionnement des chaînes d'approvisionnement et induisant une forte volatilité des cours des principales matières premières et de l'énergie et, d'autre part, par des facteurs relatifs aux chocs climatiques que subit notre pays avec des vagues de sécheresse sévères et récurrentes.

En remontant la chaîne de valeur d'un produit alimentaire depuis le consommateur, le premier maillon rencontré est très souvent celui de la distribution, qui constitue l'objet de cet avis. Ce maillon joue un rôle clé dans la chaîne, car il influe directement sur la valeur du produit ainsi que sur son prix de vente final. De plus, le secteur du commerce et de la distribution des produits alimentaires occupe incontestablement une position centrale pour l'économie nationale et constitue un levier fondamental de développement social.

Bien que le commerce traditionnel, qu'il soit formel ou informel, domine encore ce secteur, de nouvelles alternatives émergent, portées par la croissance accélérée de la grande distribution et l'essor du e-commerce. Ces nouvelles tendances et leurs implications économiques imposent un rôle essentiel à l'État et aux pouvoirs publics dans la réflexion autour de l'évolution de ce secteur afin d'assurer la coexistence de ces différents modes de distribution qui, *in fine*, remplissent des fonctions économiques, sociales et organisationnelles complémentaires.

Le diagnostic réalisé dans le cadre du présent avis a mis en évidence le caractère dynamique et évolutif du secteur national du commerce et distribution des produits alimentaires, ainsi que les divers freins institutionnels et opérationnels de nature à entraver son rythme de développement et son bon fonctionnement concurrentiel.

## 1. Conclusions

Sur le plan macroéconomique, les circuits de distribution des produits alimentaires fonctionnent de manière efficiente grâce à une structuration progressive et une dynamique d'adaptation aux besoins du marché, assurant un approvisionnement régulier et constant du marché en produits alimentaires, même dans les périodes de crise. Les acteurs de la chaîne, qu'ils soient producteurs, grossistes ou détaillants, bénéficient d'infrastructures de transport et de stockage de plus en plus modernes, favorisant une circulation fluide des produits à travers le territoire. Les plateformes logistiques, notamment dans les grandes agglomérations, permettent d'optimiser la gestion des flux et de réduire les délais d'approvisionnement. Par ailleurs, le développement des GMS contribue à améliorer la transparence des échanges et à garantir la disponibilité des produits alimentaires à des prix compétitifs. Cette efficacité est renforcée par l'intégration progressive des technologies numériques et des outils de gestion innovants, assurant une meilleure traçabilité et une réactivité accrue face aux fluctuations de la demande.

Cette efficacité de fonctionnement est également attribuable à l'équilibre maintenu entre le circuit traditionnel et le circuit moderne. Le maintien de cette coexistence entre les deux circuits est essentiel pour préserver la diversité et l'équilibre du système de distribution alimentaire. Les circuits traditionnels, profondément ancrés dans les habitudes des consommateurs marocains, jouent un rôle crucial dans l'approvisionnement des zones rurales et des quartiers populaires, tout en offrant des produits adaptés aux besoins spécifiques de ces communautés. De leur côté, les GMS apportent une modernisation et une standardisation des pratiques commerciales, en garantissant un large choix de produits, une qualité constante et une expérience client structurée. Cette complémentarité permet de répondre à la fois aux attentes d'un consommateur en quête de proximité et à celles d'un public attiré par la modernité et la diversité. Encourager cette coexistence implique de soutenir les petits commerçants dans leur transition vers des pratiques plus professionnelles et numériques, tout en continuant à développer les infrastructures et la réglementation, permettant aux GMS de prospérer. Ensemble, ces deux modèles assurent un accès équitable aux produits alimentaires, renforçant ainsi la résilience et l'inclusivité du système de distribution marocain. Le présent avis a fait ressortir 4 niveaux de conclusions.

## **1.1 Conclusions transverses**

### **1.1.1 Une gouvernance du secteur marquée par la multiplicité des intervenants pénalisant l'efficacité de son organisation**

Le schéma institutionnel du secteur du commerce et de la distribution au Maroc se caractérise par la présence d'une diversité d'intervenants publics, héritée d'une époque où les préoccupations étaient focalisées sur la continuité de l'approvisionnement. Actuellement, quatre ministères, au moins, interviennent dans le secteur, avec un rôle principal du Ministère de l'Intérieur, notamment par le biais des collectivités territoriales en ce qui concerne la régulation et le contrôle des activités commerciales au niveau local (autorisations d'exercice, contrôle de l'affichage des prix, administration d'espaces publics marchands, etc.).

La multiplicité des intervenants institutionnels soulève des contraintes organisationnelles, se manifestant dans la répartition des rôles, des chevauchements de prérogatives sur certains aspects, surtout en matière de contrôle (prix, conformité, qualité, etc.), ce qui se traduit par un manque de mutualisation des ressources financières et humaines publiques et par des problèmes d'efficacité dans la planification, la coordination et la prise de décision pour la mise en œuvre des réformes.

A ces problématiques s'ajoute la faiblesse de l'intervention des acteurs régionaux de proximité, tels que les Chambres de commerce, d'industrie et de service, en particulier dans la mise en œuvre de projets pilotes de modernisation, la publication d'études conjoncturelles et de cartographies régionales du secteur.

### **1.1.2 Un cadre légal et réglementaire régissant le secteur relativement robuste mais éclaté induisant des insuffisances en matière d'organisation et de planification**

L'arsenal légal et réglementaire touchant ce secteur a connu au cours des années, des réformes notables, avec la mise en œuvre, entre autres, du Code de commerce promulgué en 1996 et de textes réglementaires portant sur des aspects spécifiques, tels que la régulation des prix et des conditions de vente de produits, la sécurité sanitaire des denrées alimentaires, les modalités de stockage, de conservation et de transport des marchandises, ainsi que la protection des droits des consommateurs face à des pratiques abusives.

Néanmoins, un des constats-majeurs qui ressortent de cet avis tient à l'absence de réglementation spécifique visant à organiser le secteur de la distribution dans toutes ses composantes. Ainsi, plusieurs aspects clés impactant directement son fonctionnement restent indéfinis et très peu encadrés.

À titre d'illustration, le cadre légal actuel ne prévoit aucune nomenclature de classification ni une taxonomie avec une définition des concepts fondamentaux liés aux activités de la distribution permettant, par exemple, de faire la distinction entre les différentes catégories de commerces, notamment entre les points de vente classiques, les magasins de gros, les hypermarchés, les supermarchés, les superettes, le libre-service de gros (Cash & Carry), etc.

L'autre aspect important qui n'est actuellement pas couvert par la réglementation en vigueur ou très peu encadré, et qui est susceptible de favoriser un développement harmonieux du petit et grand commerce est celui de l'urbanisme commercial. En effet, en l'état actuel des choses, les projets commerciaux sont autorisés principalement, sur la base de critères d'urbanisme général, tout comme des projets résidentiels, ce qui se traduit par une insuffisance de planification des équipements économiques, et ainsi, par un déséquilibre de l'offre à l'échelle nationale et dans chacune des régions : la densité commerciale dans le segment de la GMS au niveau national est de l'ordre de 23m<sup>2</sup> pour 1000 habitants (0,9 m<sup>2</sup>/ménage) alors qu'elle est de 80m<sup>2</sup>/1000 habitants (2,9m<sup>2</sup>/ménage) au niveau de la ville de Casablanca et dépasse 110m<sup>2</sup>/1000 habitants (3,6 m<sup>2</sup>/ménage) à Rabat, soit quatre fois plus que la moyenne nationale.

### **1.1.3 Un manque important de données se traduisant par une faible visibilité sur l'état du secteur susceptible d'apprécier son potentiel**

Le secteur du commerce et de la distribution des produits alimentaires occupe une position stratégique pour l'économie du pays et représente un levier important de développement social national. De ce fait, l'ensemble des acteurs publics et privés ont besoin de données fiables sur le secteur.

Or, l'une des caractéristiques relevées s'agissant du secteur est le manque de données chiffrées fiables. Ainsi, les acteurs ne peuvent bénéficier d'informations suffisantes pour disposer d'une vision globale et cohérente du secteur leur permettant d'abord de suivre son évolution et ensuite d'anticiper ses évolutions futures dans un contexte de développement rapide du commerce moderne (GMS et E-commerce).

Les manquements du système d'information afférents au secteur sont constatés aussi bien au niveau national que régional et concernent, entre autres, les principales grandeurs macroéconomiques du secteur (chiffre d'affaires, nombre de points de vente des épiciers, part de l'alimentaire, création d'emplois, etc.), en particulier de sa composante traditionnelle, qui demeure la plus prépondérante, ainsi que le E-commerce qui est en plein essor.

En outre, même lorsque ces données existent, elles sont, généralement globales sans ventilation par type de commerce ou par catégorie de produit, incomplètes ne couvrant pas toutes les formes de distribution, voire obsolètes avec des statistiques datant d'une dizaine d'années et ce, en raison de l'absence d'une démarche itérative et prospective dans leur élaboration. A titre d'illustration, les données relatives au chiffre d'affaires du commerce traditionnel datent du rapport de de la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement publié en 2021, tandis que celles afférentes au nombre de points de vente et leur répartition (grossistes/détaillants) datent de la période de la mise en place de la stratégie Rawaj et des différents rapports de suivi des programmes mis en place par l'INDH. S'agissant du commerce moderne, les seules données disponibles de manière régulière et fiable sont celles de l'opérateur Label'Ve, en raison de l'obligation qui lui incombe de publier ses indicateurs d'activité du fait de sa cotation en bourse.

## **1.2 Conclusions relatives à la structure et au fonctionnement des circuits**

### **1.2.1 Un appareil commercial caractérisé par la prééminence des circuits de distribution traditionnels jouant un rôle économique et social importants**

Le secteur du commerce et de la distribution au Maroc demeure amplement prédominé par le commerce traditionnel (grossistes, semi-grossistes et épiciers de quartier appelés communément moull'hanout), avec environ 80% du chiffre d'affaires et près de 99% des points de vente du secteur, et ce, malgré l'essor de la distribution moderne (grande distribution et E-commerce) durant ces dernières années. D'ailleurs, les résultats de l'analyse menée sur les trois familles de produits analysées à titre d'illustration, corroborent cette conclusion dans la mesure où, les circuits de distribution traditionnels représentent près de 86% pour les produits laitiers, environ 75% pour la famille des conserves végétales (concentré de tomates et confiture) et plus de 95% pour la famille du couscous et des pâtes alimentaires.

La résilience des circuits de distribution traditionnels portée par le commerce de proximité dans le contexte national est édifiante et s'explique en particulier par les différents avantages compétitifs qu'ils recèlent. Le commerce traditionnel de proximité dispose d'un fort ancrage à l'identité nationale et se démarque par la proximité et l'adaptabilité en termes de souplesse des horaires d'ouverture et de diversification des produits (parfois, il présente même des produits que l'on ne trouve pas en grandes et moyennes surfaces), la possibilité d'acheter en petites quantités moyennant le morcèlement des produits pour répondre aux besoins des clients à faible pouvoir d'achat, et la possibilité de se faire livrer à domicile.

En plus de ces atouts, l'épicier traditionnel joue un rôle social important dépassant le cadre commercial, notamment par les facilités de paiement accordées aux clients grâce au fameux "carnet" de crédit gratuit qu'il peut offrir, permettant ainsi aux ménages de couvrir leurs besoins mensuels.

### **1.2.2 Des circuits de la distribution moderne de la GMS qui s'imposent progressivement avec l'accélération du rythme de leur développement**

Bien que le commerce traditionnel domine le secteur du commerce et de la distribution des produits alimentaires au Maroc, le commerce moderne alimentaire (grande distribution) connaît une croissance rapide, illustrée par l'implantation soutenue de grandes et moyennes surfaces. Depuis l'ouverture du 1<sup>er</sup> hypermarché Marjane Bouregreg Rabat-Salé<sup>37</sup>, ce type de commerce a connu au fil des années un développement remarquable et a su s'installer graduellement, dans le paysage économique national pour dépasser, à fin 2024, les 1379 points de vente tous formats confondus et une couverture territoriale qui s'étend au-delà de l'axe Kénitra/El Jadida pour concerner quasiment, toutes les grandes villes : près de 40 villes ont connu l'implantation d'au moins d'une enseigne de la GMS.

Actuellement, le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire compte 6 acteurs disposant de 12 enseignes, à savoir Marjane group (Marjane, Marjane Market et Marjane City), groupe Label'Vie (Carrefour, Carrefour Market, Carrefour Gourmet, Carrefour Express et Atacadao) Aswak Assalam, BIM Maroc, Africa Retail Market (Hyper U et U Express) et tout récemment (2023) Kazyon Maroc.

Le secteur affiche des taux de croissance à deux chiffres de ses principaux indicateurs économiques. Le chiffre d'affaires total s'élève en 2024, à plus de 40,9 milliards de dirhams (la part de l'alimentaire représentant près de 75% du CA), en progression de près de 17% en glissement annuel, et de 33% par rapport à 2021.

Le nombre de points de vente à fin 2024 s'est établi à 1379 magasins, dont 71 hypermarchés, 272 supermarchés, 19 magasins Cash & Carry et 1035 magasins discount. L'année 2024 a été caractérisée par un nombre élevé d'ouverture de points de vente, soutenu particulièrement,

<sup>37</sup> La société Hyper S.A a ouvert en 1986 le premier supermarché au Maroc route des Zaërs à Rabat.

par les implantations de Kazyon Maroc (près de 150 magasins ouverts) et de BIM Maroc (102 nouveaux magasins ouverts).

La surface de vente totale a atteint, quant à elle, près de 903 780 m<sup>2</sup> à fin 2024, en augmentation de plus de 6,3% par rapport à 2023 et d'environ 19% en comparaison à 2021.

La grande distribution alimentaire gagne inéluctablement du terrain et transforme les habitudes du consommateur marocain ainsi que le paysage urbanistique et commercial de nombreuses villes du Royaume.

Cette expansion est principalement liée à la croissance du taux d'urbanisation de la population (62,8% en 2024 contre 60,3% en 2014), à la mondialisation culturelle et économique induisant un changement du mode de vie des ménages avec une consommation de produits industriels et transformés de plus en plus importante, et également à l'ouverture de l'économie marocaine via la signature d'un ensemble d'accords de libre-échange.

À ces atouts s'ajoutent également les avantages perçus par les consommateurs, tels que le confort d'achat, la diversité de l'offre avec des gammes de produits et un assortiment varié (plus de 70 000 références dans un hypermarché), la mise en place de la chaîne de froid, essentielle pour les produits frais périssables, ainsi que le développement des stratégies de marketing et des promotions attractives, favorisé par l'influence des médias et des réseaux sociaux.

### **1.2.3 Une activité du E-commerce en plein essor marquant des prémices d'une nouvelle ère**

D'un point de vue macroéconomique, le consommateur marocain est de plus en plus enclin à recourir à l'e-commerce, tandis que les opérateurs sont de plus en plus nombreux à proposer la commande de leurs produits via ce canal. Cette tendance est confirmée par la progression continue des paiements en ligne effectués par cartes bancaires marocaines. Les derniers chiffres disponibles du Centre Monétique Interbancaire (CMI) à fin septembre 2023, indiquent que le nombre total des sites marchands de supermarchés et d'hypermarchés recensés par le CMI s'élève à 1695 et que les opérations de paiement en ligne par cartes bancaires, marocaines (94% du total des transactions) et étrangères, affichent une croissance significative de l'ordre de 23,4% en nombre et 23,6% en montant en glissement annuel.

Le segment de l'E-commerce alimentaire connaît lui aussi un développement saillant au Maroc, qui se manifeste par la multiplication de sites internet et de plateformes spécialisés. Ainsi, le marché a enregistré l'apparition d'autres types de plateformes du E-commerce alimentaire, sous forme d'hypermarchés en ligne, considérés comme des agrégateurs d'offre (Glovoapp, Jumia, Cima, Siete, etc.) proposant différentes enseignes et prenant en charge la livraison de courses avec possibilité de paiement à la livraison.

Par ailleurs, certaines entreprises de production, telle que les Domaines et grandes enseignes de la grande distribution, comme Marjane, Carrefour, Aswak Assalam et U ont adapté leurs modèles commerciaux classiques en lançant leur application de vente de produits alimentaires en ligne au prix magasin ou même en promotion et avec possibilité de livraison à domicile à l'heure qui convient au consommateur. Le chiffre d'affaires relatif aux courses en ligne au sein de ces enseignes a été multiplié par trois entre 2021 et 2024.

La propulsion de l'activité E-commerce sur le plan national est principalement attribuable à la généralisation de l'accès à Internet (taux de pénétration de 103%), à sa commodité, notamment en lien avec l'élargissement du mode de paiement à la livraison (Cash On Delivery), et grâce à sa complémentarité avec les magasins physiques, dans le sens où, l'e-commerce permet aux consommateurs de vérifier en ligne la disponibilité en magasin d'un produit et de comparer ses prix. De surcroît, la crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19 a favorisé et a accéléré davantage le développement de cette activité, puisque son utilisation massive pendant les périodes de confinement l'a intégrée durablement dans les habitudes de consommation dans notre pays.

#### **1.2.4 Des circuits de distribution traditionnels fragmentés et peu coordonnés compliquant la mise en œuvre des mesures d'accompagnement**

S'il est vrai que le commerce traditionnel contribue inévitablement à l'animation économique des quartiers et des villes et reste une activité génératrice de revenu et créatrice d'emploi, il est soumis à plusieurs obstacles internes et externes qui handicapent son développement et sa compétitivité.

Précisément, et avec ses 120 000 points de vente de détaillants et 4 000 grossistes au niveau national (sans compter le commerce non-sédentaire), le commerce traditionnel se distingue par sa forte fragmentation et la multiplicité des intermédiaires, rendant le circuit de distribution long et atomisé, avec en moyenne 3 à 4 maillons séparant le producteur du consommateur final. Ce constat s'amplifie davantage dans le rural où les souks hebdomadaires assurent une part significative du commerce des produits alimentaires transformés.

À cet état de fait viennent s'ajouter d'autres défis liés, entre autres, à l'apparition de nouveaux modes de commerce, (E-commerce stimulé par le drive), la persistance de pratiques et techniques managérielles classiques peu productives en matière de gestion rationalisée, de planification et de merchandising, et aussi aux risques sanitaires liés à la chaîne de froid souvent rompue au niveau des points de vente.

Résultat : Les acteurs du commerce traditionnel sont peu coordonnés et ne mutualisent pas leurs moyens pour se moderniser, mettre à niveau leurs infrastructures ou dynamiser leurs quartiers. Cette situation complique l'application des stratégies de modernisation et

des mesures d'accompagnement. Par conséquent, toute initiative visant l'organisation et la mise à niveau du commerce n'impacte qu'un nombre limité de points de vente. A titre d'illustration, le projet de modernisation du commerce de proximité porté par la stratégie Rawaj n'a concerné que 22 500 commerces pour une enveloppe budgétaire de 25 000 dh/commerce.

### **1.2.5 Un recours aux distributeurs spécialisés qui diffère selon les circuits de distribution et les stratégies des fournisseurs**

Les modes de distribution appliqués par les différents opérateurs auditionnés et qui reflètent la tendance générale du marché national, diffèrent selon le type de circuit de distribution (traditionnel ou moderne).

Au niveau du circuit moderne, les opérateurs procèdent à une distribution 100% en direct sans passer par un intermédiaire, du fait de la fragmentation étendue de l'univers GMS et de la généralisation de la livraison via les plateformes logistiques par presque toutes les enseignes (Marjane, Carrefour, BIM, etc.), hormis Atacadao en raison de la facilité logistique liée au nombre limité de magasins et aux volumes de commandes importants livrés.

À signaler que les produits périssables, à l'instar du lait pasteurisé, sont livrés directement aux magasins via les camions servant le circuit traditionnel et se trouvant dans le même périmètre du magasin GMS concerné. Ce basculement quasi-total vers la centralisation des approvisionnements au niveau des plateformes logistiques a donné lieu à la mise en place d'une « remise logistique » exigée par les GMS à leurs fournisseurs afin de se partager les coûts liés à la gestion (entreposage, stockage, gestion des stocks, livraison aux magasins, etc.) de ces plateformes. Cette remise est généralement située entre 4% et 7% selon les enseignes. S'agissant du circuit traditionnel, trois grandes formes de distribution distinctes ont été relevées. Un premier mode de distribution en direct via un réseau de distribution interne par les propres moyens logistiques et force de vente du fournisseur et ce, aussi bien pour les grossistes que les détaillants (certains opérateurs spécialisés dans les produits de la famille des couscous et pâtes alimentaires et conserves végétales distribuent uniquement pour les grossistes). Ce mode de distribution direct permet, selon les opérateurs, de conserver davantage leur contrôle sur les produits, leur image de marque et favorise une relation de proximité et une interaction directe avec les consommateurs.

Il existe un deuxième mode de distribution indirect, avec une sous-traitance de la totalité de la fonction de distribution à une société tierce (prestataire spécialisé), appartenant au même groupe. L'externalisation de la distribution permet d'éviter les contraintes relatives à la gestion de cette activité (gestion de la logistique et de la force de vente, recouvrement, etc.), de bénéficier de l'expertise, de l'infrastructure d'un acteur spécialisé dans le métier et donc, de se recentrer pleinement sur son cœur de métier.

Un troisième mode de distribution hybride est basé à la fois sur la distribution directe en propre et la sous-traitance via des distributeurs tiers ou des dépositaires régionaux qui réalisent la prestation pour leur compte. L'externalisation est notamment choisie dans le cas de certaines régions éloignées des sites de production et des plateformes de stockage des opérateurs et surtout, pour les produits ne présentant pas des contraintes spécifiques de date de péremption et de conditions de conservation.

### **1.2.6 Un secteur de GMS concentré et marqué par l'existence de fortes barrières à l'entrée**

Le secteur de la distribution moderne porté par la GMS au Maroc est marqué par une forte concentration autour de quelques acteurs dominants. Marjane et Carrefour contrôlent environ 60-70% des parts de marché, en termes de chiffre d'affaires, et ce taux s'élève à 95% pour les 4 premiers opérateurs, illustrant une structure oligopolistique. Toutefois, il convient de constater que la configuration du secteur évolue avec l'arrivée progressive de nouveaux entrants sur le marché ainsi qu'avec la progression des challengers tels qu'Atacadao et BIM (qui s'accaparent, chacun, près de 10-15% du CA global du marché), même s'ils peinent à ébranler la position des leaders du secteur. Cette concentration n'est pas spécifique au Maroc puisqu'à titre de comparaison, en France, 3 sociétés détiennent ensemble près de 62% des parts de marché du secteur des GMS et ce taux atteint 85% pour 6 sociétés. En Espagne, ce constat est également de mise, puisque trois acteurs détiennent à eux seuls près de 50% des parts de marché de la grande distribution.

Du point de vue géographique, ce secteur est caractérisé également par la concentration géographique des grandes surfaces dans les métropoles comme Rabat et Casablanca, où se situent 46% des points de vente et 50% de la superficie totale. Cette centralisation répond à des logiques économiques et démographiques, mais crée des disparités significatives pour les régions rurales et périphériques, où les consommateurs n'ont pas accès aux mêmes services. Contrairement à des pays comme la France ou la Turquie, où des politiques d'aménagement du territoire ont permis une meilleure répartition des enseignes, le Maroc reste centré sur l'axe Kenitra-El Jadida.

Enfin, les barrières à l'entrée pour les nouveaux acteurs sont particulièrement élevées, freinant l'émergence de nouveaux concurrents. Ces barrières incluent la mobilisation d'investissements financiers importants nécessaires pour développer des infrastructures modernes, des problématiques liées au foncier (disponibilité et coûts prohibitifs), ainsi que des défis logistiques pour rivaliser avec les réseaux bien établis des leaders. A titre d'illustration, l'ouverture d'un hypermarché nécessite un investissement financier de près de 100 millions de dirhams et celle d'un supermarché de proximité une enveloppe de 2 millions de dirhams. Ces investissements concernent uniquement la construction et

l'aménagement du magasin, son équipement, son agencement et le rayonnage, sans intégrer les frais d'acquisition du terrain.

De plus, l'accès aux fournisseurs est un obstacle de taille, car les grands opérateurs historiques bénéficient de conditions privilégiées, rendant difficile la négociation pour les nouveaux entrants.

### **1.3 Conclusions afférentes à l'influence de ces circuits sur la formation des prix de vente finaux aux consommateurs**

#### **1.3.1 Un mode de fonctionnement des circuits de distribution avec une influence significative sur les prix de vente aux consommateurs et un impact sur le fonctionnement concurrentiel des marchés**

Le mode de fonctionnement actuel du secteur du commerce et de la distribution des produits alimentaires, où le circuit traditionnel demeure prédominant, influence significativement la fixation des prix de vente aux consommateurs. D'un côté, ses intervenants, surtout les épiciers, appliquent souvent, les prix de vente du fournisseur leader à toutes les marques appartenant à la même famille de produits, indépendamment des prix d'achat. En effet, l'analyse quantitative menée dans le cadre ce avis a fait ressortir, à titre d'exemple que, pour le beurre (moyenne de l'écart de tarif de cession de 7 DH/kg sur la période 2021-2023) et les pâtes alimentaires en vrac (moyenne de l'écart de 1,3 DH/kg), les prix de vente pratiqués par les commerçants traditionnels sont similaires (84 DH/kg pour le premier produit et 11DH/kg pour le second) et ce, indépendamment de la marque et du tarif de cession pratiqués par les fournisseurs. D'autre part, ces mêmes intervenants répercutent mécaniquement et instantanément les hausses des prix, mais retardent l'application de leurs baisses le temps d'écouler leur stock.

Cela est de nature à soulever deux principales contraintes. D'abord, une partie de la marge commerciale se trouve du côté des commerçants sans aucun gain pour le consommateur final et, ensuite, une réduction de l'intensité concurrentielle entre les fournisseurs (et indirectement les fabricants) des produits alimentaires, vu qu'ils n'ont pas une grande maîtrise des prix de vente, élément important de différenciation en termes de stratégie commerciale.

#### **1.3.2 Une augmentation des marges brutes en valeur au niveau des circuits de distribution ayant nourri l'inflation sur les produits alimentaires**

Dans l'ensemble, les marges commerciales brutes des différentes familles de produits examinées, ont enregistré une augmentation de manière continue durant ces trois dernières années, avec toutefois quelques nuances distinctives, contribuant ainsi à l'augmentation de l'inflation.

À l'examen des familles de produits analysées dans le cadre de cet avis, la marge commerciale brute en valeur au niveau du circuit traditionnel sur les produits laitiers a progressé de 10% entre 2021 et 2022, et de 22% entre 2022 et 2023. La hausse s'est avérée plus soutenue dans le cas des conserves végétales (concentré de tomates et confiture), avec des progressions respectives de 18% et 12%. Pour la catégorie des pâtes alimentaires et du couscous (en vrac), la marge brute a affiché une hausse de près de 20% en 2022 par rapport à 2021 avant de marquer une baisse en 2023 et ce, tout en restant supérieure au niveau enregistré en 2021.

En ce qui concerne le circuit moderne des GMS, l'analyse réalisée permet de mettre en lumière une tendance identique, avec deux grandes périodes distinctes, et un pic enregistré en 2022. En effet, entre 2021 et 2022, la marge brute chez les trois grandes enseignes classiques, a marqué un accroissement de 44% pour les produits laitiers analysés, de 2,5% pour les pâtes alimentaires et le couscous, et de 55% pour ce qui est des conserves végétales (concentré de tomate et confiture), avant de décroître à 22% pour les produits laitiers et de près de 1% pour les conserves végétales, et d'augmenter à 4% pour les pâtes alimentaires et le couscous entre 2022 et 2023.

Ainsi, il apparaît qu'entre 2021 et 2022, les intervenants des deux circuits de distribution (traditionnel et moderne) ont répercuté, globalement, avec quelques nuances distinctives, une hausse des prix de vente supérieure à l'augmentation qu'ils ont subi sur leurs prix d'achat et de même, une baisse, entre 2022 et 2023 relativement moins importante à celle appliquée par les différents fournisseurs.

Par ailleurs, il importe de préciser que la marge brute des GMS précitée représente la marge avant, à laquelle, s'ajoute une deuxième marge arrière qui s'élève en moyenne à près de 9% (tous produits et enseignes confondus), et qui a, elle aussi, marqué une hausse chez certaines enseignes pour quelques produits analysés dans le cadre du présent avis.

## **1.4 Conclusions liées à la relation entre les fournisseurs et les distributeurs**

### **1.4.1 Des modalités de paiement appliquées dans les circuits de distribution qui soulèvent des préoccupations d'ordre concurrentiel**

Sur le plan global, la relation entre les acteurs de la chaîne de valeur des produits alimentaires au niveau aval (distributeurs) et ceux de l'amont (fournisseurs) comprend divers avantages mutuels, mais reste, pourtant marquée par un mélange complexe de coopération et de concurrence.

L'une des principales composantes de cette relation ayant été soulevée par les opérateurs auditionnés, et susceptible de soulever des préoccupations d'ordre concurrentiel, porte sur les délais de paiement pratiqués par les acteurs de la grande distribution.

Dans le circuit de distribution traditionnel, la majorité des transactions s'effectue par des

paiements en espèces, réglés immédiatement à la réception de la marchandise. Cela permet d'éviter, en particulier, le risque d'impayés, bien que des exceptions puissent être accordées, notamment pour les grossistes (fin de mois, voire 45 jours), en raison des volumes importants de commandes et de l'organisation de ces intervenants.

Dans le circuit de distribution moderne, la moyenne du nombre de jours accordé comme délai de paiement par les enseignes (tous produits confondus) s'établit à près de 60 jours. Cependant, cette moyenne est à nuancer puisqu'elle change significativement en fonction de la nature du produit (à forte valeur ajoutée, de première nécessité, à forte rotation, etc.) et le poids du fournisseur (à l'exception d'une seule enseigne qui applique les mêmes délais par catégorie de produit indépendamment du fournisseur) et selon l'enseigne de la grande distribution (entre un minimum de 50 jours et un maximum de 73 jours).

Les écarts constatés à cet égard, peuvent soulever des distorsions de concurrence, en ce qui concerne, d'une part, l'avantage financier et compétitif dont peut bénéficier un fournisseur par rapport à son concurrent et, d'autre part, les risques de pratiques abusives liés au renforcement du pouvoir de négociation de la grande distribution à long terme (déréférencement en cas de refus des conditions relatives aux délais de paiement proposées par l'enseigne de la GMS).

#### **1.4.2 Une marge arrière, composante majeure de la marge globale de la GMS, dont les modalités d'application soulèvent des enjeux concurrentiels**

Une des composantes occupant une place centrale dans la relation fournisseur-distributeur au niveau de la GMS, en plus des modalités de paiement, est celle de la marge arrière. En termes de tendance, l'analyse effectuée permet d'observer une convergence à la hausse des niveaux de cette marge, à tel point qu'elle dépasse, chez certaines enseignes de la GMS la marge avant, ce qui indique que la négociation entre fournisseurs et distributeurs se déplace progressivement, de l'avant vers l'arrière, sous forme de réductions de prix hors facture et d'accords de coopération commerciale et ce, en fonction de la puissance d'achat des distributeurs.

Pour les produits analysés, la marge arrière est plus significative au niveau des enseignes de la grande distribution historiques et classiques se situant en moyenne autour de 11,5%, et moins importante dans le hard discount et le cash & carry, où elle se situe à 6,8% de manière quasi égale, en raison d'un modèle commercial privilégiant la simplicité de mise en rayon des produits.

Selon les produits, les dispersions sont significatives (peu pour les produits laitiers 6,4% et davantage pour les conserves végétales 10,6%) et au sein d'une même catégorie de produits, le niveau des marges arrière est inversement proportionnel à la puissance de la marque

du produit, étant donné que les marques phares payent moins de marges arrières que les marques secondes, laissant conclure que la puissance d'achat des distributeurs et le poids des fournisseurs sont importants dans la fixation des marges arrières. Les modalités d'application de cette marge arrières contribuent, indirectement, au renchérissement des prix de vente aux consommateurs et son accroissement soulève des enjeux concurrentiels notamment liés :

- aux potentielles demandes abusives soumises aux fournisseurs par les distributeurs, pour financer des services qui ne sont pas réellement rendus ;
- à l'avantage concurrentiel dont peut bénéficier un fournisseur par rapport à un autre qui est actif sur le même marché ;
- et aux risques d'éviction des fournisseurs par la saturation des linéaires par les grands fournisseurs disposant de la capacité financière de proposer des budgets de référencement et de marges arrières très importants, en comparaison avec leurs concurrents qui n'ont pas les mêmes moyens.

## **2. Recommandations**

Au vu du diagnostic mené dans le cadre de cet avis et en tenant compte des principales conclusions en découlant, un certain nombre de propositions et recommandations d'ordre stratégique et opérationnel sont émises, visant, d'un côté, à parer aux principaux dysfonctionnements qui pèsent sur les marchés relatifs aux circuits de distribution des produits alimentaires et, de l'autre, à améliorer davantage l'efficacité concurrentielle desdits marchés.

Les recommandations formulées s'appuient sur une analyse approfondie du marché, prenant en compte ses dynamiques structurelles et concurrentielles. Cette démarche a été enrichie par un large processus de concertation impliquant l'ensemble des acteurs concernés, permettant ainsi de recueillir leurs points de vue et propositions. L'objectif est d'identifier les leviers d'amélioration nécessaires pour renforcer l'efficacité et l'équité du fonctionnement concurrentiel de ce marché, tout en garantissant un environnement plus transparent et propice à son développement.

### **2.1 Recommandations transverses visant la modernisation des circuits de distribution des produits alimentaires**

#### **2.1.1 Renforcer le cadre légal et réglementaire régissant le secteur des circuits de distribution des produits alimentaires en vue de l'adapter aux évolutions de son écosystème**

Le cadre réglementaire marocain relatif aux circuits de distribution des produits alimentaires est actuellement morcelé entre plusieurs lois et règlements sectoriels.

Cette situation est génératrice, dans certaines situations, de chevauchements de compétences, d'incohérences et d'une application inefficace des lois. Cette situation résulte de l'existence de plusieurs textes juridiques, élaborés de manière indépendante, dans une logique de silos, et sans vision globale.

Pour pallier ces contraintes, il est recommandé de mener une réforme approfondie et d'unifier ces textes sous un cadre juridique cohérent, simplifié et transversal traduisant une vision globale sur ce secteur.

Concrètement, les dispositions légales relatives aux marchés de gros, aux souks, aux grandes surfaces et aux petits commerces pourraient être regroupées dans un seul texte législatif global. En effet, ce texte pourrait intégrer, entre autres, des règles régissant les aspects clés de ces circuits de distribution des produits alimentaires, notamment les rôles et attributions des instances institutionnelles de gouvernance, la traçabilité des produits et les zones d'implantation.

Par ailleurs, ce cadre pourrait également prévoir la mise en place d'une taxonomie, notamment autour de la catégorisation des différents acteurs (grossiste/détaillant pour le commerce traditionnel, hyper/supermarché pour les GMS) des circuits de distribution des produits alimentaires.

Cette démarche permettrait, d'un côté, d'offrir un référentiel unique pour l'ensemble des acteurs du secteur, réduisant ainsi les ambiguïtés et les chevauchements des rôles, et, de l'autre, de clarifier davantage chaque composante de ces circuits de distribution.

En outre, compte tenu des différences entre les circuits de distribution des produits alimentaires dans les zones urbaines et rurales, il serait pertinent que le cadre législatif proposé tienne compte des spécificités locales et des réalités socio-économiques des différentes régions, via l'intégration d'une certaine flexibilité permettant d'adapter, dans une logique décentralisée, les règles régissant ces circuits selon les contextes locaux, tout en maintenant une cohérence au niveau national.

Enfin, cette révision législative devrait s'accompagner d'un effort de simplification administrative. Les acteurs de la chaîne de distribution, en particulier les petits commerçants et les producteurs locaux, font souvent face à des procédures complexes pour accéder à des subventions ou sur se conformer aux normes en vigueur. Simplifier ces démarches grâce à un cadre réglementaire modernisé, et éventuellement digitalisé, encouragerait une meilleure intégration des acteurs informels dans l'économie formelle, tout en réduisant les coûts administratifs.

En unifiant et modernisant les textes juridiques existants, le Maroc pourrait poser les bases d'une gouvernance efficace des circuits de distribution, permettrait d'asseoir une meilleure

coordination entre les institutions publiques et de renforcer la confiance des acteurs privés dans la régulation du marché, favorisant ainsi un développement harmonieux du secteur.

### **2.1.2 Encadrer le dispositif de l'urbanisme commercial pour un développement harmonieux du tissu économique local et une meilleure intégration des activités commerciales dans l'aménagement urbain**

La planification urbanistique joue un rôle clé dans le développement des circuits de distribution des produits alimentaires. A l'heure actuelle, l'aménagement des zones dédiées aux activités commerciales, sous leurs différentes formes, s'effectue sans cadre stratégique préétabli, en l'absence d'une vision d'ensemble cohérente et intégrée, et sans anticipation des besoins futurs. Cette approche non structurée ne favorise ni la planification optimale de l'espace urbain ni la répartition équilibrée des infrastructures commerciales, ce qui peut engendrer des dysfonctionnements économiques et logistiques affectant la compétitivité et l'attractivité du tissu commercial.

Cette situation se traduit par des dysfonctionnements liés notamment aux déséquilibres de l'offre entre zones rurales et urbaines et entre centres villes et leurs périphéries, ainsi qu'aux problèmes de congestion dans les grandes villes (encombrement de la circulation et difficultés d'accès).

Pour y remédier, il est proposé de mettre en place une cartographie précise des zones d'activité commerciale, en tenant compte des spécificités démographiques, géographiques et économiques de chaque région. Ces plans devraient intégrer des zones spécifiques pour les GMS, les plateformes logistiques et les commerces de proximité. De plus, une approche différenciée selon les zones rurales et urbaines pourrait être adoptée.

Par ailleurs, et afin de maintenir l'équilibre entre commerce traditionnel et commerce moderne, il semble nécessaire de mettre en place un cadre précis pour l'implantation et le fonctionnement des GMS à partir d'un seuil de surface de vente, à travers, par exemple, la mise en place d'un cahier de charges dédié, soumis à la revue et la validation d'un comité de suivi régional.

D'abord, les réglementations doivent imposer une évaluation d'impact économique et social avant l'autorisation d'implantation d'une grande surface. Cette évaluation devrait examiner les effets sur les petits commerçants locaux, sur l'emploi et sur la dynamique des marchés traditionnels.

Ensuite, des critères géographiques devraient être définis pour éviter la forte densité des grandes surfaces dans certaines zones urbaines. Une répartition équilibrée, y compris dans les villes secondaires et les régions rurales, pourrait contribuer à désenclaver certaines zones et à encourager une consommation locale.

Enfin, en termes de gouvernance, une collaboration renforcée entre les collectivités

territoriales, les acteurs de l'urbanisme, et les acteurs représentatifs du commerce à travers la mise en place d'un comité de contrôle et de suivi au niveau régional, permettrait d'intégrer ces zones commerciales dans une vision globale du développement urbain et économique.

### **2.1.3 Structurer et dynamiser le schéma de gouvernance des circuits de distribution des produits alimentaires pour une harmonisation des interventions institutionnelles**

Le diagnostic mené dans le cadre de cet avis a fait ressortir que le secteur du commerce et de la distribution des produits alimentaires dans notre pays connaît, du point de vue de la gouvernance institutionnelle, une multiplicité d'intervenants, se traduisant par des faiblesses en termes de coordination, de suivi et d'organisation du secteur.

A cet égard, la complexité des circuits de distribution des produits alimentaires au Maroc exige une gouvernance mieux structurée et plus coordonnée entre les différents acteurs institutionnels, publics et privés.

Une harmonisation efficace des interventions institutionnelles avec des instruments de concertation et de coordination contribuerait à optimiser les ressources humaines et financières, à éviter les risques de chevauchements entre les attributions de chacun de ces acteurs, à garantir une gouvernance adaptée et à améliorer la résilience du secteur en cas de dysfonctionnements des chaînes d'approvisionnement liés aux crises économiques et alimentaires.

À ce titre, les collectivités territoriales, pour leur part, devaient être davantage impliquées dans la gestion des infrastructures locales, en particulier les marchés de proximité, les souks et les entrepôts municipaux. Elles peuvent jouer un rôle important dans l'encadrement des petits commerçants et les marchands ambulants, tout en facilitant leur intégration dans l'économie formelle grâce à des mesures d'accompagnement et des incitations, surtout fiscales, qui soient adaptées.

Un rôle accru et renforcé des Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIS) semble également indispensable. Ces dernières peuvent faciliter les échanges des bonnes pratiques entre les acteurs publics et privés, soutenir la modernisation des circuits de distribution et proposer des solutions pratiques aux défis du secteur. Par exemple, elles peuvent organiser des programmes de formation et promouvoir l'utilisation des technologies numériques. En outre, les CCIS sont des partenaires clés pour l'organisation d'événements tels que des salons ou des forums économiques, permettant de stimuler les échanges commerciaux et renforcer les partenariats entre producteurs et distributeurs.

En ce qui concerne le volet de la gouvernance du secteur, il est fortement recommandé de mettre en place un mécanisme de coordination interinstitutionnelle pour éviter les chevauchements et garantir une harmonisation des interventions. Cela pourrait inclure

la création d'un comité national et/ou régional de pilotage regroupant, entre autres, les différents ministères concernés, les collectivités territoriales, les CCIS et les syndicats, qui sera chargé d'élaborer les stratégies et plans d'accompagnement et de modernisation du secteur, de suivre leur mise en œuvre, et de proposer des ajustements en fonction de ses évolutions. Dans ce cadre, et pour une gestion plus efficace, l'établissement d'une plateforme numérique partagée permettra aux différentes institutions de mieux coordonner leurs actions et de partager les données nécessaires à une prise de décision éclairée.

## **2.2 Recommandations opérationnelles pour accompagner le développement du secteur et améliorer sa transparence**

### **2.2.1 Instaurer un dispositif de veille et de collecte de données favorisant davantage la transparence du secteur**

L'un des constats relevés suite à l'analyse effectuée est que le secteur du commerce et de la distribution en général, et le segment des produits alimentaires en particulier, souffrent de l'absence de données fiables et actualisées. En effet, les statistiques disponibles demeurent parcellaires, ne couvrant pas l'ensemble des circuits de distribution. Même lorsque ces données existent, elles sont souvent obsolètes, reposant sur des informations antérieures, et restent peu accessibles pour les parties externes. Cette situation entrave l'élaboration d'une vision d'ensemble cohérente et actualisée du secteur, limitant ainsi la capacité des acteurs à prendre des décisions éclairées, et des investisseurs potentiels à pénétrer le marché

Afin de remédier à ces manquements et d'améliorer davantage la transparence de ces marchés, il est recommandé de construire un dispositif d'information et de veille stratégique ouvert et dynamique susceptible de suivre et d'anticiper de façon détaillée et précise les mutations majeures de ce secteur dans notre pays, et d'éclairer ainsi les opérateurs économiques privés, les acteurs publics et les consommateurs sur ces aspects.

À cet égard, il est proposé que ce dispositif prévoit, entre autres, la définition des indicateurs de suivi par zone géographique et par typologie d'activité, la fréquence de collecte et de la périodicité de leur publication qui peut se faire, par exemple, via une plateforme digitale interactive et ouverte à la consultation aux différents usagers.

Du point de vue organisationnel, ce dispositif de suivi pourrait être placé sous l'égide du ministère de l'Industrie et du Commerce et bénéficier ainsi de ses relais au niveau régional.

Aussi, afin de développer une veille efficace, proche du terrain, et maximiser la qualité de l'information, il serait fort utile d'impliquer les acteurs du secteur en amont de ce projet, tout comme, les associations et les organisations professionnelles qui elles, disposent de nombreux relais sur le terrain et d'une importante représentativité sur tout le territoire national avec des liens établis avec les commerçants. Cela est de nature à faciliter les démarches de collecte sur le terrain des informations auprès de ces derniers. L'implication des acteurs privés pourrait se

traduire par un référentiel de prix de vente conseillés par produit, fournis par les fournisseurs afin de permettre aux consommateurs finaux d'avoir des prix de référence.

### **2.2.2 Identifier des leviers d'une nouvelle stratégie institutionnelle pour le développement du commerce traditionnel, en capitalisant sur les résultats et limites de la stratégie « Rawaj »**

La stratégie « Rawaj », lancée par le Maroc, a jeté les bases de la modernisation et de la dynamisation du commerce intérieur, en particulier à travers la structuration du commerce traditionnel. Toutefois, en raison de son approche fragmentée, son impact est resté limité à une partie restreinte de ce tissu. Le commerce traditionnel continue de faire face à de nombreux défis, notamment la montée en puissance des grandes surfaces et du commerce digital. Il apparaît ainsi nécessaire d'élaborer une nouvelle stratégie institutionnelle, capitalisant sur les acquis de « Rawaj » tout en intégrant des approches novatrices.

à cet effet il semble primordial de promouvoir la modernisation et la digitalisation du commerce de proximité par l'adoption d'outils numériques facilitant la gestion des stocks, la commande en ligne et la fidélisation de la clientèle. La création de plateformes numériques nationales pourrait connecter les commerçants, les fournisseurs et les consommateurs, tout en favorisant la mutualisation des ressources.

Des mécanismes de financement ciblés conformes à la réglementation sur la concurrence, devaient être mis en place pour encourager l'adoption de technologies modernes et renforcer les infrastructures logistiques. La structuration de groupements commerciaux dans le strict respect de la loi sur la concurrence, permettrait une meilleure négociation avec les fournisseurs et une mutualisation des services.

Enfin, la coordination entre les acteurs publics et privés devait être renforcée, accompagnée par la mise en place de l'observatoire national chargé du suivi des évolutions du secteur, objet de la recommandation précédente. En intégrant ces leviers stratégiques, le Maroc pourrait revitaliser durablement le commerce traditionnel, renforcer sa compétitivité et préserver son rôle économique et social essentiel.

### **2.2.3 Soutenir l'offre de formation pour répondre aux besoins du secteur en ressources humaines**

Le secteur du commerce et de la distribution est un vivier important d'emplois, en particulier pour les métiers de l'alimentaire, et donc sa performance reste largement tributaire de la qualité des ressources humaines.

À cet égard, selon les acteurs professionnels auditionnés, la qualité et la formation de la main d'œuvre sont parmi les principaux défis auxquels le secteur du commerce et de la distribution est confronté actuellement. En effet, au niveau des circuits de distribution traditionnel

du petit commerce, ces insuffisances se manifestent, entre autres, par des pratiques managériales non adaptées et des risques sanitaires liés aux modes d'entreposage et d'exposition des produits.

Au niveau des circuits modernes de la GMS, et hormis les expériences individuelles et isolées de certains opérateurs structurés du secteur, tel que le groupe Marjane qui a développé sa propre école de formation « Institut du Commerce et de la distribution » et les formations proposées par l'OFPPT, il est relevé, tout de même, l'absence d'une offre suffisante en filières de formation adéquates aux besoins des acteurs, particulièrement celles concernant les compétences opérationnelles constituant le cœur de l'activité, tout comme les métiers de chef de rayon, d'acheteur ou encore de manager de point de vente.

De ce fait, pour un secteur en perpétuelle évolution et dans un contexte de forte concurrence, où le consommateur est de plus en plus exigeant, notamment en matière d'hygiène, de qualité des produits et de traçabilité, il est essentiel d'accompagner le développement du secteur en termes de formation, à travers par exemple, la mise en place d'une offre de formation adaptée aux différentes composantes, tant traditionnelles que modernes.

Précisément, cela pourrait être matérialisé par la signature d'un contrat programme entre l'Etat et les différents partenaires concernés, dressant l'état des lieux de l'offre actuelle, identifiant les besoins des professionnels en matière de compétences et définissant un plan national de formation aux métiers du secteur, avec des sous plans régionaux. En termes de gouvernance, la conduite stratégique de ce contrat programme pourrait être portée par un comité de pilotage au niveau central ayant pour principale mission d'assurer la bonne application du plan. Le déploiement sur le terrain pourrait être réalisé par des comités régionaux, conduits, par exemple, par les chambres de commerce régionales qui demeurent, *in fine*, les relais institutionnels et les instances de coordination des professionnels au niveau régional.

#### **2.2.4 Intégrer le commerce traditionnel dans l'écosystème digital pour une diversification de leurs sources de revenus**

Les commerces traditionnels occupent une place centrale dans les circuits de distribution, et jouent également un rôle économique et social important. Leur implantation sur l'ensemble du territoire national, conjuguée à leur proximité et à leur capacité d'adaptation aux besoins locaux, en fait des acteurs essentiels du commerce de détail.

Cependant, face aux transformations du secteur de la distribution et à l'essor du digital, il devient impératif de faire évoluer leur mode de fonctionnement afin d'assurer leur pérennité et leur développement. D'ailleurs, les efforts importants engagés pour la digitalisation des industries et services ne pourront pleinement porter leurs fruits que s'ils s'appuient sur un réseau physique tangible. Dans ce sens, les commerces de proximité peuvent jouer ce rôle de maillage territorial dense pour promouvoir la digitalisation.

Cette dynamique permettra également à ces commerces d'identifier et d'exploiter de nouvelles opportunités de revenus en diversifiant l'offre, en optimisant l'expérience client et en intégrant des solutions adaptées aux nouvelles tendances de consommation.

Dans cette optique, ces commerces de proximité pourraient s'intégrer dans l'écosystème actuel des services financiers et administratifs. En collaboration avec les institutions publiques et les établissements financiers, notamment les établissements de paiement, ces commerces pourraient devenir des relais pour des services financiers et postaux, permettant ainsi aux citoyens d'accéder à des prestations essentielles sans se déplacer. Cette approche générerait des revenus additionnels tout en renforçant l'attractivité des commerces de proximité, en réponse aux besoins croissants en services financiers et administratifs.

D'ailleurs, cette intégration n'est pas entièrement nouvelle, mais existe déjà sous une forme simplifiée à travers le système de recharge téléphonique, mis en place par les opérateurs téléphoniques en partenariat avec les épiciers. Depuis plusieurs années, ces derniers jouent un rôle de relais essentiel, en permettant aux clients d'acheter des recharges mobiles et d'effectuer des paiements pour leurs forfaits téléphoniques.

Dans cette perspective, les commerces de détail peuvent contribuer significativement au renforcement de l'inclusion financière, en jouant le rôle d'intermédiaires dans la fourniture de services financiers de base. Cette intégration pourrait notamment comprendre :

- Les services d'alimentation des comptes (cash-in, cash-out) : Proposer en partenariat avec les établissements de paiement des solutions pour la collecte de fonds pour alimenter le compte ainsi que la réalisation de toutes les transactions de retrait ou de transfert d'argent, en particulier pour les populations non bancarisées.
- Le paiement de factures : Offrir aux clients la possibilité de régler leurs factures d'eau, d'électricité, d'Internet et de téléphonie, directement en magasin.
- Le paiement des taxes et impôts locaux : Permettre aux citoyens de s'acquitter de leurs obligations fiscales via des commerces partenaires.

En outre, les épiciers pourraient jouer le rôle de point de contact ou guichet unique pour faciliter l'accès à certains services administratifs, notamment la collecte de dossiers administratifs, la demande de documents officiels, ou encore la prise de rendez-vous administratif, etc.

Ce modèle s'inscrit dans une dynamique d'inclusion financière et numérique, favorisant la bancarisation des populations non ou sous-bancarisées, notamment en milieu rural et périurbain ainsi que dans les quartiers populaires. Moyennant une formation adaptée et des actions de sensibilisation ciblées, les épiciers pourraient jouer un rôle clé dans cette dynamique de facilitation d'accès aux services financiers, tout en bénéficiant de nouvelles

sources de revenus.

Aussi, les commerces de détails pourraient contribuer à l'effort national d'inclusion financière et jouer un rôle clé en tant qu'agent établissement de paiement de proximité en collaborant avec les organismes de la place. Cela pourrait inclure :

- L'ouverture de comptes «wallet» simplifiée et l'installation de distributeurs automatiques de billets.
- La distribution de cartes prépayées et de portefeuilles électroniques pour favoriser l'inclusion numérique.

Par ailleurs, une collaboration avec les prestataires de services postaux permettrait aux épiciers d'assurer des opérations de relais colis en devenant des points de collecte et de dépôt, réduisant ainsi la pression sur les bureaux de poste et offrant aux citoyens une solution pratique et rapide pour l'envoi et la réception de courriers et de colis. Cela renforcerait le rôle social des épicerie qui deviendraient de véritables pôles de services de proximité.

Pour garantir l'efficacité et l'appropriation de cette nouvelle dynamique par les commerces traditionnels, il est essentiel que le dispositif présente un réel attrait économique pour ces derniers. Autrement dit, il doit générer une source de revenus additionnelle significative tout en limitant les coûts d'implémentation et d'exploitation. Il apparaît dès lors essentiel de concevoir des solutions adaptées à leurs besoins, faciles à intégrer et offrant un retour sur investissement tangible.

Du côté des établissements de paiement et des banques, l'intérêt de ce modèle repose principalement sur la réduction du cash en circulation, dont le traitement représente un coût logistique et sécuritaire important. En favorisant les paiements numériques et les transactions électroniques, les établissements financiers diminueront les frais liés à la gestion des espèces (transport, traitement, sécurisation) et amélioreront la traçabilité des flux financiers. Cette transparence accrue contribuera à une meilleure gestion des risques et facilitera la conformité aux réglementations en vigueur, renforçant ainsi la stabilité du système financier dans son ensemble.

Au demeurant, en modernisant leur rôle sans dénaturer leur vocation première, ce schéma permettrait non seulement de dynamiser le commerce traditionnel, mais aussi de renforcer l'inclusion sociale et économique au Maroc.

### **2.2.5 Réorganiser les chaînes d'approvisionnement pour accompagner la modernisation du commerce traditionnel**

L'analyse des chaînes d'approvisionnement menée dans le cadre du présent avis a mis en évidence plusieurs dysfonctionnements, notamment liés à l'absence de mutualisation entre les acteurs du commerce traditionnel de leur approvisionnement. Au-delà du surcoût qu'elle

génère, cette situation crée un déséquilibre géographique avec une desserte inégale des zones rurales et périurbaines, ce qui accentue les disparités en matière d'accès aux produits alimentaires. Enfin, la multiplication des intermédiaires, qu'ils soient grossistes ou semi-grossistes, contribue à allonger les circuits d'approvisionnement, générant des surcoûts, des délais supplémentaires et un manque de transparence dans la chaîne de distribution.

La restructuration des chaînes d'approvisionnement constitue, dès lors, un levier essentiel pour soutenir la modernisation du commerce traditionnel au Maroc. Face aux dysfonctionnements et défis persistants qui affectent ce secteur, il apparaît nécessaire de repenser l'organisation des flux logistiques, d'optimiser les infrastructures associées et de renforcer l'intégration des acteurs traditionnels dans une économie en pleine transition numérique. Une telle approche permettra de fluidifier les échanges, de réduire les coûts et d'améliorer la compétitivité du commerce traditionnel dans un environnement en constante évolution.

Premièrement, il est recommandé de soutenir les plateformes d'approvisionnement régionales pour moderniser les circuits de distribution et renforcer la compétitivité des détaillants traditionnels. Ainsi, les zones à fort potentiel agricole, par exemple, pourraient promouvoir des plateformes spécialisées dédiées à la collecte et au conditionnement des produits frais, tandis que les régions urbaines se spécialiseraient davantage dans la distribution des biens manufacturés ou les produits de grande consommation.

Pour bénéficier pleinement des plateformes logistiques des grossistes, il est essentiel de mettre en place un système de référencement efficace qui permettra une meilleure visibilité et accessibilité aux différentes infrastructures et services proposés. Tout d'abord, il est recommandé de référencer les grossistes et leurs plateformes logistiques à travers un annuaire numérique détaillé, intégrant des informations précises sur leurs services, leur localisation et leurs capacités. En parallèle, le référencement des entrepôts et des points d'approvisionnement est indispensable pour optimiser la gestion des flux logistiques. Il est recommandé de cartographier ces infrastructures en renseignant leur capacité de stockage, leur emplacement et les services associés. De plus, la mise en place de plateformes digitales facilitant l'accès aux données logistiques permettrait aux distributeurs et détaillants d'optimiser leur approvisionnement et d'améliorer la planification des distributions.

Ensuite, il est nécessaire de promouvoir la digitalisation des chaînes d'approvisionnement, en introduisant des outils de gestion modernes comme les plateformes de commerce électronique et des systèmes de suivi en temps réel des stocks et des commandes. Cela permettrait aux commerçants traditionnels de mieux gérer leurs inventaires, d'optimiser leurs coûts d'approvisionnement et de renforcer leur compétitivité face aux grandes surfaces et aux nouvelles formes de commerce.

Des formations ciblées sur l'utilisation de ces technologies pour les petits commerçants

pourraient être mises en place et portées, par exemple, par les chambres de commerce régionales, pour les accompagner dans cette transition numérique.

Parallèlement, il est crucial de faciliter la création de partenariats entre les commerces traditionnels et les acteurs des chaînes d'approvisionnement modernes, dans l'objectif de leur garantir un approvisionnement régulier de produits de qualité tout en réduisant les intermédiaires et en optimisant les coûts.

Enfin, la transparence des prix et la traçabilité des produits devaient être renforcées tout au long de la chaîne d'approvisionnement, pour garantir aux consommateurs une sécurité alimentaire et un accès à des produits de qualité. Cela pourrait prévoir la mise en œuvre des certifications existantes pour les produits et des systèmes de traçabilité numérique qui renforcent la confiance des consommateurs, tout en permettant aux commerçants traditionnels de suivre l'origine des produits qu'ils vendent.

En combinant la modernisation des infrastructures, l'intégration des nouvelles technologies et le soutien aux partenariats locaux, la reconfiguration des chaînes d'approvisionnement pourrait offrir aux différents acteurs économiques du secteur les outils nécessaires pour se moderniser tout en préservant leur rôle essentiel dans l'économie locale.

### **2.2.6 Renforcer la relation commerciale fournisseur-distributeur dans les circuits de la grande distribution en encadrant la coopération commerciale**

Le commerce moderne à dominante alimentaire, en particulier celui de la grande distribution, s'impose de plus en plus comme un acteur majeur du commerce au Maroc, eu égard à l'implantation rapide et massive de magasins de GMS s et des niveaux de progression à deux chiffres de ses grandeurs macro-économiques.

Ce mode de commerce présente, d'une part, des avantages incontestables pour les consommateurs et joue, d'autre part, un rôle déterminant dans le renforcement de la compétitivité du tissu productif. En effet, il constitue un levier stratégique pour les fournisseurs souhaitant élargir leur activité, accroître leur couverture du marché national et augmenter leur volume de ventes. Réciproquement, sans un approvisionnement régulier et diversifié assuré par ces fournisseurs, les acteurs de la grande distribution ne pourraient soutenir leur développement. Cette interdépendance économique souligne la nécessité d'établir et de préserver des relations équilibrées et transparentes, garantissant ainsi un fonctionnement efficient et équitable du marché.

Or, les éléments déduits du diagnostic dressé au titre de cet avis, ont montré que l'expansion rapide de la grande distribution combinée au degré élevé de concentration caractérisant le secteur (Deux groupes seulement représentent près de 82% du chiffre d'affaires du secteur), induisent un accroissement de la puissance d'achat de ces derniers vis-à-vis de leurs

fournisseurs, particulièrement les PME.

À ce titre, l'un des aspects reflétant ce rapport de force souligné par de nombreux opérateurs auditionnés et soulevant des enjeux concurrentiels, est celui des accords de prestation de services dites « coopération commerciale », destinés à promouvoir les ventes du fournisseur en magasin, et en particulier des modalités d'application de la marge arrière.

En vue de parer aux préoccupations concurrentielles relevées et de réunir davantage les conditions nécessaires pour un meilleur équilibre des relations commerciales fournisseurs-distributeurs, il est proposé tout d'abord, d'élaborer un guide pratique synthétisant, de manière simple et précise, les principaux éléments d'échanges et de pratiques pour une relation commerciale davantage transparente et équilibrée.

Il est ainsi recommandé que les pouvoirs publics encadrent de manière proactive le concept de coopération commerciale, afin que l'intervention de l'État reste en phase avec les évolutions rapides du secteur. Une telle démarche permettrait d'assurer une régulation adaptée et réactive, répondant ainsi aux besoins croissants de modernisation du marché sans être en décalage avec les dynamiques en cours.

En effet, en raison de son caractère assez imprécis, il est préconisé en premier lieu, d'établir une définition claire et précise de la notion de coopération commerciale dans le Code de commerce. Cette définition permettra aux acteurs concernés de mieux se conformer aux exigences légales, tout en facilitant les contrôles et en assurant une régulation plus effective et cohérente du secteur.

En deuxième lieu, et sur le fondement de la définition retenue, il serait opportun de prévoir à titre indicatif, une liste des prestations de services relevant de cette coopération, et la rémunération y afférente (la promotion de produits, la gestion des stocks ou la mise en œuvre de campagnes publicitaires). Ces services devaient être clairement documentés, et leur valorisation justifiable au regard des bénéfices réels qu'ils apportent aux fournisseurs et à la compétitivité des produits dans les grandes surfaces.

En troisième lieu, et en cas de difficultés permettant d'identifier avec précision la nature exacte des services commerciaux rendus par le distributeur, en cas de différend avec un fournisseur, l'encadrement pourrait prévoir un renversement de la charge de la preuve, au sens où il appartiendrait au distributeur de démontrer qu'il a mis en œuvre un service commercial ou que la rémunération demandée n'est pas disproportionnée comparativement à la valeur des services réellement rendus.





# **ANNEXES**



## **Annexe n°1 : L'Instance chargée d'instruire l'avis du Conseil de la concurrence**

<b>Le Rapporteur Général</b>
Mohamed Hicham BOUAYAD
<b>Le Rapporteur Général adjoint</b>
Abdelilah QACHCHACHI
<b>Les Rapporteurs chargés du dossier</b>
Sanae BOUMAHMAZA
Abdelhadi EL FELLAH

## Annexe n°2 : Liste des membres de la 60<sup>ème</sup> réunion du collège du Conseil de la concurrence

<b>Le Président</b>	<b>Le Secrétaire Général</b>
Ahmed RAHHOU	Mohamed ABOUELAZIZ
<b>Les membres permanents</b>	
Chaimae ABBOU	
Adil BOUKBIR	
Abdelaziz TALBI	
Hassan ABOUABDELMAJID	
<b>Les membres conseillers</b>	
Touhami ABDELKHALEK	
Adil HIDANE	
Abdessalam BENABBOU	
Mounir MEHDI	
Rachid BENALI	
El Aid MAHSOUSSI	
Othman EL FERDAOUS	
Bouazza KHERRATI	
<b>Le Commissaire du Gouvernement</b>	
Naoufal RIACHE	

### Annexe n°3 : Liste des membres ayant délibéré au sujet de l'Avis

<b>Le Président</b>
Ahmed RAHHOU
<b>Les membres permanents</b>
Chaimae ABBOU
Adil BOUKBIR
Abdelaziz TALBI
Hassan ABOUABDELMAJID
<b>Les membres conseillers</b>
Touhami ABDELKHALEK
Adil HIDANE
Abdessalam BENABBOU
Mounir MEHDI
Rachid BENALI
El Aid MAHSOUSSI
Othman EL FERDAOUS
Bouazza KHERRATI

# مجلس المنافسة

00ZZZC | 8C7Σ7Π0  
CONSEIL DE LA CONCURRENCE

المملكة المغربية  
ROYAUME DU MAROC



Angle avenue Azzaytoune et Mohammed Al Yazidi,  
Hay Ryad, Rabat.  
Tél. : 05 37 75 28 10 - 05 37 75 62 16  
[www.conseil-concurrence.ma](http://www.conseil-concurrence.ma)