

مجلس المنافسة

ⵎⴰⵔⴻⵎ ⵏ ⵙⵉⵎⵓⵎⵉⵏⴰ



CONSEIL DE LA CONCURRENCE

المملكة المغربية
ROYAUME DU MAROC



Rapport Annuel

2025



Rapport Annuel 2025

Conseil de la concurrence



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

Rapport Annuel 2025

soumis à

**Sa Majesté Le Roi Mohammed VI
que Dieu L'assiste**

par **Ahmed Rahhou**

Président du Conseil de la concurrence

Majesté,

Conformément aux dispositions de l'article 23 de 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 par la loi n°41-21, promulguée par le Dahir n° 1-22-60 du 30 rabii II 1444 (25 novembre 2022), j'ai l'insigne honneur de présenter à **Votre Majesté** le rapport annuel du Conseil de la concurrence au titre de l'exercice 2025, tel qu'il a été adopté par le Collège du Conseil réuni le 4 hija 1447 (21 mai 2026).

Majesté,

En 2025, l'économie mondiale a évolué dans un environnement marqué par une stabilisation relative de la croissance, mais également par l'approfondissement des fractures géoéconomiques, la montée des logiques de souveraineté économique et la persistance d'incertitudes structurelles majeures.

Si les tensions inflationnistes observées depuis la crise postpandémique ont progressivement commencé à s'atténuer dans plusieurs régions du monde, les équilibres macroéconomiques internationaux demeurent fragiles, dans un contexte caractérisé par la fragmentation croissante des échanges, la multiplication des tensions commerciales et l'intensification des rivalités stratégiques entre les grandes puissances économiques.

Selon les estimations du Fonds Monétaire International, la croissance mondiale s'est maintenue autour de 3,4% en 2025, confirmant une résilience relative de l'activité économique mondiale malgré un environnement international marqué par l'incertitude. Cette stabilité masque toutefois d'importantes disparités régionales et sectorielles. Les économies avancées ont continué d'évoluer dans un contexte de croissance modérée, sous l'effet du maintien de conditions financières encore restrictives, des effets différés du resserrement monétaire engagé depuis 2022 et de la faiblesse persistante de certains moteurs traditionnels de l'investissement.

À l'inverse, plusieurs économies émergentes ont continué de bénéficier du dynamisme de la demande intérieure, de l'essor des investissements technologiques et du redéploiement progressif des chaînes de valeur mondiales, bien qu'elles demeurent exposées à des vulnérabilités accrues liées à l'endettement, à la volatilité des flux de capitaux et aux tensions géopolitiques.

Dans ce contexte, le processus de désinflation à l'échelle mondiale s'est poursuivi en 2025. La modération progressive des prix de l'énergie, l'amélioration relative des conditions d'approvisionnement et le ralentissement des tensions salariales ont contribué à une décrue graduelle de l'inflation dans plusieurs économies avancées. Toutefois, cette évolution est demeurée incomplète et profondément hétérogène selon les régions.

Les pressions inflationnistes sont restées persistantes dans certains segments, notamment les services, où les tensions sur les coûts de main-d'œuvre et les rigidités structurelles continuent d'alimenter une inflation sous-jacente supérieure aux objectifs des banques centrales. Dans ce contexte, plusieurs autorités monétaires ont engagé un assouplissement prudent de leurs politiques, tout en maintenant une vigilance accrue face aux risques de résurgence inflationniste et aux incertitudes entourant l'évolution des marchés financiers internationaux.

Parallèlement, l'environnement économique mondial a continué d'être profondément influencé par les recompositions géopolitiques et industrielles en cours. Les rivalités stratégiques entre les grandes puissances, en particulier entre les États-Unis et la Chine, ont poursuivi leur intensification en 2025, favorisant une accélération des politiques de relocalisation industrielle, de sécurisation des approvisionnements et de soutien public aux secteurs jugés stratégiques.

Les politiques industrielles mises en œuvre, durant l'année écoulée, dans plusieurs grandes économies, notamment dans les domaines des semi-conducteurs, des technologies numériques, des infrastructures critiques, des batteries électriques et des technologies liées à l'intelligence artificielle, ont traduit une volonté affirmée de réduire les dépendances technologiques et de renforcer la souveraineté économique nationale.

Cette évolution s'est accompagnée d'une montée du protectionnisme économique et d'un recours croissant à des instruments de politique commerciale à forte dimension stratégique. Les mesures tarifaires, les subventions industrielles ciblées, les restrictions à l'exportation ainsi que les dispositifs de contrôle des investissements étrangers ont continué de remodeler les conditions de fonctionnement du commerce international.

Dans ce cadre, les tensions commerciales persistantes entre les grandes puissances économiques, conjuguées à la multiplication des barrières réglementaires, ont contribué à accentuer la fragmentation progressive de l'économie mondiale et à accélérer la régionalisation des chaînes de valeur.

L'année 2025 a également été marquée par une transformation accélérée des structures concurrentielles mondiales sous l'effet de l'essor des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle générative. Les investissements massifs réalisés dans les infrastructures numériques, les capacités de calcul, les centres de données et les modèles algorithmiques ont renforcé la concentration économique autour d'un nombre limité d'acteurs mondiaux disposant d'avantages technologiques, financiers et informationnels considérables.

Cette dynamique soulève désormais des préoccupations croissantes en matière de concurrence, notamment en ce qui concerne l'accès aux données, les effets de réseau, les stratégies d'intégration verticale et les risques de verrouillage technologique susceptibles de limiter durablement la contestabilité des marchés numériques.

Dans ce nouvel environnement, les politiques de concurrence ont connu une évolution majeure. Elles ne se limitent plus à la seule préservation du libre jeu du marché, mais tendent désormais à s'inscrire au cœur des stratégies économiques, industrielles et technologiques des États.

Les autorités de concurrence ont ainsi renforcé leurs interventions dans les marchés numériques et les secteurs stratégiques, en intégrant progressivement de nouveaux paramètres d'analyse liés à l'innovation, à la maîtrise technologique, à la résilience des chaînes d'approvisionnement et à la sécurité économique.

Aux États-Unis, les procédures engagées à l'encontre des grandes plateformes numériques se sont poursuivies, notamment dans les domaines de la publicité en ligne, des moteurs de recherche et des acquisitions stratégiques. Dans l'Union européenne, l'entrée en application effective du Digital Markets Act a marqué une inflexion importante vers une régulation *ex ante* des grandes plateformes numériques, traduisant la volonté des autorités européennes de prévenir les comportements susceptibles de fausser durablement les conditions de concurrence dans l'économie numérique.

Parallèlement, plusieurs juridictions ont renforcé leurs dispositifs de contrôle des concentrations économiques, notamment dans les secteurs technologiques, énergétiques et numériques, où les enjeux liés aux données, aux infrastructures critiques et à la souveraineté économique prennent une importance croissante.

Dans le même temps, la politique de concurrence a été de plus en plus articulée avec les objectifs de transition énergétique et de transformation industrielle. Les investissements massifs dans les technologies vertes, les énergies renouvelables et les minerais critiques ont conduit plusieurs autorités à adapter progressivement leurs approches afin de concilier impératifs concurrentiels, sécurité économique et transition climatique.

Cette évolution traduit l'émergence progressive d'une conception plus large de la concurrence, intégrant désormais des considérations liées à la durabilité, à la résilience économique et à la préservation des capacités stratégiques nationales.

L'année 2025 a également confirmé l'intensification de la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles à l'échelle internationale. Les sanctions prononcées par les Autorités de concurrence ont atteint des niveaux particulièrement élevés, reflétant une vigilance accrue à l'égard des abus de position dominante, des pratiques restrictives dans les écosystèmes numériques et des comportements susceptibles d'altérer durablement le fonctionnement concurrentiel des marchés.

Les marchés numériques, les secteurs technologiques, les infrastructures stratégiques ainsi que certaines industries liées à la transition énergétique ont constitué les principaux foyers d'intervention des Autorités de régulation.

Par ailleurs, malgré un certain regain des opérations de concentration économique en 2025, les dynamiques de consolidation sont demeurées fortement conditionnées par les incertitudes macroéconomiques, le niveau encore élevé des coûts de financement et le durcissement des contrôles réglementaires. Les opérations les plus significatives ont principalement concerné les secteurs des technologies, de l'énergie, des infrastructures numériques et des services financiers, dans un contexte où la taille critique, la maîtrise des données et les capacités d'innovation deviennent des déterminants essentiels de compétitivité internationale.

Toutefois, au regard des événements ayant marqué le début de l'année 2026, les perspectives mondiales semblent entourées d'incertitudes particulièrement élevées, dans un environnement international marqué par l'exacerbation des tensions géopolitiques, la montée des logiques protectionnistes et l'accentuation des dynamiques de fragmentation économique et commerciale. Les vulnérabilités liées à l'endettement mondial, la volatilité persistante des conditions financières ainsi que les recompositions stratégiques affectant les chaînes de valeur continuent de peser sur les perspectives de croissance, la stabilité des équilibres macro-financiers et l'évolution des dynamiques concurrentielles à l'échelle internationale.

Dans ce contexte de recomposition profonde des équilibres économiques mondiaux, la politique de concurrence s'affirme de plus en plus comme un levier essentiel de préservation des équilibres de marché et d'accompagnement des transformations structurelles en cours. Désormais située au croisement des enjeux de souveraineté économique, d'innovation technologique, de protection du consommateur et de résilience des chaînes de valeur, elle est appelée à garantir le maintien d'une concurrence loyale et ouverte, tout en favorisant l'adaptation aux mutations profondes qui redessinent durablement l'économie mondiale.

Majesté,

Sous **l'impulsion éclairée de Votre Majesté**, l'année 2025 a été marquée par la poursuite du redressement de l'économie nationale et par la consolidation d'une dynamique de croissance plus soutenue, malgré un environnement international demeuré marqué par les tensions géopolitiques, les risques de ralentissement économique et le maintien de politiques monétaires restrictives dans plusieurs économies.

Le taux de croissance de l'économie nationale s'est ainsi établi à 4,9% en 2025, après 4,4% réalisé en 2024, traduisant le renforcement progressif de la relance économique et l'inscription du Royaume dans une trajectoire de croissance plus stable, se rapprochant des objectifs du Nouveau Modèle de Développement. Cette évolution illustre la résilience de l'économie marocaine et sa capacité à faire face aux chocs externes, à s'adapter aux contraintes les plus exigeantes et à mobiliser efficacement les forces productives nationales.

Cette dynamique s'est affirmée alors même que le Royaume a continué de faire face à un stress hydrique prolongé. Grâce à **la Haute Sollicitude de Votre Majesté** et aux orientations stratégiques ayant guidé l'action publique, les effets de ces contraintes ont pu être atténués, permettant de préserver les équilibres économiques et de soutenir les conditions de la croissance.

Forte de cette résilience, l'économie nationale a renforcé sa capacité à transformer les mutations et les incertitudes de l'économie mondiale en opportunités de développement, dans le respect des impératifs de souveraineté, de durabilité, d'inclusion et de sécurité économique.

Cette dynamique a été soutenue par plusieurs leviers structurants, notamment le renforcement du positionnement du Royaume en tant que plateforme d'accueil des investissements étrangers et des relocalisations industrielles, l'accélération de la transition énergétique, la diversification des partenaires économiques et des débouchés à l'export, ainsi qu'une implication accrue des entreprises nationales dans les projets de développement, d'infrastructure, d'industrie et de services.

Toutefois, la consolidation de cette trajectoire demeure tributaire de la capacité à relever plusieurs défis structurels, au premier rang desquels figurent les disparités territoriales, dont la persistance limite encore la diffusion des effets de la croissance et leur impact sur l'ensemble des régions du Royaume.

Majesté,

L'amélioration de l'activité économique en 2025 a résulté d'une dynamique globalement équilibrée des marchés nationaux, portée à la fois par la consolidation des conditions de l'offre et par le renforcement des principales composantes de la demande intérieure.

Une évolution favorable a ainsi été observée dans plusieurs activités productives, notamment agricoles, à la faveur de l'atténuation du stress hydrique. Cette dynamique s'est également reflétée dans les performances enregistrées par plusieurs secteurs industriels et tertiaires, en particulier les phosphates, la construction, l'aéronautique et le tourisme.

Les conditions de l'offre sont demeurées globalement stables grâce à la maîtrise des conditions de production et à la capacité d'anticipation des pouvoirs publics, permettant de limiter les tensions sur les marchés et de contenir les pressions inflationnistes. L'équilibre entre l'offre et la demande a ainsi contribué à la maîtrise de l'inflation, à la réduction des tensions sur les stocks de produits essentiels et au renforcement de la capacité des entreprises à répondre aussi bien aux besoins du marché national qu'aux exigences de la demande extérieure.

Cette évolution a été soutenue par la fluidité des circuits d'approvisionnement et par une coordination renforcée entre la production, l'importation et la distribution. Elle s'est également appuyée sur le maintien d'un rythme d'activité soutenu, favorisé par une utilisation plus efficiente des capacités de production et par une maîtrise globale des coûts.

Maillon important de l'équilibre de l'offre, l'approvisionnement en matières premières et en produits de base a reposé sur un système national ayant globalement démontré sa capacité d'adaptation aux besoins de la demande, qu'elle soit finale ou intermédiaire. Grâce à **la Vision éclairée de Votre Majesté**, à laquelle s'est adossée l'anticipation des pouvoirs publics, ce système a renforcé son agilité et son alignement avec les exigences de l'économie nationale.

La production nationale a permis de couvrir une part importante des besoins dans plusieurs secteurs, notamment les productions végétales et animales, les matériaux de construction et l'offre pharmaceutique, tandis que les besoins complémentaires ont été assurés par les

importations. Dans un environnement international incertain, la diversification des fournisseurs et la sécurisation des sources d'approvisionnement ont constitué des impératifs stratégiques pour préserver l'équilibre des marchés.

Toutefois, le recours aux importations ne saurait, à lui seul, garantir la résilience du système d'approvisionnement. La consolidation de cette dynamique demeure liée au renforcement de la production nationale, à une meilleure intégration des stocks de sécurité dans les stratégies d'approvisionnement et à la constitution effective de stocks stratégiques répondant aux besoins du développement national.

S'agissant de la production industrielle, la résilience du secteur s'est consolidée avec l'atténuation des contraintes liées à l'approvisionnement en intrants et aux coûts de production. Cette dynamique a résulté d'une utilisation plus intensive des capacités productives et d'un renouvellement du tissu industriel marqué par le recul des fermetures d'entreprises par rapport à la période post-Covid.

Du côté de la demande, l'année 2025 a été marquée par une progression de la demande intérieure à un rythme supérieur à celui de la croissance du PIB, accentuant les pressions sur l'appareil productif et entraînant un recours accru aux importations. Cette dynamique a été principalement soutenue par l'investissement et par la consommation finale des ménages et des administrations publiques.

Cette évolution a contribué au soutien de l'activité économique et à une utilisation plus soutenue des capacités de production, favorisant un meilleur ajustement entre l'offre et la demande et une atténuation progressive des tensions inflationnistes. En revanche, la contribution du solde extérieur est demeurée négative, sous l'effet de la forte progression des importations.

Dans ce contexte, la consommation des ménages a poursuivi sa progression, à un rythme toutefois inférieur à celui du PIB. Elle a bénéficié du ralentissement de l'inflation, de l'amélioration de certaines composantes du revenu réel, notamment les salaires dans le secteur public et les transferts des Marocains résidant à l'étranger, ainsi que de la poursuite, conformément aux **Hautes Orientations de Votre Majesté**, des programmes d'aides sociales directes et des aides au logement. La hausse des crédits à la consommation a également contribué au soutien de cette dynamique.

À cet égard, le renforcement de l'efficacité du dispositif des aides sociales directes demeure lié à une actualisation régulière des critères d'éligibilité, afin d'améliorer le ciblage des bénéficiaires et de consolider son impact sur la réduction des inégalités de revenus et le renforcement de la cohésion sociale.

À la faveur du ralentissement des tensions inflationnistes, le pouvoir d'achat des ménages est resté globalement aligné sur l'évolution du revenu national brut en 2025, prolongeant ainsi la tendance observée pour la deuxième année consécutive, après la forte érosion des revenus

réels enregistrée durant la période 2022-2023. Cette évolution demeure toutefois fragile, en raison de capacités d'épargne encore limitées face aux chocs économiques.

Par ailleurs, la dynamique de l'investissement s'est consolidée grâce à l'orientation des capitaux publics et privés vers des projets structurants, notamment dans les infrastructures, dans le cadre des réformes engagées portant sur la Charte de l'investissement, la réforme des établissements et entreprises publics, le développement des partenariats public-privé et les mécanismes de soutien à l'accumulation du capital.

Cette progression a été soutenue par le renforcement de l'investissement public et par la hausse de l'investissement privé, comme en témoignent l'augmentation des importations de biens d'équipement, la progression des crédits d'équipement accordés aux entreprises et l'amélioration sensible des flux nets d'investissements directs étrangers.

Néanmoins, l'accroissement de la part de l'investissement privé dans l'investissement total demeure confronté à plusieurs contraintes structurelles, notamment les difficultés d'accès au financement et au foncier.

Par ailleurs, l'évolution des prix a été marquée par la poursuite du ralentissement de l'inflation et par un rapprochement progressif entre inflation globale et inflation sous-jacente, traduisant une atténuation des tensions sur les produits les plus volatils, notamment alimentaires. Cette dynamique s'est inscrite dans le prolongement du processus de désinflation amorcé en 2023, sous l'effet de l'amélioration des conditions de l'offre et de la diffusion progressive du ralentissement des prix aux composantes sous-jacentes.

Cette évolution a résulté de la conduite prudente de la politique monétaire par Bank Al-Maghrib et des mesures budgétaires engagées pour soutenir l'offre et amortir les chocs externes, favorisant un meilleur équilibre entre l'offre et la demande, malgré la progression de la circulation fiduciaire.

Toutefois, les tensions déflationnistes observées durant les derniers mois de l'année 2025 appellent à une vigilance continue afin de préserver les équilibres économiques et les conditions d'une croissance soutenable.

Majesté,

En 2025, le Conseil de la concurrence a rendu 196 décisions et a émis 6 avis, couvrant l'ensemble de ses domaines de compétence, à savoir le contrôle des concentrations économiques, la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles ainsi que l'exercice de ses missions consultatives.

S'agissant de la production décisionnelle, le contrôle préventif des concentrations économiques demeure prépondérant, représentant plus de 97% des décisions rendues et près de 94% de l'ensemble de la production des instances délibératives du Conseil.

En matière contentieuse, le Conseil de la concurrence s'est prononcé sur 6 dossiers dont 2 saisines ayant concerné des préoccupations anticoncurrentielles soulevées sur le marché national des plateformes numériques de commande et de livraison de repas, puis celui d'approvisionnement du clinker constituant l'intrant de base pour la production du ciment.

Les 4 autres dossiers concernent des saisines d'office engagées par le Conseil de la concurrence au titre d'opérations de concentration économique réalisées sans avoir obtenu son autorisation préalable.

En outre, dans le cadre de l'instruction des affaires contentieuses et aux fins de la collecte des éléments nécessaires à l'établissement des faits, le Conseil de la concurrence a mobilisé, au cours de l'année 2025, les prérogatives que lui confère la loi en matière d'enquête et d'investigation sur le terrain. À cet égard, des opérations inopinées de visite et de saisie ont été conduites auprès, d'une part, de deux entreprises intervenant sur le marché de l'audit financier et comptable ainsi que sur les marchés connexes et, d'autre part, de cinq entités opérant sur le marché des aliments composés destinés au secteur avicole et sur les marchés connexes, dans le cadre d'enquêtes portant sur des présomptions de pratiques anticoncurrentielles.

Par ailleurs, dans le cadre de l'exercice de ses attributions consultatives, le Conseil de la concurrence a rendu 6 avis, dont 3 en réponse à des demandes d'avis émanant, d'une part, de la Chambre des Représentants et de la Fédération Nationale des Promoteurs Immobiliers au sujet de la hausse des prix des matériaux de construction destinés aux travaux de bâtiment et de travaux publics sur le marché national et, d'autre part, du Chef du gouvernement au sujet du projet de décret modifiant et complétant le décret n° 2.13.852 relatif aux conditions et modalités de fixation des prix des médicaments.

Les 3 autres avis ont été rendus suite à des saisines d'office engagées par le Conseil et ont concerné trois marchés revêtant une importance stratégique à savoir les circuits de distribution des produits alimentaires, le marché meunier et la distribution des médicaments.

Pour le premier avis rendu en 2025, le Conseil de la concurrence a entrepris une évaluation des circuits de distribution des produits alimentaires. L'analyse, couvrant le commerce traditionnel, la grande distribution et, à titre prospectif, le e-commerce, a porté sur plusieurs catégories de produits représentatives de la consommation des ménages et s'est appuyée sur une approche combinant données qualitatives et quantitatives sur la période 2021-2023. Elle met en évidence un secteur caractérisé par une gouvernance fragmentée, une dispersion des données et un cadre réglementaire globalement solide mais perfectible, avec un commerce traditionnel prédominant malgré sa fragmentation et une grande distribution en expansion dans un environnement concentré. Les résultats soulignent également l'influence des circuits sur la formation des prix, une progression des marges pour certains produits ainsi que des points de vigilance dans les relations entre fournisseurs et distributeurs.

Au regard de ces constats, le Conseil a recommandé de renforcer le cadre réglementaire, d'améliorer la transparence et la collecte de données, de soutenir la modernisation du commerce traditionnel et d'encadrer plus strictement les relations commerciales afin de favoriser un fonctionnement concurrentiel plus équilibré au bénéfice du consommateur.

Le deuxième avis du Conseil de la concurrence s'inscrit dans le cadre d'une saisine d'office visant à analyser le marché meunier national, secteur stratégique pour la sécurité alimentaire, dans un contexte marqué par la dépendance croissante aux importations de céréales, la volatilité des marchés internationaux et les effets récurrents de la sécheresse.

L'avis du Conseil met en évidence une filière céréalière encadrée par des politiques publiques visant à concilier sécurité d'approvisionnement, soutien à la production et préservation de la concurrence, mais confrontée à des limites structurelles liées à la faible productivité, à la qualité insuffisante des céréales locales et à une forte dépendance aux importations.

Le marché meunier se caractérise, quant à lui, par une fragmentation des acteurs, une concentration modérée, une intégration verticale partielle et une surcapacité structurelle des moyens de production affectant sa rentabilité, tandis que son fonctionnement demeure fortement influencé par les mécanismes de subvention, qui contribuent à la stabilisation des prix mais génèrent également des distorsions concurrentielles et des inefficacités économiques. L'analyse souligne également la vulnérabilité du secteur aux chocs externes ainsi que les limites du système actuel de subvention, marqué par un ciblage imparfait et des effets de gaspillage.

Au regard de ces constats, le Conseil a formulé des recommandations visant à renforcer la productivité et la qualité en amont, à adapter le cadre réglementaire et la gouvernance de la filière, à améliorer la compétitivité et l'équilibre concurrentiel du marché meunier, ainsi qu'à réformer progressivement le système de subvention afin de mieux cibler les aides et d'en améliorer l'efficacité économique et sociale.

Le troisième avis a porté sur le marché du ciment, dans le cadre d'une saisine conjointe relative à l'analyse du marché national des matériaux de construction, en vue d'examiner les conditions de fonctionnement concurrentiel de ce secteur revêtant une importance stratégique pour le développement économique.

Cet avis met en évidence une industrie cimentière performante, capable de couvrir la demande nationale et portée par des opérateurs structurés, mais caractérisée par une forte concentration du marché, des capacités de production majoritairement détenues par des cimenteries intégrées et des barrières à l'entrée élevées, tant financières qu'administratives.

Le secteur se distingue également par une répartition géographique inégale des capacités, une dépendance significative aux ressources naturelles et au coke de pétrole importé, ainsi que par l'émergence progressive de centres de broyage indépendants, confrontés à des contraintes d'approvisionnement en clinker.

Malgré une dynamique concurrentielle liée à l'entrée de nouveaux acteurs, le marché demeure marqué par une surcapacité structurelle et des vulnérabilités liées aux coûts de production et aux fluctuations internationales.

Au regard de ces constats, le Conseil a formulé des recommandations visant à renforcer la concurrence, à améliorer la transparence des prix, à soutenir la viabilité des opérateurs indépendants, à optimiser l'organisation de la chaîne de distribution, à promouvoir des modèles de production et de construction plus durables et à réduire la dépendance énergétique du secteur.

Dans le cadre de la même saisine conjointe, le quatrième avis rendu par le Conseil de la concurrence en 2025, a porté sur le marché national du rond à béton. Cet avis met en évidence un marché fortement exposé aux dynamiques internationales, caractérisé par une dépendance aux importations et aux intrants mondiaux, une industrie capitalistique à faible rentabilité, ainsi qu'une surcapacité structurelle limitant l'efficacité économique des opérateurs.

Cet avis souligne également des contraintes d'approvisionnement en ferraille, une organisation de la filière parfois déséquilibrée et des pratiques susceptibles d'engendrer des distorsions concurrentielles, malgré une dynamique concurrentielle réelle fondée sur les prix, les conditions commerciales et la maîtrise des coûts. Par ailleurs, le secteur demeure marqué par une intégration verticale croissante, une distribution peu efficace et des enjeux importants de qualité et de conformité des produits, essentiels pour la sécurité des constructions.

Au regard de ces constats, le Conseil a recommandé une approche globale de l'industrie sidérurgique visant à renforcer la protection contre les pratiques déloyales internationales, sécuriser l'approvisionnement en matières premières, améliorer la compétitivité énergétique et environnementale, soutenir la diversification et l'innovation, dynamiser la demande domestique, optimiser les circuits de distribution, renforcer les contrôles de qualité, promouvoir l'économie circulaire et la décarbonation, ainsi que mettre en place un suivi renforcé des prix et des volumes sur le marché.

Le cinquième avis du Conseil de la concurrence fait suite à la demande d'avis émanant du Chef du gouvernement concernant le projet de décret n° 2-25-631 modifiant et complétant le décret n° 2-13-852 du 14 safar 1435 (18 décembre 2013) relatif aux conditions et aux modalités de fixation du prix de vente des médicaments fabriqués localement ou importés.

Ce projet de décret s'inscrit dans une réforme visant à améliorer l'accès équitable et durable aux soins tout en préservant la soutenabilité financière du système de l'Assurance Maladie Obligatoire. Il introduit plusieurs évolutions majeures, notamment une nouvelle logique de tarification des génériques et biosimilaires, la révision des modalités de fixation et de révision des prix, la possibilité de remises négociées pour les médicaments à fort impact budgétaire, ainsi que la suppression de la majoration des prix des médicaments importés et des mesures visant à renforcer la disponibilité des produits.

L'analyse du Conseil met en avant des enjeux de sécurité juridique, de cohérence normative et de clarification des modalités d'application, tout en soulignant la nécessité d'une étude d'impact approfondie préalable à la réforme.

A cet effet, le Conseil a recommandé l'activation des mécanismes de révision des prix déjà existants, l'adoption d'une approche intégrée de la politique du médicament articulant l'autorisation de mise sur le marché, les modalités de fixation des prix et du remboursement, ainsi qu'un recentrage de la régulation sur les médicaments remboursés.

Le Conseil a préconisé par ailleurs une révision des critères de benchmark international, un encadrement strict des négociations de remises, la clarification des mesures exceptionnelles de disponibilité, la préservation de l'équilibre économique de la distribution pharmaceutique et le renforcement des capacités de l'Autorité de régulation du secteur afin d'assurer une mise en œuvre plus efficace, cohérente et concurrentielle de la réforme.

Le dernier avis rendu par le Conseil en 2025, a étudié les marchés de la distribution des médicaments au Maroc, dans un contexte de transformation du secteur pharmaceutique, marqué par l'élargissement de la couverture sociale, la baisse des prix liée notamment à la suppression de la Taxe sur la Valeur Ajoutée et le développement des opportunités d'exportation.

L'analyse du Conseil a porté sur le maillon de la distribution, structuré entre grossistes-répartiteurs et officines, qui joue un rôle essentiel dans la continuité de l'approvisionnement et la couverture territoriale, tout en étant confronté à des contraintes réglementaires, économiques et structurelles croissantes.

Le Conseil a relevé que, malgré son efficacité logistique et sa résilience, notamment en période de crise, le secteur souffre de fragilités liées à l'encadrement des prix, à la compression des marges, aux délais d'accès au marché et à la dynamique concurrentielle insuffisante, affectant à la fois la distribution en gros et le réseau officinal, dont les modèles économiques apparaissent sous tension.

Au regard de ces constats, le Conseil a recommandé une modernisation du cadre réglementaire, une réforme du système de fixation des prix intégrant des modèles de rémunération hybrides, un renforcement de la gouvernance et de la digitalisation de la chaîne, ainsi qu'une amélioration de l'accès au financement et de l'introduction des génériques.

Le Conseil a préconisé également, pour la distribution en gros, une revalorisation et une meilleure structuration des rémunérations afin de tenir compte des coûts réels et de sécuriser les marges, et pour la distribution au détail, une révision des conditions d'implantation des officines, une évolution du modèle de rémunération vers la valorisation de l'acte pharmaceutique, l'extension encadrée des missions du pharmacien et une restructuration progressive du tissu officinal afin de renforcer l'équilibre économique, la modernisation du secteur et l'accès équitable aux médicaments.

Majesté,

En 2025, le Conseil de la concurrence a poursuivi le renforcement de ses missions et la consolidation de son rôle d'autorité de régulation économique, au service d'une concurrence libre, saine et loyale, ainsi que de la préservation du pouvoir d'achat des consommateurs.

Dans cette perspective, le Conseil a maintenu une cadence soutenue dans le fonctionnement de ses instances délibérantes, guidées par les principes de neutralité, d'impartialité et d'objectivité.

Durant cet exercice, les différentes formations du Conseil ont tenu 267 réunions dont 12 de son Collège.

Les réunions du Collège ont été largement consacrées à l'examen, à l'adoption et au suivi de plusieurs avis portant sur des secteurs stratégiques, notamment les marchés de distribution des produits alimentaires, le secteur meunier, le ciment, le rond à béton ainsi que la distribution des médicaments. Ces travaux ont également intégré la présentation de notes de cadrage et l'engagement de nouvelles réflexions sectorielles, en particulier dans les domaines de l'eau et de certaines filières de consommation.

Parallèlement, le Collège a examiné et adopté plusieurs décisions en matière de régulation concurrentielle, notamment des opérations de concentration économique, des accords transactionnels avec des opérateurs économiques et des engagements liés à des pratiques anticoncurrentielles, en particulier dans le marché du clinker. Il a également été saisi de demandes spécifiques relatives au suivi de décisions antérieures et à l'exécution d'engagements pris par certains acteurs.

Les réunions du Collège ont intégré également des volets institutionnels et stratégiques, incluant l'examen d'avis relatifs à des projets de textes réglementaires, notamment dans le secteur pharmaceutique.

Lors de ces mêmes réunions, le Collège a procédé à l'examen et à l'adoption du projet de rapport annuel retraçant le bilan des activités au titre de l'exercice 2024, ainsi qu'à la validation du projet de budget relatif à l'année 2026.

Par ailleurs, la Commission Permanente a tenu 74 réunions consacrées à l'examen des projets de concentration économique, à l'étude de la recevabilité des saisines contentieuses ainsi qu'à la clôture des affaires instruites à l'initiative du Conseil.

Les 4 sections, compétentes pour l'examen des dossiers qui leur sont soumis par le Président du Conseil, le Collège ou la Commission permanente, ont siégé de manière régulière. Elles ont tenu 181 réunions, au cours desquelles elles ont procédé à l'examen et à l'adoption de 103 décisions relatives à des opérations de concentration économique. Par ailleurs, elles ont apporté leur contribution à l'examen des projets d'avis, à la conduite des travaux préparatoires des études engagées par le Conseil, ainsi qu'à l'analyse de nouveaux marchés.

Majesté,

Sur le plan de la gouvernance administrative et financière, le Conseil a mené plusieurs actions structurantes, dont la certification des comptes et le renforcement des moyens logistiques.

Ces actions structurantes se sont accompagnées d'une réorganisation administrative, marquée par la création d'une Direction Administrative et Financière structurée et par une rationalisation des fonctions de pilotage, ainsi que par l'élaboration d'un projet de réforme du statut du personnel visant à moderniser la gestion des ressources humaines.

Enfin, le Conseil a poursuivi ses efforts en matière de transformation digitale et de modernisation de ses outils de gestion. Les actions engagées ont porté sur l'amélioration et la mise à jour du système d'information, le développement des infrastructures technologiques, le renforcement de la sécurité informatique et l'intégration progressive de solutions innovantes, y compris en matière d'intelligence artificielle. Ces initiatives visent à accroître l'efficacité opérationnelle, à optimiser les processus internes et à améliorer la qualité des services rendus aux parties prenantes.

Majesté,

En matière de partenariat national, le Conseil de la concurrence a renforcé son cadre de coopération à travers la conclusion de conventions structurantes avec plusieurs institutions, notamment l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État, le Haut-Commissariat au Plan et l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption.

Ces conventions visent à améliorer la coordination institutionnelle, à favoriser l'échange d'informations et à promouvoir une culture de concurrence loyale, tout en contribuant à la transparence, à la qualité de la décision publique et au renforcement de la gouvernance économique.

Parallèlement, le Conseil a poursuivi son ouverture sur le monde académique à travers l'organisation de rencontres pédagogiques et l'accueil de stagiaires, contribuant ainsi à la diffusion des principes de la concurrence et au renforcement des compétences.

Sur le plan international, le Conseil a consolidé ses actions de coopération et de renforcement des capacités à travers des échanges avec des autorités homologues et la participation à des séminaires spécialisés, notamment en Europe. Il a également pris part à plusieurs rencontres internationales de référence, confirmant son implication dans les réseaux régionaux et mondiaux de la concurrence, ainsi que sa contribution aux réflexions sur les politiques concurrentielles et les enjeux économiques globaux.

Enfin, le Conseil a organisé et participé à des événements internationaux majeurs, dont la conférence de Marrakech consacrée aux plateformes numériques, qui a réuni un large éventail d'acteurs institutionnels et d'experts autour des enjeux concurrentiels, économiques et sociaux liés à l'économie digitale.

En marge de cette conférence, un workshop consacré aux enjeux des plateformes numériques pour les autorités de concurrence africaines a été organisé. Cette initiative s'inscrit dans la volonté du

Conseil de contribuer aux efforts déployés par le Royaume, **sous l'impulsion de Votre Majesté**, pour consolider l'ancrage africain du Maroc et la coopération continentale en matière de concurrence.

L'ensemble de ces initiatives illustre l'engagement du Conseil en faveur du dialogue international, du partage d'expertise et du renforcement de son positionnement en tant qu'acteur de référence de la régulation concurrentielle.

Majesté,

En 2025, le Conseil de la concurrence a consolidé sa communication institutionnelle à travers une stratégie proactive et structurée, marquée par une forte visibilité médiatique et une présence régulière dans le débat économique. Cette dynamique s'est traduite par l'organisation de points de presse, la diffusion de communiqués et le développement d'initiatives innovantes, notamment le lancement de son avatar institutionnel, conçu grâce à l'intelligence artificielle et destiné à rendre les contenus plus accessibles et pédagogiques.

Dans ce cadre, le Conseil a organisé sa rencontre annuelle avec les médias, consacrée à la problématique de l'accès aux marchés publics. Cette rencontre, marquée par la participation d'experts nationaux et internationaux, a permis d'échanger autour des enjeux du droit et de l'économie de la concurrence et de renforcer la diffusion de la culture de la concurrence.

Le Conseil a également intensifié ses actions de sensibilisation à travers sa participation à des événements publics tels que la 30^{ème} édition du Salon international de l'édition et du livre (SIEL), ainsi que l'organisation d'activités visant à promouvoir la culture de la concurrence auprès d'un large public.

Enfin, le Conseil a poursuivi ses efforts de valorisation de la recherche à travers le « Prix du Conseil de la concurrence », qui récompense les travaux académiques en lien avec le droit et l'économie de la concurrence. Ce dispositif contribue à renforcer les liens avec le monde académique et à encourager la production de connaissances, tout en participant à l'enrichissement du débat sur la régulation des marchés et les enjeux concurrentiels.

Majesté,

Le Conseil de la concurrence restera guidé par **Vos Hautes Orientations** dans la poursuite de ses efforts soutenus afin d'assurer une veille continue des mutations économiques, technologiques et concurrentielles à l'échelle internationale, de manière à anticiper les changements émergents susceptibles d'influer sur le fonctionnement des marchés nationaux, tout en veillant à la préservation d'un écosystème concurrentiel sur le plan national fondé sur les principes de concurrence équitable, de mérite et de justice.

Dans ce cadre, le Conseil accordera ainsi une attention particulière aux dynamiques concurrentielles liées aux conditions d'accès aux technologies de pointe, notamment l'émergence de systèmes d'intelligence artificielle de nouvelle génération.

Ces évolutions, porteuses d'opportunités mais également de défis, appellent une vigilance continue afin de préserver l'équilibre concurrentiel et de contribuer au renforcement de la

souveraineté numérique nationale. À cet égard, le Royaume du Maroc, engagé sur la scène internationale en faveur d'une intelligence artificielle sûre, sécurisée et fiable, continuera, **sous la conduite éclairée de Votre Majesté**, de promouvoir une gouvernance concertée et inclusive, en cohérence avec ses positions au sein des instances onusiennes.

À ce titre, le Conseil renforcera ses actions de veille et d'analyse de ces marchés numériques, tout en poursuivant ses efforts d'évaluation des pratiques susceptibles d'altérer le fonctionnement normal du jeu concurrentiel.

Par ailleurs, et dans une approche à la fois préventive et prospective, le Conseil veillera à accompagner les évolutions du marché national à travers des avis, recommandations et actions de plaidoyer, en vue de favoriser un environnement ouvert, équitable et propice à l'innovation, tout en soutenant l'émergence et le développement d'acteurs nationaux.

Parallèlement, le Conseil continuera de porter une attention particulière au déploiement des mécanismes de soutien public, au niveau national, visant notamment à atténuer les effets des tensions inflationnistes persistantes, au regard de l'importance de cette orientation dans le contexte économique actuel.

Dans ce cadre, il importe d'assurer que la conception et la mise en œuvre de ces dispositifs s'inscrivent dans le respect des principes de neutralité concurrentielle, de proportionnalité et de temporalité des aides accordées, de manière à préserver l'équilibre des marchés et le libre jeu de la concurrence.

Une telle vigilance apparaît d'autant plus nécessaire que les périodes inflationnistes peuvent favoriser l'émergence de comportements ou de dynamiques de marché susceptibles d'altérer les conditions normales de concurrence, notamment à travers certaines formes de coordination entre opérateurs économiques visant à préserver leurs marges ou leurs niveaux de rentabilité.

Dès lors, la consultation du Conseil de la concurrence, tant en amont de l'élaboration de ces mécanismes de soutien qu'au cours de leur mise en œuvre, serait de nature à renforcer leur conformité aux principes régissant la concurrence, tout en contribuant à garantir l'efficacité économique des dispositifs adoptés et à préserver l'équilibre du marché.

Le Conseil demeurera également particulièrement attentif à la préservation des intérêts des consommateurs, en veillant à ce que les effets bénéfiques de la concurrence se traduisent concrètement par la préservation du pouvoir d'achat, ainsi que par le renforcement de la qualité, de la diversité et de l'accessibilité des biens et services. À travers la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles et la promotion de règles de marché équitables et transparentes, le Conseil poursuivra son action en faveur de la protection des consommateurs et du renforcement de leur confiance dans le fonctionnement des marchés.

Telles sont, **Majesté**, les grandes lignes du rapport annuel 2025 du Conseil de la concurrence.

Ahmed Rahhou

Rabat, juin 2026

SOMMAIRE

PRÉAMBULE

PARTIE I - ETAT DE LA CONCURRENCE DANS LE MONDE ET AU MAROC

- I. L'état de la concurrence dans le monde
- II. L'état de la concurrence au Maroc

PARTIE II - BILAN DES ACTIVITÉS DU CONSEIL DE LA CONCURRENCE

- I. La régulation des marchés
- II. L'activité des instances de délibération
- III. La gouvernance administrative et financière

PARTIE III - PARTENARIATS ET STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET DE PLAIDOYER DU CONSEIL DE LA CONCURRENCE

- I. Le partenariat national et international
- II. La communication
- III. La monographie sectorielle relative au secteur de l'automobile
- IV. La conférence internationale de Marrakech sur les défis concurrentiels des plateformes numériques

PRÉAMBULE

Conformément aux dispositions de l'article 23 de la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle qu'elle a été modifiée et complétée, le présent rapport présente l'état de la concurrence dans le monde et au Maroc ainsi que le bilan des activités du Conseil de la concurrence au titre de l'année 2025.

Durant cette année et dans le prolongement des dynamiques observées depuis la crise sanitaire de la Covid-19, l'économie mondiale demeure marquée par un environnement incertain, instable et profondément recomposé.

Les tendances passées se sont prolongées et amplifiées dans un contexte où les incertitudes géopolitiques continuent de peser sur les échanges commerciaux, les investissements et la stabilité financière.

Les rivalités stratégiques entre les grandes puissances, les recompositions des alliances économiques et les logiques de souveraineté nationale influencent de manière croissante les politiques économiques, favorisant des dynamiques de relocalisation, de sécurisation des approvisionnements et de fragmentation.

Cette évolution s'accompagne d'une redéfinition des chaînes de production, marquée par une recherche accrue de résilience au prix d'une montée des coûts et d'une moindre fluidité des échanges.

Parallèlement, l'économie mondiale reste confrontée à des défis structurels majeurs, notamment la persistance de tensions inflationnistes dans plusieurs régions, les ajustements des politiques monétaires engagés par les grandes banques centrales, ainsi que les effets différenciés de ces politiques sur les économies.

Les fluctuations des prix de l'énergie et des matières premières continuent d'exercer une pression sur les balances commerciales et les finances publiques, accentuant les vulnérabilités économiques de nombreux pays.

Dans ce contexte, la transformation numérique et l'essor rapide des nouvelles technologies, en particulier l'Intelligence Artificielle (IA), apparaissent à la fois comme des facteurs d'opportunité et de recomposition des rapports de force économiques.

Les investissements massifs dans ces secteurs stratégiques contribuent à renforcer la concentration économique autour de grands acteurs globaux, tout en soulevant des enjeux croissants en matière de régulation, de souveraineté et de concurrence.

Les évolutions observées dans le domaine des technologies dites de « frontière » mettent également en évidence l'émergence de nouveaux risques concurrentiels liés à l'asymétrie d'accès aux capacités technologiques les plus avancées. À cet égard, réserver l'accès à des modèles d'intelligence artificielle de très haute capacité à un nombre limité d'acteurs économiques pourraient conduire à l'apparition de barrières à l'entrée inédites, déconnectées des mécanismes traditionnels de marché. De telles dynamiques sont susceptibles de renforcer les phénomènes de concentration, de créer des effets d'éviction structurels au détriment des opérateurs non partenaires et d'accentuer les dépendances technologiques, avec des implications potentielles sur la souveraineté numérique des États et des entreprises.

De même, les impératifs liés à la transition énergétique et à la lutte contre le changement climatique imposent des mutations profondes des modèles économiques, générant à la fois de nouvelles opportunités de croissance et des tensions sur certains secteurs traditionnels.

Ainsi, l'économie mondiale en 2025 se caractérise par une tension permanente entre d'une part, des dynamiques de transformation et d'innovation et, d'autre part, des facteurs d'instabilité et de fragmentation.

Dans cet environnement, les politiques publiques, et en particulier les politiques de concurrence, sont appelées à jouer un rôle de plus en plus central pour garantir le bon fonctionnement des marchés, préserver les équilibres économiques et accompagner les mutations structurelles.

Cette double exigence explique l'attention accrue portée par les autorités de concurrence de par le monde et constitue le cadre dans lequel s'inscrivent les évolutions récentes du droit de la concurrence et de la pratique.

C'est ainsi que les autorités de la concurrence ont intensifié leurs interventions et étendu leur champ d'action à de nouveaux sujets économiques.

À l'échelle internationale, cette évolution se traduit par un durcissement sans précédent des politiques à l'égard des grandes entreprises technologiques, désormais perçues non seulement comme des acteurs dominants mais comme des structures susceptibles d'organiser durablement les marchés à leur avantage et de restreindre le champ de la concurrence.

Aux États-Unis, plusieurs procédures majeures ont été engagées ou poursuivies à l'encontre de groupes tels que Google et Meta, visant à contester certaines stratégies d'acquisition et pratiques d'intégration jugées anticoncurrentielles.

Le procès intenté contre Meta, portant notamment sur ses acquisitions passées, illustre cette volonté de remise en cause des positions dominantes. Dans le même temps, les contentieux impliquant Google dans les domaines de la recherche en ligne et de la publicité numérique témoignent de la centralité des enjeux liés à l'économie des plateformes.

Dans l'Union européenne, l'entrée en application du Digital Markets Act (DMA) marque une inflexion majeure, en consacrant le passage d'une régulation *ex post* à une approche *ex ante* visant les grandes plateformes qualifiées de « contrôleurs d'accès ».

Les premières décisions de non-conformité adoptées en 2025 à l'encontre d'acteurs comme Apple et Meta traduisent la volonté des institutions européennes d'assurer l'effectivité rapide de ce nouveau cadre juridique.

Cette évolution s'accompagne d'une attention accrue portée aux écosystèmes numériques fermés, aux effets d'enfermement et au rôle stratégique des données, désormais considérées comme un levier essentiel du pouvoir de marché poussant les autorités de concurrence à adapter leurs outils d'analyse pour intégrer ces nouvelles dimensions en dépassant les critères traditionnels fondés sur les prix ou les parts de marché.

Parallèlement, l'émergence de l'IA constitue un nouveau front pour le droit de la concurrence incitant les autorités à identifier les risques de concentration liés à la maîtrise des infrastructures technologiques, à l'accès aux volumes massifs de données et aux capacités d'investissement requises pour le développement de ces technologies.

En matière de contrôle des concentrations, l'année 2025 révèle également une évolution vers une approche plus nuancée, cherchant à concilier la préservation de la concurrence avec la nécessité de renforcer la compétitivité des entreprises.

Au Maroc, l'année 2025 marque une étape déterminante dans la consolidation du cadre institutionnel et juridique de la concurrence.

Le Conseil de la concurrence a connu une intensification de son activité, illustrée par l'ouverture de nombreuses enquêtes et la multiplication de ses avis sur la concurrence dans des secteurs à forts enjeux économiques et sociaux.

Cette dynamique témoigne du passage d'une phase de structuration à une phase de consolidation des acquis et de rapide adaptations aux évolutions mondiales et de recherche de l'efficacité et de la crédibilité.

Cette évolution est confortée par la réforme introduite par la loi n°40-21 complétant et modifiant la loi n°104-12 qui renforce les pouvoirs d'enquête, élargit l'arsenal répressif et prévoit de nouveaux mécanismes procéduraux tels que la transaction, les engagements ou la non-contestation des griefs.

L'intervention du Conseil s'est particulièrement concentrée sur des secteurs sensibles, notamment ceux ayant un impact direct sur le pouvoir d'achat des consommateurs, tels que les marchés de produits alimentaires, le marché des hydrocarbures et le marché des médicaments.

Cette orientation traduit une volonté d'inscrire la régulation de concurrence dans une logique économique et sociale globale visant à consolider les principes de la libre entreprise et la sauvegarde des droits des consommateurs.

A ce titre, le Conseil développe une approche proactive visant à anticiper les dysfonctionnements potentiels de marché et d'éclairer en amont les décisions publiques.

Dans la continuité des exercices précédents, le rapport annuel du Conseil de la concurrence au titre de l'année 2025 est articulé autour des axes suivants :

- l'analyse de l'état de la concurrence dans le monde et au Maroc ;
- le bilan des activités du Conseil ;
- les partenariats et la stratégie de communication et de plaidoyer du Conseil.

PARTIE

Etat de la concurrence
dans le monde
et au Maroc



I. L'état de la concurrence dans le monde

En 2025, l'économie mondiale s'est inscrite dans un contexte marqué par une stabilisation relative de la croissance, conjuguée à la persistance d'incertitudes structurelles.

La poursuite du processus de désinflation et l'ajustement progressif des politiques monétaires, ont contribué à un apaisement partiel des tensions économiques. Toutefois, les conditions de financement sont demeurées globalement restrictives, continuant de peser sur les décisions d'investissement et les stratégies de développement des entreprises.

Dans ce cadre, les dynamiques concurrentielles ont été profondément influencées par les mutations structurelles de l'économie mondiale, notamment l'essor des secteurs technologiques, l'intensification des processus de digitalisation et la reconfiguration des chaînes de valeur à l'échelle internationale.

Ces évolutions ont favorisé une recomposition des positions concurrentielles, souvent au bénéfice d'acteurs disposant d'avantages technologiques déterminants ou d'une taille critique leur conférant un pouvoir de marché accru.

Parallèlement, la fragmentation du commerce international, couplée au recours croissant à des politiques industrielles et commerciales ciblées, a contribué à redéfinir les conditions d'exercice de la concurrence.

Ces dynamiques ont introduit de nouvelles sources de distorsion des marchés et renforcé les logiques de régionalisation des échanges, dans un contexte de recomposition des équilibres économiques mondiaux.

Néanmoins, les opérations de concentration ont connu un regain d'activité en 2025 s'expliquant principalement par des dynamiques de consolidation, d'innovation et de redéploiement stratégique, en particulier dans les secteurs technologiques, énergétiques et financiers.

Les actions des autorités de la concurrence se sont inscrites dans le mouvement d'intensification des mutations concurrentielles à l'échelle mondiale mettant l'accent sur l'importance croissante des enjeux de souveraineté économique, d'innovation et de régulation des marchés.

1. Le contexte macroéconomique

En 2025, l'économie mondiale a confirmé sa capacité de résilience, évoluant dans un environnement marqué par la coexistence de dynamiques contrastées et d'incertitudes persistantes.

Si l'activité est restée globalement robuste, elle est demeurée largement tributaire d'un nombre limité de moteurs, notamment les investissements dans les secteurs technologiques et le soutien des politiques économiques dans certaines grandes économies.

Dans ce contexte, le processus de désinflation¹ s'est poursuivi à l'échelle mondiale, notamment soutenu par une détente partielle des coûts, malgré la persistance de risques haussiers.

Toutefois, le retour à des niveaux d'inflation compatibles avec les objectifs des banques centrales s'effectue de manière graduelle et hétérogène selon les régions, certaines économies continuant de faire face à des tensions persistantes sur les prix.

Parallèlement, les effets cumulés du resserrement monétaire engagé au cours des années précédentes ont continué de se transmettre à l'économie réelle, exerçant une pression persistante sur les conditions de financement, sur l'investissement et, dans une moindre mesure, sur la dynamique de l'emploi.

Néanmoins, la résilience des marchés du travail dans plusieurs économies avancées, conjuguée à la capacité d'ajustement des bilans des entreprises et à l'adaptation des comportements de consommation des ménages face au durcissement des conditions de crédit, a contribué à amortir partiellement l'impact de ce resserrement.

Dans cet environnement, les banques centrales ont été confrontées à des arbitrages délicats entre la nécessité de consolider la désinflation et celle de préserver la croissance, tandis que les politiques budgétaires ont joué un rôle d'appoint, en soutenant l'activité tout en étant de plus en plus contraintes par les niveaux élevés d'endettement public.

L'année 2025 s'est ainsi inscrite dans une phase de stabilisation relative de l'économie mondiale, caractérisée par un rééquilibrage progressif des fondamentaux macroéconomiques. Cette dynamique demeure toutefois entourée de fragilités persistantes – niveaux d'endettement élevés, hétérogénéité des marges de manœuvre budgétaires, croissance encore modérée de la productivité – et exposée à des risques tels que la volatilité financière dans un contexte d'ajustement des conditions monétaires, l'intensification des tensions géopolitiques et commerciales, ainsi que des vulnérabilités accrues dans certaines économies émergentes face aux chocs externes.

1.1 La croissance économique

Selon les estimations du Fonds monétaire international (FMI)², la croissance mondiale s'est maintenue à un niveau relativement stable en 2025, s'établissant à 3,4%, un taux identique à celui enregistré en 2024.

Cette stagnation du rythme de croissance s'inscrit dans un contexte économique marqué par des forces divergentes, combinant à la fois des facteurs de soutien à l'activité et des contraintes persistantes liées à l'environnement international.

¹ La désinflation désigne un ralentissement de la hausse des prix. Contrairement à la déflation, les prix continuent d'augmenter, mais à un rythme moins soutenu qu'auparavant.

² Fonds monétaire international, World Economic Outlook, Avril 2026.

En effet, l'économie mondiale a continué de faire preuve de résilience, portée notamment par un assouplissement progressif des conditions financières, des politiques budgétaires de soutien dans plusieurs grandes économies et le dynamisme des investissements dans les secteurs technologiques, en particulier ceux liés à l'IA. Ces derniers ont contribué à soutenir la productivité et à stimuler les échanges commerciaux, notamment en Asie et en Amérique du Nord.

Par ailleurs, la croissance en 2025 a été favorisée par la relative détente des tensions commerciales, notamment entre les États-Unis et la Chine, ainsi que par une certaine stabilisation des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Toutefois, l'incertitude liée aux politiques économiques et commerciales demeure élevée, continuant de peser sur les décisions d'investissement et sur les perspectives à moyen terme.

À l'échelle des grandes zones économiques, la croissance est demeurée hétérogène. Les économies avancées ont enregistré une progression modérée, avec un taux de croissance estimé à 1,9% en 2025, traduisant un ralentissement par rapport aux niveaux observés avant la pandémie. Cette évolution s'explique notamment par l'effet différé du resserrement monétaire antérieur ainsi que par des contraintes structurelles persistantes, en particulier dans la zone euro.

Aux États-Unis, l'activité économique a conservé un rythme de croissance relativement soutenu, estimé à 2,1% en 2025, porté par la vigueur de la consommation des ménages, le dynamisme des dépenses publiques ainsi que la montée en puissance des investissements dans les technologies de pointe.

À l'inverse, la zone euro a poursuivi sa trajectoire de croissance modérée, autour de 1,6%, traduisant à la fois la fragilité persistante de la demande intérieure et les effets prolongés des tensions sur les coûts énergétiques, qui continuent d'affecter la compétitivité et la capacité productive des économies européennes.

Dans les économies émergentes et en développement³, la croissance est restée globalement soutenue en 2025, s'établissant à environ 4,4%. Cette dynamique a été principalement portée par la reprise de l'activité en Asie, en particulier en Chine et en Inde.

Toutefois, ces économies continuent de faire face à des vulnérabilités importantes, liées notamment à la volatilité des flux de capitaux et au niveau élevé de l'endettement, susceptibles d'accroître leur exposition aux chocs externes.

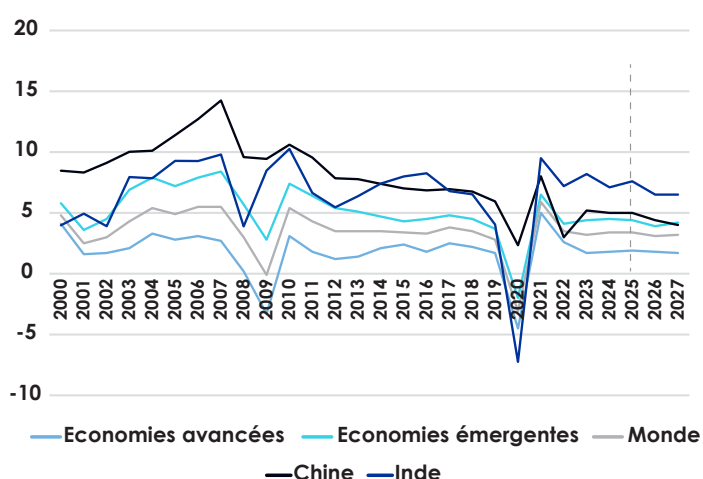
Malgré cette résilience globale, des signes de ralentissement ont été observés au cours de l'année, avec une modération progressive de la croissance dans plusieurs pays. Cette tendance reflète notamment l'essoufflement de certains moteurs traditionnels de l'activité, ainsi que l'impact persistant de l'incertitude géopolitique et commerciale.

³ Le groupe des « pays émergents et en développement » du FMI comprend 154 économies, dont 96 sont considérées comme des marchés émergents à revenu intermédiaire et 58 sont classées comme pays en développement à faible revenu. Cette classification repose sur une évaluation qualitative plutôt que sur des seuils statistiques fixes, s'appuyant principalement sur le niveau de revenu par habitant, la diversification des exportations vers l'industrie ou les services et le degré d'intégration au système financier mondial.

Dans ce contexte, et au regard de l'exacerbation des tensions géopolitiques observées en début 2026, les perspectives à moyen terme restent marquées par une certaine prudence. La croissance mondiale devrait, selon les prévisions du FMI, ralentir à 3,1% en 2026 et ne pas dépasser 3,2% à l'horizon 2029. Toutefois, ces prévisions reposent sur des hypothèses entourées d'un degré élevé d'incertitude.

Les risques pesant sur ces perspectives de croissance tiennent principalement à un durcissement des tensions commerciales, notamment sous l'effet de la montée des politiques protectionnistes et des droits de douane américains⁴, ainsi qu'à la fragmentation géoéconomique croissante. Ils incluent également des corrections potentielles sur les marchés financiers — en particulier dans les segments technologiques —, ainsi que l'intensification des tensions géopolitiques, à l'image de la guerre en Ukraine et du conflit au Moyen-Orient, susceptibles de perturber les chaînes d'approvisionnement, de provoquer des chocs énergétiques et d'alimenter une volatilité accrue des prix des matières premières.

Graphique n° 1 : Croissance du PIB réel entre 2000 et 2027 (en pourcentage)



Source : FMI, *World Economic Outlook*, Janvier 2026

Pour sa part, le commerce international a poursuivi son redressement en 2025, bien qu'à un rythme plus modéré qu'attendu. Selon les estimations du FMI, la croissance du volume des

⁴ En 2025, la politique commerciale des États-Unis s'est inscrite dans la continuité d'une orientation résolument plus protectionniste, marquée par le maintien de droits de douane élevés sur plusieurs catégories de produits stratégiques, ainsi que par leur relèvement ciblé dans certains secteurs, notamment les technologies avancées, les véhicules électriques et les intrants industriels critiques. Cette évolution s'est accompagnée d'un recours accru à des instruments à effet équivalent — subventions industrielles, incitations fiscales conditionnées à la production locale et exigences de contenu domestique — visant à renforcer la base productive nationale et à sécuriser les chaînes d'approvisionnement.

Dans un contexte de rivalités géoéconomiques accrues, en particulier avec la Chine, ces mesures ont contribué à une recomposition des flux commerciaux mondiaux, favorisant des stratégies de relocalisation ou de « friend-shoring ». Toutefois, elles ont également accentué les tensions commerciales, suscité des risques de mesures de rétorsion et alimenté une fragmentation progressive du système commercial international.

échanges mondiaux de biens et services s'est établie à 4,1% en 2025, marquant une nette accélération par rapport aux niveaux observés en 2024. Cette dynamique reflète un effet de rattrapage après les perturbations antérieures ainsi qu'un environnement économique globalement plus favorable.

Cette reprise s'explique notamment par la poursuite de la désinflation à l'échelle mondiale, qui a contribué à restaurer le pouvoir d'achat des ménages et à soutenir la demande, ainsi que par une relative amélioration des conditions financières dans plusieurs grandes économies. Par ailleurs, le redressement de l'investissement, en particulier dans les secteurs technologiques, a stimulé les échanges de biens intermédiaires et d'équipements.

Dans les économies avancées, la reprise du commerce est restée progressive, en lien avec une demande intérieure encore contrainte par les effets différés du resserrement monétaire. Néanmoins, la hausse des importations s'est confirmée en 2025, portée notamment par la consommation et les dépenses publiques dans certaines économies, en particulier aux États-Unis. Du côté des exportations, la performance est demeurée modérée, traduisant un environnement extérieur encore incertain.

À l'inverse, les économies émergentes ont continué d'afficher une dynamique commerciale plus soutenue, bénéficiant du renforcement de la demande mondiale et de leur intégration accrue dans les chaînes de valeur internationales. L'Asie, en particulier, a joué un rôle déterminant dans cette évolution, profitant de l'essor des exportations de produits technologiques, notamment les semi-conducteurs et les équipements liés à l'IA.

La progression rapide des échanges liés aux technologies a ainsi contribué à compenser le ralentissement observé dans d'autres segments du commerce mondial, traduisant une recomposition sectorielle des flux commerciaux. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de transformation structurelle du commerce international, marqué par la montée en puissance des industries numériques et des activités à forte intensité technologique.

Par ailleurs, le commerce des services a continué de croître à un rythme soutenu, porté par l'expansion des services numériques et la digitalisation accrue des échanges. Le développement du commerce électronique, des services informatiques et des plateformes numériques a renforcé la résilience du commerce international, en facilitant l'adaptation des économies aux mutations en cours.

Toutefois, en dépit de cette reprise, les perspectives du commerce mondial continuent d'être affectées par un ensemble de risques principalement orientés à la baisse.

Dans un contexte géopolitique toujours dégradé, marqué par la persistance de plusieurs foyers de tensions et de conflits aux effets de débordement régionaux et systémiques, les incertitudes demeurent élevées.

À ces évolutions, s'ajoutent les incertitudes entourant les politiques commerciales, ainsi que l'accentuation des dynamiques de fragmentation des échanges internationaux, qui tendent à fragiliser davantage la résilience du commerce mondial.

Par ailleurs, les perturbations récurrentes observées sur certaines routes stratégiques du commerce international continuent d'altérer la fluidité des chaînes d'approvisionnement et de renforcer la volatilité des coûts logistiques.

Dans ce contexte, les tensions commerciales entre grandes puissances, en particulier entre les États-Unis et la Chine, constituent toujours un facteur structurel d'incertitude pesant sur les perspectives de croissance et d'intégration de l'économie mondiale.

En outre, les réorientations des politiques commerciales, marquées par le recours accru à des mesures protectionnistes et à des restrictions ciblant certains secteurs stratégiques, contribuent à redessiner les flux d'échanges internationaux. Ces évolutions favorisent une régionalisation croissante du commerce et une reconfiguration des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Dans ce contexte, selon les prévisions du FMI, les perspectives à court terme du commerce international apparaissent orientées à la baisse. Après la forte progression enregistrée en 2025, la croissance des échanges mondiaux devrait nettement ralentir pour s'établir à 2,6% en 2026, avant de connaître une reprise modérée à 3,1% en 2027. Cette décélération s'explique notamment par l'atténuation des effets de rattrapage, la persistance des incertitudes et l'impact des nouvelles politiques commerciales sur les flux internationaux.

Enfin, l'écart de production (« output gap »), qui mesure la différence entre le PIB effectif et son niveau potentiel, a poursuivi sa normalisation en 2025 dans la plupart des grandes économies, traduisant une convergence progressive vers des niveaux d'activité plus soutenables. Bien que les estimations varient selon les pays, les analyses du FMI suggèrent une situation globalement proche de l'équilibre conjoncturel à l'échelle mondiale, dans un contexte marqué par la résilience de l'activité économique et par le maintien, quoique différencié, de politiques macroéconomiques de soutien.

Cette évolution s'est inscrite dans un environnement caractérisé par des conditions financières moins restrictives que celles ayant caractérisé les années précédentes, ainsi que par des impulsions budgétaires ciblées dans certaines économies avancées, notamment aux États-Unis et au Japon. Ces facteurs ont contribué à soutenir la demande globale et à contenir l'ampleur des écarts de production, en dépit du ralentissement observé dans certains secteurs cycliques.

Toutefois, cette apparente convergence masque des disparités régionales significatives. Dans la zone euro, l'écart de production est demeuré légèrement négatif en 2025, traduisant une dynamique de croissance encore contrainte par des facteurs structurels persistants, notamment la faiblesse de l'investissement, le niveau élevé des coûts énergétiques et une demande intérieure modérée.

À l'inverse, aux États-Unis, l'activité économique a conservé un rythme relativement soutenu, portée par la résilience de la consommation et le dynamisme de l'investissement. Dans ce contexte, l'écart de production y a évolué autour de l'équilibre, voire en territoire légèrement positif, reflétant une utilisation élevée des capacités productives.

Dans les économies émergentes et en développement, la situation s'est avérée plus contrastée. Certaines économies, en particulier en Asie, ont affiché un niveau d'activité proche de leur potentiel, soutenu par des dynamiques internes robustes et une intégration accrue dans les chaînes de valeur mondiales. D'autres, en revanche, sont restées confrontées à des contraintes structurelles persistantes, à des déséquilibres macroéconomiques et à des marges de manœuvre budgétaires limitées, qui freinent leur capacité d'ajustement et de convergence.

À l'horizon des prochaines années, les perspectives économiques mondiales demeurent entourées d'incertitudes accrues, dans un environnement international sensiblement plus instable au début de 2026.

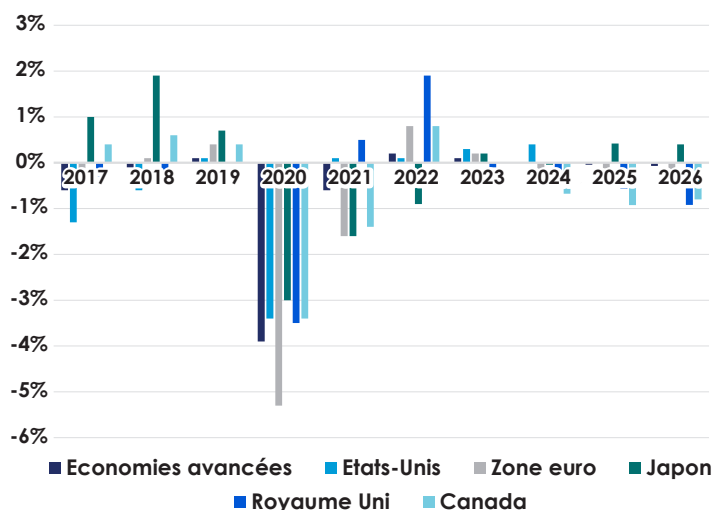
Les risques, globalement orientés à la baisse, tiennent principalement à la persistance de tensions géopolitiques et à la prolongation de conflits aux répercussions économiques diffuses – via notamment les prix de l'énergie, les routes commerciales stratégiques et les chaînes d'approvisionnement – ainsi qu'à l'accentuation des dynamiques de fragmentation économique et commerciale.

S'y ajoutent les incertitudes entourant l'orientation des politiques économiques, dans un contexte de marges de manœuvre plus contraintes, et les vulnérabilités financières liées à des niveaux d'endettement élevés.

Dans ce cadre, la croissance mondiale apparaît de plus en plus dépendante d'un nombre limité de moteurs, en particulier les secteurs technologiques et certaines économies à forte intensité d'innovation, accentuant les déséquilibres sectoriels et géographiques.

Une éventuelle correction sur les marchés financiers, notamment dans ces segments, ou un essoufflement des gains de productivité associés, serait de nature à peser sur la dynamique d'activité et à durcir les conditions de financement. Dès lors, malgré la relative stabilisation de l'écart de production observée en 2025, les perspectives à court et moyen terme laissent entrevoir un risque de réouverture progressive de cet écart dans plusieurs économies, dans un contexte d'incertitude élevée, de volatilité accrue et de croissance de plus en plus hétérogène entre pays et régions.

Graphique n°2 : Ecart de production dans les principales économies avancées (en pourcentage)



Source : FMI, World Economic Outlook, Janvier 2026

Il ressort que l'économie mondiale a fait preuve d'une résilience relative en 2025, dans un environnement pourtant marqué par des déséquilibres persistants et des incertitudes structurelles. La croissance est restée globalement stable, soutenue par un assouplissement progressif des conditions de financement, porté notamment par l'inflexion des politiques monétaires et la détente des taux d'intérêt en fin de période, ainsi que par des impulsions budgétaires ciblées et le dynamisme des secteurs technologiques, en particulier liés à l'IA.

À l'orée de 2026, l'environnement international s'est sensiblement durci. La résurgence de tensions géopolitiques majeures, la prolongation de conflits aux effets économiques diffus et les perturbations accrues sur certaines routes commerciales stratégiques renforcent les risques de fragmentation de l'économie mondiale. Dans le même temps, les tensions commerciales entre grandes puissances et la multiplication de mesures à caractère protectionniste contribuent à reconfigurer les chaînes de valeur et à peser sur les perspectives d'investissement.

Ainsi, si la croissance devrait s'établir selon les dernières prévisions du FMI autour de 3,1% en 2026, cet équilibre demeure précaire.

1.2 Les prix des matières premières et l'inflation

En 2025, le processus de désinflation mondiale s'est poursuivi, bien qu'à un rythme plus graduel et différencié selon les régions. L'inflation globale s'est établie autour de 4,1%, après environ 5,7% en 2024, traduisant une décade progressive mais encore incomplète vers les cibles des banques centrales. Cette dynamique reflète l'atténuation des chocs d'offre passés, mais également la persistance de rigidités inflationnistes, notamment dans les services.

En effet, si la progression des salaires nominaux a ralenti dans plusieurs économies avancées, l'inflation sous-jacente demeure élevée, oscillant autour de 3,5% à 4% aux États-Unis et dans la zone euro, soit des niveaux supérieurs aux moyennes d'avant pandémie. Cette résistance s'explique notamment par la vigueur relative des marchés du travail et par la lente normalisation des prix dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre.

Dans ce contexte, les divergences de politiques monétaires se sont accentuées en 2025. Certaines banques centrales, notamment dans les économies avancées, ont amorcé un cycle d'assouplissement progressif, avec des baisses de taux cumulées de l'ordre de 50 à 100 points de base au cours de l'année. À l'inverse, plusieurs économies émergentes ont maintenu des taux directeurs élevés, souvent supérieurs à 6% voire 8%, afin de contenir les pressions inflationnistes et de stabiliser leurs devises. Cette configuration a contribué à maintenir un dollar relativement fort, soutenu par des différentiels de taux d'intérêt favorables et des anticipations de politiques budgétaires expansionnistes aux États-Unis.

Les conditions financières internationales sont ainsi restées globalement contrastées. Les marchés actions des économies avancées ont poursuivi leur progression, avec des indices en hausse de l'ordre de 10% à 15% sur l'année, portés par les valeurs technologiques, tandis que les marchés émergents ont enregistré des performances plus modérées, dans un contexte de volatilité accrue des flux de capitaux.

Parallèlement, les tensions géopolitiques ont continué d'alimenter les incertitudes inflationnistes. Les conflits au Moyen-Orient et en Ukraine ont maintenu une prime de risque sur les marchés des matières premières, même si leur impact direct sur les prix s'est atténué par rapport aux pics observés en 2022-2023. Néanmoins, toute escalade demeure susceptible d'entraîner des chocs d'offre significatifs, notamment sur les marchés énergétiques.

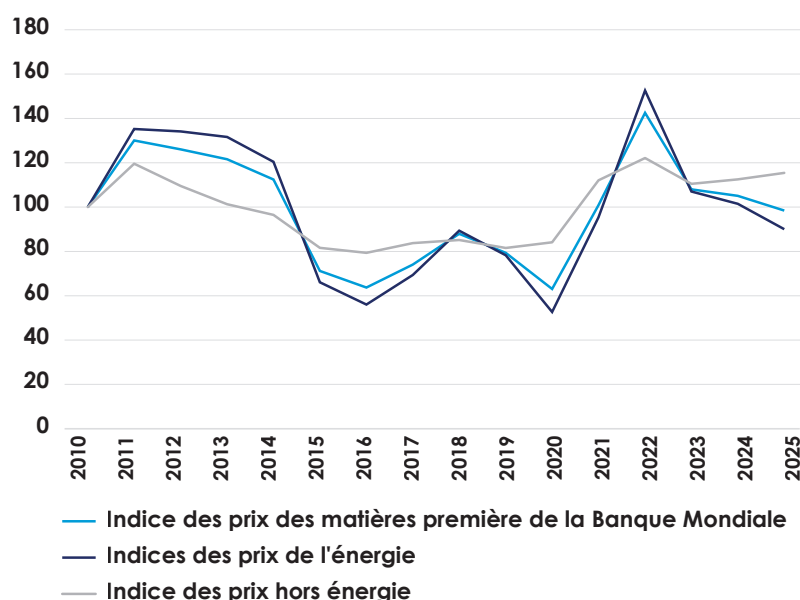
S'agissant des matières premières, l'année 2025 a été marquée par une poursuite de la détente des prix de l'énergie. Le prix moyen du baril de Brent est estimé autour de 69 dollars, contre 80,7 dollars en 2024, tandis que le prix du gaz naturel a légèrement progressé pour s'établir à 11,96 dollars (contre 10,96 dollars en 2024). Dans ce contexte, l'indice des prix de l'énergie de la Banque mondiale aurait enregistré une nouvelle baisse, de l'ordre de 11%, prolongeant la tendance observée l'année précédente⁵.

L'indice global des prix des matières premières a connu un net repli, pour s'établir autour de 98,4⁶, traduisant toutefois des évolutions contrastées selon les catégories. Les prix des métaux ont poursuivi leur progression, avec une hausse estimée à 5%, soutenue par la demande liée à la transition énergétique et aux investissements technologiques. Les prix des matières premières agricoles ont, pour leur part, connu une quasi-stagnation, dans un contexte de normalisation des conditions d'offre.

⁵ Commodity Energy Price Index, base 2010=100.

⁶ Commodity Price Index, base 2010=100.

Graphique n° 3 : Evolution des indices de prix des matières premières (Base 2010=100)



Source : Banque mondiale, Pink sheet data, Avril 2026

Selon les dernières perspectives du FMI, le processus de désinflation mondiale s'est poursuivi en 2025, bien qu'à un rythme plus modéré et différencié selon les régions. Après un ralentissement significatif en 2024, l'inflation mondiale a continué de refluer pour s'établir autour de 4,1% en 2025, contre 5,8% en 2024 et 6,7% en 2023 (cf. graphique n°4). Cette évolution s'explique principalement par la détente des prix des matières premières, la modération progressive des tensions salariales et la normalisation des conditions d'offre à l'échelle mondiale.

Dans les économies avancées, la désinflation s'est poursuivie de manière plus marquée, avec un taux d'inflation ramené à environ 2,5% en 2025, après 2,6% en 2024 et 4,6% en 2023. Cette relative stabilisation autour des cibles des banques centrales traduit les effets différés du resserrement monétaire engagé depuis 2022, ainsi que la normalisation progressive des prix de l'énergie et des biens manufacturés. Aux États-Unis, l'inflation s'est maintenue autour de 2,7%, tandis que dans la zone euro, elle a évolué à des niveaux légèrement inférieurs, proches de 2,5%, bien que l'inflation des services demeure persistante et supérieure à sa moyenne de long terme.

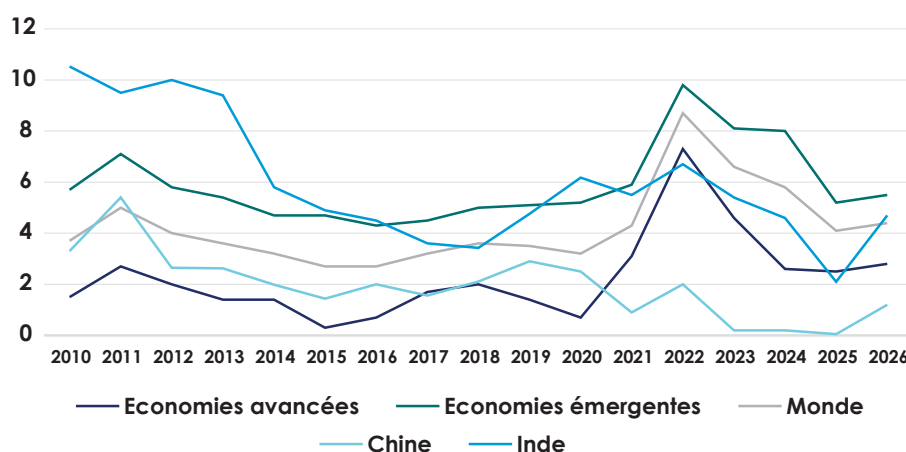
Cette dynamique a permis à plusieurs banques centrales d'initier un assouplissement prudent de leur politique monétaire au cours de l'année 2025, avec des baisses de taux graduelles, tout en maintenant une vigilance accrue face aux risques de pressions inflationnistes résiduelles.

À l'inverse, dans les économies émergentes et en développement, le processus de désinflation est resté plus lent et plus hétérogène. L'inflation y a reculé à environ 5,2% en 2025, contre 8% en 2024 et 8,2% en 2023. Cette évolution reflète la persistance de contraintes structurelles,

notamment la volatilité des taux de change, les pressions sur les prix alimentaires et énergétiques, ainsi que des déséquilibres macroéconomiques dans certaines régions.

En Amérique latine et en Europe émergente, bien que la désinflation se soit poursuivie, les niveaux d'inflation restent relativement élevés, souvent compris entre 5% et 8%, nécessitant le maintien de politiques monétaires restrictives. En revanche, en Asie, et notamment en Chine, l'inflation est restée faible, évoluant autour de 1%, en raison d'une demande intérieure modérée et d'un contexte économique marqué par des ajustements structurels.

Graphique n°4 : Evolution du taux d'inflation (Variation des prix à la consommation en pourcentage)



Source: FMI, World Economic Outlook, Janvier 2026

Des risques de résurgence inflationniste persistent, dans un contexte marqué par de nouvelles tensions apparues début 2026 sur les chaînes d'approvisionnement, une fragmentation accrue du commerce international et la persistance de rigidités sur les marchés du travail dans plusieurs économies. Si l'inflation globale poursuit sa décrue, la désinflation reste inégale et lente, l'inflation sous-jacente demeurant supérieure aux objectifs dans certaines économies avancées et émergentes. Aux États-Unis notamment, les pressions dans les services et la tension sur le marché du travail continuent de retarder la normalisation vers la cible des banques centrales.

Cette inertie inflationniste conduit les autorités monétaires à maintenir des conditions restrictives plus longtemps qu'anticipé, dans un contexte où les anticipations de taux demeurent instables. Ce prolongement du cycle de taux élevés accroît le risque de durcissement durable des conditions financières, avec des effets de second tour sur l'investissement, l'emploi et des valorisations d'actifs particulièrement sensibles, notamment dans les segments technologiques. Des ajustements brusques de marché ne sont dès lors pas exclus en cas de révision à la hausse des anticipations d'inflation ou de déception sur les gains de productivité attendus.

Parallèlement, les tensions géopolitiques et commerciales demeurent un facteur de risque central, avec une intensification des mesures protectionnistes et des perturbations ponctuelles des routes commerciales stratégiques observées début 2026. Ces éléments renforcent les pressions sur les coûts, réduisent la fluidité des échanges et contribuent à une fragmentation plus structurelle de l'économie mondiale.

Dans ce contexte, le renforcement du dollar et le maintien de taux élevés accentuent les vulnérabilités des économies émergentes, via un renchérissement du service de la dette en devises, des sorties de capitaux potentielles et une dégradation des positions externes.

Enfin, malgré une croissance mondiale encore estimée autour de 3,4% en 2025, celle-ci demeure fortement concentrée sur un nombre limité de moteurs, principalement technologiques. Cette dépendance accroît la sensibilité du cycle mondial à un essoufflement des gains de productivité ou à une correction des valorisations, susceptible d'affecter simultanément l'investissement, la confiance et les conditions financières globales.

Dès lors, l'environnement macroéconomique demeure dominé par un arbitrage délicat entre maîtrise de l'inflation et soutien à la croissance, dans un contexte de volatilité accrue, de fragmentation économique et de transmission plus rapide des chocs.

2. Les interventions des pouvoirs publics et les politiques de concurrence

2.1 Les mesures de politique monétaire

En 2025, les politiques monétaires mondiales ont évolué dans une phase charnière marquée par la transition entre la lutte active contre l'inflation et le soutien progressif à la croissance économique. Après deux années de resserrement monétaire prononcé (2022-2023) et une phase d'observation en 2024, les banques centrales ont commencé à ajuster leurs orientations en fonction de signaux plus clairs de désinflation, tout en restant vigilantes face aux risques de résurgence inflationniste.

Aux États-Unis, la Réserve fédérale américaine (Fed) a entamé en 2025 un cycle graduel d'assouplissement monétaire. Après avoir maintenu ses taux directeurs à des niveaux élevés en 2024, elle a procédé à plusieurs baisses prudentes du taux des fonds fédéraux, désormais situé dans une fourchette comprise entre 3,5% et 3,75% à la fin de l'année. Cette inflexion reflète le ralentissement progressif de l'inflation, qui converge vers l'objectif de 2%, ainsi qu'un marché du travail montrant des signes d'équilibre. Néanmoins, la Fed adopte une approche dépendante des données (« data-dependent »), afin d'éviter un relâchement prématuré susceptible de raviver les tensions sur les prix.

Dans la zone euro, la Banque centrale européenne (BCE) a amorcé un mouvement plus marqué d'assouplissement monétaire en 2025. Face à une croissance économique toujours modérée et à une inflation en repli plus rapide que prévu, l'institution a réduit ses taux directeurs de manière

progressive afin de relancer l'investissement et soutenir la demande intérieure. La désinflation observée, notamment sur les composantes énergétiques et alimentaires, a permis une certaine marge de manœuvre, bien que l'inflation sous-jacente demeure un point de vigilance. Par ailleurs, la BCE a maintenu une communication prudente afin d'ancrer les anticipations des marchés et éviter toute volatilité excessive.

Au Royaume-Uni, la Banque d'Angleterre a suivi une trajectoire similaire mais plus graduelle. Confrontée à une inflation structurellement plus persistante que dans la zone euro, notamment en raison des tensions sur le marché du travail et des rigidités post-Brexit, elle a engagé des baisses de taux limitées. L'objectif est de trouver un équilibre entre le soutien à une économie en ralentissement et la maîtrise des pressions inflationnistes encore présentes.

De son côté, la Banque du Japon (BoJ) a poursuivi en 2025 la normalisation progressive de sa politique monétaire, amorcée en 2024. Après plusieurs décennies de politique accommodante, elle a relevé ses taux d'intérêt et assoupli progressivement son contrôle de la courbe des taux. Cette évolution s'explique par l'installation d'une inflation plus durable au Japon, soutenue par la hausse des salaires et une demande intérieure plus dynamique. Toutefois, la BoJ reste prudente afin de ne pas compromettre la reprise encore fragile.

En Chine, la Banque populaire de Chine a maintenu une orientation résolument accommodante. En 2025, elle a intensifié ses mesures de soutien à l'économie, notamment par des réductions des taux directeurs et des injections de liquidités ciblées. Cette politique vise à stimuler la demande intérieure, soutenir le secteur immobilier en difficulté et accompagner la transition vers un modèle de croissance davantage axé sur la consommation. Toutefois, l'efficacité de ces mesures reste conditionnée à la confiance des ménages et des entreprises.

Enfin, dans les économies émergentes et en développement, les trajectoires monétaires ont été plus hétérogènes. Certains pays, ayant réussi à contenir l'inflation plus rapidement, ont engagé des cycles d'assouplissement pour soutenir la croissance, tandis que d'autres ont maintenu des politiques restrictives afin de stabiliser leurs devises et contenir les pressions inflationnistes importées.

L'année écoulée a ainsi marqué un tournant dans la conduite des politiques monétaires mondiales. Elle se caractérise par un passage progressif d'une logique de resserrement à une gestion fine de l'équilibre entre stabilité des prix et soutien à l'activité. Cette phase d'ajustement demeure toutefois entourée d'incertitudes, notamment liées aux tensions géopolitiques, aux fluctuations des prix des matières premières et à l'évolution des conditions financières globales, ce qui impose aux banques centrales de conserver une posture prudente et flexible.

Tableau n° 1 : Niveaux des taux directeurs à fin 2023, 2024 et 2025

Banque centrale	Taux directeur	Niveau à fin 2025	Niveau à fin 2024	Niveau à fin 2023
Federal Reserve	Taux des fonds fédéraux	3,5-3,75%	4,25%-4,50%	5,25% - 5,50%
Banque Centrale Européenne	Taux de refinancement	2,00%-2,40%	3,00%-3,40%	4,00% - 4,75%
Bank of Japan	Taux au jour le jour	0,75%	0,25%	-0,10% - 0,00%
Bank of England	Taux de prise en pension	3,75%	4,75%	5,25%
Banque Populaire de Chine	Taux de référence à un an	3%	3,1%	3,45%

Source : Elaboré par le Conseil de la concurrence à partir des données des banques centrales.

En 2025, un élément central des politiques monétaires a résidé dans la gestion des effets différés du resserrement monétaire engagé entre 2022 et 2023, dont les répercussions ont continué de se matérialiser progressivement sur l'économie réelle. Malgré l'amorce d'un cycle d'assouplissement dans plusieurs grandes économies, les banques centrales sont restées particulièrement attentives aux canaux de transmission du crédit, qui sont demeurés contraints. Le ralentissement du crédit bancaire, déjà perceptible en 2024, s'est prolongé en 2025, notamment aux États-Unis et dans la zone euro, traduisant à la fois le durcissement passé des conditions de financement et une demande de crédit plus modérée dans un contexte d'incertitude économique.

Par ailleurs, les effets de la normalisation des bilans des banques centrales ont continué d'influencer les conditions financières globales. La poursuite des politiques de resserrement quantitatif (quantitative tightening), engagées par la Fed et la BCE, a contribué à une réduction progressive de la liquidité disponible sur les marchés financiers. Cette contraction, bien que maîtrisée, a exercé une pression haussière sur les taux à long terme et a limité la portée accommodante des baisses de taux directeurs observées en 2025. Ainsi, les conditions financières sont restées globalement restrictives, en dépit du changement d'orientation des taux.

Un autre défi majeur en 2025 a concerné la gestion des anticipations d'inflation, qui est demeurée un pilier de la crédibilité des banques centrales. Si les anticipations à long terme sont restées relativement bien ancrées autour des cibles des banques centrales, celles à court terme ont continué d'afficher une certaine volatilité. Cette instabilité s'expliquait en grande partie par les fluctuations persistantes des prix de l'énergie, les tensions sur certaines chaînes d'approvisionnement et la persistance de risques géopolitiques. Dans ce contexte, la communication des banques centrales a joué un rôle déterminant afin d'éviter tout désancrage des anticipations, notamment dans une phase où les politiques monétaires devenaient progressivement plus accommodantes.

En outre, l'année 2025 a été marquée par une vigilance accrue vis-à-vis des risques pesant sur la stabilité financière. Le maintien de taux d'intérêt relativement élevés, malgré leur légère baisse, a continué de peser sur certains segments du système financier, en particulier les institutions les plus exposées aux risques de taux et de liquidité. Aux États-Unis, les autorités, sous l'égide de la Fed, ont poursuivi le renforcement de la supervision bancaire afin de prévenir toute résurgence de tensions comparables à celles observées en 2023. En Europe, la BCE et les autorités prudentielles ont également maintenu une posture prudente face aux vulnérabilités liées à l'endettement et à l'exposition au risque immobilier.

Enfin, la conciliation entre stabilité des prix et stabilité financière s'est imposée plus que jamais comme un exercice d'équilibre délicat pour les banques centrales en 2025. L'assouplissement monétaire amorcé a dû être calibré de manière à soutenir l'activité économique sans alimenter de nouveaux déséquilibres financiers ni raviver les pressions inflationnistes. Cette contrainte a renforcé l'importance d'une approche graduelle, flexible et fondée sur les données, dans un environnement économique mondial toujours marqué par une forte incertitude.

2.2 Les mesures de politique budgétaire

En 2025, la politique budgétaire mondiale s'est inscrite dans une phase de rééquilibrage entre consolidation des finances publiques et soutien à une croissance encore fragile. Dans un contexte marqué par des niveaux d'endettement historiquement élevés et des conditions financières encore restrictives, quoiqu'en détente, les États ont fait face à des arbitrages de plus en plus contraints. Les disparités entre économies avancées, émergentes et pays à faible revenu se sont davantage accentuées, reflétant des marges de manœuvre budgétaires inégales et des vulnérabilités différenciées.

Selon le rapport Fiscal Monitor 2025 du FMI, la dette publique mondiale a poursuivi sa progression pour atteindre environ 98% du PIB mondial en 2025, avec une trajectoire haussière à moyen terme si des ajustements budgétaires crédibles ne sont pas mis en œuvre. En valeur absolue, la dette mondiale dépasse désormais 105.000 milliards de dollars, traduisant à la fois l'accumulation des déficits passés et l'augmentation des coûts de financement liée au maintien de taux d'intérêt élevés. Cette dynamique renforce les risques de soutenabilité, en particulier pour les économies les plus vulnérables.

Dans ce contexte, la consolidation budgétaire s'est imposée comme une priorité pour un grand nombre de pays. Toutefois, contrairement aux cycles d'ajustement traditionnels, celle-ci est mise en œuvre de manière plus graduelle afin de limiter son impact récessif. Près des deux tiers des économies ont engagé ou planifié des mesures de réduction des déficits en 2025, mais à un rythme modéré. Cette approche vise à préserver les dépenses prioritaires, notamment dans les domaines de la transition énergétique, de la défense, de la santé et des infrastructures.

Aux États-Unis, la politique budgétaire est demeurée relativement expansionniste, bien qu'en phase de normalisation progressive. Le déficit public est estimé autour de 6% du PIB en 2025, contre environ 6,5% en 2024, traduisant un ajustement limité. Les dépenses structurelles, notamment liées aux programmes sociaux (sécurité sociale, Medicare) et aux investissements industriels et climatiques, ont continué de peser sur les finances publiques. Cette orientation budgétaire, toujours soutenue, a contrasté avec l'assouplissement monétaire progressif engagé par la Fed, posant à nouveau la question de la coordination des politiques économiques afin d'éviter des tensions inflationnistes ou une surchauffe sectorielle.

Au sein de l'Union européenne, l'année 2025 a marqué la mise en œuvre effective de la réforme du Pacte de stabilité et de croissance adoptée en 2024. Ce nouveau cadre budgétaire a introduit une approche plus individualisée et flexible, reposant sur des trajectoires de dépenses publiques nettes adaptées à chaque État membre. Les plans budgétaires à moyen terme (sur 4 à 7 ans) sont devenus l'outil central de pilotage, permettant de concilier réduction progressive des déficits et maintien des investissements stratégiques. En 2025, plusieurs États membres ont engagé des ajustements budgétaires, avec un effort moyen estimé à environ 0,5 point de PIB, tout en protégeant les dépenses liées à la transition écologique et numérique.

Par ailleurs, la gouvernance budgétaire européenne a davantage mis l'accent sur la soutenabilité de la dette à moyen terme plutôt que sur des objectifs nominaux stricts à court terme. Cette évolution permet une meilleure prise en compte des réalités économiques nationales, mais nécessite en contrepartie un renforcement de la crédibilité des cadres budgétaires nationaux et des mécanismes de surveillance.

Dans les économies émergentes, la politique budgétaire en 2025 est globalement restée prudente. Plusieurs pays ont poursuivi leurs efforts de consolidation afin de stabiliser leur dette et de restaurer la confiance des investisseurs. Toutefois, ces ajustements se voient contraints par des besoins importants en matière de développement, d'infrastructures et de protection sociale. Le déficit public moyen des économies émergentes s'est situé autour de 5% du PIB au cours de l'exercice, avec des situations très hétérogènes selon les pays.

Pour le cas des pays à faible revenu⁷, le poids du service de la dette a atteint des niveaux critiques dans de nombreux pays, absorbant une part croissante des recettes publiques. En 2025, plus de 50% des pays à faible revenu ont été considérés comme étant en situation de surendettement ou à haut risque de l'être. Cette contrainte limite fortement leur capacité à financer des investissements essentiels, notamment dans les secteurs de la santé, de l'éducation et des infrastructures.

⁷ Les pays à faible revenu sont une sous-catégorie des économies émergentes et en développement. Selon la classification du FMI (basée sur les seuils de la Banque mondiale pour l'exercice 2026), les pays à faible revenu (PFR) sont les économies dont le revenu national brut (RNB) par habitant est inférieur ou égal à 1.135 dollars américains. Ces pays sont généralement éligibles au fonds fiduciaire PRGT pour des financements concessionnels.

Enfin, la transition énergétique a continué de constituer un axe structurant des politiques budgétaires en 2025. Les gouvernements sont en effet appelés à mobiliser des ressources importantes pour financer la décarbonation de leurs économies, tout en réduisant progressivement les subventions aux énergies fossiles.

Le FMI estime que les besoins d'investissement public liés à la transition climatique pourraient atteindre plusieurs points de PIB par an dans de nombreux pays. Cette exigence renforce la nécessité d'une réforme des systèmes fiscaux, notamment à travers l'élargissement des bases d'imposition, l'amélioration de la collecte des recettes et l'introduction de mécanismes de tarification du carbone.

L'année écoulée a globalement confirmé une évolution vers des politiques budgétaires plus disciplinées mais aussi plus stratégiques. L'enjeu pour les gouvernements consiste à restaurer des marges de manœuvre budgétaires tout en soutenant la croissance potentielle et en répondant aux défis structurels de long terme. Cet équilibre reste toutefois fragile, dans un environnement marqué par des incertitudes persistantes et des contraintes financières accrues.

2.3 Les mesures de politique de concurrence

En 2025, les mesures de politique de concurrence ont poursuivi leur mutation vers une approche plus stratégique, intégrée et désormais pleinement inscrite dans un environnement géoéconomique fragmenté.

Elles ne se sont plus limitées à la seule régulation des marchés, mais ont été de plus en plus mobilisées comme levier de souveraineté économique, de résilience industrielle et d'orientation des transformations structurelles, notamment dans le numérique et les technologies critiques⁸.

Aux États-Unis, les autorités antitrust ont intensifié leurs actions contre les géants technologiques, en ciblant notamment les enjeux d'intégration verticale, de données et d'acquisitions stratégiques. Dans l'Union européenne, l'entrée en phase opérationnelle du DMA et du Digital Services Act (DSA) a consacré un basculement vers une régulation *ex ante*, avec les premières sanctions visant les contrôleurs d'accès pour non-respect de leurs obligations structurelles.

Parallèlement, la politique de concurrence a été de plus en plus articulée avec des objectifs de politique industrielle et de sécurité économique, dans un contexte de rivalité sino-américaine et de fragmentation des chaînes de valeur. Les enquêtes antisubventions européennes, notamment dans les véhicules électriques, ainsi que les dispositifs américains de soutien industriel (IRA, CHIPS Act), ont illustré cette montée en puissance d'une concurrence de nature géoéconomique, où les outils de marché servent également des objectifs stratégiques.

⁸ Les technologies critiques sont des domaines innovants, souvent à double usage (civil et défense), essentiels à la souveraineté nationale, la sécurité et la compétitivité économique. Elles incluent l'IA, le quantique, les semi-conducteurs, la cybersécurité et l'espace.

Dans ce cadre, le contrôle des concentrations s'est durci et complexifié, intégrant désormais des critères élargis liés à l'innovation, aux données, à la résilience des chaînes de valeur et à la sécurité économique, en particulier dans les secteurs technologiques, énergétiques et numériques.

En Europe, cette recomposition s'est accompagnée d'une accélération des investissements dans les secteurs stratégiques – semi-conducteurs, batteries, cloud et infrastructures numériques – soutenue par une combinaison d'instruments publics et d'aides d'État, notamment via le cadre temporaire de crise et de transition. Cette dynamique a toutefois ravivé les tensions internes liées aux asymétries budgétaires entre États membres, renforçant le rôle de la Commission comme garante de l'intégrité du marché unique et de la cohérence concurrentielle.

Dans le même temps, la transformation des marchés numériques s'est accélérée sous l'effet de l'essor de l'IA générative, étendant les enjeux concurrentiels aux infrastructures de données et aux modèles algorithmiques, avec un risque accru de concentration et de verrouillage technologique.

À l'échelle internationale, les divergences d'approche entre l'Union européenne, fondée sur une régulation *ex ante* structurée, et les États-Unis, davantage centrés sur une logique contentieuse, ont renforcé les frictions réglementaires, notamment dans les opérations transfrontalières et les grandes transactions technologiques.

Enfin, la coopération internationale en matière de concurrence s'est intensifiée sans pour autant compenser pleinement la fragmentation des cadres d'intervention, confirmant la nécessité d'une coordination renforcée face à la mondialisation des acteurs et des chaînes de valeur.

Parallèlement à ces évolutions, la dimension de durabilité a progressivement été intégrée au champ de la politique de concurrence, sans constituer encore un pilier pleinement harmonisé à l'échelle internationale. En 2025, plusieurs autorités ont poursuivi l'expérimentation d'une prise en compte encadrée des objectifs environnementaux dans l'analyse concurrentielle, notamment à travers l'appréciation des accords de coopération visant la décarbonation, l'efficacité énergétique ou la réduction des émissions. Dans l'Union européenne, les lignes directrices révisées ont continué de clarifier les conditions dans lesquelles les « accords de durabilité » peuvent être compatibles avec le droit de la concurrence, en cherchant à concilier innovation verte et prévention des risques de coordination anticoncurrentielle.

Cette dynamique s'est également traduite par une attention accrue portée aux marchés des technologies propres, des chaînes de valeur des énergies renouvelables et des matériaux critiques, où la politique de concurrence est de plus en plus mobilisée comme outil d'accompagnement de la transition énergétique. Cette évolution s'est accompagnée d'une consolidation des cadres permettant d'autoriser, sous conditions strictes de proportionnalité et de bénéfices vérifiables pour les consommateurs, des accords de coopération horizontale à finalité environnementale, notamment dans les secteurs de la distribution, de la logistique et de l'agroalimentaire. Parallèlement, les autorités ont renforcé leur vigilance à l'égard des pratiques

de « greenwashing », à l'interface entre concurrence et protection des consommateurs, en ciblant les allégations environnementales insuffisamment étayées susceptibles de fausser le jeu concurrentiel.

Cette intégration s'est aussi accompagnée d'un usage accru des instruments de politique de concurrence dans l'encadrement des aides d'État liées à la transition énergétique, afin de soutenir les investissements dans les technologies bas carbone – hydrogène, batteries, capture du carbone – tout en limitant les distorsions entre États membres. Enfin, une attention croissante a été portée aux chaînes d'approvisionnement des minerais critiques indispensables à la transition verte, en raison des risques de concentration en amont susceptibles d'affecter simultanément la concurrence, la sécurité économique et les objectifs climatiques.

La politique de concurrence s'est affirmée en 2025 comme un instrument central de la stratégie économique des grandes puissances. À l'intersection de la politique industrielle, du numérique et de la géopolitique, elle a profondément dépassé sa fonction traditionnelle pour devenir un levier structurant de puissance économique dans une économie mondiale de plus en plus fragmentée.

3. La lutte contre les pratiques anticoncurrentielles

L'année 2025 a confirmé la persistance d'un niveau élevé d'activité des autorités de concurrence à l'échelle mondiale. Les sanctions pécuniaires prononcées par les autorités de la concurrence se sont élevées à environ 7,7 milliards de dollars américains contre 6,7 milliards l'année précédente, traduisant une intensification globale du niveau de répression.

Cette évolution ne reflète pas un durcissement uniforme, mais une recomposition des priorités d'intervention, marquée par une concentration accrue sur certains secteurs stratégiques, en particulier les marchés numériques et les technologies critiques. Dans le même temps, les autorités ont davantage diversifié leurs outils d'application du droit de la concurrence, en recourant plus fréquemment aux engagements, aux règlements transactionnels et aux injonctions comportementales, traduisant une approche plus graduée et plus orientée vers la remédiation des effets concurrentiels.

- Répartition des sanctions par type d'infraction

En 2025, les abus de position dominante ont représenté la principale source de sanctions financières au niveau mondial, avec un montant global d'environ 4,1 milliards de dollars, confirmant la centralité de cette infraction dans les stratégies d'application contemporaines du droit de la concurrence.

À l'inverse, les sanctions liées aux pratiques verticales et autres comportements non cartellaires ont connu un net recul par rapport à l'année précédente, avec un total d'environ 302,8 millions de dollars, soit une baisse significative après l'année exceptionnellement élevée enregistrée en 2024.

Cette diminution s’explique principalement par l’absence, en 2025, de décisions d’une ampleur comparable à celles prononcées l’année précédente. Elle ne remet toutefois pas en cause la vigilance des autorités, notamment à l’égard de certaines pratiques comme la fixation de prix de revente (Resale Price Maintenance – RPM), qui demeure l’une des infractions les plus fréquemment sanctionnées dans les affaires de restrictions verticales.

Par ailleurs, les autorités continuent d’accorder une attention particulière aux ententes horizontales, en particulier dans les domaines de la fixation des prix et de la collusion dans les marchés publics, qui ont respectivement représenté 61% et 34% des décisions de cartel dans la région Asie-Pacifique.

Ces tendances confirment une évolution progressive des priorités de l’application du droit de la concurrence, avec un déplacement partiel de l’attention des autorités vers les comportements susceptibles de restreindre l’accès aux marchés ou d’exploiter un pouvoir de marché excessif.

Tableau n°2 : Répartition des sanctions pécuniaires par type d’infraction commise

Type d’infraction	Montant des amendes (USD)	Évolution entre 2024 et 2025
Abus de position dominante	4,1 milliards	-4,65%
Pratiques verticales	0,3 milliard	-83%
Ententes / cartels	3,3 milliards	+450%

Source : Elaboré par le Conseil de la concurrence à partir des données de « Global antitrust enforcement report », A&O Shearman, mars 2026.

A noter par ailleurs qu’en 2025, la répression des ententes a connu une progression de 450%, avec des amendes mondiales atteignant 3,3 milliards de dollars — un niveau en forte hausse par rapport à 2024 et 2023, et le plus élevé depuis 2021. Cette progression tient largement à quelques décisions majeures, au premier rang desquelles celles rendues en Europe : à elles seules, la Commission européenne (CE) et les Autorités nationales des États membres concentrent près de 2,6 milliards de dollars de sanctions. L’activité répressive s’est révélée particulièrement soutenue au niveau national, portée notamment par l’Italie, dont l’Autorité de concurrence a infligé une amende record de 1,1 milliard de dollars dans le secteur des biocarburants. Sur le fond, la fixation des prix demeure la pratique anticoncurrentielle la plus fréquemment sanctionnée, suivie de près par les ententes sur les appels d’offres, confirmant la persistance de formes classiques de collusion.

- Répartition géographiques des sanctions

La répartition géographique des sanctions prononcées en 2025 met en évidence une forte concentration de l’activité répressive en Europe, qui a totalisé 7 milliards de dollars d’amendes dont environ 2,5 milliards infligées par des Autorités nationales et 4,5 milliards infligées par la Commission européenne, soit l’essentiel des sanctions mondiales enregistrées au cours de l’année.

Plusieurs Autorités nationales européennes se sont distinguées par l'importance des montants prononcés, notamment :

- l'Italie, avec environ 1,6 milliard de dollars d'amendes,
- la France, avec près de 428,7 millions de dollars,
- le Royaume-Uni, avec environ 182,6 millions de dollars,
- et la Pologne, avec près de 154,9 millions de dollars.

À l'échelle du continent américain, le montant total des sanctions s'est établi à 66,7 millions de dollars, reflétant une activité répressive plus limitée en termes de sanctions financières, malgré la poursuite d'investigations importantes menées notamment par les autorités américaines.

Dans la région Asie-Pacifique, les sanctions ont atteint environ 344,2 millions de dollars, avec une contribution notable de plusieurs juridictions telles que la Corée du Sud, la Chine et le Japon.

Ces évolutions illustrent la diversité des approches d'application du droit de la concurrence selon les juridictions, certaines autorités privilégiant les sanctions pécuniaires, tandis que d'autres mettent davantage l'accent sur les enquêtes structurelles ou les mesures correctives.

Tableau n°3 : Répartition géographique des sanctions pécuniaires prononcées en 2025 par les Autorités de la concurrence

Région	Montant total (USD)
Europe	7 milliards
Amériques	66,7 millions
Asie-Pacifique	344,2 millions

Source : Elaboré par le Conseil de la concurrence

- Principales décisions rendues en 2025

L'année 2025 a été marquée par plusieurs décisions majeures, illustrant l'attention accrue portée aux pratiques anticoncurrentielles dans les marchés numériques.

La Commission européenne a notamment prononcé une amende d'environ 3,3 milliards de dollars à l'encontre de Google pour abus de position dominante sur le marché des technologies publicitaires en ligne, en raison de pratiques de préférence donnée à ses propres services ("self-preferencing").

Cette sanction constitue l'une des plus importantes amendes antitrust jamais infligées au niveau mondial et s'accompagne d'injonctions visant à mettre fin aux pratiques incriminées et à corriger les conflits d'intérêts identifiés dans la chaîne de valeur publicitaire.

Par ailleurs, plusieurs enquêtes ont été ouvertes à l'encontre de grandes plateformes numériques, notamment concernant les conditions d'accès aux données, l'utilisation de contenus pour l'entraînement de systèmes d'IA générative ou encore les restrictions imposées aux prestataires tiers.

Dans certains cas, les Autorités ont privilégié des solutions négociées, telles que des engagements comportementaux, afin de remédier rapidement aux préoccupations concurrentielles tout en évitant des procédures contentieuses prolongées.

Encadré n°1: Sanction infligée à Google en 2025 : renforcement de l'application du droit de la concurrence dans le numérique

En 2025, la Commission européenne a infligé une sanction à Google à l'issue d'une procédure pour pratiques anticoncurrentielles sur les marchés de la publicité en ligne et des services numériques associés.

L'infraction retenue portait sur des pratiques d'abus de position dominante, caractérisées notamment par des mécanismes d'auto-préférence au sein de l'écosystème publicitaire, une intégration verticale des services de la plateforme ainsi que des restrictions susceptibles de limiter l'accès effectif des acteurs tiers à certains segments du marché. Ces pratiques ont été jugées de nature à renforcer les effets de verrouillage et à affecter le jeu concurrentiel sur des marchés fortement concentrés.

La Commission a considéré que ces comportements étaient susceptibles de porter atteinte au fonctionnement concurrentiel des marchés concernés, en consolidant la position de la plateforme au détriment de ses concurrents et en réduisant les possibilités de contestabilité.

Outre la sanction pécuniaire, la décision a été assortie d'obligations correctives visant à restaurer des conditions de concurrence effectives, notamment en matière de transparence, de non-discrimination et d'accès aux services.

Cette décision s'inscrit dans la continuité du renforcement du contrôle des plateformes numériques par les Autorités européennes de concurrence et illustre l'évolution vers une approche plus structurelle de l'application du droit de la concurrence, en articulation avec les instruments *ex ante* tels que le DMA.

- Tendances majeures identifiées

Plusieurs tendances structurantes se dégagent de l'analyse de l'application mondiale du droit de la concurrence en 2025.

En premier lieu, le rôle central des marchés numériques continue de se renforcer. Les grandes plateformes technologiques demeurent au cœur des préoccupations des Autorités, notamment en raison de leur capacité à contrôler l'accès aux marchés, aux données et aux infrastructures numériques essentielles.

En second lieu, on observe une évolution vers des formes d'application plus diversifiées, combinant sanctions financières, injonctions comportementales et règlements transactionnels.

En 2025, environ 43% des décisions antitrust ont donné lieu à un règlement transactionnel, témoignant d'une volonté croissante des autorités et des entreprises d'aboutir à des solutions négociées permettant de corriger rapidement les pratiques litigieuses.

Enfin, les autorités de concurrence manifestent une attention croissante à l'égard des risques concurrentiels liés aux technologies émergentes, notamment l'IA, les algorithmes de fixation des prix et les systèmes d'analyse de données. Plusieurs juridictions ont ainsi engagé des réflexions législatives ou réglementaires visant à encadrer l'utilisation d'algorithmes susceptibles de faciliter des comportements collusifs ou de renforcer les asymétries d'information entre entreprises et consommateurs.

Dans ce contexte, l'action des Autorités de concurrence tend à s'inscrire dans une approche plus globale de régulation des écosystèmes numériques, combinant l'application traditionnelle du droit de la concurrence avec de nouveaux instruments réglementaires dédiés aux plateformes dominantes.

4. L'évolution des concentrations économiques

En 2025, le marché mondial des concentrations économiques a connu une reprise plus affirmée et qualitativement différente de celle observée en 2024. Après deux années dominées par l'attentisme et les contraintes financières, l'environnement est progressivement devenu plus propice aux transactions, bien que toujours traversé par des incertitudes structurelles. Cette reprise s'inscrit dans un contexte de détente monétaire graduelle, de stabilisation des valorisations et de repositionnement stratégique des entreprises à l'échelle mondiale.

La valeur mondiale des opérations de concentration économique a significativement rebondi en 2025 pour atteindre environ 4.729 milliards de dollars, soit une progression de l'ordre de 17% par rapport à 2024. Cette dynamique traduit un retour progressif de la confiance des investisseurs, soutenu par des perspectives économiques plus lisibles et une meilleure visibilité sur les conditions de financement.

L'un des facteurs déterminants de cette reprise réside dans l'évolution des conditions financières. La baisse progressive des taux d'intérêt dans les principales économies, amorcée fin 2024 et confirmée en 2025, a contribué à réduire le coût du capital et à relancer l'appétit pour les acquisitions. Toutefois, contrairement aux cycles précédents, les entreprises sont globalement demeurées disciplinées dans leurs stratégies d'investissement, privilégiant des opérations créatrices de valeur à moyen terme plutôt que des expansions opportunistes. Le coût du financement, bien qu'en baisse, est par ailleurs resté supérieur aux niveaux historiquement bas de la période pré-pandémique, imposant une sélection plus rigoureuse des projets.

Parallèlement, les marchés boursiers ont affiché une performance plus robuste en 2025, avec une remontée des valorisations dans plusieurs secteurs clés, notamment la technologie, l'énergie et l'industrie. Cette amélioration a facilité les opérations en actions (stock deals) et a contribué à

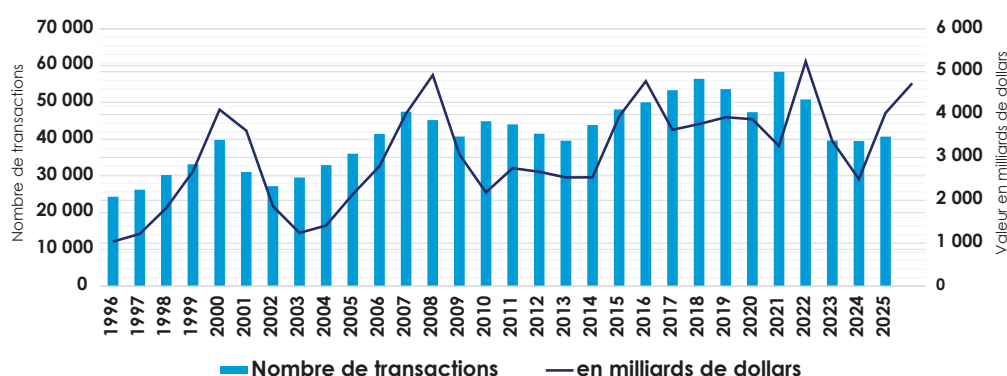
réduire l'écart de valorisation entre acheteurs et vendeurs, qui constituait un frein majeur en 2023 et 2024. Néanmoins, cet écart n'a pas complètement disparu. Il s'est, en effet, davantage transformé en un espace de négociation plus sophistiqué, où les mécanismes d'ajustement de prix (earn-outs, clauses de performance) sont devenus centraux dans la structuration des transactions.

La structure du marché des concentrations économiques en 2025 a également révélé une évolution notable. Si les transactions de petite et moyenne taille ont continué de représenter une part importante du volume, un retour progressif des méga-transactions a été observé, notamment dans les secteurs stratégiques. Les opérations supérieures à 10 milliards de dollars ont connu un regain d'activité, soutenues par des logiques de consolidation industrielle, de transition énergétique et de transformation numérique. Toutefois, ces transactions sont soumises à un contrôle réglementaire particulièrement strict, dans un contexte de durcissement des politiques de concurrence à l'échelle mondiale.

Par ailleurs, les acquisitions stratégiques ont continué de dominer en valeur, reflétant la volonté des entreprises de se repositionner dans un environnement concurrentiel en mutation rapide. En 2025, les opérations de concentration économique n'ont pas seulement constitué un levier de croissance externe, mais un outil central de transformation : elles ont été axées sur l'innovation, la sécurisation d'actifs critiques, l'intégration de nouvelles technologies ou encore la pénétration de nouveaux marchés.

Un autre fait marquant de 2025 a trait au retour en force des investisseurs institutionnels, en particulier les fonds de capital-investissement. Après une période de relative prudence, ces acteurs ont bénéficié d'un important volume de « dry powder » (capitaux non investis) accumulé ces dernières années. Leur activité est ainsi repartie à la hausse, notamment dans les opérations de taille intermédiaire et les transactions secondaires. Toutefois, leur approche s'est montrée sélective, privilégiant les actifs résilients, générateurs de liquidités et positionnés sur des tendances de long terme.

Graphique n°5 : Evolution des opérations de concentration entre 1996 et 2025
(En volume et en valeur)



Source : Institute for Mergers, Acquisitions & Alliances (IMAA).

Les secteurs les plus dynamiques en 2025 confirment les grandes tendances structurelles de l'économie mondiale. La technologie est demeurée au cœur des opérations, avec un accent particulier sur l'IA, les semi-conducteurs et les infrastructures de données. Le secteur de l'énergie, porté par les enjeux de transition climatique, a également enregistré une forte activité, notamment dans les énergies renouvelables et les technologies bas carbone. Enfin, les infrastructures (transport, télécommunications, logistique) ont attiré des volumes importants d'investissements, en raison de leur rôle stratégique dans la résilience économique et la sécurité des chaînes d'approvisionnement.

Le secteur Technologies–Médias–Télécommunications (TMT) a conservé sa position dominante, mais avec une transformation qualitative notable. En 2025, il a représenté près de 28% de la valeur mondiale des transactions, en hausse par rapport à 2024. Cette progression s'explique par l'explosion des investissements liés à l'IA, au cloud, aux infrastructures de données et à la cybersécurité. Les opérations ne se sont pas limitées aux plateformes numériques traditionnelles, mais se sont étendues aux écosystèmes d'IA générative, aux semi-conducteurs avancés et aux infrastructures critiques, traduisant une course mondiale à la maîtrise des technologies de rupture.

Le secteur de l'énergie et des ressources naturelles a également confirmé son rôle central, avec une part avoisinant 13% de la valeur des transactions en 2025. Toutefois, la dynamique a sensiblement évolué par rapport à 2024. Si les consolidations dans le pétrole et le gaz sont restées présentes, notamment dans un contexte de sécurisation des approvisionnements énergétiques, la croissance a davantage été tirée par les actifs liés à la transition énergétique : énergies renouvelables, hydrogène, stockage d'énergie et infrastructures électriques. Les grandes entreprises du secteur ont poursuivi une stratégie duale, combinant optimisation de leurs actifs traditionnels et diversification vers des activités bas carbone. Cette recomposition s'est, par ailleurs, accompagnée d'un déplacement géographique des investissements, avec une montée en puissance des projets au Moyen-Orient, en Afrique et en Amérique latine.

Les secteurs de l'industrie et de la chimie connaissent également une montée en puissance, représentant ensemble près de 13% de la valeur des transactions. En 2025, ces secteurs ont bénéficié d'une nouvelle vague de réindustrialisation dans les économies avancées, soutenue par des politiques publiques ambitieuses. Les opérations de concentration menées ont principalement visé à renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement, à intégrer des technologies avancées (automatisation, robotique, fabrication additive) et à accélérer la décarbonation des processus industriels. Les entreprises chimiques, en particulier, ont poursuivi la réallocation de leurs portefeuilles vers des segments à plus forte valeur ajoutée et moins exposés aux risques environnementaux.

Le secteur des services financiers a enregistré en 2025 une consolidation encore plus marquée qu'en 2024, représentant environ 12% de la valeur des transactions mondiales. Cette dynamique a été favorisée par plusieurs tendances structurantes. Les banques ont poursuivi leurs stratégies

de concentration pour atteindre une taille critique, optimiser leurs coûts et financer les investissements technologiques massifs nécessaires à la digitalisation. Les acteurs des paiements et des fintechs ont continué d'attirer des volumes importants d'investissements, notamment dans les domaines de l'IA appliquée à la détection des fraudes, de l'identité numérique et des infrastructures de paiement instantané. Par ailleurs, les gestionnaires d'actifs ont intensifié leurs acquisitions, cherchant à capter des sources de rendement alternatives dans un environnement financier en mutation.

Encadré n°2: Les “bolt-on acquisitions” : une stratégie d'expansion ciblée

Les “bolt-on acquisitions” (acquisitions ciblées ou acquisitions d'appoint) désignent des opérations de croissance externe par lesquelles une entreprise acquiert une société de taille généralement inférieure afin de renforcer ou compléter ses activités existantes. Contrairement aux acquisitions dites transformatives, ces opérations s'inscrivent dans une logique incrémentale, visant à consolider une position sur un marché, à élargir une base de clientèle ou à intégrer des compétences spécifiques.

Ces acquisitions se caractérisent par une forte proximité stratégique avec les activités de l'acquéreur, qu'il s'agisse de la même chaîne de valeur, d'un segment de marché adjacent ou de technologies complémentaires. Elles permettent, en règle générale, de générer des synergies rapidement mobilisables, notamment en matière de coûts, de distribution ou d'innovation.

Du point de vue concurrentiel, les “bolt-on acquisitions” présentent des enjeux spécifiques. Individuellement, elles sont souvent de taille limitée et peuvent ne pas franchir les seuils de notification. Toutefois, leur accumulation peut conduire à une consolidation progressive d'un marché, en particulier dans des secteurs fragmentés ou à forte intensité technologique, soulevant ainsi des préoccupations en matière de contestabilité et d'accès au marché.

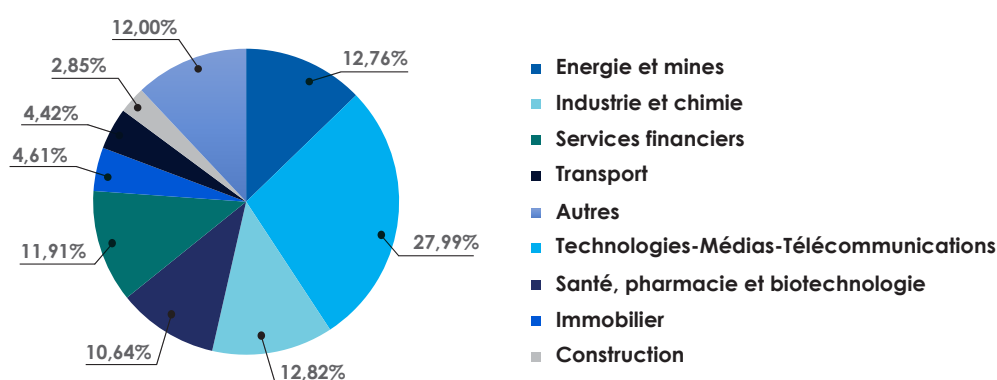
Dans ce contexte, certaines Autorités de concurrence portent une attention croissante à ces stratégies d'acquisition séquentielle, notamment lorsqu'elles sont mises en œuvre par des acteurs dominants ou dans des écosystèmes numériques, où les effets de réseau et les avantages liés aux données peuvent amplifier les effets concurrentiels de ces opérations.

En termes de volume, les tendances observées en 2024 se confirment. Le secteur TMT demeure le plus actif, représentant près de 22% du nombre total d'opérations, suivi par l'industrie et la santé. Cette prédominance traduit une fragmentation accrue des transactions dans les secteurs innovants, où les acquisitions ciblées (bolt-on acquisitions) deviennent un levier clé pour accéder rapidement à des technologies ou à des compétences spécifiques.

Un autre fait marquant de 2025 réside dans la montée en puissance de nouveaux segments stratégiques. Le secteur de la santé, notamment les biotechnologies et les technologies médicales, a connu une accélération des opérations, stimulée par les innovations en thérapies avancées et en santé numérique. De même, les infrastructures (transport, logistique, data centers) ont attiré des volumes croissants d'investissements, en raison de leur rôle critique dans la transformation des économies et la sécurisation des chaînes de valeur.

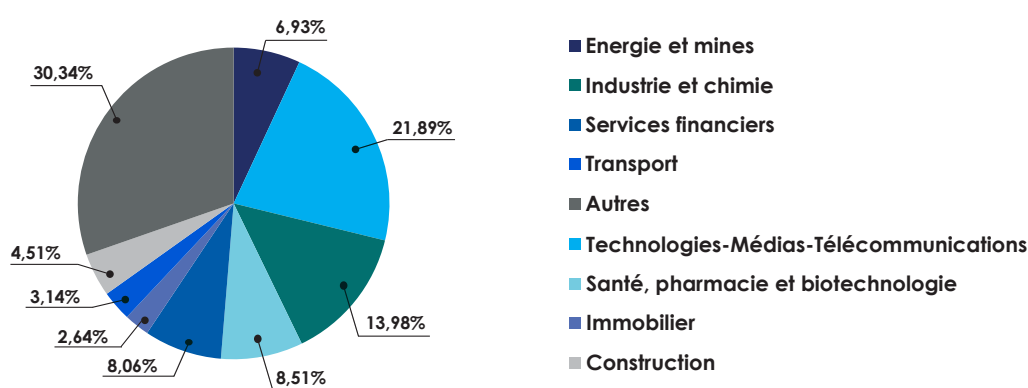
Enfin, la logique sectorielle des concentrations économiques en 2025 a semblé de plus en plus guidée par des mégatendances transversales : digitalisation, décarbonation, souveraineté économique et résilience. Les entreprises ne se contentent plus de consolider leurs positions existantes ; elles cherchent à se repositionner stratégiquement sur les segments les plus porteurs de croissance à long terme. Cette évolution se traduit par une hybridation croissante des opérations, à la frontière de plusieurs secteurs, brouillant les classifications traditionnelles.

Graphique n°6 : Répartition sectorielle des opérations de concentration économique en 2025 (En valeur)



Source : White & Case.

Graphique n°7 : Répartition sectorielle des opérations de concentration économique en 2025 (En volume)



Source : White & Case.

En 2025, les transactions transfrontalières ont connu un rebond plus net et structurant, après plusieurs années de fragmentation. Toutefois, cette reprise ne s'inscrit pas dans un retour à la mondialisation "pré-pandémique", mais dans un modèle profondément reconfiguré, où les flux d'investissement internationaux sont davantage sélectifs, stratégiques et influencés par des considérations géopolitiques.

Le volume des transactions transfrontalières a dépassé 9.800 opérations en 2025, soit une progression d'environ 15% par rapport à 2024. En valeur, la hausse est encore plus marquée, avec un total estimé à près de 1.313 milliards de dollars, traduisant une augmentation de l'ordre de 46%. Cette dynamique reflète un retour progressif de l'appétit pour les investissements internationaux, soutenu par l'amélioration des conditions financières et une meilleure visibilité économique ayant marqué l'année.

Les États-Unis ont confirmé leur rôle de pivot central des flux transfrontaliers en 2025. L'attractivité du marché américain, portée par la solidité de son économie et la profondeur de ses marchés financiers, a continué à capter une part significative des investissements entrants. Parallèlement, les entreprises américaines ont intensifié leurs acquisitions à l'étranger, notamment en Europe et dans certaines économies émergentes, dans une logique d'accès à de nouveaux marchés et de diversification géographique.

En Europe, la reprise des transactions transfrontalières s'est consolidée également, avec une augmentation notable des opérations impliquant le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et les pays nordiques. Cette dynamique a été soutenue par la stabilisation macroéconomique, la mise en œuvre de politiques industrielles ambitieuses et la valorisation d'actifs stratégiques dans les secteurs de la transition énergétique et des technologies. Toutefois, l'Europe adopte une posture plus sélective vis-à-vis des investissements étrangers, notamment dans les secteurs sensibles, à travers le renforcement des mécanismes de filtrage des investissements directs étrangers.

À l'inverse, l'Asie s'est caractérisée par une trajectoire plus contrastée en 2025. Si certaines économies comme l'Inde et l'Asie du Sud-Est ont enregistré une montée en puissance des flux entrants et sortants, la Chine a continué de connaître un ralentissement relatif des transactions transfrontalières. Ce recul s'explique par un environnement réglementaire plus strict, des tensions géopolitiques persistantes et une stratégie de recentrage sur la demande intérieure.

Sur le plan sectoriel, les tendances observées en 2024 se sont renforcées. Le secteur TMT est resté en tête des transactions transfrontalières, porté par la mondialisation des chaînes de valeur numériques et la course à l'innovation dans l'IA, les semi-conducteurs et les infrastructures cloud. Les services financiers et les infrastructures ont aussi continué d'attirer des flux importants, notamment dans les domaines des paiements, de la fintech et des actifs logistiques stratégiques.

Les énergies renouvelables et les technologies bas carbone se sont imposées comme un moteur majeur des opérations transfrontalières en 2025. Les investissements dans les projets solaires, éoliens, hydrogène et réseaux électriques se sont multipliés, souvent sous forme de partenariats internationaux, reflétant la dimension globale de la transition énergétique. Cette dynamique a particulièrement été visible en Europe, au Moyen-Orient et en Amérique latine.

Cependant, malgré cette reprise, les transactions transfrontalières restent encadrées par des contraintes structurelles persistantes. Les tensions géopolitiques, notamment entre grandes puissances, continuent d'influencer les décisions d'investissement et d'introduire un biais en faveur de partenaires "stratégiquement alignés". Le protectionnisme économique, sous des

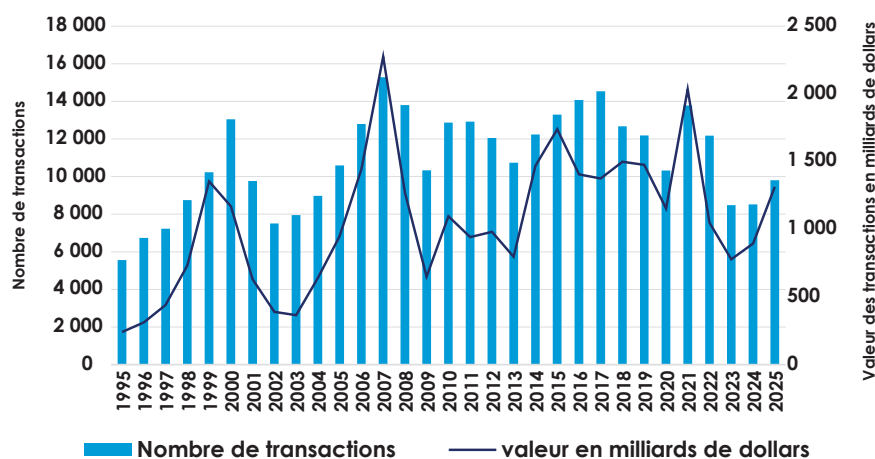
formes plus subtiles (subventions, normes, contrôles d'investissement), constitue également un frein à la fluidité des opérations internationales.

De plus, le renforcement des cadres réglementaires, notamment en matière de concurrence, de sécurité nationale et de souveraineté technologique, allonge les délais de validation et accroît l'incertitude autour des transactions transfrontalières. En 2025, les entreprises ont pleinement intégré ces contraintes dans leurs stratégies, en anticipant davantage les risques politiques et réglementaires dès la phase de conception des opérations.

Enfin, un élément saillant de la dynamique 2025 réside dans l'évolution qualitative des transactions transfrontalières. Celles-ci ne sont plus uniquement motivées par des logiques d'expansion géographique, mais par des objectifs stratégiques plus complexes : accès à des technologies critiques, sécurisation des chaînes d'approvisionnement, acquisition de talents ou encore repositionnement sur des segments à forte croissance.

Ainsi, l'année 2025 confirme une reconfiguration durable des flux transfrontaliers, marquée par une reprise en volume et en valeur, mais dans un cadre plus fragmenté, plus stratégique et plus exigeant. Dans ce nouvel environnement, la capacité des entreprises à naviguer entre opportunités globales et contraintes locales devient un facteur déterminant de succès, redéfinissant en profondeur les règles de l'investissement international.

Graphique n°8 : Evolution des opérations de concentration transfrontalières entre 1995 et 2025



Source : IMAA.

En termes de nature d'opérations, en 2025, la dynamique des concentrations économiques a été marquée par la prédominance continue des transactions stratégiques, qui ont confirmé leur rôle central dans un environnement mondial en recomposition. Ces opérations ont été principalement portées par des logiques de transformation industrielle et technologique, dans un contexte caractérisé par l'accélération de l'IA, la reconfiguration des chaînes de valeur et les impératifs de souveraineté économique, notamment dans les secteurs critiques.

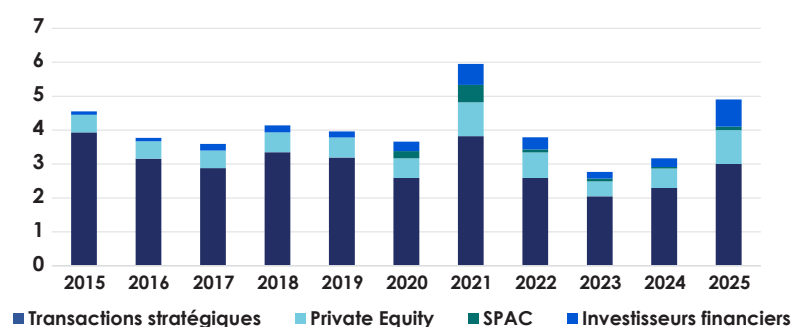
Parallèlement, le secteur des technologies est demeuré particulièrement actif, avec des entreprises cherchant à renforcer leur position concurrentielle, à sécuriser l'accès aux données et aux infrastructures numériques, et à consolider leurs écosystèmes dans un contexte de concurrence accrue entre plateformes. Les secteurs de l'énergie et de l'industrie ont également été dynamiques, les entreprises recourant aux opérations de concentration afin d'accompagner la transition énergétique, de sécuriser leurs approvisionnements et de renforcer leur résilience opérationnelle.

Dans ce contexte, les investisseurs financiers, en particulier les fonds de capital-investissement, ont maintenu un rôle significatif, dans un environnement marqué par des conditions de financement encore sélectives. Leur intervention s'est davantage structurée autour de stratégies de consolidation progressive, avec une forte prépondérance des opérations d'acquisitions additionnelles, devenues un levier central d'optimisation des portefeuilles et de création de valeur.

En revanche, les opérations initiées par des véhicules d'acquisition à vocation spécifique (Special Purpose Acquisition Vehicles – SPAC)⁹ sont restées marginales en 2025, confirmant la normalisation durable de ce segment après les pics observés au début de la décennie. Cette évolution s'explique par un environnement de marché plus exigeant, des contraintes réglementaires accrues et une sélectivité renforcée des investisseurs.

Ces évolutions traduisent une adaptation continue des stratégies de croissance externe aux conditions économiques et financières, caractérisée par une montée en puissance des considérations industrielles, technologiques et géoéconomiques dans la structuration des opérations de concentration.

Graphique n°9 : Ventilation des opérations de concentration économique par type d'acquéreur entre 2015 et 2025 (en milliards de dollars)



Source : Bain & Co.

Les perspectives pour l'année 2026 s'inscrivent dans un environnement marqué par une incertitude persistante et un regain de volatilité des conditions économiques et financières à l'échelle mondiale. Si la dynamique observée en 2025 avait laissé entrevoir un possible

⁹ Les SPAC sont des véhicules cotés en bourse dont l'ultime objectif est de faire appel public à l'épargne en vue de lever des fonds destinés à l'acquisition de sociétés non cotées.

redressement des opérations de concentration, portée par l'anticipation d'un assouplissement des conditions monétaires et une amélioration progressive du cycle du capital-investissement, ces perspectives apparaissent désormais plus incertaines et davantage exposées à des facteurs de fragilisation.

En particulier, l'intérêt stratégique des investisseurs demeure concentré sur les secteurs à forte intensité technologique et capitalistique — IA, infrastructures numériques, transition énergétique et technologies propres — susceptibles de soutenir des mouvements de consolidation. Toutefois, cette dynamique potentielle se heurte à des conditions d'exécution de plus en plus complexes.

En effet, le durcissement des politiques commerciales, le renforcement des dispositifs de contrôle liés à la sécurité économique et à la souveraineté technologique, ainsi que la multiplication des interventions publiques dans les secteurs stratégiques, contribuent à accroître significativement l'incertitude réglementaire. Ces évolutions tendent à freiner les opérations transfrontalières et à complexifier la structuration des grandes transactions, en particulier dans un contexte de divergences croissantes entre juridictions.

Parallèlement, les tensions géopolitiques persistantes, la résurgence de logiques de fragmentation économique et la montée des réflexes de protection des chaînes de valeur stratégiques accentuent les risques de ralentissement des flux d'investissement internationaux. Cette reconfiguration progressive de l'environnement global réduit la prévisibilité des opérations de concentration.

II. L'état de la concurrence au Maroc

En 2025, l'économie marocaine a confirmé une reprise progressive après la crise économique post-Covid, avec une croissance qui s'est accélérée pour atteindre 4,9%, selon les chiffres provisoires du Haut-Commissariat au Plan (HCP), après des taux de 4,4% en 2024 et de 3,8% en 2023¹⁰.

Elle a ainsi poursuivi sa dynamique en se rapprochant davantage des objectifs de croissance fixés par le Nouveau Modèle de Développement (NMD), d'autant que les prévisions du HCP tablent sur la consolidation de cette accélération, avec une croissance estimée à 5% en 2026¹¹.

Cette dynamique s'est maintenue dans un contexte international toujours marqué par la persistance de tensions géopolitiques majeures, à l'origine d'une volatilité élevée des prix mondiaux des produits de base, ainsi que par des craintes de récession économique mondiale ayant conduit de nombreux pays à poursuivre des resserrements monétaires et budgétaires.

Elle s'inscrit dans un contexte national marqué par les effets prolongés de la sécheresse survenue au cours des trois dernières années, malgré des signes d'apaisement prometteurs à la fin de 2025. Elle intervient aussi dans le cadre de la poursuite d'une politique contracyclique destinée à soutenir l'économie après la récession post-Covid.

¹⁰ Chiffres publiés in Haut-Commissariat au Plan (2026), « Situation économique nationale de l'année 2025 », note d'information, publiée le 08 juin.

¹¹ Haut-Commissariat au Plan (2026), « Budget économique prévisionnel 2026 », janvier.

Dans ce contexte, la dynamique de l'économie marocaine a été stimulée, du côté de l'offre, par le redressement des activités primaires et la consolidation des performances des secteurs non agricoles et, du côté de la demande, par un renforcement de la demande intérieure, porté par la vigueur de l'investissement, notamment public, ainsi que par une progression modérée de la consommation des ménages, favorisée par le maintien des mesures de soutien au pouvoir d'achat et par l'atténuation des tensions sur les prix.

Par ailleurs, les conditions ayant caractérisé l'évolution de l'offre et de la demande de biens et services en 2025 ont contribué à prolonger la détente des prix amorcée en 2024. Le taux d'inflation annuel s'est ainsi établi à 0,8%, contre 0,9% une année auparavant. Des tensions déflationnistes ont toutefois été observées en fin de période, constituant des facteurs de risque pour l'économie marocaine qu'il convient de suivre avec vigilance.

Néanmoins, le contexte monétaire et financier est demeuré globalement accommodant, permettant à Bank Al-Maghrib d'abaisser le taux directeur à 2,25%, avant de le maintenir à ce niveau tout au long de l'année, contribuant ainsi à renforcer l'ancrage des anticipations d'inflation.

Par ailleurs, le dosage du *policy mix* a permis d'arbitrer de manière équilibrée entre les objectifs de croissance et ceux de stabilité des prix. Il a ainsi contribué à atténuer les chocs d'offre temporaires tout en soutenant la demande intérieure, via une politique économique contracyclique visant à renforcer la résilience de l'économie face aux différentes perturbations conjoncturelles.

Tirant parti de cette résilience, l'économie marocaine a renforcé sa capacité à transformer les incertitudes et les fluctuations de l'économie mondiale en opportunités de développement qu'il importe de saisir, en les appréhendant au regard des impératifs de souveraineté, de durabilité, d'inclusion et de sécurité. Toutefois, la concrétisation de cette dynamique demeure tributaire de la capacité à relever plusieurs défis structurants, au premier rang desquels figure la persistance des inégalités interrégionales, qui peuvent atténuer les effets de la croissance et en limiter la portée.

À cet égard, **Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste**, a souligné dans Son discours à l'occasion du 26^{ème} anniversaire de Son accession au Trône la nécessité de faire face aux inégalités territoriales, afin de permettre à l'ensemble des citoyens de bénéficier équitablement des fruits du progrès et du développement.

« Il n'y a de place, ni aujourd'hui ni demain, pour un Maroc avançant à deux vitesses [...]. Voici venu le temps d'amorcer un véritable sursaut dans la mise à niveau globale des espaces territoriaux et dans le rattrapage des disparités sociales et spatiales [...]. Nous appelons donc à passer des canevas classiques du développement social à une approche fondée sur le développement territorial intégré. » (Extraits du Discours du Trône du 30 juillet 2025).

Sa Majesté le Roi a également appelé, dans Son Discours au Parlement à l'occasion de l'ouverture de la 1^{ère} session de la 5^{ème} année législative de la 11^{ème} Législature, à l'élaboration d'une nouvelle génération de programmes de développement territorial, visant à permettre à l'ensemble des marocains de bénéficier des fruits de la croissance et de jouir, dans des conditions d'égalité, de leurs droits politiques, économiques et sociaux.

« ... Aussi, Nous considérons que le niveau du développement local est le vrai miroir du progrès du Maroc émergent et solidaire, dont nous nous employons tous à consolider le statut. De fait, le diptyque "justice sociale et lutte contre les inégalités territoriales" est loin d'être un slogan creux, ou une priorité conjoncturelle dont l'importance pourrait décliner au gré des circonstances. Nous le considérons plutôt comme une orientation stratégique qui requiert l'engagement de tous les acteurs, ainsi qu'un enjeu crucial qui doit imprégner les différentes politiques de développement » (Extrait du Discours au Parlement du 10 octobre 2025).

Il importe de souligner le lien étroit entre inégalités et concurrence, dans la mesure où le fonctionnement des marchés peut être à l'origine d'inégalités de chances, de revenus et de richesses. À cet égard, la politique et le droit de la concurrence peuvent constituer un instrument essentiel pour atténuer ces écarts (cf. encadré n°3).

Encadré n°3: Quels liens entre inégalités et concurrence ?

La relation entre concurrence et inégalités demeure ambivalente. Si la concurrence favorise l'innovation et améliore le pouvoir d'achat des consommateurs, elle peut également accentuer les écarts de revenus lorsque des entraves au jeu concurrentiel limitent l'efficacité des moteurs de croissance. Les inégalités issues d'un marché concurrentiel ne sont pas nécessairement problématiques en soi, mais peuvent révéler l'existence d'obstacles persistants à l'accès aux marchés, susceptibles d'exclure certains acteurs des opportunités économiques.

Par ailleurs, les travaux empiriques montrent que la dynamique concurrentielle peut s'accompagner d'une concentration accrue des marchés et d'écarts croissants de performance entre entreprises, notamment en matière de productivité, de marges, de profits et d'innovation. Ces évolutions peuvent avoir des effets macroéconomiques significatifs, tels que la diminution de la part du travail dans la valeur ajoutée, l'accentuation des disparités salariales, l'impact de la concentration sur la consommation des ménages à faibles revenus, l'allocation moins équilibrée des investissements et une destruction massive des emplois ou des entreprises.

Dans ce contexte, le droit de la concurrence s'est intéressé aux pratiques susceptibles de générer des inégalités de chances dans l'accès aux marchés, des inégalités de revenus dans le partage de la valeur créée et des inégalités de richesse liées à la concentration de la propriété des actifs. En limitant l'exercice abusif du pouvoir de marché et les pratiques anticoncurrentielles, le droit de la concurrence contribue, tant directement qu'indirectement, à préserver l'ouverture des marchés et à favoriser une participation plus large aux opportunités économiques.

Toutefois, il est relevé que dans de nombreuses juridictions, ce droit se focalise davantage sur l'efficacité de l'allocation des ressources que sur l'équité dans la distribution des richesses. Une prise en compte accrue des enjeux d'inclusion économique et des effets des pratiques anticoncurrentielles sur les populations les plus vulnérables pourrait ainsi renforcer à la fois l'efficacité économique et l'équité sociale.

1. Evolution globale des marchés

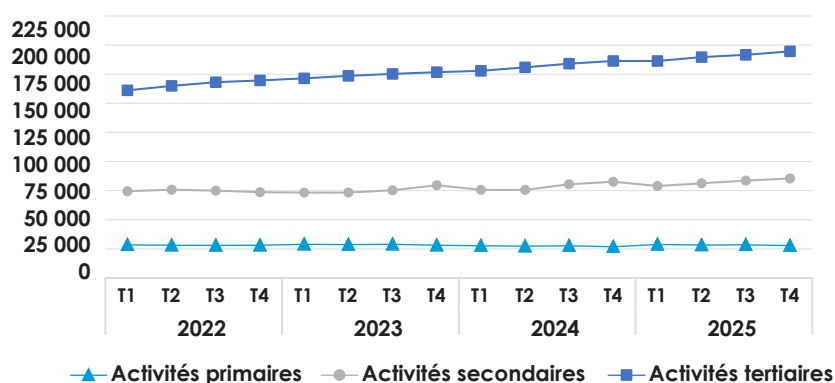
En 2025, l'économie marocaine a connu une accélération de la croissance, après avoir traversé une période de stagnation qui a apuré les effets d'une conjoncture stimulée par des facteurs exogènes et donc imposée au modèle de croissance. Selon les données provisoires du HCP, la croissance économique s'est établie à 4,9% marquant une augmentation par rapport à 2024, où le taux s'était établi à 4,4%.

Cette accélération de la croissance est intervenue dans un contexte international marqué par un ralentissement de l'activité dans plusieurs grandes économies avancées et émergentes, ainsi que par des incertitudes persistantes quant à l'évolution de la demande mondiale et à l'orientation des politiques publiques. Ce contexte demeure également caractérisé par une fragmentation croissante du commerce international¹² et une montée des tendances protectionnistes, malgré une certaine résilience de l'activité mondiale portée par des anticipations relativement favorables concernant les échanges et les flux d'investissement

Si la résilience de l'économie marocaine a confirmé sa capacité à résister aux incertitudes de l'économie mondiale, ouvrant ainsi la voie à des transformations structurelles plus profondes, l'analyse de l'évolution sectorielle montre toutefois que les performances observées demeurent encore largement influencées par des facteurs conjoncturels. Elle suggère également que les mutations structurelles du modèle de croissance restent, à ce stade, insuffisamment affirmées.

Dans ce contexte, les données du HCP mettent en évidence, pour l'année 2025, des évolutions sectorielles relativement convergentes entre les principaux secteurs d'activité, sans changement significatif de leur contribution au PIB. Ces évolutions se caractérisent également par des dynamiques trimestrielles globalement moins volatiles (cf. graphique n° 10).

Graphique n° 10 : Evolution de la valeur ajoutée en volume par grands secteurs en MDH (2022-2025)



Source : Elaboré à partir des données du HCP (Comptes trimestriels des valeurs ajoutées au prix chaînés – base : 2014, extraction du 9 avril 2026).

¹² La fragmentation du commerce international désigne une situation où les tensions géopolitiques reconfigurent les échanges mondiaux et modifient ainsi les flux commerciaux à l'échelle internationale.

Ainsi, la valeur ajoutée à prix constants du secteur primaire a progressé de 7,1% en glissement annuel, soutenue principalement par la reprise de l'activité agricole. Les activités secondaires ont, pour leur part, enregistré une hausse de 3,3%, tandis que les activités tertiaires ont affiché une progression de 4,3%¹³.

La **valeur ajoutée à prix constants des activités primaires** a enregistré une progression sensible après une contraction d'environ 5,1% l'année d'avant. Cette évolution s'explique principalement par la hausse de 8,2% de la valeur ajoutée agricole, soutenue par l'amélioration de la récolte céréalière par rapport à l'année précédente, marquée par un épisode de sécheresse prononcé. Elle traduit également le bon comportement de certaines cultures, notamment fourragères, ainsi que la progression des exportations des secteurs de l'agriculture, de la sylviculture et de la chasse, estimée à 3,6% selon les données de l'Office des Changes.

La valeur ajoutée agricole a connu une amélioration, soutenue par une progression de la production, et ce, en dépit de la poursuite du renchérissement des coûts de production, notamment des intrants tels que les semences et les aliments pour bétail. Cette évolution favorable s'explique notamment par l'amélioration des précipitations, en particulier printanières, qui a contribué à un meilleur état des cultures. Elle reflète également les effets de la mobilisation des instruments de soutien public au secteur agricole, conjuguée à l'adoption de pratiques culturales plus efficaces, renforçant ainsi la résilience de plusieurs filières agricoles.

Ainsi, la production céréalière s'est établie à 43 millions de quintaux, contre 31,2 millions de quintaux au titre de la campagne agricole de 2024¹⁴, le blé tendre représentant plus de la moitié de la récolte totale. De même, la production de légumineuses a atteint 160.000 tonnes, selon les données de l'Office National Interprofessionnel des Céréales et des Légumineuses (ONICL), avec une prédominance des pois chiches et des fèves.

Les filières arboricoles et maraîchères ont, pour leur part, enregistré une amélioration de leur valeur ajoutée, portée par l'accroissement de la production d'agrumes, d'olives, de dattes ainsi que de certains arbres fruitiers.

A signaler à cet effet que la production d'olives a atteint 2 millions de tonnes, en hausse de 111% par rapport à 2024. Celle des agrumes a progressé de 25%, pour s'établir à 1,9 million de tonnes. La production de dattes a, pour sa part, atteint 160.000 tonnes, en augmentation de 55% par rapport à la saison précédente¹⁵. Cette évolution a soutenu à la fois les exportations et l'approvisionnement du marché national.

S'agissant de la production animale, l'année 2025 a été marquée par l'opération de recensement du cheptel national menée par le ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du

¹³ Chiffres publiés in Haut-Commissariat au Plan (2026), « Situation économique nationale de l'année 2025 », note d'information, publiée le 08 juin.

¹⁴ Direction des Prévisions et des Etudes Financières (DEPF) relevant du ministère de l'Economie et des Finances (2025), « Note de conjoncture », n° 343, septembre.

¹⁵ Données issues du communiqué du Cabinet royal au sujet de la tenue du Conseil des ministres du 9 avril 2026.

Développement rural et des Eaux et Forêts, durant la période allant du 26 juin au 11 août. Cette opération s'inscrit dans le cadre du programme de reconstitution du cheptel national, lancé sous les **Hautes Instructions de Sa Majesté le Roi**.

Les résultats de ce recensement ont fait ressortir un effectif total du cheptel national en progression, atteignant 32,8 millions de têtes. Cet effectif demeure largement dominé par les ovins, qui représentent environ 70,5% de l'ensemble, tandis que la part des femelles s'élève à 70,6%.

Toutefois, le recensement a également mis en évidence une diminution d'environ 30% des effectifs de bovins et de camelins. Cette baisse a particulièrement concerné les bovins laitiers, en raison notamment des contraintes héritées de la crise pandémique, ainsi que de l'arrêt de l'irrigation dans certains périmètres irrigués.

En outre, la production avicole a connu une évolution à la hausse en 2025. Cette évolution est principalement portée par l'augmentation du tonnage de viandes de poulet de chair, qui a progressé de 12,7% pour atteindre 654.290 tonnes, après une hausse de 3,6% enregistrée en 2024. Parallèlement, la production d'œufs de consommation dans le secteur moderne s'est élevée à 7,06 milliards d'unités, en nette progression de 26,1% par rapport à l'année précédente¹⁶.

De même, la filière laitière a connu une stabilisation de sa production autour de 2 milliards de litres¹⁷, tout en œuvrant à renforcer l'autosuffisance nationale en dérivés laitiers. Face aux contraintes persistantes affectant le système de production, le gouvernement a mis en œuvre une stratégie de reconstitution du cheptel bovin, combinant recours aux importations et renforcement de la production nationale. Cette stratégie repose notamment sur le développement des pépinières, l'insémination artificielle et l'octroi de subventions directes aux éleveurs pour l'acquisition de fourrages.

La valeur ajoutée des activités de la pêche a enregistré une baisse de 13,3% en 2025. Ce recul s'explique principalement par la contraction de 15% du volume des débarquements, qui s'est traduite par une diminution de 4% de la valeur des produits commercialisés issus de la pêche côtière et artisanale¹⁸. Elle s'est également traduite par une baisse de 8,9% de la valeur des exportations de produits de la pêche et de l'aquaculture, selon les données l'Office des Changes.

Plus précisément, la valeur des poissons pélagiques, représentant en 2025 un peu plus de 80% du volume total des débarquements, a reculé de 8%. De même, la valeur des céphalopodes commercialisés a enregistré une baisse de 6%, alors même qu'ils ont constitué près de 41% de la valeur totale des produits de la pêche sur les marchés nationaux. À l'inverse, les poissons blancs ont affiché une évolution positive, tant en volume qu'en valeur, avec des hausses respectives de 12,1% et de 19,5%.

¹⁶ Fédération interprofessionnelle du secteur avicole au Maroc (2026), « Dawajine conjoncture », janvier (statistiques provisoires pour les œufs de consommation).

¹⁷ Donnée de la fédération interprofessionnelle de la filière lait (Maroc lait).

¹⁸ Calculs faits à partir des données de l'Office National des Pêches (ONP), publiées dans le rapport statistiques 2025 sur la pêche côtière et artisanale au Maroc.

La **valeur ajoutée à prix constants des activités secondaires** a progressé de 3,3%, en léger recul par rapport à l'année d'avant où la croissance s'était établie à 3,8%. Cette évolution reflète des dynamiques contrastées entre les différentes branches du secteur. Ainsi, la croissance de l'industrie extractive et des industries manufacturières¹⁹ a ralenti en 2025, leurs taux de progression s'établissant respectivement à 7,5% et 1,9%, après 11,5% et 2,1% en 2024. À l'inverse, le secteur de la construction a poursuivi son redressement, enregistrant une croissance de 6,7% en 2025, contre 6% l'année précédente.

Le ralentissement de la croissance des industries extractives est tributaire principalement d'une atténuation du rythme de croissance de la production du phosphate roche (7,5% en 2025 au lieu de 23,1% en 2024)²⁰. Par contre, les exportations du phosphate brut ont progressé en valeur de 17,3%, après une croissance de 10,6% en 2024 selon les données de l'Office des Changes.

S'agissant des industries manufacturières, les principaux moteurs de la croissance industrielle ont globalement enregistré des performances positives, malgré une demande extérieure évoluant dans un environnement incertain et des chaînes de valeur mondiales soumises à des contraintes persistantes.

Les activités de fabrication des produits alimentaires et des boissons ont progressé de 3,1%. En revanche, la fabrication des textiles, des articles d'habillement et du cuir, également secteur historique de l'industrie marocaine, a reculé de 0,6%, après un recul de 0,8% en 2024.

Par ailleurs, la fabrication de produits chimiques a vu sa valeur ajoutée reculer de 1,1% en 2025, après une hausse de 7,2% l'année d'avant. Cette évolution défavorable intervient néanmoins dans un contexte de performance soutenue des dérivés du phosphate. Le chiffre d'affaires à l'export des engrais phosphatés, naturels et chimiques, a en effet augmenté de 14,1%, porté notamment par la hausse des exportations de Triple Super Phosphate (TSP)²¹, ainsi que par une ainsi que par la progression de 15,3% des exportations de l'acide phosphorique, et ce, selon les données de l'Office des Changes.

Il est important de rappeler que le « Groupe OCP » a poursuivi sa stratégie axée sur le développement d'engrais à haute efficacité agronomique, destinés à améliorer les rendements agricoles tout en préservant la qualité des sols. La performance de cette orientation demeure toutefois tributaire de l'évolution de la demande internationale ainsi que du coût des intrants importés.

À cet égard, la valeur des importations de soufre a progressé de 66% en 2025, selon les données de l'Office des changes. Cette hausse a pesé sur la rentabilité de la filière des engrais, qui constitue l'une des principales composantes de l'industrie chimique.

¹⁹ Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) en France, les industries manufacturières sont des industries de transformation des biens, mais qui incluent également la réparation et l'installation d'équipements industriels ainsi que des opérations en sous-traitance pour un tiers donneur d'ordres.

²⁰ DEPF relevant du ministère de l'Economie et des Finances (2026), « Note de conjoncture », n° 348, février.

²¹ Le TSP est un engrais phosphaté hautement concentré utilisé en agriculture pour favoriser la croissance des racines, la floraison et la fructification.

D'un autre côté, la fabrication de matériel de transport a connu une croissance de 0,4%, en décélération par rapport 2024 où la croissance s'est établie à 5,3%. Cette évolution recouvre toutefois des performances contrastées selon les filières composant cette branche d'activité.

La filière automobile a enregistré un ralentissement de sa croissance en 2025, sous l'effet d'une production affectée par le recul de la demande sur les marchés potentiels. Cette évolution est due à une baisse de 2% du chiffre d'affaires à l'export, selon les données de l'Office des Changes. Le recul a été particulièrement marqué dans le segment « construction », dont les exportations ont chuté de 13,6%, en lien avec une diminution de 10% de la production jusqu'à la fin de septembre 2025²².

Cette contre-performance a été partiellement compensée par la croissance de la filière aéronautique, dont le chiffre d'affaires à l'export a progressé de 10%. Cette évolution s'explique principalement par la hausse des ventes à l'étranger dans le segment de l'assemblage (+11%) et dans celui des systèmes d'interconnexion de câblage électrique (EWIS) (+8%).

Pour sa part, le secteur de la construction a affiché une dynamique positive, portée par la progression des activités tant dans le génie civil que dans les travaux de construction spécialisés. Cette évolution reflète notamment l'intensification des grands chantiers d'infrastructures lancés par le Maroc, en lien avec l'organisation d'événements sportifs de grande envergure et les besoins de développement du pays. La dynamique du secteur a également été la conséquence d'une amélioration de l'activité dans la construction de bâtiments.

Du côté des travaux publics, plusieurs facteurs expliquent la tendance haussière. Les ventes de ciment destiné aux infrastructures, de béton prêt à l'emploi (BPE) et de béton préfabriqué ont progressé respectivement de 7,5%, 23,6% et 15,1% en 2025²³. Par ailleurs, la part des entreprises ayant engagé des dépenses d'investissement pour le renouvellement ou l'extension de leur matériel a atteint 39%, selon l'enquête trimestrielle de conjoncture du HCP relative au secteur de la construction²⁴.

S'agissant de la construction de bâtiments, le secteur a également bénéficié de plusieurs facteurs favorables. D'une part, une augmentation de la demande des actifs immobiliers, tant les biens résidentiels que les biens à usage professionnel. D'autre part, l'encours des crédits à l'immobilier a atteint selon les données de Bank Al-Maghrib²⁵ 321,5 milliards de dirhams en 2025, enregistrant une croissance de 3,4% par rapport à 2024, portée par une hausse de 3,3% des crédits à l'habitat et de 5,3% des crédits à la promotion immobilière.

Par ailleurs, la **valeur ajoutée à prix constants des activités tertiaires** a ralenti pour s'établir à 4,3 %, après 5,6 % en 2024. Cette évolution reflète principalement la dynamique

²² Donnée de l'Organisation Internationale des Constructeurs Automobiles (OICA).

²³ Données de l'évolution des livraisons de ciment à fin décembre 2025, publiées par le ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville.

²⁴ HCP (2026), « Enquêtes trimestrielles de conjoncture : Secteur des industries manufacturières, extractives, énergétiques et environnementales et secteur de la construction », trimestre 1, mars.

²⁵ Bank Al-Maghrib (2026), « revue mensuelle de la conjoncture économique, monétaire et financière », février.

soutenue du secteur de l'hébergement et de la restauration, ainsi que la progression notable des activités financières et d'assurances et de celles relevant de l'éducation et de la santé.

Le secteur de l'hébergement et de la restauration a enregistré une progression de 7% en 2025, traduisant le maintien d'une dynamique favorable, en dépit d'un léger ralentissement par rapport à l'année précédente.

Cette évolution s'inscrit dans un contexte de bonne tenue de l'activité touristique. Selon le ministère du Tourisme, les arrivées aux postes frontières ont atteint 19,8 millions de touristes, en hausse de 14% en glissement annuel. Les recettes voyages se sont établies à 43,4 milliards de dirhams, en progression de 9% par rapport à 2024.

Parallèlement, le nombre de nuitées dans les établissements d'hébergement touristique a augmenté de 8,8%, après une hausse de 11,3% en 2024. Les nuitées des résidents ont, pour leur part, repris leur progression, enregistrant une hausse de 3,3% après une quasi-stagnation l'année précédente.

La valeur ajoutée des activités immobilières a progressé de 3,1%. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de hausse des ventes d'actifs immobiliers de 3,1%, portée par l'augmentation des ventes de biens résidentiels (+1,3%), des terrains (+7,5%) et des biens à usage professionnel (+7,4%), selon les données de Bank Al-Maghrib²⁶.

Les activités financières et d'assurance ont enregistré une croissance de 5,5% en 2025, après une progression de 9,1% l'année précédente. Malgré une décélération de son rythme de croissance, le secteur a continué d'afficher une performance solide. Celle-ci est reflétée par la bonne tenue du secteur bancaire, soutenue par une croissance des crédits de 8%, contre 4,6% un an auparavant²⁷. Parallèlement, le secteur des assurances a maintenu des fondamentaux solides, avec une hausse des primes émises de 8,1% à fin octobre, couvrant à la fois la branche non-vie (+7,9%) et la branche vie (+8,3%)²⁸.

Les activités de transport et d'entreposage ont progressé de 4,2%, en ligne avec la dynamique du secteur tertiaire et en ralentissement par rapport à 2024.

Cette évolution est portée par la hausse du trafic de voyageurs sur l'ensemble des modes de transport. Le trafic aérien a atteint 36,3 millions de passagers (+11%)²⁹, tandis que le trafic portuaire a enregistré 5,6 millions de passagers (+5,4%)³⁰. Le transport ferroviaire a également progressé, avec plus de 55,6 millions de passagers³¹.

²⁶ Bank Al-Maghrib, « Indice des prix des actifs immobiliers : tendances globales du marché immobilier au cours du 4^{ème} trimestre 2025 », n°65.

²⁷ Bank Al-Maghrib (2025), « Tableau de bord crédit-dépôts bancaires », décembre.

²⁸ Bank Al-Maghrib, « Vingt-tième-deuxième réunion du comité de coordination et de surveillance des risques systémiques », communiqué de presse du 23 décembre 2025.

²⁹ Données de l'Office National des Aéroports (ONDA).

³⁰ Données du ministère de l'Équipement et de l'Eau.

³¹ Office National des Chemins de Fer (ONCF), résultats du 4^{ème} trimestre 2025.

Le transport de marchandises a suivi la même tendance. Le trafic maritime a atteint 262,6 millions de tonnes (+8,9%)³², confirmant la résilience du secteur. Le transbordement de conteneurs a augmenté de 14,4%, tandis que le fret ferroviaire a généré un chiffre d'affaires de plus de 1,9 milliard de dirhams (+8%)³³, soutenu notamment par la hausse des volumes de phosphate transportés.

2. Offre des biens et services

Globalement, l'offre de biens et services s'est maintenue en 2025 dans une situation d'équilibre, traduisant des conditions de production globalement stables dans les différents segments de l'économie, ainsi qu'une capacité accrue des pouvoirs publics à anticiper les besoins d'approvisionnement.

Dans ce contexte, l'offre a démontré une aptitude d'ajustement satisfaisante de ses capacités de production face aux fluctuations de la demande, y compris durant les périodes de forte consommation. Par ailleurs, la saisonnalité qui caractérisait traditionnellement les pics de demande, concentrés autour d'échéances telles que le mois de ramadan, la fête du sacrifice ou la saison estivale, tend à s'estomper au profit de tensions plus diffuses et persistantes tout au long de l'année, exerçant une pression continue sur les marchés.

Cet équilibre s'inscrit dans le prolongement d'un cycle post-pandémie marqué par un choc externe d'offre. Diffusées à l'ensemble de l'économie, les perturbations qui en ont découlé ont affecté à la fois la disponibilité des intrants (produits bruts et demi-produits), en raison notamment de la sensibilité des approvisionnements aux fluctuations des prix mondiaux, ainsi que les conditions de la production industrielle, sous l'effet des incertitudes entourant la demande externe.

À ces facteurs se sont ajoutés les effets d'un épisode prolongé de sécheresse, ayant réduit les niveaux habituels de production agricole et accentué les tensions sur l'offre de plusieurs denrées alimentaires, rendant nécessaire un recours accru aux importations afin de préserver les équilibres du marché.

Pour faire face à ces contraintes, les pouvoirs publics ont déployé une politique contracyclique visant à en atténuer les effets sur les circuits d'approvisionnement et les conditions de production, notamment à travers la mobilisation de mécanismes de soutien destinés à faciliter la production et à sécuriser les importations. Ils ont, en outre, renforcé les dispositifs de suivi et de surveillance des approvisionnements, en particulier pour les produits de base.

Malgré ces contraintes, l'adéquation entre l'offre et la demande a été globalement préservée en 2025. Cette résilience s'est traduite non seulement par une maîtrise relative des tensions inflationnistes, mais aussi par l'absence de déficits importants dans les stocks des produits de base ou des intrants stratégiques. Elle a aussi renforcé la capacité d'adaptation des entreprises aux besoins des marchés, tant nationaux qu'internationaux.

³² Données du ministère de l'Équipement et de l'Eau.

³³ ONCF, résultats du 4^{ème} trimestre 2025.

Cette situation a été rendue possible par la fluidité des circuits d'approvisionnement, soutenue par une coordination efficace entre la production, l'importation et la distribution. Elle s'est également appuyée sur le maintien d'un rythme d'activité soutenu, comme en témoigne un taux d'utilisation des capacités de production progressivement rapproché de son niveau potentiel, conjugué à une maîtrise relative des coûts de production.

Dans ce contexte d'incertitudes persistantes, un ajustement continu des dispositifs d'approvisionnement et de gestion des stocks demeure nécessaire. Le renforcement de la résilience des chaînes d'approvisionnement s'impose ainsi comme un enjeu stratégique, au même titre que la diversification de la production, en vue d'améliorer la productivité du tissu productif, de réduire la dépendance aux importations et d'en contenir le coût.

À cet égard, la consolidation de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement apparaît essentielle pour assurer le bon fonctionnement des marchés et préserver les équilibres de l'offre. Elle requiert à la fois une connaissance fine des besoins des marchés et une capacité d'anticipation des facteurs susceptibles de générer des tensions sur les stocks, afin d'adapter en permanence les dispositifs et de garantir un alignement efficient avec la demande.

2.1 Approvisionnement des marchés en produits de base et matières premières

En 2025, le système national d'approvisionnement en produits de base et en matières premières a globalement démontré sa capacité d'adaptation aux besoins exprimés par la demande, qu'elle soit finale ou intermédiaire, en dépit des contraintes ayant pu affecter les niveaux de stocks disponibles.

Structuré autour de l'ensemble des acteurs, des flux et des mécanismes concourant à la disponibilité continue des biens essentiels, notamment les produits alimentaires et agricoles, les ressources minérales (minerais et métaux), les produits énergétiques ainsi que les produits pharmaceutiques, ce système s'est appuyé sur une forte interdépendance entre ses différentes composantes pour assurer la continuité des flux et la sécurité des approvisionnements. Cette organisation a permis, dans l'ensemble, de garantir une couverture territoriale satisfaisante ainsi qu'une accessibilité adéquate des produits sur les différents marchés nationaux, tout en intégrant les principaux facteurs de risque.

Par ailleurs, la régulation des marchés a joué un rôle déterminant dans le renforcement de cette dynamique. A travers les instruments de politique publique et les dispositifs de suivi des marchés et des stocks, les pouvoirs publics ont pu anticiper de manière proactive les besoins des marchés, ainsi que les sources potentielles de tensions sur les approvisionnements. Cette capacité d'anticipation a contribué à consolider l'agilité du système et à assurer son alignement avec les exigences de fonctionnement de l'économie.

Au cœur de ce dispositif, la production nationale s'impose comme un levier central. Elle a permis de satisfaire une part importante de la demande pour certains produits, tandis que, pour d'autres, les insuffisances de la production domestique ont été compensées par le recours aux importations, garantissant ainsi la continuité des approvisionnements.

S'agissant de la production végétale et animale, celle-ci a globalement atteint, pour la majorité des filières, des niveaux proches des seuils habituels d'autosuffisance. Néanmoins, certaines filières ont enregistré des contre-performances notables, en particulier les céréales et les viandes rouges, dont les niveaux de production sont demeurés en deçà des moyennes historiques, en lien notamment avec les effets du cycle de sécheresse.

Dans ce contexte, la production céréalière s'est établie en 2025 à 4,5 millions de tonnes, un niveau sensiblement inférieur aux besoins de consommation estimés à près de 15 millions de tonnes, ce qui implique un recours important aux importations afin de combler ce déficit³⁴.

De même, la filière des viandes rouges a été affectée par un recul significatif du cheptel bovin, estimé à près de 30% selon les données du ministère de l'Agriculture. Cette contraction a exercé une pression notable sur la production nationale, qui s'est établie autour de 540 000 tonnes³⁵, pour des besoins de consommation pouvant atteindre 650 000 tonnes par an, accentuant ainsi le déséquilibre entre l'offre et la demande dans ce segment³⁶.

En matière de biens destinés à la construction, la production nationale est demeurée étroitement alignée sur l'évolution de la demande intérieure, en particulier celle émanant de l'investissement en construction et des grands chantiers d'infrastructure. Dans ce contexte, la disponibilité de l'offre locale de ciment a permis de soutenir la dynamique du marché, avec des ventes en hausse de 8,2% en 2025, pour atteindre plus de 14,8 millions de tonnes³⁷. De même, la production d'acier a enregistré une progression de 6,6%, s'établissant à plus de 1,5 million de tonnes³⁸.

S'agissant des produits pharmaceutiques, l'offre nationale a poursuivi en 2025 son évolution dans un contexte marqué par les efforts publics visant à renforcer l'accès aux soins et à élargir la couverture sanitaire. À cet égard, l'avis du Conseil de la concurrence relatif à l'état de la concurrence sur les marchés de la distribution des médicaments au Maroc souligne que la production locale couvre environ 52% des besoins en médicaments en valeur et près de 75% en volume.

³⁴ Donnée du Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture (SMIAR), relevant de l'Organisation des Nations Unis (ONU).

³⁵ Donnée de la Fédération Interprofessionnelle des Viandes Rouges (FIVIAR).

³⁶ Estimation du ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts.

³⁷ Données de l'évolution des livraisons de ciment à fin décembre 2025, publiées par le ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville.

³⁸ Données de l'union arabe du fer et de l'acier (AISU) relative à l'évolution de la sidérurgie dans les pays arabe au titre de l'année 2025.

Cette couverture repose principalement sur les médicaments génériques, dont 78% sont fabriqués localement, contre 36% pour les spécialités de référence (princeps)³⁹.

Parallèlement à la production nationale, l'approvisionnement externe a constitué un levier déterminant pour compléter l'offre en produits de base. Toutefois, la diversification des fournisseurs et la sécurisation des sources d'importation se sont heurtées à un environnement international marqué par des déséquilibres entre l'offre et la demande, sous l'effet conjugué des tensions géopolitiques, du changement climatique et des incertitudes liées au ralentissement économique mondial. Ces facteurs ont contribué à accroître la pression sur les conditions d'approvisionnement et les capacités de constitution de stocks de sécurité.

Le recours aux importations a également été dicté par des facteurs structurels liés à la dynamique de l'investissement. L'accélération des grands chantiers d'infrastructures, initiés en perspective de l'organisation d'événements à portée continentale et internationale, a stimulé la demande en biens d'équipement. Parallèlement, le renforcement des filières industrielles, notamment la transformation du phosphate ainsi que les secteurs automobile et aéronautique, en vue de consolider les exportations, a entraîné une augmentation des besoins en importations de matières premières stratégiques.

Dans ce contexte, les données de l'Office des Changes⁴⁰ montrent que le rythme de progression des importations en volume a globalement ralenti, s'établissant à 4,4% après une hausse de 9,9% en 2024. Parallèlement, les importations en valeur ont évolué à un rythme plus soutenu, enregistrant une augmentation de 8%, supérieure aux 6,4% observés l'année précédente, tout en contribuant à accentuer le déficit commercial, dans un contexte où les exportations en valeur n'ont progressé que de 2,8%.

Cette divergence entre les volumes et les valeurs des importations s'explique par deux facteurs. D'une part, la hausse des prix des produits bruts a entraîné une augmentation de 31,5% de leur valeur importée, portée notamment par les soufres bruts et non raffinés (+65,6%) et l'huile de soja (+23,6%). D'autre part, les importations de biens finis d'équipement et de consommation, qui représentent les principaux postes en termes de valeurs, ont progressé respectivement de 13,3% et 11,8%, sous l'effet notamment de la hausse des achats de voitures utilitaires (+66,3%) et de voitures de tourisme (+37,7%).

Par ailleurs, l'évolution des importations en volume, tout en reflétant mieux les besoins réels de l'économie en 2025, indépendamment des effets de l'inflation mondiale, met en évidence les biens de première nécessité pour lesquels les importations ont compensé l'insuffisance de la production nationale.

³⁹ Conseil de la concurrence (2025), « Avis du Conseil de la-concurrence sur l'état de la concurrence dans les marchés de la distribution des médicaments au Maroc », n° A-6-25, décembre.

⁴⁰ Les indicateurs mensuels des échanges extérieurs de l'Office des Changes pour les années 2024 et 2025.

Tableau n° 4 : Evolution des quantités importées des principales commodités en tonnes
(2024-2025)

	2024	2025	Var.25/24 (quantité)	Var.25/24 (%)	Var.24/23 (%)
Produits énergétiques	33 874 430	36 577 224	2 702 794	8,0%	1,6%
Gaz de pétrole et autres hydrocarbures	12 895 971	13 349 656	453 685	3,5%	3,1%
Houilles; cokes et combustibles solides similaires	10 733 144	12 100 305	1 367 161	12,7%	-7,2%
Gas-oils et fuel-oils	7 664 258	8 090 194	425 936	5,6%	10,8%
Demi-produits	13 542 142	13 753 191	211 049	1,6%	27,9%
Ammoniac	1 848 941	1 743 661	-105 280	-5,7%	17,0%
Produits chimiques	3 052 790	2 532 093	-520 697	-17,1%	85,3%
Demi-produits en fer ou en aciers non alliés	937 103	986 637	49 534	5,3%	72,2%
Produits bruts (d'origine minérale, végétale ou animale)	11 735 235	11 018 236	-716 998	-6,1%	22,8%
Soufres bruts et non raffinés	8 288 392	6 716 039	-1 572 353	-19,0%	27,5%
Huile de soja brute ou raffinée	553 986	639 715	85 729	15,5%	16,7%
Ferraille, déchets, débris et autres minerais	1 093 626	1 526 402	432 776	39,6%	9,5%
Produits alimentaires	16 298 820	17 039 470	740 651	4,5%	6,9%
Blé	6 298 239	6 486 780	188 541	3,0%	7,3%
Orge	1 145 241	703 406	-441 835	-38,6%	1,9%
Sucre brut ou raffiné	1 801 223	1 848 046	46 823	2,6%	7,2%
Animaux vivants pour alimentation	118 079	158 846	40 767	34,5%	83,5%
Produits finis de consommations	2 145 144	2 375 982	230 838	10,8%	10,1%
Médicaments et autres produits pharmaceutiques	12 021	13 480	1 459	12,1%	10,8%
Total des importations	78 867 628	82 370 387	3 502 759	4,4%	9,9%

Source : Elaboré à partir de la base de données du commerce extérieur de l'Office des Changes (extraction du 4 avril 2026).

Le tableau n° 4 montre qu'en 2025, les priorités en termes de volumes d'importation se sont orientées vers les produits énergétiques et les biens finis de consommation, alors qu'en 2024, les besoins ont davantage concerné les demi-produits et les produits bruts.

Ainsi, les importations de produits énergétiques et de lubrifiants ont progressé de 8%, après seulement 1,6% en 2024, soutenues par une hausse des importations de coke et de combustibles solides. À l'inverse, les importations de demi-produits ont fortement ralenti, passant de 27,9% à 1,6%, tandis que celles de produits bruts ont reculé de 6,1%, après une hausse de 22,8% l'année précédente, en lien avec la baisse des importations de soufre (-19%).

Par ailleurs, les volumes d'importation de produits alimentaires ont ralenti, notamment pour le blé et l'orge, tandis que les importations d'animaux vivants destinés à l'abattage ont poursuivi leur progression significative. De même, les quantités de produits finis de consommation, en particulier les médicaments, ont enregistré une légère accélération de leur croissance.

En somme, bien qu'il constitue aujourd'hui un levier central de la politique d'approvisionnement au Maroc, le recours privilégié à l'importation en réponse aux insuffisances de la production nationale ne saurait, à lui seul, garantir l'agilité et l'adaptabilité du système d'approvisionnement en produits de base (cf. encadré n°4).

Une telle dépendance se traduit non seulement par un renchérissement de la facture des importations, mais aussi par une vulnérabilité accrue des chaînes d'approvisionnement face aux chocs externes, susceptibles d'en perturber le fonctionnement.

Dans ce contexte, une inflexion stratégique apparaît nécessaire, fondée sur un rééquilibrage du modèle actuel. Celui-ci implique, d'une part, le renforcement des capacités productives nationales, en particulier agricoles, en intégrant la sécurisation des stocks comme objectif prioritaire des stratégies d'approvisionnement.

Encadré n°4 : les spécificités des chaînes d'approvisionnement résilientes

Dans un article publié en 2004*, Hau L. Lee a identifié les principales caractéristiques des chaînes d'approvisionnement résilientes, essentielles à la performance des entreprises. Trois qualités fondamentales s'en dégagent :

- Agilité : capacité des chaînes d'approvisionnement à réagir rapidement à toute variation de la demande ou de l'offre.
- Adaptabilité : aptitude des chaînes d'approvisionnement à s'ajuster progressivement aux changements structurels et à l'évolution des stratégies.
- Alignement : une convergence des intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les fournisseurs.

Initialement conçues à l'échelle de l'entreprise, ces caractéristiques trouvent également leur pertinence dans le cadre d'un système d'approvisionnement national. À cet égard, l'agilité et l'adaptabilité apparaissent particulièrement déterminantes, en ce qu'elles traduisent la flexibilité indispensable au renforcement de la résilience face aux chocs et aux mutations de l'environnement.

*Lee H. (2004), « The Triple-A Supply Chain », Harvard Business Review, pp. 102-112,

Cela suppose également l'amélioration de la productivité à travers l'investissement dans des techniques agricoles performantes et l'adoption de pratiques climato-intelligentes.

D'autre part, ce rééquilibrage passe par la consolidation des dispositifs de stockage, à travers le développement de réserves de sécurité et de stocks stratégiques, garants d'une meilleure résilience en période de crise.

Il importe de souligner que l'instauration d'un dispositif national intégré de réserves stratégiques en produits de première nécessité, notamment alimentaires, sanitaires et énergétiques, constitue un enjeu majeur de sécurité pour le Royaume. Cette orientation procède des **Hautes Directives de Sa Majesté le Roi**, telles que formulées dans Son Discours du 8 octobre 2021, prononcé à l'occasion de l'ouverture de la 1^{ère} session de la 1^{ère} année législative de la 11^{ème} législature.

Il convient de souligner que les avis du Conseil de la concurrence publiés en 2025 ont mis en évidence d'autres fragilités susceptibles de compromettre la résilience du système national d'approvisionnement en produits de base.

*L'avis sur l'état de la concurrence au niveau des circuits de distribution des produits alimentaires*⁴¹ met en lumière les limites structurelles qui affectent l'organisation des chaînes d'approvisionnement. En particulier, la multiplicité des intervenants, loin de favoriser la fluidité du marché, en altère l'efficacité en engendrant des surcoûts, des délais additionnels et un déficit de transparence tout au long de la chaîne.

Dans ce contexte, la rationalisation des circuits de distribution, à travers la réduction des intermédiaires, constitue un levier clé d'optimisation, tout en préservant le rôle stratégique des grossistes dans l'acheminement des produits. Par ailleurs, le renforcement de la coordination entre les acteurs, notamment en période de crise, apparaît essentiel pour garantir une gestion plus efficiente et maîtrisée des chaînes d'approvisionnement.

*L'avis sur l'état de la concurrence au niveau du marché meunier*⁴² au Maroc a souligné notamment que l'insuffisance des capacités de stockage compromet la régularité et la stabilité des approvisionnements, ce qui appelle à une gestion plus proactive des stocks de sécurité, appuyée par des investissements accrus dans les infrastructures dédiées. Par ailleurs, le renforcement de l'intégration verticale des principaux acteurs du secteur, conjugué à la mise en œuvre de politiques agricoles adaptées aux spécificités régionales, apparaît comme un levier essentiel pour garantir un approvisionnement plus fiable et continu.

⁴¹ Conseil de la concurrence (2025), « Avis du Conseil de la concurrence sur l'état de la concurrence au niveau des circuits de distribution des produits alimentaires », n° A/1/25, février.

⁴² Conseil de la concurrence (2025), « Avis du Conseil de la concurrence sur l'état de la concurrence au niveau du marché meunier », n° A/2/25, mars.

L'avis relatif au marché national du rond à bétort⁴³ a soulevé plusieurs contraintes d'approvisionnement, notamment la sécurisation de la ferraille, intrant essentiel de l'industrie sidérurgique. Il souligne les difficultés rencontrées par les opérateurs pour assurer un approvisionnement continu, tant sur le marché national qu'international, ainsi que leur exposition aux aléas de disponibilité.

Le caractère capitalistique du secteur et la nécessité de se positionner en amont de la chaîne de valeur accentuent ces pressions, rendant indispensable le renforcement des capacités financières des acteurs et une gestion rigoureuse du risque de change afin de couvrir les besoins d'importation. Par ailleurs, l'existence de conditions d'accès inéquitables au marché local de la ferraille constitue un facteur supplémentaire de fragilisation de l'approvisionnement.

L'avis publié sur le marché national du ciment⁴⁴ a mis en évidence plusieurs contraintes liées à l'approvisionnement. Celles-ci concernent principalement l'accès aux matières premières et aux sources d'énergie indispensables à la production du clinker, notamment le coke de pétrole et le calcaire. Il souligne également le rôle structurant des distributeurs dans l'organisation des circuits d'approvisionnement, ainsi que l'exigence de conformité des approvisionnements en intrants aux normes de production. Enfin, l'importance des capacités financières nécessaires pour sécuriser l'accès à ces ressources apparaît comme un facteur déterminant pour assurer la continuité et l'efficacité de la production.

L'avis relatif aux marchés de la distribution des médicaments⁴⁵ a souligné le rôle central de ce segment dans l'approvisionnement du marché pharmaceutique à l'échelle nationale, ainsi que les risques qu'un dysfonctionnement pourrait engendrer en matière d'accès des patients aux traitements. Pour y faire face, la constitution de stocks de sécurité par les établissements pharmaceutiques constitue un levier essentiel, garantissant une disponibilité minimale et continue des médicaments.

Dans ce cadre, les grossistes-répartiteurs assurent un rôle clé en veillant à l'approvisionnement régulier du réseau officinal, d'autant plus crucial que de nombreuses pharmacies recourent à des stratégies de gestion en flux tendu. Dès lors, une coordination renforcée et une meilleure planification entre l'ensemble des intervenants apparaissent indispensables pour sécuriser durablement les approvisionnements, en particulier au profit des établissements de santé publics. Plus globalement, la résilience du système repose sur un cadre réglementaire efficace, à même d'encadrer la distribution tout en garantissant la traçabilité et la transparence des circuits.

⁴³ Conseil de la concurrence (2025), « Avis du Conseil de la concurrence relatif au fonctionnement concurrentiel du marché des matériaux de construction, cas du marché du rond à béton », n° A/4/25, octobre.

⁴⁴ Conseil de la concurrence (2025), « Avis du Conseil de la concurrence relatif au fonctionnement concurrentiel du marché des matériaux de construction, cas du marché du ciment », n° A/3/25, septembre.

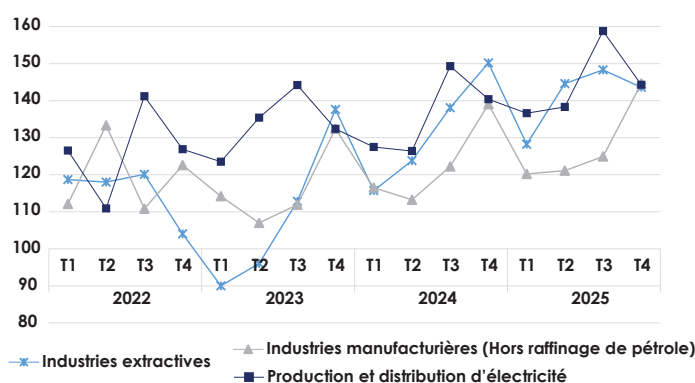
⁴⁵ Conseil de la concurrence (2025), « Avis du Conseil de la concurrence sur l'état de la concurrence dans les marchés de la distribution des médicaments au Maroc », n° A/6/25, décembre.

2.2 Production industrielle

La production industrielle constitue un déterminant central de l'équilibre de l'offre globale au sein de l'économie marocaine et de sa dynamique de croissance. Son évolution positive en 2025 reflète un renforcement des capacités productives nationales, permettant de mieux répondre à la demande, tant intérieure qu'extérieure.

Cette tendance se reflète dans l'indice de production industrielle⁴⁶, calculé sur la base d'un échantillon d'entreprises des industries manufacturières (hors raffinage du pétrole), qui a progressé de 4,1% sur l'ensemble de l'année 2025. Sur une période plus longue, depuis l'année de base 2015, cet indice enregistre une hausse cumulée de 27,7%, confirmant une trajectoire globalement ascendante.

Graphique n°11 : Evolution trimestrielle de l'indice de la production industrielle, énergétique et minière entre 2022 et 2025 (base 100 : 2015)



Source : Elaboré à partir des données trimestrielles de l'indice de production industrielle, énergétique et minière du HCP (extraction du 18 mars 2026).

Comparé aux indices de production énergétique et minière, l'indice de la production industrielle s'est distingué en 2025 par une évolution plus stable, tout en enregistrant une accélération notable en fin d'année. Il a ainsi atteint au 4^{ème} trimestre un niveau supérieur de 44,6% à celui de l'année de base (Cf. graphique n° 11).

La performance positive de l'indice de production industrielle peut être interprétée non seulement comme une amélioration de l'équilibre de l'offre globale, facilitant l'accès aux biens et services et soutenant la dynamique économique, mais également comme le signe d'une utilisation plus efficiente des capacités productives et des facteurs de production.

Par ailleurs, le bon comportement de cet indice atteste de la résilience du tissu industriel marocain et de sa capacité d'adaptation dans un contexte marqué par des incertitudes,

⁴⁶ L'indice de la production industrielle, publié par le HCP, est un indicateur global couvrant les secteurs industriel, énergétique et minier. Fondé sur un échantillon d'entreprises (585) et de produits (347), il mesure l'évolution des quantités produites dans ces activités. Il constitue ainsi un outil clé pour suivre la conjoncture économique et anticiper les retournements du cycle, en complément d'autres indicateurs tels que l'emploi, les prix et le commerce extérieur.

notamment à la suite de la crise sanitaire. Il traduit, par conséquent, un apaisement progressif des contraintes pesant sur l'offre, en particulier les tensions d'approvisionnement et la hausse des coûts des intrants, contribuant ainsi à renforcer la flexibilité de la production et sa réactivité aux fluctuations de la demande.

D'ailleurs, l'enquête de conjoncture de Bank Al-Maghrib met en évidence une amélioration des perspectives des entreprises, à la fois en matière de production attendue et de demande anticipée, émanant des marchés intérieur et extérieur. Cette évolution traduit un climat plus favorable, propice à la relance de l'investissement et à l'amélioration de la productivité.

Cependant, l'analyse de l'indice de la production industrielle en 2025 révèle des tendances contrastées selon les branches, illustrant à la fois des difficultés persistantes pour certains secteurs et une résilience encore fragile pour d'autres.

La progression de l'indice de production industrielle cette année a été principalement portée par l'amélioration de la production dans l'industrie alimentaire, l'industrie chimique, l'industrie pharmaceutique, la fabrication d'autres produits minéraux non métalliques, la fabrication d'équipements électriques et la fabrication d'autres matériels de transport, notamment dans le secteur aéronautique, avec des performances dépassant la moyenne de l'ensemble des industries de transformation.

En revanche, certaines branches ont enregistré un recul en 2025, notamment l'industrie de l'habillement, l'industrie du cuir et de la chaussure, ainsi que l'industrie d'imprimerie. L'industrie automobile, malgré une progression continue de son indice de production, a vu son taux de croissance atteindre un niveau inférieur à la moyenne de l'ensemble de l'industrie.

L'analyse de cet indice met également en lumière des disparités structurelles, reflétant un réajustement des priorités de production et des secteurs porteurs, guidé par les orientations stratégiques du Maroc et ses objectifs de développement économique.

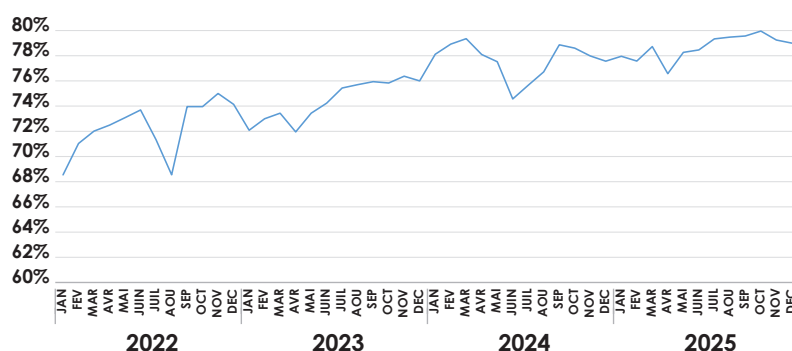
Ainsi, certaines branches, telles que l'industrie de l'habillement, l'industrie du cuir et de la chaussure, ainsi que l'industrie du bois, présentent des niveaux de production inférieurs à ceux observés en 2015. À l'inverse, d'autres filières ont enregistré des gains significatifs, supérieurs à 50%, notamment l'industrie chimique, l'industrie pharmaceutique, l'industrie automobile et la fabrication d'autres matériels de transport, attestant une consolidation durable de la dynamique de croissance.

Il est permis d'avancer que l'amélioration globale de la production industrielle a été la conséquence de deux facteurs essentiels. D'une part, une utilisation accrue et plus efficiente des capacités de production, traduisant une meilleure mobilisation des équipements et des ressources existantes, bien que le système productif demeure exposé aux incertitudes liées aux chocs négatifs de l'offre, notamment le renchérissement des coûts des intrants et la volatilité de la demande, en particulier extérieure. D'autre part, un renouvellement du tissu industriel soutenant une production plus élevée et une offre globale plus stable, malgré le risque persistant de défaillances d'entreprises.

2.2.1 Utilisation des capacités de production

En 2025, l'utilisation des capacités de production dans l'industrie a poursuivi sa progression, continuant de dépasser les niveaux enregistrés avant la crise pandémique. Selon les données de Bank Al-Maghrib, le taux moyen annuel d'utilisation des capacités productives a atteint, en effet, 78,7%, contre 77,7% en 2024 (cf. graphique n° 12). Le mois d'octobre a enregistré un pic proche de 80%, avant une légère baisse en fin d'année. Ce niveau reste largement supérieur à la moyenne de la période 2010-2019, qui s'établissait à 71,7%.

Graphique n° 12 : Evolution mensuelle du taux d'utilisation des capacités de production dans l'industrie entre 2022 et 2025



Source : Elaboré à partir des données de l'enquête mensuelle de conjoncture dans l'industrie de Bank Al-Maghrib (extraction du 23 mars 2026).

La progression soutenue de l'utilisation des capacités productives en 2025 indique que l'économie marocaine se rapproche d'un niveau d'exploitation optimal de son appareil productif, en mobilisant de manière plus efficiente ses ressources, ses équipements et sa main-d'œuvre. Cette évolution traduit une meilleure adéquation entre l'offre et la demande, contribuant ainsi à une plus grande stabilité des prix et à une dynamique industrielle renforcée.

Le maintien du taux d'utilisation à un niveau élevé reflète également une amélioration de la productivité et des anticipations des entreprises quant à l'évolution de la demande. Il s'inscrit, par ailleurs, dans un contexte favorable à l'investissement, incitant les opérateurs à moderniser leurs installations et à renouveler leurs équipements afin de soutenir davantage les gains de productivité. Cette orientation est corroborée par la progression des crédits d'équipement, dont l'encours a augmenté de 13,9% à fin 2025 par rapport à 2024, soit un rythme supérieur à celui de l'ensemble des crédits bancaires, limité à 8%⁴⁷.

Malgré l'amélioration notable de l'utilisation des capacités de production à la suite d'un cycle post-Covid contraignant pour le système industriel marocain, celui-ci demeure confronté à des défis structurels susceptibles de limiter son potentiel de performance et d'entraver le franchissement d'un nouveau palier de développement industriel.

⁴⁷ Bank Al-Maghrib (2025), « tableau de bord crédits-dépôts bancaires », décembre.

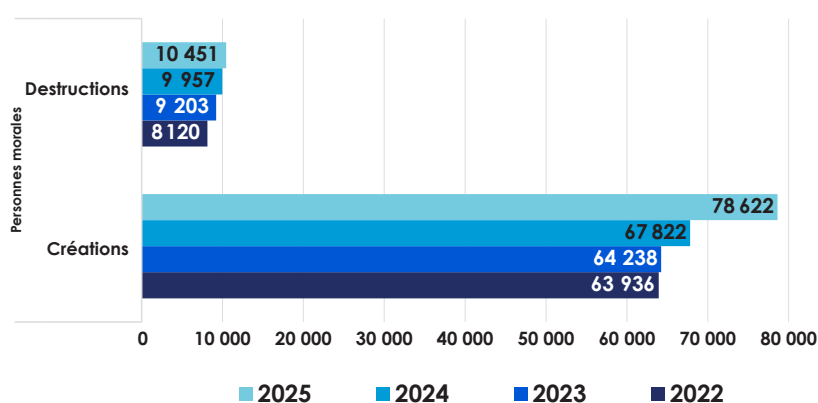
En effet, l'obsolescence de certains équipements, la modernisation insuffisante des installations dans certaines branches, notamment les secteurs traditionnels, les rigidités organisationnelles, ainsi que le déficit en compétences techniques et en innovation, auxquels s'ajoutent les contraintes d'accès au financement, freinent à la fois l'adaptation rapide de la production aux fluctuations de la demande et la capacité des entreprises à se positionner sur de nouveaux marchés, tant au niveau national qu'international.

2.2.2 Flux nets de création des entreprises

Après une période post-Covid, où les créations d'entreprises sous forme de personnes morales ont ralenti, tandis que les destructions ont augmenté⁴⁸, sous l'effet d'un climat des affaires incertain et de l'arrêt des aides publiques mises en place durant la pandémie, ces deux dynamiques ont progressivement retrouvé un rythme plus équilibré, en phase avec l'amélioration de la conjoncture économique au Maroc.

En effet, et comme l'illustre le graphique n° 13 établi à partir des données de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC), le rythme de croissance des créations d'entreprises s'est accéléré en 2025. Leur progression est passée de 0,5% entre 2022 et 2023 à 15,9% sur la période 2024-2025, portant le nombre total d'inscriptions au registre central du commerce à 78.622 entreprises en 2025. À l'inverse, les radiations ont évolué à un rythme plus modéré. Leur augmentation a ralenti, passant de 13,3% entre 2022 et 2023 à 5% entre 2024 et 2025 pour atteindre 10.451 entreprises.

Graphique n° 13 : Evolution des flux de création et de destruction des entreprises – personnes morales (2022-2025)



Source : Elaboré à partir des données de l'OMPIC

⁴⁸ Les créations sont mesurées par les inscriptions au registre central de commerce de l'OMPIC, tandis que les destructions sont mesurées par les radiations de ce registre.

Ainsi, les créations et les disparitions de personnes morales ont conduit à une amélioration du taux net de création d'entreprises⁴⁹, passé de 7,2% en 2024 à 7,9% en 2025. Les secteurs du commerce et du bâtiment sont les plus concernés par cette évolution, celle-ci étant favorable à un élargissement de la taille des marchés et à un renforcement de la concurrence dans plusieurs secteurs.

Par ailleurs, les dissolutions anticipées, qui constituent une première étape formelle vers la fermeture d'une entreprise en conservant la personnalité juridique lors de la période de liquidation, ont enregistré une légère baisse, passant de 11.509 en 2024 à 11.304 en 2025, soit une diminution d'environ 2%.

Cette évolution intervient après une phase post-Covid marquée par une augmentation des sorties d'entreprises, notamment les plus fragiles. Elle traduit un début de stabilisation du tissu productif, avec un ralentissement des ajustements par le canal des fermetures anticipées.

Les données de l'OMPIC montrent également que le renouvellement du tissu productif se produit dans des secteurs dominés, en termes de forme juridique, par les SARL à associé unique (SARL-AU). Leur part dans les créations est passée de 62,8% en 2022 à 64,8% en 2025, et dans les cessations de 48% à 54%. Cette évolution traduit un ajustement du tissu productif, porté par des structures plus flexibles et moins contraignantes sur le plan juridique.

3. Déterminants de la demande

Autant la dynamique de l'économie marocaine repose sur la suffisance de l'offre globale et la capacité du système productif à maintenir une production soutenue, grâce à une utilisation efficiente des facteurs de production et des capacités installées, autant elle dépend de l'aptitude de la demande globale à absorber cette production. Cette interaction est essentielle pour garantir la continuité de l'activité économique sur l'ensemble des marchés de biens et services, maintenir l'inflation à un niveau maîtrisé et préserver les équilibres macroéconomiques.

Ainsi, en fixant l'ampleur des débouchés pour l'offre disponible, la demande, qu'elle soit intérieure ou extérieure, entraîne une absorption des biens et services par les dépenses, avec des répercussions directes sur le solde extérieur et le niveau d'endettement. Cette situation impose un calibrage prudent du *policy mix* afin de contenir le déficit de la balance des paiements et de réduire la dépendance aux importations.

En 2025, la demande finale totale⁵⁰ a progressé de 6,5%⁵¹, soit un rythme supérieur à celui de la croissance du PIB de plus de presque 2 points. Si cette évolution suggère, à première vue, une

⁴⁹ Ce taux est mesuré pour l'année t par le rapport entre le flux net de création des entreprises de l'année t (i.e. le flux brut de création moins le flux brut de destructions) et le nombre total des entreprises existantes à l'année t-1. Les chiffres présentés sont ainsi calculés sur la base des données procurés par l'OMPIC.

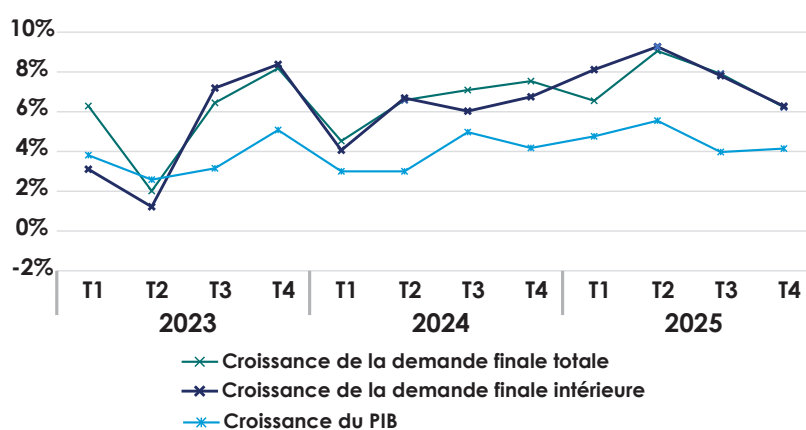
⁵⁰ Correspondant à la demande finale intérieure (i.e. la somme de la consommation finale et de la formation brute du capital), majorée des exportations.

⁵¹ Calcul à partir des données publiées in Haut-Commissariat au Plan (2026), « Situation économique nationale de l'année 2025 », note d'information, publiée le 08 juin.

croissance principalement tirée par la demande, elle traduit également un dépassement des besoins des agents économiques par rapport à la production nationale. Cette situation a exercé des pressions sur l'appareil productif et renforcé le recours aux importations.

Au sein de cette évolution, la demande finale intérieure a enregistré, selon les données précitées, une progression de 6,5%, contre 7,2% en 2024. A noter que la demande finale intérieure a cru au début de l'année 2025 à un rythme plus soutenu que celui de la demande finale totale, avant que ce rythme ralentisse à partir de la 2^{ème} moitié de l'année pour permettre aux deux courbes d'avoir une évolution similaire (cf. graphique n° 14).

Graphique n° 14 : Evolution trimestrielle de la croissance⁵² de la demande finale totale, de la demande finale intérieure et du PIB à prix constants (2023-2025)



Source : Elaboré à partir des données du HCP (Notes d'information trimestrielles sur la situation économique nationale)

L'alignement de la trajectoire de la demande intérieure sur celle de la demande totale indique que la dynamique de la demande a été principalement portée par ses composantes internes. En particulier, l'investissement, et dans une moindre mesure la consommation finale⁵³, ont joué un rôle déterminant dans l'évolution de l'activité économique. À l'inverse, la contribution de la demande extérieure adressée au Maroc est demeurée limitée, dans un contexte international marqué par une forte incertitude.

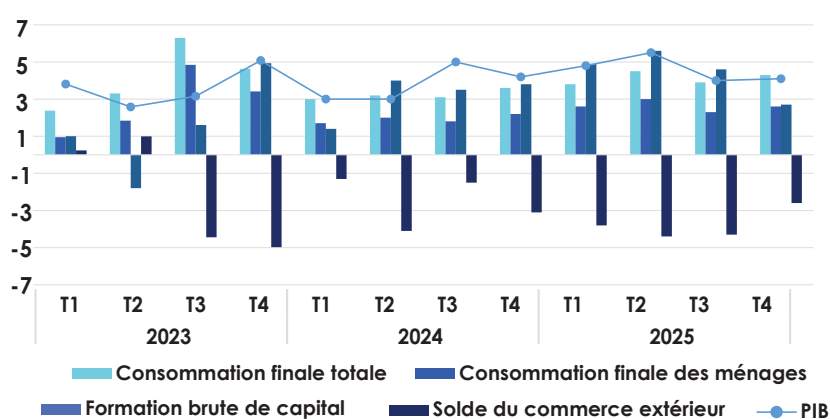
Par ailleurs, la stabilité de la demande intérieure et sa prévisibilité relative à moyen terme ont constitué un facteur déterminant de soutien à l'activité économique et à une utilisation plus soutenue des capacités productives. Cette dynamique a contribué à rapprocher l'offre de son niveau d'équilibre tout en limitant les tensions inflationnistes liées à une insuffisance de l'offre.

⁵² La croissance est calculée en glissement annuel.

⁵³ Elle représente le total des consommations des ménages, des administrations publiques et des institutions à but non lucratif.

Ce constat se confirme à travers l'analyse de la contribution des différentes composantes de la demande intérieure à la croissance économique en 2025. Selon les données du HCP⁵⁴, la Formation Brute de Capital (FBC)⁵⁵ a apporté une contribution majeure de 3,7 points à la croissance du PIB, tandis que la consommation totale a contribué à hauteur de 4,1 points, dont seulement 0,7 points pour la consommation finale des ménages. En revanche, le solde extérieur a exercé un impact négatif, réduisant la croissance du PIB d'une moyenne de 1,7 points sur l'ensemble de l'année.

Graphique n° 15 : Evolution trimestrielle de la contribution des composantes de la demande à la croissance économique, en points de PIB (2023- 2025)



Source : Elaboré à partir des données du HCP (Notes d'information trimestrielles sur la situation économique nationale).

Par ailleurs, le graphique n° 15 met en évidence une contribution particulièrement soutenue de l'investissement à la croissance économique au cours du 1^{er} semestre 2025, permettant de soutenir l'expansion du PIB malgré un solde extérieur déjà déficitaire. En revanche, la dynamique de croissance a connu un ralentissement relatif au 2^{ème} semestre, sous l'effet conjugué de l'aggravation du déficit extérieur, qui a atteint un pic au troisième trimestre avant de s'atténuer légèrement au quatrième, et du repli de la contribution de l'investissement en fin d'année. Ces contributions négatives ont toutefois été compensées par un renforcement de l'apport de la consommation finale totale.

Le solde extérieur a pesé sur la croissance, en raison d'une forte progression des importations, qui ont enregistré jusqu'à 15,5% en glissement annuel au cours des 2^{ème} et 3^{ème} trimestres, tandis que les exportations ont connu une croissance plus modérée, autour de 8,3% sur la même période.

L'accentuation du déficit extérieur, bien qu'ayant légèrement reculé à la fin de l'année 2025, signale toutefois un risque potentiel de déséquilibre externe si les importations continuent de croître au-delà de la production nationale.

⁵⁴ Chiffres publiés in Haut-Commissariat au Plan (2026), « Situation économique nationale de l'année 2025 », note d'information, publiée le 08 juin.

⁵⁵ Elle correspond à la somme de la formation brute de capital fixe (investissement), de la variation des stocks et des acquisitions nettes d'objets de valeur.

3.1 Consommation finale des ménages

La consommation finale des ménages, mesurée à prix constants, a enregistré une croissance de 1,2% en 2025, après une hausse de 2,9% en 2024, selon les données du HCP⁵⁶. Cette évolution s'inscrit dans une trajectoire trimestrielle désormais plus régulière, marquant un retour à une dynamique moins volatile après les fluctuations prononcées observées durant la période post-Covid.

La décélération observée s'explique principalement par une amélioration moins intense des revenus réels des ménages, conjuguée à la poursuite de l'atténuation des tensions inflationnistes qui avaient pesé sur leur pouvoir d'achat durant la période post-Covid.

Dans ce contexte, le revenu national brut disponible⁵⁷ à prix courants a poursuivi sa trajectoire haussière en 2025, enregistrant une progression de 6,2%, après 8,3% en 2024. Cette dynamique a reposé, en grande partie, sur l'amélioration des revenus agricoles à la faveur d'une campagne relativement favorable, mais également sur la progression des revenus salariaux, le renforcement des aides sociales directes, l'augmentation continue des transferts des Marocains résidant à l'étranger (MRE), ainsi que la hausse des crédits à la consommation.

Les salaires nominaux ont fait l'objet de revalorisations tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Dans ce dernier, le décret n° 2.24.1122⁵⁸ a instauré une révision du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG), relevé de 5% à compter du 1^{er} janvier 2025, portant le salaire net mensuel à 3.045 dirhams, ainsi que du Salaire Minimum Agricole Garanti (SMAG), ajusté à partir du 1^{er} avril 2025 pour atteindre 2.255 dirhams.

Dans le secteur public, la 2^{ème} tranche de la revalorisation salariale, prévoyant une augmentation mensuelle de 500 dirhams, est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2025. Par ailleurs, les mesures issues du dialogue social sectoriel ont été progressivement mises en œuvre. À ce titre, le personnel du ministère de l'Éducation Nationale a bénéficié, à compter du 1^{er} janvier 2025, d'une 2^{ème} tranche de revalorisation d'un montant mensuel de 750 dirhams. De même, le personnel du ministère de la Santé a bénéficié d'augmentations spécifiques à partir du 1^{er} juillet 2025, consistant en une hausse mensuelle nette additionnelle de 500 dirhams pour le personnel paramédical et de 200 dirhams pour les cadres administratifs et techniques.

Sur le plan fiscal, la loi de finances 2025 a opéré une réforme du barème progressif de l'impôt sur le revenu (IR), visant à alléger la charge fiscale des salariés, des ouvriers et des retraités. Cette réforme a notamment relevé le seuil d'exonération, portant le plafond des salaires exonérés à 6.000 dirhams, et élargi les autres tranches tout en réduisant les taux d'imposition qui leur sont appliqués. Par ailleurs, le taux marginal d'imposition sur les revenus élevés a été abaissé de 38% à 37%.

⁵⁶ Chiffres publiés in Haut-Commissariat au Plan (2026), « Situation économique nationale de l'année 2025 », note d'information, publiée le 08 juin.

⁵⁷ Selon le HCP, le Revenu national brut disponible est le revenu global de la nation obtenu par la somme du PIB et des revenus nets reçus de l'extérieur. Il est affecté à la consommation finale nationale et à l'épargne nationale.

⁵⁸ Décret n° 2.24.1122 du 3 janvier 2025 fixant les montants du salaire minimum légal dans les activités agricoles et non agricoles (Publié dans le bulletin officiel n° 7367 du 6 janvier 2025).

Pour leur part, les aides sociales directes, mises en œuvre dans le cadre du programme lancé en décembre 2023, ont profité à 3,9 millions de familles, soit plus de 12,5 millions de citoyens, selon les données de l'Agence Nationale du Soutien Social (ANSS)⁵⁹. Parmi ces bénéficiaires, 5,5 millions sont des enfants, de la naissance jusqu'à l'âge de 21 ans, et 1,7 million sont des personnes âgées de plus de 60 ans. Ces familles reçoivent des aides mensuelles ainsi que des prestations complémentaires, dont les montants varient entre 500 et 1.350 dirhams.

En novembre 2025, les montants des allocations versées dans le cadre de la protection contre les risques liés à l'enfance ont été revalorisés, tant pour les enfants scolarisés que non scolarisés, ainsi que pour les enfants handicapés ou orphelins. Aussi, la fin de l'année 2025 a été marquée par la mise en place d'une aide spécifique destinée aux enfants orphelins ou abandonnés hébergés dans les établissements de protection sociale⁶⁰.

Parallèlement, les autres programmes d'aide sociale ont poursuivi leur déploiement, à savoir l'allocation de naissance est également accordée pour les deux premières naissances, les allocations forfaitaires accordées aux familles sans enfants ou dont les enfants ont dépassé 21 ans, ainsi que l'aide exceptionnelle destinée à alléger les charges liées à la rentrée scolaire, fixée à 200 dirhams par enfant pour ceux scolarisés en primaire ou au collège, et à 300 dirhams par enfant inscrit dans l'enseignement secondaire qualifiant.

Il convient de souligner que ce programme d'aide sociale, qui couvre 42% des ménages marocains⁶¹ et s'appuie sur une grille de notation intégrant les spécificités territoriales et un seuil d'éligibilité, gagnerait à voir ses critères et variables d'éligibilité régulièrement actualisés, afin d'améliorer le ciblage des bénéficiaires et de renforcer son impact sur la réduction des inégalités de revenus.

Le programme d'aide directe au logement, mis en œuvre pour la période 2024-2028 afin de faciliter l'accès à la propriété et à un logement décent, a enregistré jusqu'au mois de novembre 2025 un nombre total de demandes s'élevant à 159.385, aboutissant à 75.760 bénéficiaires, soit un taux d'éligibilité de 47,5%⁶². Parmi ces bénéficiaires, 24% sont des MRE, 47% des femmes et 55% des jeunes de moins de 40 ans. En termes de montants, 62% des aides concernent une allocation de 70.000 dirhams destinée à l'acquisition de logements compris entre 300.000 et 700.000 dirhams, tandis que le reste est consacré à l'aide de 100.000 dirhams pour les logements de moins de 300.000 dirhams.

⁵⁹ Rapport annuel de l'ANSS au titre de l'année 2025

⁶⁰ Le décret n°2-25-1064 relatif au bénéfice de l'aide spéciale (Bulletin officiel n°7468 en date du 25 décembre 2025).

⁶¹ Intervention de Monsieur le ministre délégué auprès de la ministre de l'Économie et des Finances, chargé du Budget, devant la Chambre des Représentants, le 8 décembre 2025.

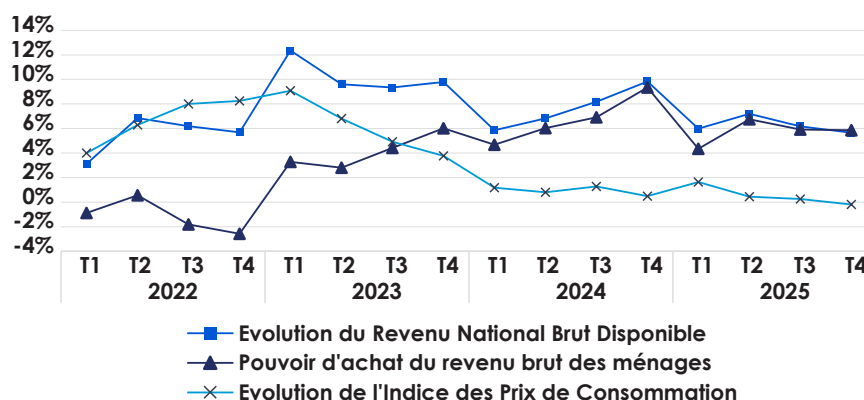
⁶² Données communiquées par Madame la ministre de l'Aménagement du Territoire national, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville lors de la séance des questions orales à la Chambre des Représentants du 24 novembre 2025.

Les transferts des MRE se sont établis à 122,01 milliards de dirhams en 2025, en hausse de 2,6% par rapport à 2024 et de plus de 27,8% comparativement à leur niveau de 2021. Cette dynamique confirme leur rôle structurant dans la formation du revenu des ménages et leur contribution significative au soutien de la demande intérieure.

Enfin, les crédits à la consommation accordés aux ménages ont atteint en 2025 un total de 61,1 milliards de dirhams, soit une hausse de 5% par rapport à l'année précédente⁶³. Ces crédits ont représenté plus de 15,4% de l'ensemble des encours de crédits accordés aux ménages, indiquant, ainsi, que la consommation ne constitue pas le principal moteur de leur recours au financement bancaire.

Grâce à la poursuite de l'atténuation des tensions inflationnistes, le pouvoir d'achat des ménages marocains est demeuré globalement aligné sur l'évolution du revenu national brut tout au long de l'année, prolongeant ainsi la tendance observée pour la 2^{ème} année consécutive (cf. graphique n° 16). Cette configuration marque un retournement par rapport à la période 2022-2023, durant laquelle une part significative de la croissance des revenus était absorbée par la hausse des prix, limitant les gains réels des ménages.

Graphique n° 16 : Evolution trimestrielle du pouvoir d'achat du revenu brut des ménages, en pourcentage (2022- 2025)



Source : Elaboré à partir des données du HCP (Comptes trimestriels du revenu national brut disponible et épargne nationale brute, extraction du 1^{er} avril 2026)

En effet, la modération de l'érosion des revenus par les prix a permis aux ménages de préserver un pouvoir d'achat globalement en phase avec l'évolution de leurs revenus. Cette dynamique reflète une transmission relativement efficace de la création de richesse au niveau national vers les revenus réels. Elle demeure toutefois fragile, dans la mesure où la faiblesse des capacités d'épargne expose le pouvoir d'achat à un risque de dégradation en cas de chocs économiques.

⁶³ Bank Al Maghrib (2025), « tableau de bord crédits et dépôts bancaires », décembre.

3.2 Investissement

Après une année 2024 caractérisée par une dynamique d'investissement favorable, celle-ci s'est renforcée en 2025. Cette consolidation résulte de l'amélioration généralisée de l'ensemble des composantes de l'investissement, traduisant un renforcement progressif du processus d'accumulation du capital. Elle illustre également la résilience des flux des investissements étrangers, tout en reflétant une volonté accrue de stimuler l'investissement domestique, en particulier dans le secteur privé.

Dans ce contexte, l'investissement a poursuivi sa dynamique haussière, avec une progression de la Formation Brute du Capital Fixe (FBCF)⁶⁴ de 14,4%, après une hausse de 11,9% l'année précédente, selon les données du HCP⁶⁵.

Cette croissance accélérée reflète une phase d'expansion du capital productif qui s'est traduite par un renforcement des capacités de production, mais aussi par une modernisation des moyens productifs et une contribution favorable à la croissance. Elle a reposé sur plusieurs leviers combinant l'investissement public, le caractère accommodant des conditions de financement, l'amélioration des anticipations des entreprises et l'attractivité du Maroc pour les investissements directs étrangers.

L'orientation des capitaux, publics comme privés, vers des projets structurants a constitué un déterminant majeur de cette dynamique, notamment à travers le renforcement des infrastructures dans plusieurs régions du Royaume. Cette impulsion a été soutenue par la mise en œuvre de réformes favorables à l'investissement, incluant les incitations prévues par la charte d'investissement, le développement des partenariats public-privé, ainsi que les dispositifs encourageant l'accumulation de capital au sein des unités de production.

L'augmentation des importations de biens d'équipement a constitué un indicateur majeur du renforcement de l'accumulation et du renouvellement du capital productif. Celles-ci ont progressé de 26,7% en volume et de 13,3% en valeur, tirées notamment par les acquisitions de véhicules utilitaires et de pièces d'avions.

Dans le même registre, les crédits d'équipement accordés aux entreprises privées ont atteint 143,2 milliards de dirhams à fin 2025, en hausse de 13,9% sur un an, contre 10,7% en 2024, selon les données de Bank Al-Maghrib⁶⁶, reflétant une tendance à la modernisation et au renouvellement des équipements de production.

Du côté de l'immobilier, les mêmes données montrent que le financement bancaire a progressé sur tous les segments. Les crédits immobiliers aux entreprises privées ont atteint 60,9 milliards de dirhams (+5,6%), tandis que les crédits habitat aux ménages ont totalisé

⁶⁴ *i.e.* sans la variation des stocks et les acquisitions nettes d'objets de valeur.

⁶⁵ Chiffres publiés in Haut-Commissariat au Plan (2026), « Situation économique nationale de l'année 2025 », note d'information, publiée le 08 juin.

⁶⁶ Bank Al-Maghrib (2025), « tableau de bord crédits-dépôts bancaires », décembre.

256,2 milliards de dirhams, dont 29,7 milliards de dirhams dans le cadre du financement participatif, enregistrant des croissances respectives de 3,3% et 19,3%. Cette évolution a été soutenue par des taux d'intérêt relativement stables, notamment en faveur des ménages.

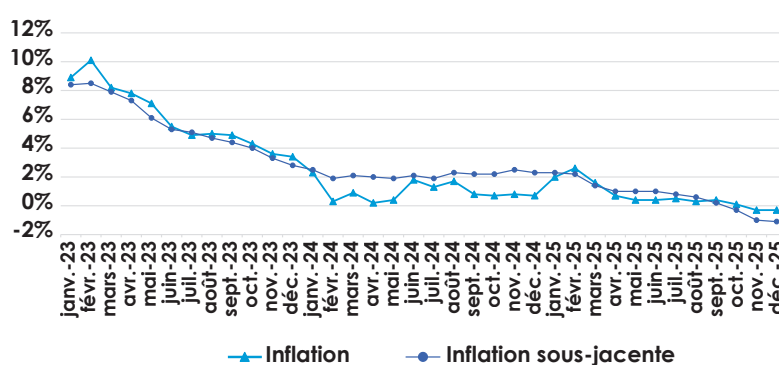
Si la dynamique de l'investissement traduit un renforcement des capacités de production, elle soulève également la question de sa soutenabilité, notamment en termes de financement, d'efficacité et de transformation en gains de productivité. Une croissance tirée par l'investissement n'est durable que si ces conditions sont réunies, faute de quoi des déséquilibres et des inefficiences peuvent apparaître et peser sur les perspectives de croissance.

4. Inflation

L'inflation globale s'est établie à 0,8% en 2025, en léger repli par rapport à 1% en 2024, selon le HCP. Cette évolution s'inscrit dans la continuité d'un cycle d'atténuation des pressions inflationnistes engagé depuis mars 2023 et se traduit par une modération durable de la tendance de fond des prix, confirmée par le recul de l'inflation sous-jacente à 0,7%, contre 2,2% l'année précédente, d'après Bank Al-Maghrib.

Après avoir évolué autour de 2% tout au long de 2024, l'inflation sous-jacente a amorcé dès février 2025 une baisse, entraînant l'inflation totale vers des niveaux plus faibles et la ramenant à des taux légèrement négatifs sur les deux derniers mois de l'année. Cette inflation négative, touchant à la fois les composantes cycliques et acycliques, est restée modérée, autour de 1% (cf. graphique n° 17).

Graphique n° 17 : Evolution mensuelle de l'inflation et de l'inflation sous-jacente en pourcentage (2023-2025)

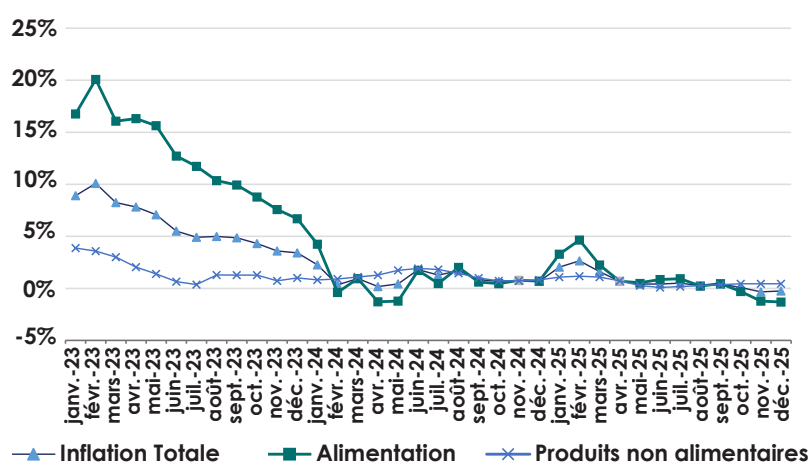


Source : Elaboré à partir des données du HCP et de Bank Al-Maghrib (extraction du 26 février 2026)

Malgré une potentielle tendance déflationniste, l'inflation est restée globalement maîtrisée, traduisant le scénario d'une économie stable où une croissance soutenue se conjugue à un ralentissement progressif des prix. En l'absence de surchauffe de la demande finale, la modération des prix a permis un renforcement du pouvoir d'achat des ménages, leur offrant la possibilité d'accroître leur consommation sans progression significative de leurs revenus.

La décomposition de l'inflation montre que la composante alimentaire est restée à un niveau bas, à 0,9% en 2025 contre 0,8% en 2024. En revanche, l'inflation non alimentaire a nettement reculé à 0,5%, après 1,2% l'année précédente, selon le HCP. Malgré ce repli plus marqué, sa trajectoire mensuelle reste stable, ce qui indique que l'inflation négative observée en fin d'année tiendrait surtout à des facteurs volatils et conjoncturels, suggérant son caractère temporaire (cf. graphique n° 18).

Graphique n° 18 : Evolution mensuelle de l'inflation totale, alimentaire et non alimentaire (2023-2025)



Source : Elaboré à partir des données du HCP (indice des prix à la consommation, extraction du 26 février 2026)

L'inflation modérée observée en 2025 masque des évolutions différenciées entre les 92 classes de produits composant le panier de l'indice des prix à la consommation du HCP⁶⁷, et parfois au sein d'un même groupe de produits.

Environ 46,7% des produits et services ont connu une désinflation marquant un ralentissement de l'inflation observée en 2024. Par ailleurs, 20,7% des produits ont enregistré une baisse des prix, notamment les huiles et graisses (-4,5%), les boissons et eaux minérales (-2,2%), les carburants et lubrifiants pour véhicules de tourisme (-9,7%) et le matériel de traitement et de reproduction du son et d'image (-3,5%).

Dans le même temps, 59,8% des produits ont affiché une inflation modérée, proche de l'inflation globale, incluant des produits alimentaires de base (viandes, fruits, lait, œufs, sucre), des biens d'équipement non durables (articles ménagers, meubles et ustensiles) et certains services comme la santé et le transport routier.

À l'inverse, seuls 6,5% des produits ont enregistré des hausses supérieures à 5%, notamment les légumes (+6,7%), le café (+5,6%), le gaz (+8%) et les articles de bijouterie et d'horlogerie (+17,6%).

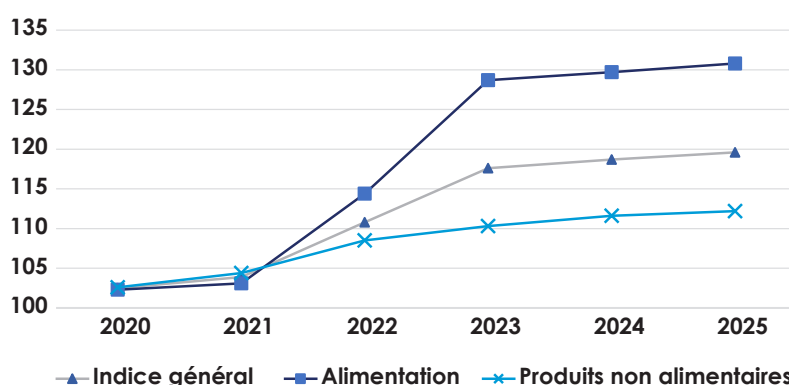
⁶⁷ HCP (2026), « indice des prix à la consommation de l'année 2025, base 100 : 2017 », avril.

4.1 Les sources de l'inflation

En 2025, l'inflation a poursuivi une trajectoire modérée, dans la continuité du mouvement désinflationniste amorcé en 2023. Cette évolution s'explique principalement par des facteurs conjoncturels liés à l'amélioration des conditions de l'offre, notamment la dissipation des chocs externes ayant pesé sur les coûts de production et les prix à l'importation. La baisse progressive des prix s'est ainsi diffusée aux composantes sous-jacentes.

Malgré son ralentissement, la trajectoire de l'inflation, notamment depuis la période post-Covid, demeure incertaine. Elle reste largement déterminée par l'évolution des prix alimentaires, avec un risque de diffusion progressive vers les composantes non alimentaires. En effet, entre 2021 et 2025, l'indice des prix à la consommation a progressé de 15,1%, sous l'effet d'une hausse de 26,9% de la composante alimentaire, contre 7,5% pour la composante non alimentaire (cf. graphique n° 19).

Graphique n° 19 : Evolution annuelle de l'indice des prix à la consommation et de ses composantes alimentaire et non alimentaire – Base 100 = 2017 (2021-2025)



Source : Elaboré à partir des données du HCP (indice des prix à la consommation, extraction du 30 avril 2026)

Cette évolution a pesé sur le pouvoir d'achat, en particulier celui des ménages modestes. Elle a accru également la pression sur les finances publiques, à travers les mécanismes de compensation et les subventions à la production et à l'importation. De même, elle a contribué à un écart entre l'inflation mesurée et l'inflation perçue, généralement plus élevée.

Malgré l'incertitude entourant l'évolution de l'inflation, l'atténuation des facteurs qui avaient alimenté sa hausse post-Covid a élargi le processus de désinflation. Ainsi, l'évolution des prix des biens et services de consommation s'est traduite par une baisse du poids des produits à forte inflation (supérieure à 5%) et, parallèlement, par une augmentation de la part des produits à inflation modérée, proche du niveau moyen de l'inflation globale.

Dans ce contexte, les anticipations d'inflation se sont orientées à la baisse, se rapprochant de l'objectif de Bank Al-Maghrib. Les entreprises et les ménages ont ainsi ajusté leurs comportements de manière plus efficace, malgré un environnement marqué par des incertitudes persistantes.

La poursuite de la désinflation a conduit à un quasi-alignement de l'inflation sous-jacente sur l'inflation totale. Cette évolution s'est accompagnée d'un renforcement du pouvoir d'achat des ménages et d'une hausse de la part des produits en baisse de prix, passée de 16,3% en 2024 à 20,7% en 2025.

Malgré des tensions persistantes sur certains produits, la réduction de l'écart entre l'inflation totale et l'inflation sous-jacente s'est opérée dans un contexte de politiques monétaire et budgétaire accommodantes, traduisant un meilleur ajustement entre l'offre et la demande.

Il est à préciser, à cet effet, que l'évolution des prix a montré une faible sensibilité aux conditions monétaires. La désinflation s'est poursuivie malgré une hausse de la circulation fiduciaire de 15,5% en glissement annuel, en accélération par rapport à 2024, selon les données de Bank Al-Maghrib⁶⁸. Cette dynamique a fait augmenter les besoins de liquidité des banques, atteignant en moyenne 131,7 milliards de dirhams en fin d'année, contre 128,0 milliards de dirhams un an auparavant, conduisant Bank Al-Maghrib à renforcer ses injections.

Toutefois, si cette modération des prix s'apparente davantage à un effet d'apurement après la crise post-Covid, elle comporte des risques en cas de prolongement. Une baisse durable des prix, notamment pour les composantes moins volatiles, pourrait peser sur la demande dans un contexte de rigidité des salaires nominaux. Elle accroîtrait alors les coûts réels et pourrait fragiliser la dynamique économique, en favorisant l'émergence de pressions déflationnistes (cf. encadré n°5).

Ce risque est d'autant plus marqué que des facteurs structurels continuent de peser sur la formation des prix.

La multiplication des intermédiaires sur certains marchés entraîne une accumulation des marges qui est souvent répercutée sur les prix finaux.

Par ailleurs, certains comportements d'entreprises, visant à maintenir des niveaux de prix élevés ou à compenser des pertes passées, contribuent à entretenir des pressions sur l'inflation sous-jacente.

Encadré n°5 : Les mécanismes et les effets de la déflation

La déflation correspond à une baisse générale et durable des prix. Elle peut être modérée et temporaire, ou s'inscrire dans la durée avec une intensité variable. L'épisode le plus marquant reste celui consécutif à la crise de 1929.

Elle devient préoccupante lorsqu'elle s'installe et modifie les anticipations des agents économiques. Même modérée, une déflation persistante peut freiner l'activité, en pesant sur les bénéfices des entreprises, la consommation et l'investissement, tout en accroissant les incertitudes.

Le principal risque réside dans l'entrée dans une spirale déflationniste, marquée par une baisse continue des prix, de la production et de l'emploi. Ce risque est accentué en cas de faible croissance, de surcapacités de production ou de marges limitées des politiques économiques. Toutefois, une politique monétaire adaptée peut contribuer à contenir ces dynamiques.

⁶⁸ Bank Al-Maghrib (2026), « Rapport sur la politique monétaire », n° 78, mars.

Par ailleurs, certains comportements d'entreprises, visant à maintenir des niveaux de prix élevés ou à compenser des pertes passées, contribuent à entretenir des pressions sur l'inflation sous-jacente.

Enfin, la corruption, lorsqu'elle accorde des avantages indus à certains acteurs au détriment d'entreprises plus efficaces, perturbe la formation des prix et peut conduire à des niveaux de prix artificiellement élevés ou faibles.

4.2 Mesures politiques pour juguler l'inflation

Les mesures mises en œuvre pour encadrer l'évolution des prix ont poursuivi un double objectif. D'une part, maintenir l'inflation à un niveau compatible avec la stabilité macroéconomique et, d'autre part, prévenir le risque de déflation.

À cette fin, deux leviers complémentaires ont été mobilisés. D'un côté, des mesures budgétaires visant à stabiliser les prix des biens de grande consommation, notamment en période de tensions sur les approvisionnements, et, d'un autre côté, des interventions de Bank Al-Maghrib destinées à ajuster la liquidité et à ancrer les anticipations d'inflation.

Sur le plan budgétaire, les mesures mises en œuvre s'inscrivent dans la continuité de celles engagées depuis 2022, visant à renforcer les conditions de l'offre et à rééquilibrer la demande. Parallèlement aux actions de politique industrielle destinées à réduire les coûts de production et de distribution, dans le respect des règles de neutralité concurrentielle, le gouvernement a poursuivi ses interventions en faveur du pouvoir d'achat, en agissant à la fois sur les revenus et sur la disponibilité d'une offre accessible afin d'influencer la propension à consommer.

Ainsi, pour atténuer les effets des fluctuations conjoncturelles, le gouvernement a mobilisé 107,4 milliards de dirhams entre 2022 et mi-2025 afin de stabiliser les prix du gaz butane, du sucre et de la farine nationale, tout en soutenant le secteur du transport. Par ailleurs, 17 milliards de dirhams ont été alloués à l'ONEE pour contenir l'impact de la hausse des coûts sur les factures des ménages.

Dans ce contexte, les charges de compensation se sont établies à 17,7 milliards de dirhams, en baisse de 7,6 milliards de dirhams par rapport à 2024. La décompensation du gaz butane a été suspendue en 2025, tandis que la subvention moyenne pour une bonbonne de 12 kilogrammes a reculé d'environ 14%, pour s'établir à 53,47 dirhams, en lien avec la baisse des prix internationaux.

Parallèlement, des mesures douanières et fiscales ont été mises en œuvre pour maîtriser les prix des produits de consommation courante. La loi de finances 2025 a ainsi prévu, à titre temporaire, l'exonération de la TVA et la suspension des droits d'importation sur certains animaux vivants et produits agricoles, dans la limite de contingents définis.

Ces mesures ont porté sur les animaux vivants des espèces bovines, ovines, caprines et camélidés, ainsi que sur les velles reproductrices et les génisses. Elles ont également concerné

les viandes bovines, ovines et caprines, fraîches, réfrigérées ou congelées, le riz cargo importé par les industriels du secteur, ainsi que les huiles d'olive vierges et extra vierges.

À la suite des résultats du recensement du cheptel national, la suspension des droits de douane et de la TVA à l'importation des ovins, des caprins et du lait en poudre a été annulée. En revanche, ces mesures ont été maintenues pour les bovins afin de soutenir la reconstitution progressive du cheptel national.

Dans ce cadre, une aide directe de 5,5 milliards de dirhams a été accordée aux éleveurs, une 2^{ème} tranche identique étant prévue pour 2026. Elle a notamment financé l'alimentation du bétail, le maintien des femelles destinées à la reproduction, l'allègement de l'endettement et le renforcement des actions sanitaires et d'encadrement technique.

Sur le volet monétaire, la maîtrise de l'inflation à des niveaux compatibles avec l'objectif de stabilité des prix et les objectifs de soutien à l'activité économique ont conduit Bank Al-Maghrib à réduire son taux directeur de 25 points de base en mars 2025, le portant à 2,25%, puis à le maintenir inchangé pour le reste de l'année.

Cette décision a traduit une approche prudente et graduelle, reposant sur l'efficacité de la transmission des mesures monétaires à l'économie réelle. Bank Al-Maghrib a ajusté sa politique en fonction de l'évolution de la conjoncture, tout en veillant à ancrer les anticipations d'inflation et à préserver la stabilité macroéconomique. L'objectif a été de créer un cadre favorable à la croissance sans compromettre la discipline des prix.

5. Evolution des concentrations

Les tendances internationales en matière de concentrations économiques constituent un cadre de référence pour analyser leur évolution au Maroc en 2025. La valeur et la nature des transactions, ainsi que les secteurs concernés, permettent de situer cette évolution et d'en fournir un cadre de comparaison pour l'interprétation de la dynamique au Maroc.

Deux éléments principaux sont à prendre en considération à ce titre. D'une part, la valeur des opérations de concentration a progressé à l'échelle mondiale, portée par des « méga-deals » et des opérations ciblées de consolidation sectorielle. D'autre part, les flux de capitaux vers les pays émergents ont été moins dynamiques. Les investissements directs étrangers se sont repliés, sous l'effet des tensions géopolitiques et de la montée du protectionnisme.

Il convient de préciser que les tendances mondiales ont été marquées par une prédominance des opérations dans les secteurs de la technologie, de l'IA et de la transition énergétique. Ces transactions se sont inscrites dans des stratégies visant à renforcer la compétitivité, à sécuriser les chaînes d'approvisionnement et à soutenir l'internationalisation des activités productives, avec une attention accrue portée aux synergies opérationnelles, à la maîtrise des coûts et à la gouvernance.

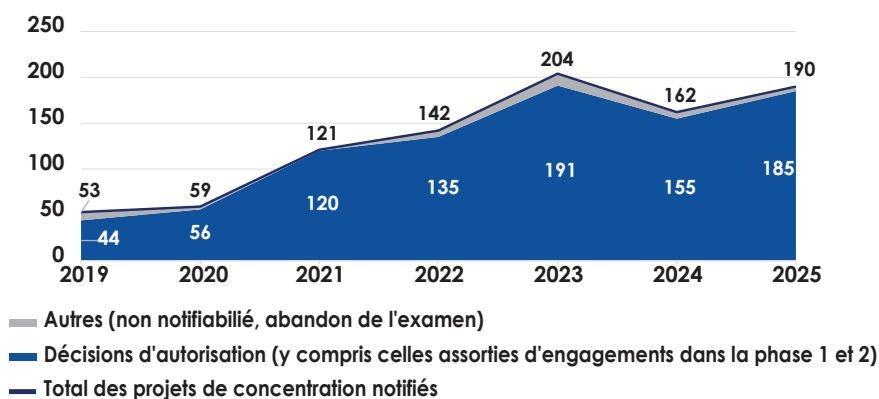
L'IA s'est imposée comme un facteur central des décisions de concentration. Elle a favorisé la convergence entre secteurs, placé l'analyse des données au cœur des transformations industrielles et orienté les investissements. Dans ce contexte, les transactions ont visé de plus en plus l'acquisition de capacités clés nécessaires à son déploiement à grande échelle.

En outre, les concentrations ont traduit une recomposition structurelle des marchés, dominée par de grands acteurs, qui réallouent leurs capitaux vers des activités à plus forte croissance en cédant des actifs non stratégiques.

En rapprochant ces tendances avec les données relatives aux concentrations notifiées au Conseil de la concurrence, il est permis de ressortir les principales analyses suivantes.

Le nombre de projets de concentration notifiés au Conseil de la concurrence a retrouvé en 2025 une tendance haussière, après le recul observé en 2024. Au total, 190 projets ont été notifiés, contre 162 en 2024, soit une progression de 17,3% par rapport à l'année précédente (*cf.* graphique n° 20). Depuis 2019, le nombre de ces projets a augmenté en moyenne de 23,7%, traduisant le rôle croissant de la régulation économique comme pilier du fonctionnement de l'économie de marché au Maroc.

Graphique n° 20 : Evolution des concentrations traitées par le Conseil de la concurrence (2019-2025)



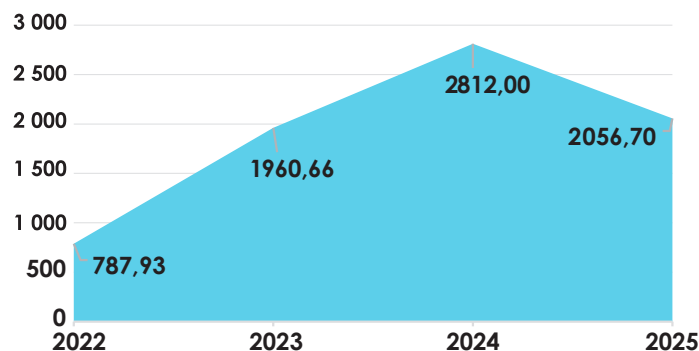
Source : Elaboré à partir des données de la Direction des Instructions relevant du Conseil de la concurrence

Cette reprise intervient dans un contexte de dynamisme de l'investissement au niveau national, contrastant avec le ralentissement des flux internationaux de capitaux productifs, marqué par une baisse de 11% des IDE, ce qui reflète l'attractivité relative du Maroc. Elle est concomitante d'un renforcement à l'échelle internationale des opérations de croissance externe, traduisant une réallocation des capitaux vers des secteurs stratégiques et à fort potentiel de développement.

Il convient de noter que le taux d'autorisation des projets de concentration a de nouveau augmenté, atteignant 97,4% en 2025, contre 95,7% en 2024 et 93,6% en 2023. Cette évolution reflète la simplification des procédures par le Conseil de la concurrence, ainsi qu'une meilleure

appropriation, par les parties notifiantes, des règles de notification. En effet, le recours aux procédures accélérées ou simplifiées a fortement progressé depuis leur mise en place en 2023. Le nombre de projets concernés est passé de 40 en 2023 à 100 en 2024, puis à 140 en 2025.

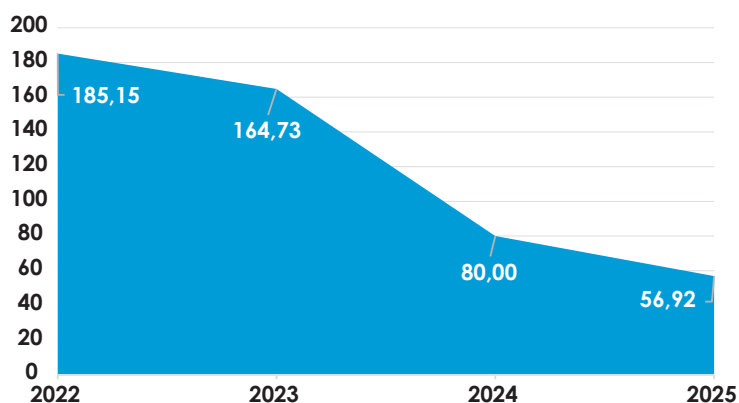
Graphique n°21 : Evolution totale des engagements financiers des opérations autorisées (2022-2025)



Source : Elaboré à partir des données de la Direction des Instructions relevant du Conseil de la concurrence

Concernant les engagements financiers associés aux opérations autorisées par le Conseil de la concurrence, le graphique n°21 montre que ceux-ci ont reculé en 2025, s'établissant à 2.056,7 milliards de dirhams contre 2.812 milliards de dirhams en 2024. Ils restent toutefois supérieurs au niveau de 2023 (1.960,7 milliards de dirhams). Cette évolution s'écarte des tendances internationales, caractérisées par une hausse de la valeur globale des transactions, dans un contexte de stabilité des volumes.

Graphique n°22 : Evolution des investissements impliquant des capitaux marocains dans les opérations autorisées (2022-2025)



Source : Elaboré à partir des données de la Direction des Instructions relevant du Conseil de la concurrence

Par ailleurs, les opérations impliquant des capitaux marocains poursuivent leur baisse. Elles sont passées à 56,9 milliards de dirhams en 2025 contre 80 milliards de dirhams en 2024, soit une diminution de 28,9%. Cette tendance baissière s'observe depuis 2022, avec un recul moyen de 32,5% par an (cf. graphique n°22).

Il convient de noter que le recul du rôle des capitaux marocains dans les opérations d'extension ou de restructuration du capital privé intervient dans un contexte de renforcement de l'accumulation du capital au cours des deux dernières années, soutenu à la fois par l'investissement public et l'investissement étranger. Cette évolution traduit une orientation accrue vers des investissements productifs, liés au développement économique et social du Maroc et à la croissance organique des entreprises, qu'elles soient nationales ou étrangères⁶⁹.

S'agissant de l'investissement public, le gouvernement avait prévu un montant de 340 milliards de dirhams en 2025, en hausse de 1,5% par rapport aux 335 milliards de dirhams programmés en 2024. Sur ce total, 138 milliards de dirhams ont été destinés aux investissements des Entreprises et Etablissements Publics (EEP), 120,5 milliards de dirhams aux organes de l'État, 45 milliards de dirhams au Fonds Mohammed VI pour l'investissement, le solde étant réparti entre les collectivités territoriales et le fonds spécial de gestion des effets du tremblement de terre⁷⁰.

À cet égard, le taux d'émission des crédits d'investissement, renseignant sur le niveau d'exécution des enveloppes budgétaires prévues pour l'investissement, s'est situé entre 77,9% en 2019 et 82,6% en 2023, selon les données du ministère de l'Economie et des Finances (MEF)⁷¹.

Ces investissements ont visé à réduire les disparités territoriales, à améliorer l'accès aux services de base et à soutenir une croissance durable. Ils ont été orientés vers des projets structurants, destinés à consolider les fondamentaux économiques et à promouvoir une croissance inclusive.

Les priorités ont porté sur la création d'emplois, le renforcement des services sociaux de base, la gestion durable des ressources en eau face au stress hydrique, ainsi que la mise à niveau des territoires à travers le développement des infrastructures et des services essentiels.

Il convient de souligner que la réforme des EEP constitue un levier central de l'investissement public. À ce titre, l'année 2025 a été marquée par la mise en œuvre de la politique actionnariale de l'État⁷², définie en application de la loi n°82-20 instituant l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État (ANGSPE), chargée de sa conception et de son déploiement. Cette politique précise les orientations de l'État actionnaire et instaure un cadre de gouvernance cohérent et prévisible, au service de la performance économique et sociale.

Cette politique actionnariale vise à inscrire les EEP dans une logique de performance, de transparence et de transversalité, afin de renforcer la souveraineté nationale, soutenir les secteurs d'avenir, encourager l'innovation et garantir des services publics de qualité et accessibles.

⁶⁹ « La croissance organique (ou croissance interne) est la croissance de l'activité d'un groupe (mesurée en général par l'évolution de son chiffre d'affaires) qui est due à la conquête de nouveaux clients et non à des acquisitions ayant entraîné une variation du périmètre de l'entreprise » (site web virnimmen.net).

⁷⁰ Chiffres ressortant de la note de présentation du projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2025.

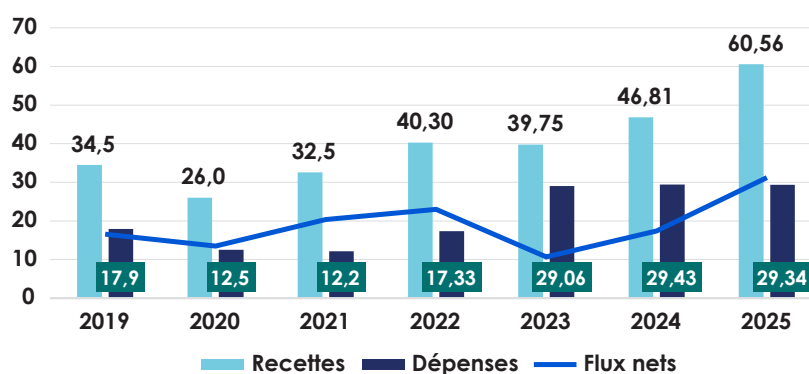
⁷¹ Données extraites de la note relative à la répartition régionale de l'investissement, annexée au projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2025.

⁷² Décret n°2-24-1090 du 17 joumada II 1446 (19 décembre 2024) portant approbation de la politique actionnariale de l'Etat (publié au Bulletin officiel n° 7376 du 2 février 2025).

L'objectif est également de consolider le rôle des EEP comme levier complémentaire au secteur privé dans la mise en œuvre des politiques sectorielles et territoriales. Cela repose sur la clarification de leurs modèles économiques, la définition d'objectifs précis, une gestion dynamique et cohérente du portefeuille public, ainsi que le renforcement de la gouvernance, notamment à travers la transparence dans la répartition des bénéfices et la diversification des sources de financement.

En matière d'investissements étrangers, les données de l'Office des Changes indiquent qu'en 2025, les flux d'IDE ont poursuivi leur progression, malgré un contexte mondial orienté à la baisse. Les recettes ont atteint 60,6 milliards de dirhams, en hausse de 29,4% par rapport à 2024, tandis que les dépenses se sont établies à 29,4 milliards de dirhams, en légère baisse de 0,3% (cf. graphique n° 23).

Graphique n° 23 : Evolution des IDE au Maroc en MMDH (2019-2025)



Source : Elaboré à partir de la série statistique relative à la répartition des investissements directs étrangers par nature des opérations, publiée sur le site de l'Office des Changes (extraction du 4 avril 2026).

Cette dynamique s'est traduite par un flux net d'IDE de 31,2 milliards de dirhams, en hausse de 13,8 milliards de dirhams par rapport à 2024, soit une progression de 79,6%, après +62,7% l'année précédente.

Selon la nature des opérations, les titres de participation représentent 51,2% des flux nets, avec 23,4 milliards de dirhams d'acquisitions contre 7,4 milliards de dirhams de cessions. Les instruments de dette en constituent 40,2%, avec 28,3 milliards de dirhams de recettes sous forme de prêts octroyés et 15,8 milliards de dirhams de dépenses liées à des emprunts contractés auprès d'entreprises résidentes, y compris les banques. Les bénéfices réinvestis représentent 8,6% des flux, traduisant la confiance des investisseurs étrangers dans le climat des affaires offert par le Maroc et leur satisfaction par rapport aux incitations offertes sur le plan politique.

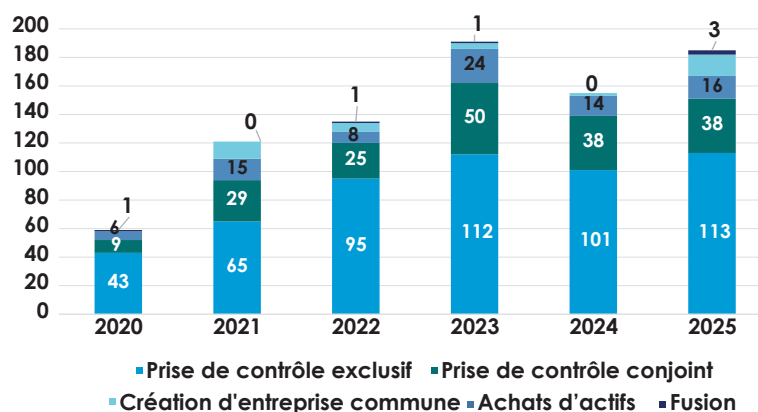
Sur le plan sectoriel, les investissements se concentrent principalement dans l'immobilier, avec des flux nets de 10,1 milliards de dirhams (+31,5%), suivis des industries manufacturières, qui totalisent plus de 9,8 milliards de dirhams (+26,2%), dont 4,5 milliards de dirhams dans l'industrie automobile.

Concernant l'origine des capitaux, la France demeure le principal investisseur, avec des flux nets de 10,1 milliards de dirhams, suivie des Émirats arabes unis (4,4 milliards de dirhams) et des Pays-Bas (2,9 milliards de dirhams). Elle conserve également la première position en termes d'encours d'IDE, avec un stock de 160,5 milliards de dirhams à fin 2023, selon les données de l'Office des Changes.

L'analyse par type d'opération montre que les prises de contrôle, exclusif ou conjoint, restent majoritaires parmi les concentrations autorisées (*cf.* graphique n°24). Leur part a reculé, toutefois, passant de 89,7% en 2024 à 81,6% en 2025.

Bien que leur nombre ait augmenté, passant de 101 concentrations en 2024 à 131 en 2025, les prises de contrôle exclusif ont vu leur part reculer de 65,2% à 61,1%, au profit d'autres formes de concentration, notamment les achats d'actions, dont le nombre est passé de 2 à 15 opérations.

Graphique n° 24 : Evolution de la répartition des concentrations économiques autorisées par type d'opération (2020-2025)



Source : Elaboré à partir des données de la Direction des Instructions relevant du Conseil de la concurrence

Cette intensification des prises de contrôle exclusif, malgré la baisse de leur part dans le total des concentrations, traduit la volonté des entreprises acquéreuses de privilégier un contrôle intégral des cibles. L'objectif est de renforcer l'intégration, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de soutenir la consolidation des positions de marché, tout en facilitant l'accès à l'innovation.

De surcroît, les opérations de concentration notifiées au Conseil de la concurrence mettent en évidence des objectifs centrés sur la diversification des investissements et des marchés, ainsi que sur le renforcement des synergies et des complémentarités entre activités.

La répartition sectorielle des concentrations économiques confirme une diversification stable des secteurs concernés par les opérations autorisées. Celles-ci couvrent les secteurs primaire, secondaire et tertiaire, traduisant une structure économique plus diversifiée, favorable à la compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux, ainsi qu'à une meilleure capacité d'adaptation du tissu productif aux incertitudes de l'économie mondiale.

En 2025, les concentrations autorisées ont été dominées par l'industrie manufacturière, avec 59 opérations, soit 29,4% du total. Ce secteur confirme ainsi la tendance observée l'année précédente. Les activités de services ont occupé la deuxième position, avec 51 concentrations contre 33 en 2024, retrouvant ainsi un volume proche de celui de 2023. Les activités financières et d'assurance ont enregistré également une hausse, passant de 5 concentrations en 2024 à 16 en 2025.

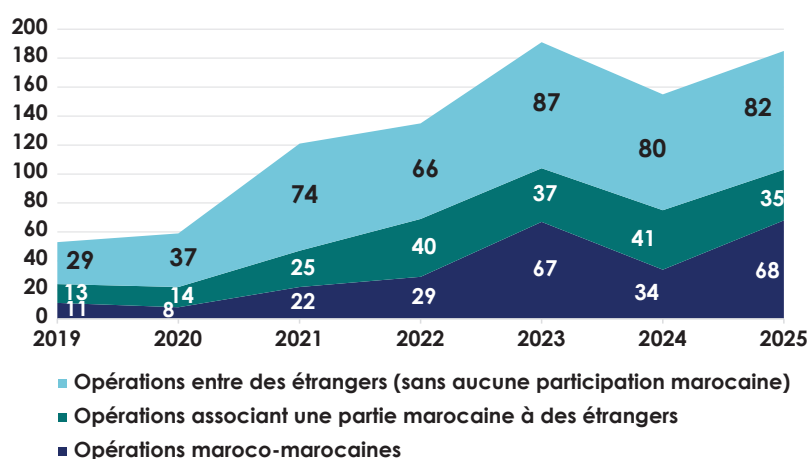
Pour ce qui est de l'analyse en termes de volume d'activité des parties prenantes, deux ans après l'entrée en vigueur des nouveaux seuils de notification, les données de 2025 font apparaître un recul des opérations fondées exclusivement sur un volume d'activité mondial, parallèlement à une progression de celles reposant sur un volume d'activité national.

Ainsi, les opérations répondant au critère de chiffre d'affaires mondial supérieur à 1,2 milliards de dirhams ont reculé, passant de 117 en 2024 à 100 en 2025, soit une baisse de 14,5%. À l'inverse, les transactions fondées sur le critère de chiffre d'affaires national supérieur à 400 milliards de dirhams ont fortement augmenté, de 9 à 30 opérations (+233%). Les opérations satisfaisant simultanément les deux critères ont également progressé, de 28 à 54 (+92%).

Au total, la part des opérations susceptibles d'avoir un impact sur le marché intérieur, y compris celles adossées à un chiffre d'affaires international élevé, est passée de 24% en 2024 à plus de 45% en 2025. Cette évolution traduit un recentrage des concentrations sur des opérations à forte incidence domestique, reflétant une montée en maturité du marché national et une stabilité accrue du tissu économique.

L'analyse de l'origine des capitaux dans les concentrations autorisées met en évidence une prédominance des opérations entre acteurs étrangers. Le graphique n°25 montre que leur nombre a légèrement augmenté, passant de 80 en 2024 à 82 en 2025. Toutefois, leur part dans le total des opérations a reculé, de 51,6% à 44,3%. Parallèlement, les opérations impliquant uniquement des parties marocaines ont doublé, portant leur part de 21,9% en 2024 à 36,8% en 2025.

Graphique n° 25 : Evolution de la répartition des concentrations économiques suivant l'origine des capitaux (2019-2025)



Source : Elaboré à partir des données de la Direction des Instructions relevant du Conseil de la concurrence

Malgré le recul des engagements financiers d'origine marocaine dans les opérations autorisées, la hausse de la part des concentrations impliquant uniquement des acteurs nationaux traduit un renforcement du rôle des entreprises marocaines dans la structuration des marchés et dans la dynamique du tissu économique, de manière plus autonome vis-à-vis des capitaux étrangers.

Au terme de cette partie, les analyses conduites ont permis d'identifier les principales évolutions de l'économie mondiale et nationale en 2025, ainsi que leurs implications pour l'état de la concurrence. Elles ont mis en évidence les effets sur l'équilibre entre l'offre et la demande et sur les mécanismes de formation des prix sur les marchés des biens et services, en lien avec les orientations des politiques publiques, tant monétaire que budgétaire.

Au niveau international, l'année 2025 a été marquée par une croissance globalement stable, malgré des incertitudes structurelles persistantes et la coexistence de dynamiques régionales ou nationales contrastées. Ainsi, l'économie mondiale a fait preuve de résilience, soutenue par les secteurs technologiques, notamment l'IA, et par des politiques budgétaires et financières ciblées dans certaines grandes économies.

Les tensions économiques se sont partiellement atténuées, mais des conditions de financement encore restrictives ont continué à peser sur les décisions d'investissement et les stratégies de développement des entreprises.

En outre, le processus de désinflation s'est poursuivi, soutenu par l'atténuation des pressions sur les coûts et le maintien de politiques monétaires restrictives. Le retour de l'inflation vers les objectifs des banques centrales est resté toutefois progressif et inégal selon les régions, certaines économies ayant conservé des tensions sur les prix.

Par ailleurs, la croissance mondiale a été soutenue par un apaisement des tensions commerciales, notamment entre les États-Unis et la Chine, et par une stabilisation partielle des chaînes d'approvisionnement. Dans ce contexte, le commerce international a poursuivi son redressement, à un rythme modéré, porté par l'amélioration des conditions financière, le rétablissement du pouvoir d'achat et le redressement de l'investissement qui a stimulé les échanges de biens intermédiaires et d'équipement.

Par ailleurs, la fragmentation du commerce international et le recours accru à des politiques industrielles et commerciales ciblées ont redéfini les conditions d'exercice de la concurrence, en introduisant de nouvelles sources de distorsion des marchés et en renforçant les logiques de régionalisation des échanges. Aussi, les mutations de l'économie mondiale, marquées par l'essor des technologies, la digitalisation et la reconfiguration des chaînes de valeur, ont contribué à une recomposition des positions concurrentielles, au profit des acteurs disposant d'avantages technologiques ou d'une taille critique leur conférant un pouvoir de marché accru.

En ce qui concerne les interventions des pouvoirs publics au niveau de la politique monétaire, après un resserrement marqué en 2022-2023 et une phase d'observation en 2024, les banques centrales ont commencé en 2025 à ajuster progressivement leurs orientations, à mesure que des signaux de désinflation se confirmaient, tout en restant vigilantes face aux risques de reprise de l'inflation. L'année 2025 a marqué ainsi un tournant, avec un passage d'une logique de resserrement à une gestion plus équilibrée entre stabilité des prix et soutien à l'activité.

Sur le plan de la politique budgétaire, les États se sont inscrits dans une phase de rééquilibrage entre consolidation des finances publiques et soutien à une croissance encore fragile. En effet, dans un contexte marqué par des niveaux d'endettement historiquement élevés et des conditions financières encore restrictives, quoiqu'en détente, ils ont fait face à des arbitrages de plus en plus contraints.

De son côté, la politique de concurrence a eu tendance d'évoluer vers une approche plus stratégique et intégrée, dans un contexte géoéconomique fragmenté. Ainsi, elle ne se limite plus à la régulation des marchés et s'affirme comme un levier de souveraineté économique, de résilience industrielle et d'accompagnement des transformations structurelles, notamment dans le numérique et les technologies critiques.

Pour leur part, les opérations de concentration économique ont enregistré une reprise plus marquée qu'en 2024. Après deux années de ralentissement liées aux contraintes financières et à l'attentisme, l'environnement est devenu plus favorable aux transactions, malgré la persistance d'incertitudes structurelles. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de détente monétaire graduelle, de stabilisation des valorisations et de repositionnement stratégique des entreprises à l'échelle mondiale.

Au niveau national, l'économie marocaine a poursuivi en 2025 sa trajectoire de redressement, confirmant une sortie progressive et maîtrisée de la crise post-Covid. La croissance s'est ainsi accélérée, se rapprochant des objectifs fixés par le NMD tablant sur une moyenne annuelle de 6% à l'horizon 2035.

Cette dynamique s'est manifestée malgré un environnement international marqué par des tensions géopolitiques persistantes et des risques de ralentissement économique, ayant conduit au maintien de politiques monétaires restrictives à l'échelle de plusieurs pays. Elle s'est inscrite au niveau national dans un contexte de stress hydrique prolongé et de mise en œuvre d'un policy mix à caractère contracyclique.

Dans ce contexte, la croissance en 2025 a été soutenue, du côté de l'offre, par le redressement des activités primaires, notamment agricoles, et par la bonne performance des secteurs non agricoles, en particulier les phosphates, la construction, l'aéronautique et le tourisme. Du côté de la demande, elle a été portée principalement par la demande intérieure, sous l'effet de la vigueur de l'investissement, notamment public, et d'une progression stable de la consommation des ménages, soutenue par les mesures de préservation du pouvoir d'achat et par l'atténuation des tensions inflationnistes.

En matière d'évolution des prix, la détente inflationniste s'est poursuivie en 2025, notamment sur les produits alimentaires. Toutefois, des tensions déflationnistes ont été observées au cours des trois derniers mois de l'année, constituant un facteur de vigilance pour l'économie marocaine.

La politique budgétaire a été orientée vers la surveillance des tensions inflationnistes et la mise en œuvre de mesures visant à contenir l'inflation en amortissant les chocs d'offre, tout en soutenant la demande intérieure et en favorisant une offre capable de répondre à la fois à la demande nationale et extérieure.

Par ailleurs, la réduction de l'écart entre inflation globale et inflation sous-jacente a créé un contexte monétaire plus accommodant. Bank Al-Maghrib a ainsi abaissé son taux directeur à 2,25%, avant de le maintenir à ce niveau, contribuant à l'ancrage des anticipations d'inflation.

S'agissant des concentrations économiques autorisées par le Conseil de la concurrence, leur nombre a nettement augmenté en 2025. En revanche, les engagements financiers associés ont reculé, avec une contribution en baisse des capitaux nationaux.

Les prises de contrôle exclusives sont restées la forme dominante desdites opérations, tandis que la répartition sectorielle a confirmé le caractère diversifié de l'économie marocaine, tant au niveau de la production que des échanges. Par ailleurs, les opérations entre acteurs étrangers sont demeurées majoritaires, même si les concentrations impliquant des parties marocaines ont connu une progression sensible.

La résilience de l'économie marocaine a permis de transformer une partie des incertitudes internationales en opportunités de développement. La consolidation de cette dynamique reste toutefois conditionnée par la levée de contraintes structurelles, notamment les disparités interrégionales, qui limitent la diffusion des effets de la croissance.

PARTIE

Bilan des activités
du Conseil de
la concurrence

2

I. La régulation des marchés

1. Aperçu général

Courant de l'année 2025, le Conseil de la concurrence a rendu 202 décisions et avis. Ce bilan couvre les différents champs de compétence du Conseil, prévus par l'article 166 de la Constitution, les dispositions de la loi n°104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence et la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence ainsi que par les textes pris pour leur application, tels que modifiés et complétés.

Sur cette base, les 202 décisions et avis rendus par le Conseil de la concurrence au titre de l'année 2025 se répartissent comme suit :

Tableau n°5 : Nombre de décisions et avis émis par le Conseil de la concurrence en 2025

Type de dossiers	Nombre de décisions
Décisions rendues en matière de concentrations économiques	190
Avis rendus	6
Saisines	6
Total	202

Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

En matière de production décisionnelle, le contrôle préventif des concentrations économiques continue d'occuper une place dominante dans l'activité du Conseil de la concurrence, en représentant un peu plus de 94% du volume global des décisions et avis rendus par les différentes instances délibératives de ce dernier.

En matière contentieuse, le Conseil de la concurrence s'est prononcé sur 6 dossiers avec un volume global de sanctions d'un peu plus de 43,385 millions de dirhams dont :

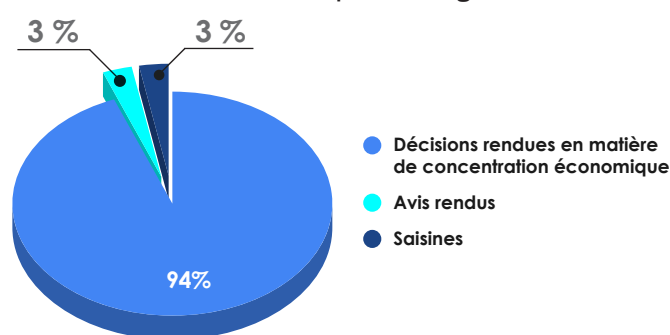
- 2 saisines ayant concerné des préoccupations anticoncurrentielles soulevées sur le marché national des plateformes numériques de commande et de livraison de repas puis celui d'approvisionnement du clinker constituant l'intrant de base pour la production du ciment ;
- 4 autres dossiers ayant eu pour objet de s'assurer du respect des dispositions du premier alinéa des articles 12 et 14 de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle que modifiée et complétée, instaurant l'obligation de notification d'opérations de concentration économique. Ces dossiers ont été initiés par le Conseil en application de l'article 4 de la loi n° 20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle que modifiée et complétée, sur proposition du Rapporteur Général.

Par ailleurs, dans le cadre de ses missions consultatives, le Conseil de la concurrence a rendu 6 avis dont 3 en réponse à des demandes émanant de :

- la Chambre des Représentants et la Fédération Nationale des Promoteurs Immobiliers (FNPI) concernant la hausse des prix des matériaux de construction destinés aux travaux de bâtiment et de travaux publics sur le marché national ;
- le Chef du gouvernement concernant le projet de décret modifiant et complétant le décret n° 2-13-852 relatif aux conditions et modalités de fixation des prix des médicaments.

Cette mission de conseil auprès des pouvoirs publics et des acteurs économiques s'est vue renforcée, au cours des trois dernières années, avec une augmentation du nombre d'avis rendus par le Conseil. Le nombre d'avis rendus est ainsi passé de 2 avis en 2023 à 3 en 2024 puis à 6 en 2025. Notons que sur les 6 avis rendus en 2025, 3 ont émané de saisines d'office engagées par le Conseil en application des alinéas 3 et 4 de l'article 4 de la loi n° 20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle que modifiée et complétée. Cette démarche témoigne d'une proactivité de l'intervention du Conseil dans le suivi des marchés et l'examen de leur fonctionnement concurrentiel. Ces saisines d'offices pour avis, ont concerné trois marchés revêtant une importance stratégique à savoir les circuits de distribution des produits alimentaires, le marché meunier et la distribution des médicaments.

Graphique n° 26 : Répartition des décisions et avis rendus par le Conseil de la concurrence en 2025 (en pourcentage)



Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

L'analyse du flux des dossiers traités concernant les projets d'opérations de concentration économique courant de l'exercice 2025, permet de relever un ratio de liquidation de près de 87%.

A la fin du mois de décembre 2025, l'encours s'est situé à 29 demandes d'autorisation des opérations de concentration économique.

En matière contentieuse, l'encours à fin 2025 compte, à la fois, des saisines dont le Conseil de la concurrence a été destinataire et des auto-saisines initiées par le Conseil, sur proposition du Rapporteur Général, par rapport à des pratiques anticoncurrentielles que connaîtraient certains

marchés. L'état d'avancement de l'instruction varie selon les dossiers : certains sont au stade de l'enquête et de l'investigation ; d'autres plus avancés, ont donné lieu, selon la procédure engagée, à une notification de griefs ou à la formulation, sur la base de l'instruction préliminaire, de préoccupations, tandis que d'autres se situent en phase quasi finale de souscription et de négociation des engagements.

L'encours à fin 2025, compte également des saisines d'office pour avis, mises en œuvre, en application des dispositions précitées de l'article 4 de la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence telle que modifiée et complétée, sur proposition du Rapporteur Général. Celles-ci ont trait :

- à l'état de la concurrence dans le marché national du café destiné aux Cafés, Hôtels et Restaurants (CHR) ;
- à l'état de la concurrence dans le marché de la fourniture des eaux embouteillées servies au niveau des CHR ;
- au fonctionnement concurrentiel du marché des Cafés ;
- à l'état de la concurrence dans le secteur hydrique et les perspectives de son développement.

S'ajoutent à ces saisines d'office pour avis, des demandes d'avis (en cours d'instruction) émanant du Président de la Chambre des Représentants et de la FNPI se rapportant :

- au marché des matériaux de construction, cas du marché de la brique au Maroc et de certains matériaux de la finition ;
- au respect, par les entreprises pharmaceutiques, des règles de la concurrence, l'absence d'exploitation abusive d'une position dominante et de toute forme de monopolisation des Autorisations de Mise sur le Marché (AMM) ou des Autorisations Temporaires d'Utilisation (ATU) en situation de rupture d'approvisionnement, en violation des principes constitutionnels et des dispositions relatives à la liberté des prix et de la concurrence.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article 16 de la loi n°20-13 précitée et des articles 18, 19 et 20 du décret d'application de la loi n°104-12 susvisée, les services d'instruction et d'enquête ont procédé à plusieurs actes d'instruction dont notamment des auditions, des demandes d'information ainsi que des tests de marché. Spécifiquement pour l'instruction des demandes d'autorisation des opérations de concentration économique, ce sont plus de 333 auditions qui ont été tenues aux fins d'examen desdites opérations et d'appréciation du positionnement concurrentiel des parties ainsi que des éventuels effets sur la structure concurrentielle des marchés pertinents définis.

Ces auditions ont concerné les parties aux différents contentieux et aux opérations de concentration économique instruites, les départements ministériels assurant la tutelle des secteurs desquels relèvent les marchés concernés et les organismes en charge de leur régulation ainsi que les divers opérateurs économiques actifs dans les secteurs concernés. En outre, les services d’instruction et d’enquête du Conseil de la concurrence ont émis plus de 616 demandes d’information pour les besoins de l’instruction des différents dossiers traités (Tests de marché, requêtes...).

En outre, pour les besoins de disposer de preuves matérielles au titre de l’instruction d’affaires contentieuses, le Conseil de la concurrence a mis en œuvre, courant de l’année 2025, ses prérogatives en matière d’enquête et d’investigation sur le terrain, prévues par les dispositions du premier chapitre du titre VIII de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle que modifiée et complétée, et par l’article 16 de la loi 20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle que modifiée et complétée.

Les opérations de visites et de saisies inopinées (OVS) ainsi conduites, ont eu lieu auprès de :

- deux entreprises suspectées de pratiques anticoncurrentielles sur le marché de l’audit financier et comptable ainsi que les marchés connexes (24 juin 2025) ;
- cinq entités opérant sur le marché des aliments composés destinés au secteur avicole et les marchés connexes, dans le cadre d’enquêtes fondées sur des soupçons de pratiques anticoncurrentielles (4 décembre 2025).

Rappelons que ces deux OVS ont été menées sous autorisation du Procureur du Roi et avec l’assistance des officiers de police judiciaire, conformément aux dispositions de l’article 72 de la loi n° 104-12. Cet article encadre les visites et saisies inopinées en tant qu’instrument d’investigation essentiel, permettant de recueillir sur place les éléments de preuve et les informations nécessaires à l’instruction des affaires relatives aux pratiques anticoncurrentielles ou au non-respect de l’obligation de notification préalable des opérations de concentration économique (*gun jumping*).

Par ailleurs, en dehors de l’instruction des affaires contentieuses, au cours de l’année 2025, le Conseil de la concurrence a renforcé ses actions d’advocacy en matière de prévention des ententes sur les prix, à travers la publication de communiqués et prises de position sectorielles.

À ces occasions, le Conseil a rappelé avec constance le principe de la liberté des prix et mis en garde les opérateurs économiques concernés contre toute forme de coordination tarifaire, notamment à travers des grilles de prix ou des pratiques concertées. Ces interventions ont également visé la sensibilisation des opérateurs aux risques spécifiques d’ententes.

Ces communiqués, ayant concerné les marchés de photographie, de traduction agréée ainsi que des Cafés et Restaurants, sont intervenus à l’issue de convocations adressées par le Conseil de la concurrence aux représentations professionnelles concernées pour discuter des faits relevés et disposer des explications afférentes nécessaires.

2. Autorisation des projets de concentration économique

Au titre du contrôle des concentrations économiques en 2025, le Conseil de la concurrence a rendu 190 décisions comparativement à 162 décisions rendues en 2024. Cette hausse de volume pourrait s'expliquer, entre autres, par l'intensification des investissements, tant nationaux qu'internationaux et le renforcement de la dynamique des opérations de développement externe traduisant la tendance d'orientation des capitaux vers des secteurs stratégiques et à fort potentiel de développement.

Sur ce volume global de 190 décisions, 185 concernent des opérations qui ont été autorisées, tandis que 5 ont été déclarées non-notifiables.

En termes d'engagements financiers, les opérations autorisées ont totalisé un montant qui s'élève à 2.056,7 milliards de dirhams⁷³, dont 56,92 milliards de dirhams d'investissements impliquant des capitaux marocains.

Tels que ressortant des déclarations des parties, les principaux enjeux attachés aux notifications autorisées par le Conseil de la concurrence courant de l'exercice 2025, concernent en premier lieu la diversification du portefeuille d'investissement et des marchés, évoqués respectivement dans des proportions de près de 19% et 18%. En seconde position, les parties perçoivent les opérations engagées comme des opportunités de recherche de synergies et de complémentarités dans 17% des cas, suivie de l'accroissement des activités dans à peu près 12% des cas.

Parmi les autres visées recherchées figurent l'amélioration de la qualité du service rendu, l'augmentation des capacités de production ainsi que le renforcement de la performance industrielle, et du positionnement sur le marché marocain. Ces objectifs sont poursuivis respectivement dans des proportions variant de 8 à 9%.

Par ailleurs, il y a lieu de noter que 73,6% des concentrations parvenues durant l'année 2025 ont demandé le bénéfice des procédures de traitement simplifiées et accélérées des concentrations économiques, tandis que les autres dossiers ont été instruits selon la procédure normale.

2.1 Nature des décisions rendues en matière de concentrations économiques

Comme résumé dans le tableau ci-dessous, sur les 190 décisions en matière de concentration économique :

- 182 opérations ont été autorisées au titre de la première phase de contrôle dont 6 se sont vues accorder une dérogation à l'effet suspensif du contrôle des concentrations économiques conformément aux stipulations de l'article 14 de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle que modifiée et complétée ;
- 2 opérations ont été autorisées en rendant obligatoires les engagements proposés par les parties en remède aux préoccupations de concurrence soulevées par le Conseil ;

⁷³ Ce montant n'intègre que les montants francs portés sur les contrats ne tenant pas compte de toute autre possible compensation financière convenue entre les parties ou ajustements pouvant avoir lieu au moment de la réalisation effective des opérations concernées.

– 1 opération a été autorisée au titre de la deuxième phase de contrôle conformément aux stipulations de l'article 15 de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle que modifiée et complétée, assortie également d'engagements proposés par les parties afin de mettre fin aux préoccupations de concurrence soulevées par le Conseil ;

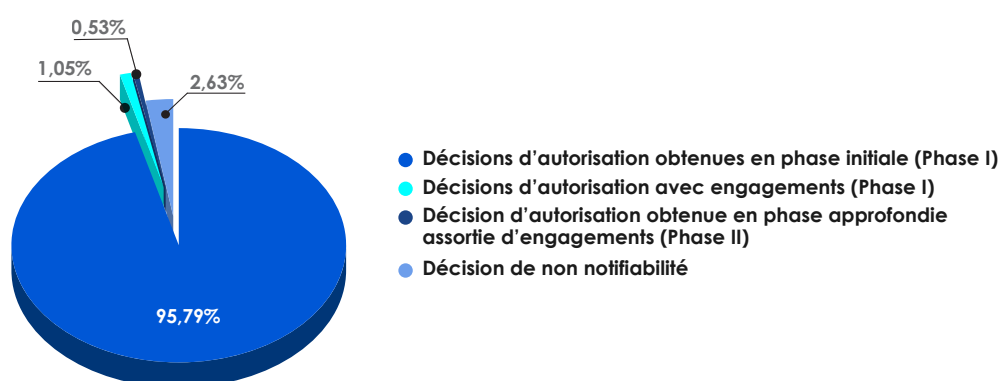
– 5 opérations ont été déclarées non notifiables puisque ne constituant pas une concentration au regard de l'article 12 de la loi n° 104-12.

Tableau n°6 : Répartition des concentrations économiques autorisées en 2025
par nature de décisions rendues (en nombre)

Nature des décisions	Nombre de décisions
Décisions d'autorisation obtenues en phase initiale (Phase I)	182
Décisions d'autorisation avec engagements (Phase I)	2
Décision d'autorisation obtenue en phase approfondie assortie d'engagements (Phase II)	1
Décisions de non notifiabilité	5
Total	190

Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

Graphique n°27 : Répartition des concentrations économiques autorisées en 2025 par
nature des décisions rendues (en pourcentage)



Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

2.2 Typologie des concentrations économiques examinées

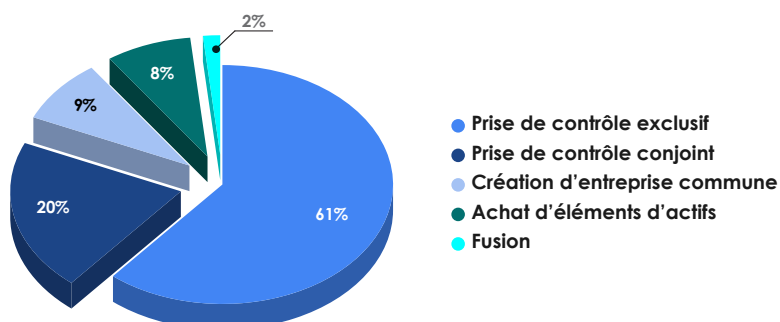
La répartition des décisions d'autorisation rendues par le Conseil de la concurrence en matière de concentrations économiques par type d'opérations, permet de relever la prédominance des prises de contrôle s'élevant à près de 82% avec 151 projets, dont un peu plus de 61% constituent des prises de contrôle exclusif (113 projets autorisés). La création d'entreprises communes a concerné 16 projets autorisés, soit près de 9% du total autorisé parmi les projets de concentration économique notifiés.

Tableau n°7 : Répartition des concentrations économiques autorisées en 2025 suivant leur typologie (en nombre)

Typologie des concentrations économiques	Nombre de décisions
Prise de contrôle exclusif	113
Prise de contrôle conjoint	38
Création d'entreprise commune	16
Achat d'éléments d'actifs	15
Fusion	3
Total	185

Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

Graphique n°28 : Répartition des concentrations économiques autorisées en 2025 suivant leur typologie (en pourcentage)



Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

2.3 Répartition sectorielle des concentrations économiques

Les opérations de développement externe autorisées par le Conseil de la concurrence, au titre de l'exercice 2025, émanent pour l'essentiel des activités de service et des industries manufacturières, représentant ensemble une proportion d'environ 55%. Les secteurs de la santé humaine et action sociale se positionnent au 3^{ème} rang avec une proportion de 9%, tandis que les activités financières et d'assurance s'accaparent la 4^{ème} place avec un taux de 8%.

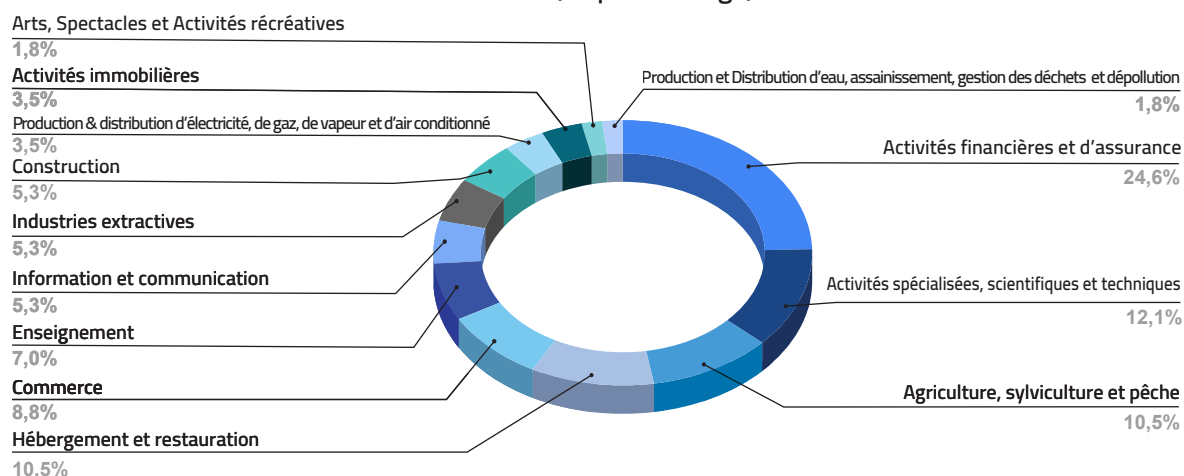
Tableau n°8 : Répartition sectorielle des concentrations économiques autorisées
en 2025 (en nombre)

Répartition sectorielle des concentrations économiques	Nombre de décisions
Industrie manufacturière	59
Autres activités de services	51
Santé humaine et action sociale	18
Activités financières et d'assurance	16
Information et communication	14
Hébergement et restauration	7
Agriculture, sylviculture et pêche	6
Activités immobilières	6
Transport et entreposage	5
Commerce	4
Enseignement	3
Industries extractives	3
Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	3
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	2
Construction	2
Production & distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	1
Arts, spectacles et activités récréatives	1

Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

Notons que cet état relate une répartition brute des affaires instruites suivant le rattachement de leurs marchés concernés respectifs aux secteurs d'activité économique tels que définis par la Nomenclature Marocaine d'Activités -NMA 2010-. Le total dépasse les 185 décisions autorisées, du fait que certaines notifications concernent plus d'un marché de produits ou de services et se retrouvent avec une affectation double ou multiple à différents secteurs.

Graphique n°29 : Répartition sectorielle des concentrations économiques autorisées en 2025 (en pourcentage)



Source : Direction des Instructions du Conseil de la Concurrence

2.4 Ventilation des concentrations économiques suivant l'origine des capitaux des parties concernées

Suivant l'origine des capitaux des parties concernées, l'année 2025 fait ressortir une répartition avec une légère prédominance des opérations impliquant des participations marocaines (environ 56%) par rapport à celles entièrement engagées par des opérateurs étrangers (environ 44%).

Néanmoins, en termes d'engagements financiers, les opérations impliquant des capitaux étrangers sans aucune participation nationale concentrent plus de 97% du total des investissements, tous profils d'investisseurs confondus. Après une hausse significative entre 2023 (92%) et 2024 (près de 97%), cette proportion s'est maintenue à un niveau similaire en 2025, traduisant une stabilisation à un niveau élevé.

Tableau n°9 : Répartition des concentrations économiques autorisées en 2025 suivant l'origine des capitaux investis (en nombre)

Répartition des concentrations économiques suivant l'origine des capitaux	Nombre de décisions
Opérations entre parties marocaines	68
Opérations associant une partie marocaine à des étrangers	35
Opérations entre des étrangers sans aucune participation marocaine	82
Total	185

Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

Graphique n°30 : Répartition des concentrations économiques autorisées en 2025
suivant l'origine des capitaux investis (en pourcentage)



Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

2.5 Répartition des concentrations économiques selon l'origine des parties étrangères à la concentration

L'analyse des opérations de concentration économique autorisées par le Conseil de la concurrence en 2025, ressort les États-Unis d'Amérique et la France en première place avec des proportions proches de l'ordre de 14% respectivement, indiquant un recul relatif de la France et un renforcement des acteurs américains par rapport à l'exercice 2024. Le Royaume-Uni s'est consolidé en troisième place avec une proportion de près de 10%, tandis que l'Allemagne se positionne au quatrième rang avec une proportion de 7%.

Tableau n° 10 : Répartition des parties concernées par les concentrations économiques autorisées en 2025 selon le classement des 10 pays d'origine les plus représentés (en nombre)

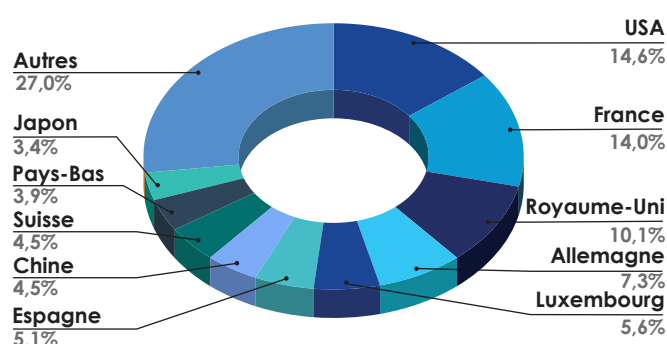
Répartition selon le pays d'origine des parties concernées	Nombre de décisions
États-Unis d'Amérique	26
France	25
Royaume-Uni	18
Allemagne	13
Luxembourg	10
Espagne	9
Chine	8
Suisse	8
Pays-Bas	7
Japon	6

Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

Notons que certaines affaires concernent plus d'un pays et se retrouvent avec un rattachement double ou multiple suivant les cas.

Il convient de préciser que les pourcentages présentés ci-après sont calculés par rapport au nombre total de pays représentés dans les décisions d'autorisation rendues en 2025.

Graphique n° 31 : Répartition des parties concernées par les concentrations économiques autorisées en 2025 selon le classement des 10 pays d'origine les plus représentés (en pourcentage)



Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

2.6 Ventilation des concentrations économiques suivant le volume d'activité des parties

Tels que modifiés et complétés, l'article 12 de la loi n°104-12 et l'article 8 du décret n°2-14-652 établissent la vérification de l'un des critères qui suivent comme condition pour la notifiabilité au Conseil de la concurrence de toute opération de concentration économique :

- (1) Le premier critère tient compte, d'une part, du chiffre d'affaires total mondial, hors taxes, de l'ensemble des entreprises ou groupe de personnes physiques ou morales parties à la concentration, devant être supérieur à 1,2 milliard de dirhams et, d'autre part, le chiffre d'affaires hors taxe réalisé au Maroc individuellement par au moins une des entreprises ou un groupe de personnes physiques ou morales parties à la concentration devant être supérieur à 50 millions de dirhams ;
- (2) Le second critère est lié, d'une part, au chiffre d'affaires total, hors taxes réalisé au Maroc par l'ensemble des entreprises ou groupe de personnes physiques ou morales parties à la concentration devant être supérieur à 400 millions de dirhams et, d'autre part, le chiffre d'affaires hors taxe réalisé au Maroc individuellement par au moins deux des entreprises ou groupe de personnes physiques ou morales parties à la concentration devant se situer à plus de 50 millions de dirhams ;
- (3) Le troisième critère se rapporte à la part de marché consolidée des entreprises parties à l'acte, ou qui en sont l'objet, ou qui lui sont économiquement liées, durant l'année civile précédente, devant dépasser 40% des ventes, achats ou autres transactions sur un marché

national de biens, produits ou services de même nature ou substituables, ou sur une partie substantielle de celui-ci.

En tenant compte du seul critère de chiffre d'affaires réalisé par les parties concernées par les 185 opérations autorisées courant de l'année 2025 :

- 100 opérations impliquent des personnes physiques ou morales ayant réalisé, courant de l'exercice antérieur, un chiffre d'affaires au niveau mondial de plus de 1,2 milliard de dirhams et un chiffre d'affaires au Maroc, individuellement par au moins une desdites personnes, au minimum de 50 millions de dirhams ;
- 30 opérations impliquent des personnes physiques ou morales ayant réalisé au Maroc, courant de l'exercice antérieur, un chiffre d'affaires global de plus de 400 millions de dirhams et, individuellement par au moins deux desdites personnes, un volume d'activité de plus de 50 millions de dirhams ;
- 54 vérifiant les deux critères précités simultanément.

3. Décisions en matière contentieuse

Dans le cadre de l'exercice de son pouvoir décisionnel, le Conseil de la concurrence a rendu, en 2025, un total de 6 décisions concernant des dossiers contentieux avec un volume global de sanctions d'un peu plus de 43,385 millions de dirhams se rapportant à :

- des pratiques anticoncurrentielles que connaîtraient le marché national des plateformes numériques de commande et de livraison des repas⁷⁴ ainsi que celui d'approvisionnement en clinker ;
- 4 opérations réalisées sans autorisation préalable du Conseil, ayant fait l'objet de saisines d'office engagées par le Conseil de la concurrence.

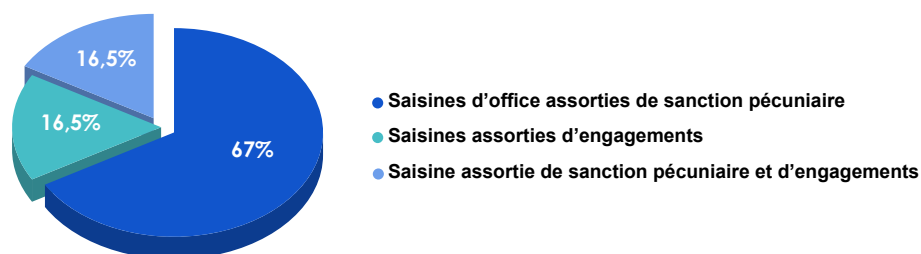
Tableau n°11 : Répartition des décisions contentieuses traitées en 2025 par nature des décisions rendues (en nombre)

Nature des décisions	Nombre de décisions
Décisions assorties de sanction pécuniaire	4
Décision rendant obligatoires les engagements souscrits par les parties concernées	1
Décision assortie de sanction pécuniaire et rendant obligatoires les engagements souscrits par la partie concernée	1
Total	6

Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

⁷⁴ L'affaire relative à ce marché a fait l'objet de la décision du Rapporteur Général pour la jonction d'instance, d'une part, de la saisine d'office contentieuse engagée, courant de l'année 2024, par le Conseil au sujet de présumées pratiques anticoncurrentielles de la société « GlovoAPP Morocco SARL » et, d'autre part, une saisine présentée en 2025 par la société « Ora Technologies SAS » à l'encontre de la même société précitée.

Graphique n° 32 : Répartition des décisions contentieuses traitées en 2025 par nature des décisions rendues (en pourcentage)



Source : Direction des Instructions du Conseil de la Concurrence

3.1 Décisions en matière contentieuse rendues par rapport à de présumées pratiques anticoncurrentielles

3.1.1 Marché national des plateformes numériques de commande et de livraison des repas

Dans le cadre de l'exercice de ses missions et attributions prévues par la Constitution, la loi n° 20-13 relative au Conseil de la concurrence, ainsi que la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telles que modifiées et complétées, visant la régulation de la concurrence sur les marchés et la protection des intérêts des consommateurs, le Conseil de la concurrence s'est saisi d'office par décision n° 20/D/2024 du 19 février 2024, et a ouvert une procédure d'instruction portant sur l'existence d'éventuelles pratiques anticoncurrentielles mises en œuvre par la société « GlovoApp Morocco SARL » sur le marché national des plateformes numériques de commande et de livraison de repas.

Parallèlement à cette saisine d'office initiée par le Conseil de la concurrence, ce dernier a déclaré recevable, par sa décision n° 174/D/2024 du 9 décembre 2024, la saisine présentée par la société « Ora Technologies SAS », au sujet de supposées pratiques anticoncurrentielles mises en œuvre par la société « GlovoAPP Morocco SARL » sur le marché national de livraison à domicile de repas via une plateforme de commande en ligne.

Le marché marocain des plateformes numériques de commande et de livraison de repas repose sur un modèle d'intermédiation reliant consommateurs, partenaires commerciaux – principalement les restaurants – et livreurs indépendants. En 2024, il a enregistré près de 25 millions de commandes pour un volume d'affaires estimé à 3 milliards de dirhams, animé par plus de sept opérateurs nationaux et internationaux collaborant avec plus de 6.000 partenaires commerciaux. L'usage des applications de commande a fortement progressé, touchant 17,1% des marocains en 2025 contre seulement 3,2% avant la pandémie de la Covid-19, traduisant un changement durable des habitudes de consommation. Parmi les acteurs majeurs, la société « GlovoApp Morocco SARL », présente depuis 2018 avec son application « Glovo », a élargi son offre à partir de 2020 en collaborant avec la grande distribution et les enseignes spécialisées, et a lancé en 2021 le service « Glovo Market » pour la livraison de produits de grande consommation. Aujourd'hui, Glovo opère

dans 35 villes, collabore avec environ 6.500 partenaires commerciaux, compte une base d'utilisateurs composée à 80% de marocains et mobilise plus de 9.000 livreurs.

Afin de recueillir les preuves nécessaires pour confirmer ou infirmer les préoccupations du Conseil de la concurrence, les services d'instruction et d'enquête ont procédé à une OVS inopinée dans les locaux de la société « GlovoApp Morocco SARL » à Casablanca, sous autorisation du Procureur du Roi compétent et avec l'assistance des officiers de police judiciaire de la Brigade Nationale désignés à cet effet, conformément à l'article 72 de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle que modifiée et complétée. Des investigations complémentaires ont été menées, incluant les auditions des principaux acteurs du marché de livraison de repas via plateformes en ligne ainsi qu'un test de marché auprès d'un échantillon de concurrents, partenaires commerciaux et livreurs de la société.

Cette procédure a abouti à un accord transactionnel qui a été approuvé par le Collège du Conseil de la concurrence, en date du 24 juillet 2025, en application des dispositions de l'article 37 de la loi n° 104-12 précitée.

Ledit accord prévoit le paiement par « GlovoApp Morocco SARL » d'un montant transactionnel, ainsi que la souscription d'un ensemble d'engagements destinés à remédier aux préoccupations concurrentielles identifiées et à améliorer le fonctionnement concurrentiel du marché. Ces engagements ont été rendus obligatoires par le Conseil et portent notamment sur :

- La suppression de toute clause d'exclusivité, ainsi que toute autre disposition à effet équivalent, figurant dans les contrats conclus avec ses partenaires commerciaux (notamment les restaurants et cafés partenaires). Cette mesure concerne tant les nouveaux contrats que les contrats existants, qui seront modifiés sans augmentation des commissions, afin de garantir la liberté de ces partenaires de collaborer avec d'autres plateformes concurrentes.
- Le renforcement de la transparence dans le fonctionnement de la plateforme « Glovo ». À ce titre, la société « GlovoApp Morocco SARL » s'engage à mettre à disposition de ses partenaires un guide clair et détaillé expliquant les critères de classement et de visibilité sur sa plateforme. Elle garantit également l'équité du système de classement ainsi que la tarification de ses services de visibilité payants et de sponsoring, selon des critères et conditions objectifs, transparents et non discriminatoires, afin d'assurer une concurrence loyale entre les différents partenaires présents sur sa plateforme.
- Le plafonnement du taux de commission applicable par « GlovoApp Morocco SARL » à ses partenaires à 30%. Les contrats existants prévoyant un taux supérieur feront l'objet d'un réajustement.
- La mise en œuvre d'un ensemble de mesures visant à assurer une valorisation plus équitable des prestations effectivement réalisées par les livreurs, tout en confortant leur autonomie en tant que travailleurs indépendants.

- La mise en place d'un programme de conformité au droit de la concurrence. Ce programme comprendra notamment une cartographie des risques concurrentiels au sein de la société, des actions de formation à destination des personnels concernés, et la désignation d'un responsable chargé de son pilotage et de son suivi.

La mise en œuvre effective de ces engagements fait l'objet d'un suivi rigoureux par les services compétents du Conseil. Celui-ci se réserve par ailleurs la possibilité de réexaminer les engagements en cas d'évolution significative des conditions du marché ou de sa structure concurrentielle.

Cette affaire constitue une première intervention structurante du Conseil dans le secteur des plateformes numériques, visant à garantir un fonctionnement concurrentiel équilibré du marché, à préserver la liberté contractuelle des partenaires et à renforcer la transparence au bénéfice de l'ensemble des acteurs économiques et des consommateurs.

3.1.2 Marché national d'approvisionnement en Clinker

En octobre 2024, le Conseil de la concurrence a été destinataire d'une saisine émanant d'un centre de broyage indépendant établi à Dakhla, à l'encontre des sociétés cimentières. A travers cette saisine, a été mise en cause l'existence alléguée de pratiques anticoncurrentielles sur le marché national d'approvisionnement en clinker.

Après examen, l'instruction préliminaire a relevé l'existence de certaines préoccupations de concurrence liées notamment à l'accès des centres de broyage indépendants au clinker qui constitue un intrant indispensable pour leur activité, et aux conditions et modalités de cet approvisionnement auprès des cimenteries intégrées.

Conformément aux dispositions de l'article 36 de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle que modifiée et complétée, lesdites préoccupations de concurrence ont été notifiées aux cimenteries intégrées concernées qui, en vue d'y remédier, ont proposé après discussions et échanges avec le Conseil, un ensemble d'engagements qui concernent :

- la priorisation de l'approvisionnement des centres de broyage indépendants ;
- la mise en place de conditions commerciales objectives et non discriminatoires ;
- la prévention de toute subvention croisée ou compression de marges ;
- la séparation organisationnelle des activités de commercialisation du clinker ;
- le renforcement de la transparence sur les prix et conditions de vente ;
- l'amélioration de l'accès aux intrants alternatifs ainsi que le renforcement des dispositifs internes de conformité au droit de la concurrence.

Sur décision du Conseil de la concurrence de référence 123/D/2025, émise en date du 28 août 2025, lesdits engagements ont été rendus obligatoires.

La mise en œuvre effective de ces engagements, dont le Conseil assurera le suivi, devrait permettre d'améliorer le fonctionnement concurrentiel du marché national d'approvisionnement en clinker et ce, en facilitant l'accès des centres de broyage indépendants à cette ressource essentielle en quantités suffisantes et à des conditions commerciales transparentes, objectives et non discriminatoires.

3.2 Décisions en matière contentieuse rendues dans le cadre de concentrations économiques réalisées sans autorisation préalable du Conseil de la concurrence

Dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives en matière contentieuse, le Conseil de la concurrence a examiné 4 dossiers de défaut de notification relevant du non-respect des dispositions de l'article 14 de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle que modifiée et complétée.

Pour rappel la loi précitée dispose dans son article 12 que toute opération de concentration économique doit être notifiée au Conseil de la concurrence par les entreprises et les parties concernées, avant sa réalisation, lorsque l'une des conditions prévues par ce même article est remplie.

En outre, les dispositions du premier alinéa de l'article 14 de ladite loi précisent que la réalisation effective d'une opération de concentration ne peut intervenir qu'après accord du Conseil de la concurrence.

Le défaut de notification des opérations de concentration économique ou leur réalisation sans attente de l'autorisation du Conseil, constitue par conséquent une infraction grave passible des sanctions prévues par l'article 19 de la loi n° 104-12 qui prévoit que : « si une opération de concentration a été réalisée sans être notifiée, le Conseil de la concurrence enjoint sous astreinte, dans la limite prévue à l'article 40 de la présente loi, aux parties de notifier l'opération, à moins de revenir à l'état antérieur à la concentration. La procédure prévue aux articles 15 à 17 ci-dessus est alors applicable ».

Cette infraction prive le Conseil de la concurrence en tant qu'instance constitutionnelle indépendante, d'exercer efficacement ses prérogatives constitutionnelles et législatives en matière de régulation *ex ante* des structures des marchés, à travers la mission de contrôle préalable des projets de concentrations économiques notifiables. A travers ce contrôle préalable, le Conseil pouvait agir sur le marché en vérifiant si l'opération de concentration en cause serait de nature à créer ou renforcer une position dominante dans les marchés concernés et, imposer les remèdes nécessaires.

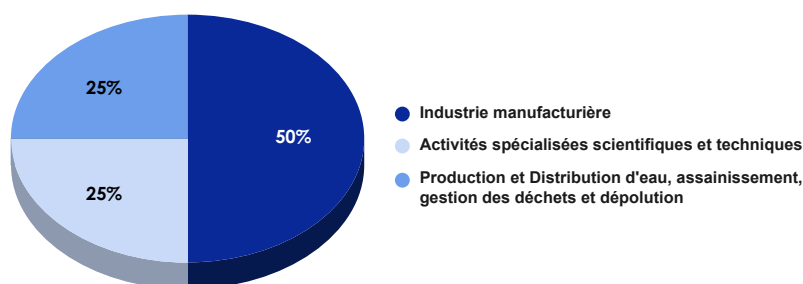
Pour l'essentiel, les défauts de notification sur lesquels le Conseil de la concurrence a statué courant de l'année 2025, ont concerné principalement le secteur de l'industrie manufacturière et les activités de services.

Tableau n°12 : Répartition sectorielle des dossiers contentieux traités en 2025 concernant les défauts de notification (en nombre)

Secteur d'activité	Nombre de décisions
Industrie manufacturière	2
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	1
Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	1
Total	4

Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

Graphique n°33 : Répartition sectorielle des dossiers contentieux traités en 2025 concernant les défauts de notification (en nombre)



Source : Direction des Instructions du Conseil de la concurrence

4. Demandes d'avis

En 2025, le Conseil de la concurrence a rendu 6 avis :

- 5 ayant porté sur l'examen de questions de principe sur la concurrence dont 2 ont émané du Président de la Chambre des Représentants et de la FNPI⁷⁵ et 3 engagés par auto-saisines⁷⁶ initiées par le Conseil en application de l'article 4 de la loi n° 20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle que modifiée et complétée, sur proposition du Rapporteur Général,
- et le dernier ayant concerné une consultation par rapport à un texte législatif⁷⁷ émanant du gouvernement.

⁷⁵ Les avis de lien ont concerné le fonctionnement concurrentiel du marché national des matériaux de construction, cas du ciment et du rond à béton.

⁷⁶ Les avis de lien ont concerné l'état de la concurrence au niveau des circuits de distribution des produits alimentaires, du marché meunier national et des marchés de la distribution des médicaments au Maroc.

⁷⁷ Se rapportant au décret de fixation des prix de vente des médicaments.

4.1 Avis relatif à l'état de la concurrence au niveau des circuits de distribution des produits alimentaires

Dans un contexte marqué par les tensions inflationnistes sur les produits alimentaires et les préoccupations relatives au pouvoir d'achat, le Conseil de la concurrence a pris l'initiative d'examiner le fonctionnement concurrentiel des circuits de distribution des produits alimentaires au Maroc. Son avis sur ce sujet s'inscrit dans les missions consultatives du Conseil visant à veiller au bon fonctionnement des marchés et à identifier les éventuels dysfonctionnements concurrentiels.

L'analyse couvre l'ensemble des principaux circuits de distribution, à savoir :

- le commerce traditionnel (grossistes et détaillants),
- la distribution moderne (Grandes et Moyennes Surfaces – GMS),
- ainsi que, à titre prospectif, le e-commerce alimentaire.

Le périmètre produit a porté sur trois familles représentatives de la consommation des ménages :

- les produits laitiers (lait pasteurisé, lait UHT, beurre, fromage fondu),
- les pâtes alimentaires et le couscous,
- ainsi que les conserves végétales (notamment concentré de tomate et confiture).

L'analyse repose sur une approche qualitative et quantitative combinant auditions d'opérateurs, analyse des structures de marché, examen des chaînes de valeur et comparaison des prix entre circuits sur la période 2021-2023.

Les travaux de cet avis ont mis en évidence un secteur caractérisé par une gouvernance fragmentée, une dispersion des données sectorielles et un cadre réglementaire globalement robuste mais perfectible en termes de cohérence et d'adaptation aux mutations du marché. L'appareil commercial demeure dominé par le commerce traditionnel, qui conserve un rôle économique et social central malgré sa forte fragmentation, tandis que la grande distribution poursuit son expansion dans un environnement relativement concentré et marqué par des barrières à l'entrée significatives, notamment liées aux exigences d'investissement, aux contraintes foncières et aux économies d'échelle.

L'analyse montre par ailleurs que les circuits de distribution influencent sensiblement la formation des prix finaux, avec une progression des marges brutes en valeur observée sur la période étudiée pour certains produits. Le Conseil relève également des points de vigilance dans les relations entre fournisseurs et distributeurs, en particulier en ce qui concerne les délais de paiement et le poids de la coopération commerciale, susceptibles d'affecter l'équilibre contractuel et la transparence des pratiques.

Au regard de ces constats, le Conseil recommande de renforcer et d'adapter le cadre légal et réglementaire encadrant le secteur, notamment en matière d'urbanisme commercial et de gouvernance publique, afin d'assurer un développement plus équilibré des différentes formes de commerce.

Il préconise également la mise en place d'un dispositif permanent de veille et de collecte de données pour améliorer la transparence du marché et le suivi des prix et des marges. Une attention particulière est accordée à la nécessité d'accompagner la modernisation du commerce traditionnel à travers une nouvelle stratégie sectorielle, le renforcement des compétences, l'intégration du digital et l'optimisation des chaînes d'approvisionnement.

Enfin, le Conseil appelle à un encadrement plus rigoureux des relations commerciales au sein de la grande distribution, notamment par une meilleure régulation de la coopération commerciale et le respect de conditions de paiement équilibrées, afin de promouvoir un fonctionnement concurrentiel plus sain et plus équitable au bénéfice du consommateur.

4.2 Avis relatif à l'état de la concurrence au niveau du marché meunier national

4.2.1 Contexte et objet de l'avis

L'avis du Conseil de la concurrence s'inscrit dans le cadre d'une saisine d'office visant à examiner le fonctionnement concurrentiel du marché meunier au Maroc. Cette initiative tient compte du rôle stratégique de ce secteur dans la sécurité alimentaire nationale et de son importance dans la chaîne de valeur céréalière.

L'analyse s'inscrit dans un contexte marqué par la dépendance croissante du Maroc aux importations de céréales, la volatilité des prix sur les marchés internationaux et les effets de plusieurs années de sécheresse sur la production agricole nationale. À l'échelle mondiale, les céréales occupent une place centrale dans l'agriculture et dans l'alimentation humaine. Leur importance stratégique s'est accentuée ces dernières années sous l'effet des tensions géopolitiques, des chocs climatiques et des perturbations des marchés internationaux, qui ont renforcé les préoccupations liées à la sécurité alimentaire.

Au Maroc, les céréales font l'objet, depuis plusieurs décennies, d'une politique publique volontariste visant à garantir la sécurité alimentaire. L'intervention de l'État couvre plusieurs maillons de la filière, notamment la production, la commercialisation, le stockage, les importations et les mécanismes de subvention à la consommation. Toutefois, la succession d'épisodes de sécheresse, la crise sanitaire et la hausse des prix internationaux ont accentué la dépendance du pays aux approvisionnements extérieurs.

Dans ce contexte, le secteur meunier occupe un rôle central dans la transformation et la distribution des produits céréaliers. Bien qu'ayant connu une libéralisation progressive depuis les

années 1990, ce marché demeure fortement encadré par des dispositifs réglementaires et connaît l'existence de mécanismes de soutien public, en raison de l'importance des produits céréaliers dans la consommation des ménages.

L'avis du Conseil a ainsi porté sur l'organisation de la filière céréalière, le cadre juridique et réglementaire applicable, la structure du marché meunier, ainsi que sur les mécanismes de subvention et de compensation et leurs effets sur le fonctionnement concurrentiel du secteur. Cette analyse a permis d'examiner les dynamiques du marché, les interactions entre les différents acteurs de la filière et les conditions dans lesquelles s'exerce la concurrence.

L'étude met en évidence plusieurs caractéristiques structurantes du marché meunier marocain. Le secteur se distingue par une asymétrie de taille entre les opérateurs, une tendance à la concentration et une intégration verticale partielle de certains acteurs le long de la chaîne de valeur. Il se caractérise également par une situation de surcapacité de production, observée tant au niveau national que régional, susceptible d'affecter la rentabilité des opérateurs et la dynamique concurrentielle.

Par ailleurs, le fonctionnement du secteur demeure fortement influencé par les politiques publiques d'intervention, notamment à travers les mécanismes de subvention et de compensation liés au blé tendre et à la farine subventionnée. Si ces dispositifs contribuent à la stabilisation des prix et à la préservation du pouvoir d'achat des consommateurs, ils peuvent également générer des distorsions concurrentielles et réduire l'efficacité économique du marché.

L'analyse souligne également la forte dépendance du secteur meunier vis-à-vis de l'approvisionnement en céréales, en particulier du blé tendre importé. Cette dépendance renforce la vulnérabilité du secteur face aux chocs externes, aux tensions géopolitiques et aux aléas climatiques affectant la production nationale.

Au regard de ces constats, le Conseil de la concurrence a formulé un ensemble de recommandations visant à améliorer le fonctionnement concurrentiel du marché meunier et à renforcer la résilience de la filière céréalière.

4.2.2 Principales conclusions

L'analyse du Conseil de la concurrence a mis en évidence plusieurs constats majeurs sur la filière céréalière, le marché meunier et le système de subvention au Maroc. Sur le plan structurel, le cadre juridique de la filière céréalière poursuit des objectifs multiples : protection de la production nationale, sécurisation de l'approvisionnement en céréales et préservation de la concurrence. Pour cela, il mobilise divers instruments, comme le soutien aux producteurs, les subventions aux minoteries, la fixation d'un prix de référence du blé tendre, les restrictions temporaires et les mécanismes fiscaux et douaniers appliqués aux importations.

La productivité céréalière a progressé entre 2003 et 2019, avec une hausse du rendement par hectare de 42%, grâce aux efforts de modernisation. Toutefois, elle demeure fragile et inférieure aux standards internationaux, en raison notamment des aléas climatiques, de la fragmentation des exploitations, de l'accès limité aux intrants de qualité et de la faible technicité du secteur. La qualité insuffisante des céréales locales limite aussi l'approvisionnement des minoteries et renforce la dépendance aux importations. Cette situation s'explique par la faible diffusion des techniques agricoles modernes, l'accès restreint aux semences sélectionnées et des incitations insuffisantes à produire des céréales de meilleure qualité.

L'avis souligne également les limites de la politique de fixation du prix de référence du blé tendre. Destiné à protéger les agriculteurs et à encadrer les transactions, ce prix est resté stable pendant longtemps et valorise peu les céréales de qualité supérieure, ce qui réduit son effet incitatif sur l'investissement et n'améliore qu'imparfaitement les revenus agricoles. Par ailleurs, le stock de sécurité prévu par la loi n° 12-94 reste insuffisamment encadré, faute de dispositions claires sur sa constitution et son financement. Le blé tendre demeure central dans la politique agricole marocaine pour des raisons de sécurité alimentaire, mais cette orientation révèle ses limites face aux sécheresses, à la volatilité des marchés et à la dépendance aux importations, d'où la nécessité de renforcer la résilience du système de production.

Concernant le marché meunier, l'avis met en avant un cadre juridique marqué par une dualité entre minoteries industrielles, soumises à une réglementation stricte, et minoteries artisanales, régies plus soupagement. Le marché apparaît fortement fragmenté, avec une concentration modérée au niveau global, même si certaines activités sont plus concentrées, comme l'orge. Il se caractérise aussi par une intégration verticale partielle et des niveaux de concurrence variables selon les régions. L'une des principales caractéristiques du secteur est sa surcapacité structurelle : la capacité d'écrasement dépasse la demande réelle, notamment sous l'effet du programme de la Farine Nationale de Blé Tendre (FNBT), qui a favorisé l'ouverture de nombreuses minoteries. En outre, la structure des coûts est dominée par le prix du blé, ce qui accroît la vulnérabilité du secteur aux fluctuations internationales et aux aléas climatiques.

Enfin, le système de subvention a permis de stabiliser les prix du pain et d'améliorer son accessibilité, mais il génère aussi des effets pervers. La hausse de la production s'accompagne d'un gaspillage préoccupant, lié à une offre parfois excessive et à l'absence de mécanismes de régulation efficaces. La FNBT a soutenu le développement du secteur, tout en favorisant des distorsions concurrentielles et une dépendance de certaines minoteries au soutien public. Les subventions réduisent aussi les incitations à l'innovation et peuvent profiter à des produits à forte valeur ajoutée vendus à des prix élevés. Plus largement, le système reste marqué par le gaspillage tout au long de la chaîne de valeur et par l'absence d'une stratégie intégrée, alors même que son coût budgétaire augmente et que son ciblage social demeure imparfait.

4.2.3 Principales recommandations

Afin d'améliorer le fonctionnement concurrentiel du secteur meunier au Maroc et de répondre aux enjeux de compétitivité, de sécurité alimentaire et de durabilité, le Conseil a proposé des recommandations portant sur trois volets principaux : la filière céréalière, le marché meunier et le système de subvention.

S'agissant de la filière céréalière, l'avis préconise une réforme structurelle en amont afin d'accroître la productivité, notamment par le renforcement de l'investissement agricole, de l'accès au matériel, de la recherche-développement, ainsi que par la diffusion de variétés de blé plus performantes et de pratiques agricoles modernes. Il recommande également d'améliorer la qualité des céréales locales, en intégrant une dimension qualitative dans le prix de référence du blé tendre et en encourageant la contractualisation entre producteurs et minoteries.

L'avis insiste aussi sur la nécessité d'opérer des choix structurants pour la filière, en définissant une orientation stratégique claire permettant de réduire la dépendance aux importations, de mieux prendre en compte les contraintes climatiques, de différencier les zones de production, d'optimiser l'usage de l'eau et de renforcer le stockage stratégique. Dans le même esprit, il recommande une réforme du cadre réglementaire et de la gouvernance, notamment à travers une révision du rôle de l'ONICL, une modernisation des outils de suivi, une meilleure transparence des subventions et un renforcement de la coordination entre les acteurs. Il appelle également à des politiques agricoles mieux adaptées aux réalités régionales, à l'encouragement de l'investissement privé dans les infrastructures de stockage, à une gestion proactive du stock de sécurité, ainsi qu'à la réduction du gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne de valeur.

Concernant le marché meunier, l'avis recommande de réviser le cadre légal et réglementaire afin d'adapter l'intervention de l'État à l'ouverture à la concurrence. Il propose aussi de valoriser la surcapacité du secteur par le développement des exportations, la diversification vers des produits à plus forte valeur ajoutée et une gestion territorialisée des capacités de production. Par ailleurs, il préconise de renforcer la compétitivité du secteur et de garantir un accès plus équitable aux matières premières, notamment au profit des petites minoteries.

Enfin, pour le système de subvention, le Conseil recommande une révision du cadre juridique, une rationalisation des dépenses fondée sur des critères de performance, un meilleur ciblage des aides, ainsi qu'une réforme progressive des subventions généralisées du pain et de la FNBT au profit d'aides directes destinées aux ménages vulnérables. Il appelle enfin à renforcer la transparence et la gouvernance du système, notamment à travers des mécanismes de suivi rigoureux et des études d'impact sur les ménages et les finances publiques.

4.3 Avis sur le fonctionnement concurrentiel du marché national des matériaux de construction, cas du marché du ciment

4.3.1 Objet et contexte

Le Conseil de la concurrence a été saisi conjointement, en mai 2022, par la Chambre des Représentants et par la FNPI, en application de l'article 5 de la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle que modifiée et complétée.

Face à la multiplicité des matériaux objet des demandes d'avis, le Conseil a délimité le périmètre de son analyse en retenant une sélection de matériaux en fonction de leur taux de consommation dans les chantiers de construction et de leur homogénéité permettant une comparaison cohérente des coûts et des prix. A ce titre, un avis a été réservé au marché du ciment.

4.3.2 Principales conclusions

- Une industrie cimentière performante au cœur du développement socioéconomique du pays

Le dispositif industriel national couvre la demande des différents segments du marché du ciment en conformité avec les standards de qualité les plus élevés et a permis d'asseoir la souveraineté du pays en termes de couverture des besoins du pays.

- Un secteur consolidant le positionnement de l'industrie nationale et présentant un fort potentiel de développement

L'ensemble des efforts déployés et la capitalisation du savoir-faire développé ont concouru à la consolidation du positionnement du Maroc dans le paysage mondial de cette industrie à travers notamment la présence de leaders du Top 10 mondial ainsi que l'émergence de fleurons nationaux.

Par ces réalisations se confirme l'aptitude des opérateurs nationaux structurés à faire face à la concurrence des opérateurs internationaux, à la fois, sur le marché domestique et à l'international.

- Des capacités industrielles concentrées au niveau de trois régions

La répartition des capacités nationales de production du ciment, ressort l'importance des capacités des usines installées sur les régions de Casablanca-Settat, Sous-Massa et l'Oriental totalisant ensemble plus de 58% des dites capacités. A elle-seule la région de Casablanca-Settat abrite le tiers des capacités nationales avec la présence des grands opérateurs du marché.

- Domination des opérateurs intégrés et montée d'un nouveau schéma de production du ciment porté par les centres de broyage

Les sites de production des opérateurs cumulent, à date, une capacité annuelle globale de 27,3 millions de tonnes pour la production du ciment dont 26,6 millions de tonnes reviennent aux cimenteries intégrées soit plus de 97% de la capacité nationale, le reste étant détenu par 3 centres de broyage indépendants. L'offre du marché du ciment connaît, sur certaines régions, une dynamique d'installation d'un profil nouveau de producteurs de ciment, soutenus à la fois par les cimenteries intégrées que par des nouveaux entrants indépendants.

- Demande en ciment portée par la construction résidentielle

L'essentiel des ventes du ciment passe par les revendeurs assurant notamment l'approvisionnement des chantiers de construction résidentielle. En 2024, ce segment a assuré un tonnage de près de 9,3 millions, ciment tout genre, correspondant à un chiffre d'affaires de plus de 9,9 milliards de dirhams.

- Marché du ciment fortement concentré à la fois au niveau national et régional

L'analyse conduite ressort le caractère très concentré du marché national du ciment avec, comme susmentionné, une domination des cimenteries intégrées. Au niveau régional spécifiquement pour les qualités ciblées, se confirme le caractère concentré du marché avec des structures de type oligopolistique à duopolistique ainsi que quelques cas de configuration quasi-monopolistique, au seul regard du critère des parts de marché.

- Des barrières financières et administratives pesantes pour l'entrée de nouvelles cimenteries intégrées

L'installation d'une cimenterie intégrée exige des investissements lourds et des délais prolongés. À ces barrières financières s'ajoutent des contraintes administratives et environnementales multiples qui rendent l'entrée de nouveaux concurrents difficile à court et moyen terme.

- Une forte dépendance à la ressource naturelle de base

Pour les cimenteries intégrées, l'accès au calcaire, ressource dont dépend la production du clinker, sécurise l'approvisionnement de leurs activités de production du clinker et en conditionne l'optimisation économique.

En outre l'exploitation des carrières soulève des complexités administratives à même d'affecter les délais d'obtention des autorisations d'exploitations et les plans de sourcing établis sur la base du dimensionnement des gisements.

- Une structure du marché amont d'approvisionnement en clinker soulevant des préoccupations de concurrence mais auxquelles les engagements rendus obligatoires par le Conseil de la concurrence ont permis d'y remédier

La structure concentrée du marché naissant d'approvisionnement en clinker heurte les centres de broyage indépendants à des alternatives limitées. Cette structure emporte des risques de coordination horizontales et verticales à la défaveur des broyeurs indépendants se positionnant comme concurrents directs des cimenteries intégrées sur le marché aval de production et de commercialisation du ciment.

- Une industrie cimentière attractive malgré les barrières d'accès

Les investissements de renforcement des capacités des cimenteries historiques et l'entrée de nouveaux opérateurs, confortant que le marché du ciment reste un marché ouvert malgré les barrières pesantes à l'entrée, à la fois, des cimenteries intégrées et les centres de broyage indépendants.

- Un marché connaissant une dynamique concurrentielle se manifestant par la variabilité des parts de marché et le comportement des opérateurs

Malgré son caractère concentré, le marché du ciment connaît aujourd'hui une certaine dynamique concurrentielle insufflée par les nouveaux opérateurs qui s'y installent régulièrement, qu'ils soient de profil intégrés ou centres de broyage indépendants (actifs sur le marché ou en cours de déploiement).

- Une surcapacité structurelle de nature à affecter l'efficacité du marché du ciment

La sous-utilisation contribue à une certaine « limitation de l'offre » qui gagnerait à être redressée par de nouvelles conditions de nature à asseoir une dynamique de la demande, à la fois, en ciments classiques et que de variantes nouvelles répondant aux exigences des différents segments du marché (Résidentiel, BTP, BPE, etc.).

- Forte dépendance de la production nationale du clinker au coke de pétrole importé

Pour la production du clinker, les cimenteries intégrées s'appuient principalement sur l'énergie thermique à base du coke de pétrole importé. Cet état de fait, est aujourd'hui consacré en dépit des efforts des opérateurs de diversification de leur mix énergétique. De par cette dépendance, l'industrie cimentière nationale reste sensible aux fluctuations de la cotation de ce combustible sur le marché international.

- Des augmentations décalées en 2022 malgré des hausses des coûts subies dès le début de l'année 2021

Les données des opérateurs analysées confirment que la hausse des prix de vente n'a été amorcée qu'à compter du 21 décembre de l'année 2021 à l'initiative d'un seul opérateur avant que les autres procèdent de même le début de l'année 2022, avec la continuité du trend haussier de la cotation du coke de pétrole ayant démarré courant des premiers mois de l'année 2021.

4.3.3 Principales recommandations

Les recommandations du Conseil ont englobé :

- le soutien de l’animation concurrentielle du marché par le biais de la diversification de l’offre et le renforcement de l’élan de l’innovation et la mise en place des conditions d’une meilleure efficience du marché par les prix ;
- la préservation de la pérennité du modèle de centres de broyage indépendants, par l’extension des engagements rendus obligatoires au titre de la décision du Conseil de la concurrence ayant concerné le marché d’approvisionnement en clinker, à l’ensemble des cimenteries intégrées actives au niveau national ;
- la promotion d’écosystèmes régionaux valorisant les matériaux locaux et favorisant l’isolation thermique naturelle et l’accessibilité économique. Cette transition devra s’appuyer sur des partenariats public-privé et des campagnes de sensibilisation pour promouvoir des modèles de construction durables ;
- l’implémentation des mesures opérationnelles proposées pour corriger les dysfonctionnements entachant l’organisation de la chaîne de distribution et les activités du BPE ainsi que le renforcement du système de contrôle du ciment produit au niveau des Provinces du Sud ;
- l’amélioration de la transparence et suivi des prix du ciment par son intégration dans la liste des produits suivis par la Commission interministérielle de veille et de suivi de l’état d’approvisionnement des marchés et des prix sur le marché national ;
- la limitation de la dépendance de l’industrie cimentière nationale au marché mondial du coke de pétrole par l’accélération de la transition énergétique pour la mise à disposition d’une offre nationale compétitive en gaz naturel liquéfié (GNL) et d’adaptation des dispositifs industriels pour l’usage de cette source d’énergie.

D’autres recommandations de type transverse ont notamment concerné la promotion de la valorisation des déchets et le développement d’un écosystème dédié. S’ajoute à ce volet, le renforcement du caractère pro-concurrentiel des processus de normalisation et de certification.

4.4 Avis sur le fonctionnement concurrentiel du marché national des matériaux de construction, cas du marché du rond à béton

4.4.1 Objet et contexte

Par lettre enregistrée au Secrétariat Général du Conseil de la concurrence en date du 31 mai 2022, la Chambre des Représentants a demandé l’avis du Conseil « concernant le respect par les acteurs du marché de construction et des travaux publics, des règles de la

concurrence libre et loyale et de s'assurer que ces derniers n'ont pas eu recours à des pratiques d'ententes et d'abus de position dominante pour augmenter artificiellement les prix des matériaux de construction sur le marché national ».

La FNPI, dans une lettre enregistrée le 26 mai 2022, a demandé l'avis du Conseil quant aux « hausses importantes des prix enregistrées sur le marché des matériaux de construction au Maroc courant de l'année 2022 ».

Face à la multiplicité des matériaux objet des demandes d'avis, le Conseil a délimité le périmètre de son analyse en retenant une sélection de matériaux en fonction de leur taux de consommation dans les chantiers de construction et de leur homogénéité permettant une comparaison cohérente des coûts et des prix. A ce titre, un avis a été réservé au marché du rond à béton.

4.4.2 Principales conclusions

- Un marché du rond à béton sensible à la concurrence internationale

L'industrie nationale du rond à béton reste fortement sensible, d'une part, au caractère surcapacitaire de cette industrie à l'échelle mondiale, qui induit un engouement pour le placement des excédents produits en exportation avec des prix agressifs vers d'autres marchés dont le marché national, lui-même en surcapacité « structurelle », et d'autre part, à l'importance des subventions bénéficiant à cette activité de par le monde qui rendent l'offre importée plus compétitive que le produit local.

- Une forte dépendance au marché international affectant les niveaux des prix de l'industrie nationale.

Les intrants de base, qu'ils soient d'origine locale ou importée, consacrent la dépendance de l'industrie nationale de l'acier au marché international et influencent les choix opérationnels des opérateurs au quotidien. Même approvisionnés en local, les prix de ces intrants sont souvent dans un alignement avec les cotations du minerai de fer, de la ferraille, de la billette et du rond à béton lui-même.

- Une industrie capitaliste à rendements d'échelle avec un faible niveau de rentabilité

Une prédominance de taux d'utilisation des capacités inférieurs au niveau acceptable de rentabilité et de profitabilité est constatée, dès lors et sous l'effet de ces facteurs, l'industrie du rond à béton se retrouve vouée à « une certaine fragilité ».

- La sécurisation de l'approvisionnement en ferraille, un défi majeur pour la compétitivité des aciéries

Face à l'accroissement de la demande pour l'approvisionnement en ferraille, plusieurs pays dont le Maroc se sont orientés à décréter des restrictions à l'exportation de la ferraille pour une

réserve des gisements nationaux à une auto-consommation. Ces restrictions, entrées en vigueur courant du mois de juin 2024, risqueraient d'accentuer l'intensité de la pression s'exerçant sur la ferraille.

- Une filière de la ferraille évoluant en déphasage des besoins et des exigences de l'industrie nationale de la sidérurgie

La collecte de la ferraille, constituant une manne non négligeable pour l'alimentation du stock disponible national, gagnerait à être mieux organisée et formalisée. Certaines pratiques relevées, telles que le recours probable par certaines aciéries à des circuits non formalisés, et le positionnement de nouveaux opérateurs en tant que « producteurs de chutes neuves » sans véritable transformation, seraient de nature à amplifier les prix de vente et à induire des distorsions au fonctionnement concurrentiel.

- Une montée de l'intégration en amont des activités de laminage s'inscrivant au titre de recherche de gains de compétitivité

L'investissement dans l'aciérie est notamment motivé par une recherche d'alimentation de l'activité de laminage en billette propre ainsi que des gains de compétitivité permis par le chargement à chaud. Selon l'estimation fournie par l'un des opérateurs du marché, l'intégration permet une économie de 300 à 500 dirhams la tonne de rond à béton produite.

- Un soutien de l'État à l'intégration amont semblant ne pas tenir compte des choix stratégiques d'industrialisation de l'économie nationale

Au vu du caractère stratégique de l'industrie sidérurgique, semble faire défaut, au titre du soutien apporté par l'État, la convergence avec les besoins globaux de l'économie en concordance avec les choix d'industrialisation pris par le Maroc. La surcapacité des installations de fusion appelle à une régulation par une politique publique devant consacrer l'orientation de l'excédent vers d'autres industries « consommatrices » de l'acier et la rupture avec la standardisation des produits et l'orientation vers une diversification des applicatifs, voire la pénétration de nouveaux marchés à l'export.

- Un marché du rond à béton destiné aux chantiers de construction connaissant une dynamique concurrentielle

La dynamique concurrentielle sur ce marché s'anime par le biais d'une différenciation entre les opérateurs, non seulement par le prix mais également par d'autres leviers dont les modalités de paiement accordées par les producteurs.

Les investigations ont permis de relever les efforts déployés par l'ensemble des opérateurs pour le renforcement de la compétitivité de leur offre. La différenciation sur le marché se fait plutôt par la maîtrise des coûts et l'amélioration des rendements avec peu d'efforts en termes d'innovation.

- Un schéma de distribution du rond à béton peu efficient

Aidés par leurs moyens logistiques et assises financières, les distributeurs se positionnent également comme de véritables faiseurs et animateurs de la concurrence sur le marché, leur choix de fournisseur étant fonction des prestations offertes, des prix et avantages accordés.

Le schéma de distribution du rond à béton gagnerait par un renforcement de la transparence quant à la présence des produits et des marques au niveau des régions ainsi qu'une meilleure compétitivité-prix bénéfique à l'utilisateur final. La vente « départ usine » pratiquée par les opérateurs, conjuguée au manque de relais régionaux, diminue la traçabilité des ventes. La prédominance du recours aux distributeurs ne favorise aucunement la maîtrise des coûts des livraisons, en sus des coûts liés aux risques de sécurité, de dégradation de l'infrastructure routière nationale et de pollution.

- Le rond à béton, un produit conditionnant la sécurité des bâtis appelant à une préservation de sa qualité et sa conformité à la norme en vigueur

Le rond à béton est soumis à des normes d'application obligatoire induisant une offre sur le marché national avec une qualité des produits homogène. Néanmoins, certains producteurs auditionnés ont appelé à un renforcement du contrôle de la caractéristique dite « masse linéique ». Tout manquement de contrôle de qualité est de nature, non seulement, à générer des distorsions de la concurrence entre les opérateurs du marché, mais également à emporter un risque de sécurité notamment lorsque cela concerne des chantiers d'auto-construction ou de petits projets de promotion immobilière.

- Une diversification limitée devant être alignée avec les évolutions du marché national et mondial

Au titre du renforcement de leur positionnement concurrentiel, les producteurs nationaux empruntent des schémas de diversification qui restent souvent cantonnés autour de la filière du rond à béton, à travers des investissements dans de nouveaux domaines d'activités stratégiques tels que la fibre d'acier et l'acier bas carbone ou les marchés applicatifs de l'automobile et l'aéronautique, en tenant compte des besoins de l'industrie nationale et des possibilités d'export.

4.4.3 Principales recommandations

De l'avis du Conseil de la concurrence, la résolution de la problématique de la sous-utilisation des capacités installées pour la production de la billette et de son laminage ne peut être envisagée dans le seul cadre de nouvelles régulations du marché spécifique du rond à béton, traité dans le cadre du présent avis, mais plutôt dans une perspective plus large qui concerne l'industrie sidérurgique dans sa globalité.

Pour ce faire, il est proposé de mettre en place un plan national de relance articulé sur dix leviers :

- Levier 1 de protection à l'encontre des pratiques déloyales issues de la concurrence mondiale & de respect des exigences de neutralité concurrentielle

Une mise en place de mécanismes de protection, réactive mais proportionnée, à l'encontre des offensives commerciales étrangères est recommandée, à travers un dispositif national de veille et d'analyse des régimes d'aide d'État pratiqués par les pays exportateurs d'acier en flux massifs vers le Maroc, pour la détection des risques de dumping.

- Levier 2 de sécurisation de l'approvisionnement amont en ferraille, constituant la matière première de base

Les pistes dégagées par le Conseil portent notamment sur l'incitation des grands opérateurs nationaux à standardiser les processus de tri et de sortie des équipements mis au rebut, le développement du métier et du savoir-faire de valorisation de la ferraille, ainsi que la formalisation du maillon de collecte à travers un régime d'agrégation des petits et moyens collecteurs, accompagné d'un cadre incitatif favorisant l'adhésion au statut d'autoentrepreneur. Elles incluent également la mise en place d'un système national de contrôle de la qualité de la ferraille, fondé sur un référentiel de classification et de qualification, ainsi que la révision du régime de TVA applicable aux achats de ferraille.

- Levier 3 de structuration d'un mix énergétique compétitif conforme aux exigences de développement durable

Pour une industrie électro-intensive, l'optimisation de la consommation de l'énergie constitue l'une des sources principales d'économie. Il est proposé d'encourager les opérateurs, aujourd'hui en Très Haute Tension (THT) et Haute Tension (HT), à aller vers un mix énergétique basé sur les énergies renouvelables, devant garantir à terme un retour sur investissement par des économies opérationnelles et, in fine, l'instauration d'une dynamique de développement d'aciers verts.

- Levier 4 du soutien et d'incitation à la diversification de l'offre & de la recherche et de l'innovation

La modernisation et la montée en gamme de l'industrie sidérurgique nationale en conformité aux exigences environnementales constitue l'une des pistes pour limiter les impacts de la sous-utilisation des capacités industrielles installées. Et ce à travers des aides allouées au titre de conventions signées avec l'État et des incitatifs fiscaux, pour encourager la décarbonation et la conformité aux normes de durabilité.

– Levier 5 de dynamisation de la demande domestique

Cette dynamisation peut être soutenue par la formalisation d'une vision stratégique et holistique agissant sur le triptyque : mobilisation du foncier, développement de programmes dédiés à la couverture du déficit en logements, et soutien à la demande d'accès au logement.

– Levier 6 d'accompagnement pour l'optimisation de la distribution du rond à béton à travers l'accélération de la mise en œuvre de la stratégie logistique nationale dédiée aux matériaux de construction

Le Conseil recommande la priorisation de la commercialisation et la livraison des lots dédiés aux matériaux de construction des zones logistiques, le développement à amorcer aboutirait à la mise en place des conditions d'un modèle dualiste de distribution combinant l'émergence d'une nouvelle offre logistique spécialisée et la professionnalisation des distributeurs, et serait appelé à introduire des solutions multimodales privilégiant la massification des volumes écoulés par la voie ferrée et même maritime.

– Levier 7 de consolidation du contrôle de la qualité du rond à béton

Est recommandé le renforcement des contrôles de la qualité du rond à béton et leur systématisation. Cela devrait spécifiquement concerner le contrôle de la caractéristique dite « masse linéique » et la vérification de sa conformité aux exigences nominales fixées par la norme, la découpe des couronnes en barres au niveau des distributeurs, et les détournements de l'usage du fil machine que connaîtrait le marché de la construction.

Est également recommandée la formalisation du maillon de la vente au détail, considéré comme étant le vecteur central de la distribution locale.

– Levier 8 de promotion de la circularité de l'économie

La valorisation des coproduits industriels constituerait à la fois un levier de transition vers une économie verte et un véritable relais de croissance pour les producteurs.

Il est recommandé d'inciter les producteurs à engager les investissements nécessaires pour la mise en place des processus adaptés pour le captage desdits coproduits et, d'une manière plus générale, pour le développement de l'économie circulaire.

– Levier 9 de soutien de l'élan de décarbonation de l'industrie de l'acier

Est proposé d'amorcer la formalisation d'un véritable programme de transition de l'industrie sidérurgiste nationale vers la neutralité climatique. Dans ce sens, est recommandé d'œuvrer pour l'élaboration et la mise en place progressive d'un cadre réglementaire adapté, fixant dans un premier temps les objectifs sectoriels de réduction d'émissions carbone avec des calendriers clairs, puis les standards d'efficacité énergétique et d'émissions pour les équipements et processus industriels.

- Levier 10 de suivi des niveaux des prix du rond à béton & volumes produits et mis en vente

Est proposé d'intégrer ce matériau au titre du panier des produits de grande consommation et industriels dont le suivi est assuré par le ministère chargé de l'Économie et des Finances, en coordination avec les départements ministériels représentés dans la Commission interministérielle de veille et de suivi de l'état d'approvisionnement des marchés et des prix. L'alimentation en données reposera sur des requêtes trimestrielles à adresser aux opérateurs. Est proposé que ce même suivi intègre les volumes produits et flux globaux de livraisons.

4.5 Avis relatif au projet de décret n°2-25-631 modifiant et complétant le décret n°2-13-852 du 14 safar 1435 (18 décembre 2013) relatif aux conditions et aux modalités de fixation du prix de vente des médicaments fabriqués localement ou importés

4.5.1 Contexte et objet de l'avis

Le 14 octobre 2025, le Chef du gouvernement a soumis au Conseil de la concurrence une demande d'avis, enregistrée au Secrétariat général du Conseil sous le numéro 161/DA/2025, accompagnée d'une note présentant le projet de décret n°2-25-631 modifiant le décret n°2-13-852 relatif aux conditions et aux modalités de fixation du prix de vente des médicaments fabriqués localement ou importés.

Ce projet de décret vise la revue du dispositif actuel de fixation des prix des médicaments afin de garantir un accès équitable, durable et sécurisé aux soins, tout en préservant la soutenabilité financière de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO). Il s'articule autour de plusieurs axes notamment :

- L'instauration d'une logique en escalier pour la fixation initiale des prix des génériques et biosimilaires, selon leur ordre d'entrée sur le marché, la tranche tarifaire du princeps et leur origine de fabrication (local/importé).
- La modification des modalités de révision des prix des médicaments.
- L'introduction de la possibilité de conclusion des remises négociées avec les établissements pharmaceutiques pour les médicaments à fort enjeu budgétaire.
- La suppression de la majoration de 10% pour les médicaments importés.
- La mise en place de mesures exceptionnelles pour garantir la disponibilité des médicaments.
- L'introduction de l'indication du prix hospitalier sur le conditionnement primaire si nécessaire.
- La modification des modalités de conversion de devises lors de la fixation, désormais par rapport au mois M-2.

4.5.2 Principales recommandations

Au regard de l'examen du projet de décret établi dans le cadre de la demande d'avis, et à la lumière des principales conclusions qui en ressortent, un ensemble de recommandations a été formulé :

1. Renforcement de la qualité juridique et de la sécurité normative du projet de décret :

- Adopter un nouveau décret refondu offrant clarté, meilleure interprétation et application simplifiée ;
- Etablir une version consolidée du texte intégrant toutes les modifications avec la conduite d'une concertation élargie avec les acteurs ;
- Clarifier et simplifier les formulations des articles ainsi que l'harmonisation des versions française et arabe pour garantir la sécurité juridique ;
- Renvoyer les dispositions hors champ de la fixation des prix (remises, mécanismes de négociation) aux cadres réglementaires appropriés.

2. Clarification des modalités d'application du décret :

- Définir un calendrier opérationnel détaillé pour garantir un traitement équitable des médicaments ;
- Prévoir un mécanisme d'alerte et de révision, ainsi qu'une concertation avec les acteurs, pour ajuster le calendrier selon les contraintes logistiques et industrielles et assurer une transition harmonieuse.

3. Nécessité de l'élaboration d'une étude d'impact globale préalable :

- Élaborer une étude d'impact globale, approfondie et documentée constitue un préalable indispensable à toute réforme d'ampleur du dispositif de fixation des prix des médicaments. Cette étude devrait notamment évaluer le dispositif actuel, mesurer les effets attendus de la réforme envisagée et analyser les risques économiques.

4. Activation et optimisation des leviers de révision des prix déjà en vigueur :

- Activer, d'une manière proactive, les dispositions du décret en vigueur, notamment la révision systématique prévue lorsque les Prix Fabricant Hors Taxes (PFHT) appliqués dans les pays de benchmark enregistrent une baisse supérieure à 10% ;
- Engager des négociations directes avec les industriels, en particulier pour les princeps (Parmi les 154 médicaments les plus remboursés en 2024, les princeps ont représenté près de 69% des remboursements de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale) ;

- Inclure certains génériques dans les négociations et les engager immédiatement, sans attendre l'entrée en vigueur du décret.

5. Mise en place d'une approche intégrée et coordonnée de la politique du médicament :

- Adopter une approche intégrée et coordonnée de la politique du médicament, fondée sur l'articulation cohérente entre le système d'AMM, la fixation des prix et le système de remboursement.

6. L'adoption d'un modèle de tarification fondé sur une exclusivité temporaire du premier générique ou biosimilaire entrant, en substitution au système des paliers :

- Instaurer un mécanisme basé sur l'octroi d'une exclusivité temporaire pour le premier générique fabriqué localement, entrant sur le marché, sur une période de six mois à un an.

7. Clarification et ciblage du périmètre de la régulation des prix (ciblage des médicaments remboursés) :

- Limiter la fixation des prix aux médicaments remboursés et pris en charge par l'AMO ou figurant sur la liste des médicaments essentiels avec service médical rendu avéré ;
- Adapter le cadre juridique pour soumettre les autres médicaments à un régime allégé, fondé sur une simple déclaration de prix auprès de l'Agence Marocaine des Médicaments et Produits de Santé (AMMPS), sans homologation préalable.

8. Réexamen du choix et des critères de sélection des pays de benchmark :

- Réviser la liste des pays de référence en privilégiant des marchés comparables en termes de taille, de dynamique industrielle et de niveau de développement économique.

9. Précision et encadrement de la négociation des remises pour les médicaments à fort impact budgétaire :

- Intégrer la négociation des remises dans le cadre des conventions de l'AMO et des règles de remboursement, plutôt que dans le décret sur la fixation des prix ;
- Définir des critères et procédures de négociation clairs, objectifs et contrôlés, en privilégiant des indicateurs mesurables pour concilier efficacité thérapeutique et maîtrise des coûts ;
- Adapter les règles de remboursement pour que les remises négociées réduisent réellement le reste à charge des patients, et déployer progressivement le dispositif, en ciblant d'abord les médicaments innovants ou coûteux, avec un suivi régulier de son impact avant généralisation.

10. Clarification des conditions et des modalités de la mise en place des mesures exceptionnelles pour garantir la disponibilité des médicaments :

- Préciser les conditions d'activation et les modalités d'application de ces mesures, en veillant à leur articulation explicite avec la loi n° 17-04 portant code des médicaments et de la pharmacie afin d'éviter redondances et incertitudes juridiques.

11. Préservation de l'équilibre économique de la chaîne de distribution des médicaments :

- Revoir la rémunération des acteurs de la distribution (grossistes-répartiteurs et pharmaciens d'officine), afin de garantir un revenu minimum et proportionné avec les services rendus, y compris dans un contexte de baisse du prix des médicaments.

12. Nécessité de renforcement des responsabilités et prérogatives de l'AMMPS en matière de disponibilité des médicaments :

- Renforcer les capacités opérationnelles de l'agence en la dotant de ressources humaines, techniques et analytiques suffisantes pour une gestion proactive du marché.

4.6 Avis sur l'état de la concurrence dans les marchés de la distribution des médicaments au Maroc

Le secteur pharmaceutique au Maroc revêt une importance stratégique tant sur le plan économique que social, en tant que pilier de la souveraineté sanitaire nationale. Il bénéficie actuellement d'un environnement dynamique, soutenu par l'élargissement de la couverture sociale, la baisse des prix des médicaments, notamment suite à la suppression de la TVA depuis janvier 2024, ainsi que par des opportunités croissantes à l'export, en particulier vers les marchés africains.

La chaîne de valeur du médicament s'articule autour de trois maillons : la production industrielle, la distribution par les grossistes-répartiteurs et la dispensation en officines. Le présent avis se concentre sur le segment de la distribution, compte tenu de son rôle stratégique dans la couverture territoriale et la continuité de l'approvisionnement, particulièrement démontré en période de crise.

Malgré son importance, ce segment fait face à plusieurs contraintes réglementaires, économiques et structurelles, notamment en matière de régulation des prix et des marges, de conditions d'accès au marché, de concentration géographique et de viabilité du modèle économique.

La saisine d'office vise ainsi à analyser l'état de la concurrence dans les marchés de la distribution des médicaments, à identifier les dysfonctionnements existants et à formuler des recommandations destinées à adapter le cadre réglementaire, à améliorer la régulation des relations entre les acteurs et à renforcer l'efficacité concurrentielle du secteur tout en garantissant un accès équitable et durable aux médicaments sur l'ensemble du territoire.

L'analyse menée par le Conseil de la concurrence a permis de dégager plusieurs enseignements relatifs au fonctionnement du marché de la distribution des médicaments au Maroc. Ces constats portent à la fois sur le fonctionnement global du marché et sur les deux principaux maillons de la chaîne, à savoir la distribution en gros et la distribution au détail.

Globalement, le maillon de la distribution des médicaments au Maroc joue un rôle stratégique en assurant la couverture géographique et la continuité de l'approvisionnement en produits pharmaceutiques à l'échelle nationale, grâce à l'action coordonnée des grossistes-répartiteurs et à l'existence d'un réseau officinal dense offrant un service de proximité étendu. Cette organisation a par ailleurs démontré sa capacité d'adaptation et de résilience, notamment lors de situations exceptionnelles nécessitant un approvisionnement urgent en médicaments.

Cependant, cette efficacité logistique s'accompagne de fragilités structurelles croissantes. En effet, l'encadrement strict des prix, la compression des marges et l'augmentation des charges pèsent sur l'équilibre économique des acteurs, tandis que les délais d'octroi des AMM et certaines règles de protection des médicaments princeps ralentissent l'introduction de nouvelles spécialités et des génériques, limitant ainsi la dynamique concurrentielle.

Ces tensions apparaissent particulièrement au niveau de la distribution en gros, où la rentabilité des grossistes-répartiteurs s'inscrit dans une tendance baissière, en raison notamment d'un mode de rémunération indexé sur le prix des médicaments et déconnecté des coûts logistiques réels, ainsi que d'obligations de service public et de délais de paiement asymétriques qui fragilisent leur capacité d'investissement.

Les déséquilibres se répercutent également sur le réseau officinal, dont le modèle économique demeure vulnérable. La croissance du nombre d'officines, supérieure à celle de la demande, a accentué la fragmentation du marché et la stagnation des revenus professionnels, tandis que le mode de rémunération actuel, fondé sur la marge sur le prix du médicament, limite la valorisation de l'acte pharmaceutique et freine la modernisation du secteur.

Au regard de ces constats, le Conseil de la concurrence a formulé un ensemble de recommandations couvrant l'ensemble de la chaîne de distribution du médicament.

Au niveau transversal, le Conseil recommande une modernisation du cadre réglementaire afin de l'adapter aux évolutions du secteur et de renforcer la traçabilité et la transparence. Il préconise également une réforme du système de fixation des prix visant à concilier accessibilité des médicaments et viabilité économique des acteurs, notamment à travers l'introduction de modèles de rémunération hybrides pour les grossistes et les officines. Le Conseil appelle par ailleurs à un renforcement de la gouvernance institutionnelle, à une meilleure coordination entre les acteurs, à la réduction des délais d'accès au marché et à l'accélération de l'introduction des

génériques, ainsi qu'au développement de la digitalisation de la chaîne de distribution. Il recommande également la mise en place de mécanismes facilitant l'accès au financement afin de renforcer la résilience financière du secteur.

S'agissant de la distribution en gros, le Conseil recommande l'instauration d'un modèle de rémunération hybride combinant une marge proportionnelle au prix des médicaments et un forfait fixe par unité distribuée, afin de mieux refléter les coûts logistiques et de garantir une rémunération minimale stable. Il préconise également une revalorisation des marges applicables aux médicaments onéreux ainsi qu'une régulation plus équilibrée des délais de paiement afin de sécuriser les flux financiers et préserver la capacité d'investissement des grossistes-répartiteurs.

Enfin, pour le maillon de la distribution au détail portée par les pharmacies d'officine, le Conseil préconise plusieurs réformes destinées à renforcer la soutenabilité économique des officines et à améliorer l'accessibilité aux médicaments. Celles-ci incluent l'introduction de nouveaux critères d'implantation des pharmacies afin de corriger les déséquilibres territoriaux, un assouplissement encadré des horaires d'ouverture, l'instauration d'un modèle de rémunération mixte valorisant l'acte pharmaceutique et l'élargissement progressif des missions du pharmacien vers des activités de prévention et de suivi des patients. Le Conseil recommande également l'instauration progressive du droit de substitution, un encadrement plus strict de la dispensation en milieu clinique et, enfin, une restructuration progressive du tissu officinal afin de favoriser la mutualisation, la modernisation du secteur et l'intégration professionnelle des jeunes pharmaciens.

II. L'activité des instances de délibération

En application des dispositions de l'article 14 de la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle que modifiée et complétée, et des dispositions de l'article 18 de son Règlement intérieur, le Conseil peut siéger soit en Collège, soit en Commission permanente, soit en Sections.

Durant l'année 2025, les différentes formations du Conseil ont pu accomplir efficacement leurs missions et contribuer à la préservation et la défense des principes d'une concurrence libre, saine et loyale. Ainsi, les différentes formations du Conseil ont tenu 267 réunions durant cette année, soit une augmentation annuelle de près de 4,71%.

1. Le Collège

Conformément aux dispositions de l'article 9 de la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle que modifiée et complétée, le Collège du Conseil est composé du Président, de 4 Vice-présidents et de 8 membres Conseillers.

Selon les dispositions de l'article 13 de cette même loi, le gouvernement est représenté auprès du Conseil par un Commissaire du gouvernement⁷⁸ et de ses suppléants.

⁷⁸ Conformément aux dispositions de l'article 13 de la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle qu'elle a été modifiée et complétée, le Commissaire du gouvernement assiste aux séances du Conseil à titre consultatif.

Le Secrétaire Général, le Rapporteur Général, le Rapporteur Général Adjoint et le Rapporteur chargé du dossier peuvent assister, séparément ou ensemble, aux réunions du Collège, sans pour autant assister à ses délibérations, et ce, conformément aux dispositions de l'article 19 du Règlement intérieur du Conseil.

L'article 20 de ce Règlement stipule qu'en application des dispositions de l'article 14 de la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle que modifiée et complétée, « Le Conseil se réunit en collège douze (12) fois par an, et ce le dernier jeudi de chaque mois, à moins que cette date ne coïncide avec un jour férié ou si une force majeure empêche la tenue de la réunion. Dans ce cas, le Président fixe une autre date pour la réunion au cours du même mois ou le mois suivant. ».

Durant l'exercice 2025, le Conseil de la concurrence a tenu 12 réunions de son Collège.

1.1 La cinquante-neuvième réunion du Collège

La cinquante-neuvième réunion du Collège du Conseil de la concurrence a eu lieu le mercredi 29 janvier 2025 (17 rejab 1445), à Rabat, au siège du Conseil, conformément aux dispositions de l'article 14 de la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle que modifiée et complétée par la loi n°41-21.

Cette réunion a porté sur la présentation de la note de cadrage relative à la situation de la concurrence sur le marché de distribution des médicaments au Maroc, ainsi que la présentation en première lecture du projet d'avis du Conseil de la concurrence relatif à la situation de la concurrence sur le marché du rond à béton.

Après examen des deux points inscrits à l'ordre du jour, les membres ont été informés de l'organisation de la rencontre annuelle avec les médias, prévue le 18 février 2025. Cette édition sera consacrée à la thématique des marchés publics et de la concurrence, laquelle constituera l'axe central des échanges avec les représentants de la presse.

Cet événement qui s'inscrit dans la dynamique d'ouverture et de dialogue institutionnel du Conseil, sera également marqué par la remise du Prix de la recherche du Conseil de la concurrence, visant à encourager la production académique en matière de droit, de gestion et d'économie de la concurrence.

Par ailleurs, la rencontre donnera lieu à la signature de conventions-cadres de partenariat avec l'Université Mohammed V et l'Université Ibn Tofail, traduisant la volonté du Conseil de renforcer la coopération académique et de promouvoir la recherche scientifique dans ses domaines de compétence.

1.2 La soixantième réunion du Collège

Le Conseil de la concurrence a tenu la soixantième réunion de son Collège le 27 février 2025 (17 chaabane 1445) au siège du Conseil à Rabat.

Cette réunion a porté sur l'examen et l'adoption du projet d'avis du Conseil de la concurrence sur l'état de la concurrence au niveau des circuits de distribution des produits alimentaires.

Cet avis, adopté à l'unanimité par les membres du Collège, est articulé autour d'une partie introductive présentant le contexte et le cadre de saisine d'office, suivie d'une partie méthodologique précisant l'approche adoptée et les sources mobilisées. Il développe ensuite un diagnostic organisé en sections thématiques, articulant analyse factuelle, examen juridique et appréciation concurrentielle.

L'analyse met en évidence un secteur encore dominé par le commerce traditionnel, mais connaissant une montée progressive de la grande distribution et un essor du e-commerce. Si les circuits assurent globalement un approvisionnement régulier, le diagnostic relève plusieurs dysfonctionnements, notamment une gouvernance fragmentée, un cadre réglementaire éclaté, un déficit de données, une concentration accrue dans la grande distribution avec des barrières à l'entrée élevées, ainsi que des pratiques commerciales (délais de paiement et marges arrières) susceptibles de soulever des enjeux concurrentiels et d'influer sur les prix finaux au consommateur.

L'avis formule ainsi des recommandations stratégiques et opérationnelles visant à moderniser et unifier le cadre juridique, améliorer la transparence, structurer la gouvernance, réorganiser les chaînes d'approvisionnement, encadrer la relation fournisseur-distributeur et accompagner la digitalisation et la montée en compétence du commerce traditionnel, afin de renforcer l'efficacité et l'équité du fonctionnement concurrentiel du secteur.

Cette réunion a porté également sur la présentation de « Kenza », avatar institutionnel fondé sur l'IA, lancé par le Conseil de la concurrence afin de renforcer son approche communicationnelle et consolider le lien avec les citoyens. Cet outil innovant permet de vulgariser les avis et décisions du Conseil de manière pédagogique et accessible, tout en garantissant la cohérence et la neutralité du message institutionnel. Grâce à sa réactivité, sa capacité d'adaptation aux différents supports numériques et son potentiel multilingue, « Kenza » contribuera ainsi à moderniser l'image du Conseil, à améliorer la transparence de son action et à promouvoir une communication publique plus interactive et inclusive.

1.3 La soixante-et-unième réunion du Collège

Le Collège du Conseil de la concurrence s'est réuni pour sa soixante-et-unième session en date du 27 mars 2025 (16 ramadan 1445), au siège de l'institution à Rabat.

Cette session a porté sur l'examen et l'adoption du projet d'avis du Conseil de la concurrence sur l'état de la concurrence au niveau du marché meunier au Maroc.

Cet avis, adopté à l'unanimité par les membres du Collège, avec recommandation d'une relecture par la Section chargée de son suivi et par la Commission permanente, présente un cadrage du contexte économique et réglementaire du secteur meunier, en précisant les fondements et les objectifs de l'analyse. Il expose ensuite la méthodologie adoptée avant de développer un diagnostic structuré autour de l'organisation du marché, des mécanismes de formation des prix, du rôle de l'intervention publique et des dynamiques concurrentielles entre opérateurs.

L'analyse présentée dans cet avis met en évidence un secteur à forte dimension stratégique, marqué par une coexistence entre activités partiellement réglementées et segments libéralisés, une sensibilité élevée aux fluctuations des matières premières céréalières et une structure productive hétérogène. Si des mécanismes concurrentiels sont observés sur certains créneaux, l'analyse souligne également des contraintes structurelles, des déséquilibres régionaux et des facteurs susceptibles d'affecter l'intensité concurrentielle et l'efficacité globale du marché.

A la fin, l'avis formule des orientations visant à renforcer la transparence, améliorer la coordination et la gouvernance sectorielle, consolider les conditions d'un jeu concurrentiel plus équilibré et concilier performance économique, stabilité de l'approvisionnement et protection du consommateur.

1.4 La soixante-deuxième réunion du Collège

Le Conseil de la concurrence a tenu la soixante-deuxième réunion de son Collège le 24 avril 2025 (15 chaoual 1445) au siège du Conseil à Rabat.

Cette réunion a porté sur la présentation et la discussion du projet de rapport annuel du Conseil de la concurrence pour l'exercice 2024.

A ce sujet, le Secrétaire Général du Conseil a présenté ce projet de rapport annuel, soulignant l'engagement de l'institution envers la transparence et la qualité dans la communication de ses activités et de ses résultats.

Le projet de rapport annuel du Conseil s'est construit autour des axes suivants :

- l'analyse de l'état de la concurrence dans le monde et au Maroc en 2024 ;
- le bilan des activités du Conseil de la concurrence en 2024 ;
- les partenariats et politique de communication et de plaidoyer du Conseil de la concurrence.

Après une discussion approfondie, le Conseil a pris la décision de planifier l'adoption du rapport annuel lors de la prochaine réunion du Collège.

1.5 La soixante-troisième réunion du Collège

Le Conseil de la concurrence a tenu la soixante-troisième réunion de son Collège en date du 29 mai 2025 (20 kaada 1445) au siège du Conseil à Rabat.

Cette réunion a été consacrée à l'adoption du projet de rapport annuel du Conseil de la concurrence au titre de l'exercice 2024, à la présentation, en première lecture, de l'état de la concurrence sur le marché des matériaux de construction au Maroc, cas du secteur du ciment, examiné dans le cadre d'un projet d'avis, ainsi qu'à l'examen et l'adoption d'un projet de décision portant autorisation d'une opération de concentration économique.

S'agissant du 1^{er} point inscrit à l'ordre du jour, le Secrétaire Général du Conseil de la concurrence a présenté la version amendée du projet de rapport annuel, intégrant les observations formulées par les membres lors de la précédente réunion du Collège. Au terme des délibérations, les membres du Collège ont adopté, à l'unanimité, ce rapport annuel.

Concernant le 2^{ème} point inscrit à l'ordre du jour, en plus de l'objet, du contexte et de la méthodologie d'analyse adoptée, un diagnostic approfondi du marché du ciment au Maroc a été présenté, ainsi qu'un éclairage sur sa configuration à l'échelle internationale. L'exposé a également porté sur la genèse et l'évolution du secteur au niveau national, le cadre juridique et fiscal applicable, ainsi que les principaux paramètres de l'analyse concurrentielle, notamment les mécanismes de formation des prix et les niveaux de performance.

Ces éléments ont, par la suite, permis aux membres d'examiner le projet d'opération de concentration économique inscrit au 3^{ème} point de l'ordre du jour, dont le marché pertinent est celui du ciment, lequel a été autorisé à l'unanimité des membres.

1.6 La soixante-quatrième réunion du Collège

La soixante-quatrième réunion du Collège du Conseil de la concurrence a eu lieu le 26 juin 2025 (17 hija 1445), au siège du Conseil à Rabat.

L'ordre du jour de la réunion comprenait la présentation du projet d'avis du Conseil concernant la situation de la concurrence sur le marché du ciment au Maroc, ainsi que l'examen des demandes sollicitant bénéficier de la procédure de transaction, notifiées aux Conseil par les acteurs du marché d'approvisionnement de la sardine industrielle et par la société « GlovoApp Morocco SARL ».

S'agissant du 1^{er} point à l'ordre du jour, l'exposé présenté a porté sur un aperçu général de l'industrie du ciment, le cadre légal et réglementaire applicable, l'analyse de l'offre et de la demande au niveau national, l'évaluation de la dynamique concurrentielle sur le marché, l'étude de la formation des prix, ainsi que sur la proposition de recommandations préliminaires.

À l'issue des échanges, les membres ont formulé des observations soulignant la nécessité d'élargir le benchmark international utilisé pour l'analyse de la formation des prix du ciment. Ils ont également mis en avant le rôle du Conseil dans l'élaboration de recommandations visant à encourager une alliance stratégique entre les acteurs économiques au sein des associations professionnelles. Une telle pratique, jugée louable, contribue à renforcer la coopération entre ces acteurs et à défendre les intérêts de chaque association, tout en respectant les dispositions prévues par la loi sur la concurrence. La recommandation a été proposée dans ce sens afin d'atteindre ces objectifs.

Concernant les demandes pour bénéficier de la procédure de transaction prévue à l'article 37 de la loi n°104-12, le Collège a validé les demandes formulées par les acteurs du marché d'approvisionnement de la sardine industrielle et par la société « GlovoApp Morocco SARL ».

À la clôture de la réunion, le Président du Conseil a informé les membres du Collège que le Conseil de la concurrence avait reçu une saisine de la société « Guichet.ma » à l'encontre de la Société Nationale de Réalisation et de Gestion des Équipements Sportifs (SONARGES). Cette dernière a adressé au Conseil une correspondance formalisant son engagement à garantir la neutralité des conditions d'accès au marché et le respect des principes d'égalité de traitement, tout en assurant la sécurité, la qualité et la transparence des services fournis.

La portée structurante de ces mesures permettra à la société saisissante de présenter officiellement son désistement, lequel a été acté conformément aux dispositions de la loi n° 104.12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle que modifiée et complétée. Cette démarche a ouvert la voie à la clôture amiable du dossier, sans qu'il ait été nécessaire d'engager une procédure contentieuse, contribuant ainsi à la préservation d'un environnement concurrentiel sain et ouvert, au bénéfice des opérateurs du marché et des consommateurs finaux.

De son côté le Rapporteur Général a porté à la connaissance des membres du Collège que Les services d'instruction et d'enquête du Conseil de la concurrence ont procédé en date du 24 juin 2025 à des opérations de visite et saisie inopinées auprès de deux entreprises suspectées d'avoir mis en œuvre des pratiques anticoncurrentielles dans le marché de l'audit financier et comptable et les marchés connexes.

Ces opérations de visite et de saisie ont été menées sous autorisation du Procureur du Roi dans le ressort duquel sont situés les lieux perquisitionnés, et avec l'assistance des officiers de police judiciaire désignés à cet effet, et ce conformément aux dispositions de l'article 72 de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle que modifiée et complétée.

1.7 La soixante-cinquième réunion du Collège

Le Conseil de la concurrence a tenu la soixante-cinquième réunion de son Collège le 24 juillet 2025 (28 moharrem 1447), à son siège à Rabat.

Le premier point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion a porté sur l'examen de l'avis du Conseil de la concurrence relatif à la situation de la concurrence sur le marché du ciment, en particulier sur le segment du clinker, ainsi que sur la présentation des engagements présentés dans le cadre de la saisine émanant d'un centre de broyage indépendant concernant des pratiques considérées par la société saisissante comme anticoncurrentielles dans le marché national d'approvisionnement en clinker.

À la suite d'une présentation de la situation du marché du clinker au niveau national, les membres ont été informés de l'état d'avancement de l'instruction de cette saisine.

Il a, à cet égard, été rappelé que, après examen des éléments de recevabilité prévues par l'article 26 de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle que modifiée et complétée, le Conseil de la concurrence avait déclaré ladite saisine recevable par sa décision n° 179/D/2024 du 12 décembre 2024.

Les actes d'instruction menés par les services d'instruction et d'enquête, ont permis de dresser une évaluation préliminaire des préoccupations de concurrence sur le marché national d'approvisionnement en clinker découlant de risques tenant :

- à la structure concentrée du marché en faveur des cimenteries intégrées nationales qui mettent en vente les excédents de clinker produit ;
- au problème de disponibilité du clinker limitant l'accès desdits centres au clinker en quantités suffisantes et nécessaires ;
- à la mise en œuvre de conditions commerciales contraignantes pour les opérateurs indépendants précités ;
- à des pratiques différenciées pouvant profiter aux filiales de commercialisation du ciment appartenant aux cimentiers intégrés aux dépends des centres de broyage indépendants.

Il a été rappelé, lors de cette réunion, qu'à la suite de l'autorisation donnée par le Conseil de la concurrence pour l'engagement de la procédure prévue à l'article 36 de la loi n° 104-12 précitée, une évaluation préliminaire des préoccupations concurrentielles soulevées a été communiquée aux parties et transmises au Commissaire du gouvernement et à la société saisissante.

À l'issue des échanges, il a été décidé de soumettre ce dossier au vote lors de la prochaine réunion.

Le point suivant inscrit à l'ordre du jour a été consacré à l'examen et à l'adoption de l'accord transactionnel, faisant suite à la signature du procès-verbal de transaction entre le Rapporteur Général du Conseil et le représentant dûment mandaté de la société « GlovoApp Morocco SARL ». Ayant recueilli l'approbation unanime des membres du Collège lors de cette réunion, cet accord prévoit le versement par « GlovoApp Morocco SARL » d'un montant transactionnel, ainsi que la souscription d'un ensemble d'engagements visant à remédier aux préoccupations concurrentielles identifiées et à renforcer le bon fonctionnement du marché.

1.8 La soixante-sixième réunion du Collège

Le Conseil de la concurrence a tenu la soixante-sixième réunion de son Collège le 28 août 2025 (4 rabii I 1447), à son siège, consacrée à l'examen et à l'approbation de la décision du Conseil de la concurrence relative aux engagements présentés dans le cadre de la saisine portant sur des pratiques que la société saisissante considère comme anticoncurrentielles sur le marché d'approvisionnement en clinker.

Adoptée à l'unanimité, cette décision rend ces engagements obligatoires pour les parties et acte, par conséquent, la clôture de la procédure.

En clôture de la réunion, le Président a rappelé que la Conférence internationale de Marrakech se tiendra le 5 novembre 2025, et qu'elle sera dédiée à la thématique des plateformes numériques. Il a en outre indiqué que cette édition sera précédée, le 4 novembre 2025, par l'organisation d'une table ronde Afrique–Monde arabe.

1.9 La soixante-septième réunion du Collège

Le Conseil de la concurrence a tenu la soixante-septième réunion de son Collège en date du 27 septembre 2025 (4 rabii II 1447), à son siège à Rabat.

Cette réunion a été consacrée à la présentation finale et à l'adoption du projet d'avis du Conseil relatif à la situation de la concurrence sur le marché du ciment, ainsi qu'à l'examen et à l'adoption de la note de cadrage relative à la préparation d'un projet d'avis portant sur la situation de la concurrence dans le secteur de l'eau et les perspectives de son développement. Elle a également porté sur l'examen et l'adoption d'une proposition visant à structurer la préparation du projet d'avis du Conseil relatif à la situation de la concurrence sur le marché d'approvisionnement du café, des eaux embouteillées et des boissons gazeuses dans les CHR, en le déclinant en quatre dossiers distincts.

Après une présentation synthétique des grandes lignes du projet d'avis du Conseil relatif à la situation de la concurrence sur le marché du ciment par le Rapporteur en charge du dossier, les membres du Collège ont adopté ledit avis à l'unanimité.

Les membres du Collège ont également adopté à l'unanimité la note de cadrage inscrite au 2^{ème} point de l'ordre du jour, laquelle présente l'organisation du secteur de l'eau et sa chaîne de valeur, ainsi que les principaux enjeux stratégiques, notamment en matière d'offre et de demande. Elle comporte, en outre, une analyse de la structure de la production, les axes d'analyse proposés, la méthodologie retenue, ainsi que les moyens à mobiliser et la programmation envisagée.

Au titre du dernier point inscrit à l'ordre du jour, les membres ont approuvé, à l'unanimité, la proposition de structuration du dossier relatif à la situation de la concurrence sur le marché d'approvisionnement du café, des eaux embouteillées et des boissons gazeuses dans les CHR, à travers sa déclinaison en quatre dossiers distincts, à savoir :

- Un avis sur l'état de la concurrence sur le marché national de la fourniture du café destiné aux CHR ;
- Un avis sur l'état de la concurrence sur le marché national de la fourniture des eaux embouteillées servies au niveau des CHR ;
- Un avis sur le marché des cafés et restaurants ;
- Une saisine d'office concernant les boissons gazeuses en vue d'examiner l'existence d'éventuels abus de position dominante.

1.10 La soixante-huitième réunion du Collège

La soixante-huitième réunion du Collège du Conseil de la concurrence s'est tenue à son siège le 30 octobre 2025 (7 Joumada I 1447), consacrée à la présentation du projet de budget du Conseil au titre de l'exercice 2026, ainsi qu'à l'examen définitif et à l'adoption du projet d'avis relatif à la situation de la concurrence sur le marché du rond à béton.

La réunion a également porté sur l'information des membres du Conseil de la concurrence de la demande émanant du Centre Monétique Interbancaire (CMI) relative à la prolongation des délais d'exécution des engagements prévus par la décision du Conseil n°152/D/2024 en date du 31 octobre 2024.

Concernant le 1^{er} point inscrit à l'ordre du jour, la présentation a mis l'accent sur les principes de fonctionnement du Conseil, le bilan des réalisations jusqu'au 30 septembre 2025, les objectifs fixés pour la période 2026-2028, les prévisions de programmation budgétaire pour ces trois années, les orientations budgétaires pour 2026 ainsi que le projet de budget du Conseil pour l'année 2026.

S'agissant du 2^{ème} point inscrit à l'ordre du jour, les membres du Conseil ont examiné le projet d'avis et, après discussion des amendements apportées à la nouvelle version, l'ont adopté à l'unanimité.

Quant au dernier point à l'ordre du jour, les membres du Conseil ont été informés de la décision rendue par le Conseil, réuni en Commission permanente, en date du 27 octobre 2025. Cette décision accorde au CMI une extension de 6 mois, soit jusqu'au 30 avril 2026, pour les contrats conclus avec les administrations et établissements publics, ainsi qu'une extension de 3 mois, soit jusqu'au 31 janvier 2026, pour la cession des autres contrats commerçants. Cette prolongation des délais vise à garantir la réussite du processus de transfert dans des conditions techniques et réglementaires maîtrisées, tout en assurant une ouverture effective et rapide du marché à la concurrence.

Afin d'assurer la mise en œuvre effective de cet engagement dans les nouveaux délais fixés, le Conseil a également assorti cette prolongation d'une astreinte journalière applicable en cas de non-respect des échéances révisées.

En clôture de la réunion, le Président a présenté aux membres du Conseil le projet de convention avec le HCP, visant à instaurer un cadre de coopération stratégique incluant l'échange d'informations, la réalisation d'études conjointes, la formation et la sensibilisation. Il a également évoqué un projet de convention similaire avec l'OMPIC.

1.11 La soixante-neuvième réunion du Collège

Le Conseil de la concurrence a tenu le 27 novembre 2025 (6 jourmada II 1447), la soixante-neuvième réunion de son Collège, à son siège à Rabat.

Cette réunion a porté sur la validation du projet de budget du Conseil au titre de l'exercice 2026, ainsi que la présentation du projet d'avis du Conseil relatif au projet de décret n°2-25-631 modifiant et complétant le décret n°2-13-852 relatif aux conditions et aux modalités de fixation du prix de vente des médicaments fabriqués localement ou importés.

Cette réunion a porté également sur la présentation du projet d'avis du Conseil sur la situation de la concurrence sur les marchés de distribution des médicaments au Maroc.

À l'issue des travaux de cette réunion, les membres du Collège ont adopté à l'unanimité le budget du Conseil pour l'exercice 2026, s'élevant à 98,388 millions de dirhams, soit une augmentation de 1% par rapport à l'exercice précédent. Ils ont également examiné et discuté les deux projets d'avis prévus pour adoption lors de la réunion du Collège programmée au mois de décembre 2025.

1.12 La soixante-dixième réunion du Collège

La soixante-dixième réunion du Collège du Conseil de la concurrence a eu lieu le 18 décembre 2025 (27 jourmada II 1447), au siège du Conseil à Rabat.

Cette réunion a été consacrée à l'examen et à la validation de deux projets d'avis du Conseil, portant respectivement sur le projet de décret n°2-25-631 modifiant et complétant le décret n°2-13-852 relatif aux conditions et aux modalités de fixation du prix de vente des médicaments

fabriqués localement ou importés, ainsi que sur la situation de la concurrence sur les marchés de distribution des médicaments au Maroc.

À l'issue des travaux de cette réunion, les membres du Collège ont adopté, à l'unanimité, ces deux avis.

2. La Commission permanente

Conformément aux dispositions de l'article 28 du Règlement intérieur du Conseil de la concurrence, pris en application des dispositions de l'article 14 de la loi n°0-13, telle que modifiée et complétée, la Commission permanente est composée du Président et des quatre Vice-présidents.

La Commission permanente est chargée des travaux préparatoires des réunions du Collège. Elle peut décider sur les projets de concentration économique, y compris les opérations non notifiables et les demandes de dérogation, examiner la recevabilité ou l'irrecevabilité des saisines contentieuses, rejeter des saisines contentieuses, et clôturer des affaires examinées à l'initiative du Conseil.

La Commission permanente prend également des décisions sur tous les dossiers qui lui sont soumis par le Collège et valide les monographies sectorielles.

Durant l'année 2025, la Commission permanente a tenu 74 réunions, ce qui représente une augmentation d'environ 5,7% par rapport à l'année précédente.

3. Les Sections

L'article 34 du Règlement intérieur du Conseil de la concurrence stipule qu'en application de l'article 14-I de la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle que modifiée et complétée, et des articles 4 et 5 du décret n°2-15-109 du 16 chaabane 1436 (4 juin 2014), tel que modifié et complété, 4 sections au moins sont instituées dont chacune est présidée par l'un des Vice-présidents, et une autre chargée du Rapport annuel du Conseil de la concurrence, et présidée par le Président du Conseil.

Les sections sont compétentes pour examiner et statuer sur les dossiers qui leurs sont transmis par le Président du Conseil, après leur présentation à la Commission permanente pour information.

3.1 La Section 1

La Section 1 a accompli, en vertu de l'article 35 du Règlement intérieur du Conseil, les activités ci-après :

- la prise de décision sur des projets de concentration économique qui lui ont été affectés par le Président du Conseil ;
- la contribution à l'examen et à l'évaluation des décisions arrêtées par le Conseil en matière de concentrations économiques ;

- la participation aux séances d’audition pour l’élaboration d’avis initiés par le Conseil ou objet de saisines ;
- la participation aux rencontres organisées par le Conseil avec divers partenaires nationaux ou internationaux.

La Section a tenu 45 réunions en 2025 au cours desquelles elle a procédé à l’examen et l’adoption de 29 décisions en matière de concentrations économiques. De même, elle a pris connaissance et discuté le reste des décisions rendues par le Conseil en matière de concentrations, en particulier celles émanant de la Commission permanente.

Les membres de la Section ont également assisté aux séances d’audition relatives à la préparation en cours, dans le cadre d’une saisine d’office, de l’avis du Conseil sur la fourniture de café et autres boissons servies au niveau des CHR.

La Section a, par ailleurs, procédé à la revue de la version française du Rapport annuel du Conseil de la concurrence au titre de l’année 2024 et a proposé quelques modifications qui ont été prises en compte dans la version finale dudit rapport.

3.2 La Section 2

Durant l’année 2025, la Section 2 a tenu 46 réunions. Ses travaux se sont répartis entre les activités réalisées à la demande du Président du Conseil, les activités réalisées sur initiative de la Section, ainsi que les activités programmées pour l’année 2026.

Les activités de la Section, menées à la demande du Président du Conseil, s’articulent autour de plusieurs axes, notamment la supervision de l’élaboration de projets d’avis, la proposition de nouvelles thématiques d’analyse au Conseil, l’examen des demandes d’autorisation relatives aux opérations de concentration économique, la participation aux instances de sélection et d’évaluation, le renforcement des partenariats académiques, ainsi que la représentation du Conseil aux niveaux régional et international.

Dans ce cadre, les membres de la Section ont été chargés de superviser l’élaboration d’un projet d’avis relatif à l’état de la concurrence dans le secteur de l’eau au Maroc et ses perspectives de développement. Ils ont également proposé au Conseil d’engager l’élaboration de plusieurs avis portant sur des thématiques stratégiques, notamment la concurrence sur les marchés de l’or, du miel, du thé et de la publicité au Maroc.

Au cours de l’année 2025, la Section a statué sur un total de 28 demandes d’autorisation relatives à des projets de concentrations économiques, contribuant ainsi au suivi et à la régulation des dynamiques concurrentielles. Par ailleurs, le Président de la Section a assuré la présidence de la

troisième édition du Prix du Conseil pour la recherche dans les domaines du droit, de la gestion et de l'économie de la concurrence, visant à promouvoir l'excellence académique et scientifique dans ces disciplines.

En application de la décision du Président n°28/2025 du 3 octobre 2025, le Président de la Section a également pris part aux travaux du jury chargé de l'épreuve orale du concours de recrutement de 4 rapporteurs au sein du Conseil.

Dans le cadre du renforcement des partenariats académiques, il a, en outre, élaboré deux projets d'accords-cadres entre le Conseil de la concurrence et, respectivement, l'Université Mohammed V de Rabat et l'Université Ibn Tofaïl de Kénitra, signés le 18 février 2025.

Enfin, le Président de la Section a représenté le Conseil lors de plusieurs rencontres régionales et internationales, notamment dans le cadre des travaux du jury de la 3^{ème} édition du modèle de simulation des Autorités arabes de la concurrence, tenus à distance depuis Le Caire en janvier 2025, de la 4^{ème} conférence annuelle du Réseau arabe de la concurrence organisée au Koweït en février 2025, du 6^{ème} Forum arabe de la concurrence tenu à Bagdad en mai 2025, ainsi que de la 2^{ème} réunion du Comité des Présidents des Autorités de concurrence en Afrique, organisée au Caire en octobre 2025.

S'agissant des activités entreprises à l'initiative de la Section, celles-ci étaient consacrées à l'étude de plusieurs thématiques d'intérêt, notamment la collusion dans les marchés publics, les modalités de saisine du Conseil de la concurrence par les associations de protection des consommateurs habilitées à ester en justice ou reconnues d'utilité publique, ainsi que le rôle de ces associations dans l'assistance aux consommateurs devant les juridictions. Les travaux ont également porté sur des sujets transversaux tels que le secret des affaires, les plateformes numériques, le budget économique, le projet de loi de finances et ses implications concurrentielles, les aides d'État et la concurrence, ainsi que la neutralité concurrentielle. Par ailleurs, une attention particulière a été accordée à la coopération entre le Conseil de la concurrence et le HCP, ainsi qu'au rôle des sociétés régionales multiservices dans la distribution de l'eau potable.

Au titre du programme d'activités prévu pour l'année 2026, et en complément des thématiques ou projets d'avis susceptibles d'être confiés à la Section par le Conseil, les membres ont identifié un ensemble d'axes de travail prioritaires. Ceux-ci portent notamment sur les interactions entre le droit de la concurrence et la protection du consommateur, y compris en matière de publicité, ainsi que sur les conditions d'octroi du statut d'utilité publique aux associations de protection des consommateurs. Les travaux envisagés couvriront également des thématiques émergentes et stratégiques, telles que le lien entre concurrence et développement durable, l'innovation et la concurrence, les concentrations économiques transfrontalières, la concurrence et les entreprises importatrices et ainsi que la concurrence et le marché de la publicité. Une attention particulière

sera, en outre, portée aux enjeux liés à l'IA et à la concurrence, aux pratiques de collusion au sein des réseaux de distribution, ainsi qu'aux mécanismes d'indemnisation des effets des pratiques anticoncurrentielles.

Enfin, la Section entend renforcer ses actions de coopération académique et de diffusion du savoir, notamment à travers le développement de partenariats avec les centres de recherche des universités publiques et privées marocaines, ainsi que la contribution à des conférences au profit des universités, des associations professionnelles et des collectivités territoriales.

3.3 La Section 3

La Section 3 a accompli, en vertu de l'article 35 du Règlement intérieur du Conseil, les activités ci-après :

- La prise de décision sur des projets de concentration économique qui lui ont été affectés par le Commission permanente ;
- La contribution à l'examen et à l'évaluation des décisions arrêtées par le Conseil en matière de concentrations économiques ;
- La participation à l'élaboration et à la réalisation d'avis initiés par le Conseil ou objet de saisines externes ;
- La participation à la définition et à la conduite d'études sectorielles inscrites dans le plan d'action Conseil et la contribution à des manifestations scientifiques.

La Section a tenu 44 réunions en 2025 au cours desquelles elle a procédé à l'examen et l'adoption de 33 décisions de concentration économique. De même, elle a pris connaissance et discuté le reste des décisions rendues par le Conseil en matière de concentrations, en particulier celles émanant de la Commission permanente.

La Section a également participé à la discussion d'un avis sur le fonctionnement concurrentiel du marché de la distribution des médicaments au Maroc, suite à une saisine d'office, de même qu'elle a été désignée, par le Président du Conseil, pour assurer le suivi de la demande d'avis émanant de la Chambre des Représentants concernant la saisine sur le respect des entreprises pharmaceutiques de la libre et loyale concurrence, de l'interdiction de l'exploitation abusive d'une position dominante, ainsi que l'absence de monopole sur les AMM ou les ATU en cas de rupture, de manière contraire à la constitution et aux dispositions relatives à la liberté des prix et à la concurrence. Cet avis est encore en cours d'examen.

Les membres de la Section ont, en outre, participé à :

- L'examen et la discussion des conclusions de la demande d'avis émanant du Chef du gouvernement concernant le projet de décret modifiant et complétant le décret

n° 2.13.852 du 18 décembre 2013 relatif aux conditions et modalités de fixation des prix de vente des médicaments ;

– L'élaboration et la discussion du rapport annuel du Conseil de la concurrence au titre de l'année 2024, avec des propositions concrètes faites sur des points particuliers ainsi que la participation à la revue de la version arabe dudit rapport.

Au niveau international, la Section a représenté le Conseil à :

– La 24^{ème} conférence annuelle de l'ICN organisé par la Competition and Markets Authority (CMA) UK en Edinburgh, Scotland, les 7 au 9 mai 2025.

– La 11^{ème} session de la conférence des Etats parties à la Convention des Nations Unies contre la Corruption, organisée à Doha du 15 au 19 décembre 2025.

3.4 La Section 4

Conformément aux dispositions de l'article 35 du Règlement intérieur du Conseil, la Section 4 a conduit plusieurs activités, notamment :

- la prise de décisions relatives aux opérations de concentration économique ;
- la contribution à l'élaboration d'avis, ainsi que le suivi de certains d'entre eux ;
- la participation à des manifestations scientifiques.

Au cours de l'année 2025, la Section a tenu un total de 46 réunions. Une partie de ces réunions a été consacrée à l'examen de dossiers relatifs aux opérations de concentration économique, dont 13 ont été étudiées dans ce cadre. À l'issue des délibérations, l'ensemble de ces opérations a été approuvé, dans le strict respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Par ailleurs, les membres de la Section ont pris part à des séances de suivi relatives au dossier de saisine d'office portant sur l'élaboration d'un avis concernant le fonctionnement concurrentiel des circuits de distribution des produits alimentaires. Ces séances ont permis de suivre les différentes étapes de traitement du dossier et de favoriser des échanges approfondis sur les problématiques soulevées.

Le bilan des activités de la Section 4 au titre de l'année 2025 met en évidence une dynamique soutenue dans le traitement des dossiers relatifs au contrôle des opérations de concentration économique.

Ces opérations ont concerné des secteurs clés, notamment l'industrie, la technologie, la santé, l'automobile, la distribution et les services. Réparties tout au long de l'année, elles incluent, parmi les plus significatives, la création d'une entreprise commune entre Daimler Truck et Volvo, ainsi que les opérations impliquant Amcor Plc et Berry Global, MF Brands et Pentland, Dislog et

Farmalac, H&S Retail et Brico-Invest, Stellantis et ADS (AS Parts), l'Office Chérifien des Phosphates et PwC Business Services Maroc, Westlake et ACI-Perplastic, Capgemini et Cloud4C, ainsi que BC Partners et Biogaran.

Cette dynamique reflète la diversité des acteurs économiques et des secteurs concernés, tout en mettant en évidence la portée internationale de ces opérations. Celle-ci se traduit notamment par une couverture géographique étendue à plusieurs pays, dont les États-Unis, la France, l'Allemagne, la Suède, le Royaume-Uni et le Maroc, illustrant ainsi l'ouverture du marché et son interdépendance croissante à l'échelle mondiale.

La Section a également été tenue informée des décisions de la Commission permanente ainsi que de l'ensemble de ses travaux. À ce titre, elle a examiné les mesures adoptées et les recommandations formulées sur les différentes questions soumises. Cette démarche a contribué à renforcer la coordination et à garantir une information continue de la Section sur l'évolution des travaux de la Commission permanente.

Par ailleurs, les membres de la Section ont pris une part active à plusieurs activités connexes, notamment à la rédaction et à la discussion du rapport annuel du Conseil de la concurrence au titre de l'année 2024. Ils ont également participé aux travaux de la conférence internationale de Marrakech, organisée par le Conseil de la concurrence les 4 et 5 novembre 2025, autour du thème « Les plateformes numériques : évolution des métiers et défis concurrentiels ». Cet événement a constitué une opportunité d'échange d'expériences et de mise à jour des connaissances sur les évolutions récentes dans ce domaine.

III. Gouvernance administrative et financière

1. L'exécution budgétaire au titre de l'année 2025

Sur le plan financier, le budget du Conseil de la concurrence au titre de l'exercice 2025 s'élève à 97.786.446,80 dirhams dont 91.626.000,00 dirhams sous forme de crédits ouverts et 6.160.446,80 dirhams comme report de l'exercice 2024 et antérieur.

Les engagements effectués au 31 décembre 2025 s'élèvent à 72.218.682,96 avec un taux d'engagement de 72%.

Les émissions effectuées s'élèvent à 69.351.974,22 dirhams avec un taux d'émission de 68%.

Ces paiements sont présentés comme suit :

- Dépenses de la 1^{ère} partie (Budget de fonctionnement) comprenant :
 - Dépenses relatives aux salaires et indemnités permanentes du personnel titulaire et assimilé : 31.833.649,92 dirhams ;

- Dépenses relatives aux indemnités allouées aux membres du Conseil de la concurrence : 5.046.351,48 dirhams ;
- Dépenses d'exploitation (Biens et services) : 24.593.788,81 dirhams.
- Dépenses de la 2^{ème} partie (Budget d'investissement) : 10.744.892,75 dirhams. Ces dépenses sont liées essentiellement aux reports des crédits relatifs aux études techniques et de la réalisation des travaux de construction du nouveau siège du Conseil de la concurrence.

2. Les principales réalisations au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, les services administratifs et financiers du Conseil ont réalisé les actions suivantes :

- La certification des comptes du Conseil au titre de l'année 2024 par un auditeur externe ;
- L'élaboration du bilan comptable du Conseil au 31 décembre 2024 ;
- La soumission du nouveau projet de statut du personnel au Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) pour programmation ;
- La mise à jour de l'inventaire annuel des immobilisations du Conseil ;
- L'acquisition de deux appartements au profit de l'Association des œuvres sociales (AOS) du Conseil ;
- L'équipement de certains locaux du nouveau siège ;
- L'organisation logistique des différentes réunions, évènements et ateliers organisés par le Conseil ;
- La participation du Conseil au Salon International de l'Édition et du Livre (SIEL) ;
- Le financement du plan d'action de l'AOS à travers une convention signée conjointement par le Président du Conseil et le Président de l'AOS ;
- L'acquisition des moyens logistiques nécessaires au bon fonctionnement des services du Conseil. Il s'agit de répondre aux besoins du Conseil en matière de fournitures, de mobilier, matériel de bureau, entretien et aménagements.

3. L'évolution des effectifs au Conseil de la concurrence

L'effectif global du Conseil de la concurrence est passé de 63 agents en 2024 à 69 agents en 2025, dont 46% sont des femmes.

La moyenne d'âge du personnel est de 41 ans. Les responsables et cadres supérieurs représentent 84% de l'effectif total, traduisant une forte concentration de profils qualifiés au sein de l'institution.

Dans le cadre de l'accompagnement de l'évolution de la charge de travail et du renforcement de ses missions, le Conseil de la concurrence poursuit les efforts engagés pour consolider ses ressources humaines.

À cet égard, une opération de recrutement a été menée en septembre 2025 afin de soutenir les services d'instruction, avec l'intégration de 4 nouveaux rapporteurs, et de renforcer la Direction Administrative et Financière (DAF) par le recrutement de trois cadres et deux agents.

4. La réorganisation administrative

Dans le cadre de la modernisation de sa structure interne, le Conseil de la concurrence a adopté, le 12 juin 2025, une nouvelle réorganisation administrative visant à renforcer son efficacité opérationnelle et à accompagner la montée en charge de ses missions.

Cette réorganisation s'est traduite par la création d'une DAF, structurée autour de trois divisions :

- Division des Finances et de la Comptabilité ;
- Division des Ressources Humaines et des Affaires Générales ;
- Division des Systèmes d'Information, de la Documentation et de l'Archivage.

Par ailleurs, le volet Communication a été intégré à la Cellule Appui aux Instances du Conseil, après avoir relevé auparavant d'une unité rattachée au Secrétariat Général. Cette réorganisation a également conduit au remplacement du poste de Coordonnateur des services du Secrétariat Général par un Directeur Administratif et Financier, afin de mieux structurer la chaîne de pilotage administratif et d'assurer une gestion plus intégrée des fonctions de soutien.

5. Le projet d'un nouveau statut du personnel

Conformément aux dispositions de la loi n°20-13 relative au Conseil de la concurrence, telle que modifiée et complétée, le Conseil a élaboré et soumis un projet de réforme du statut de son personnel. Ce projet vise à :

- Introduire de nouvelles catégories de personnel, notamment la création d'un corps des rapporteurs ;
- Préciser les modalités de recrutement, d'avancement et de rémunération applicables à cette nouvelle catégorie.

6. Systèmes d'information, documentation et archivage

Au cours de l'année 2025, le Conseil de la concurrence a continué l'amélioration de son système d'information existant pour le rendre plus novateur et rentable et à participer à l'efficacité et la productivité du Conseil. Il s'agit aussi d'assurer la transformation digitale des différents services du Conseil dans le domaine du numérique pour qu'ils adoptent une approche centrée sur l'utilisateur et axée sur les données, harmonisant et rationalisant les processus d'activité, et fournissant aux parties prenantes internes et externes des outils efficaces pour mettre en œuvre les objectifs stratégiques et opérationnels du Conseil.

Durant l'année 2025, le Conseil a mis en place un ensemble d'outils de transformation digital. Il s'agit de :

- La maintenance, l'amélioration et la mise à jour du système d'information ERP ;
- L'alimentation de la plateforme dédiée à l'archivage des enregistrements audio et des documents ;
- La supervision du projet de mise en place de la nouvelle infrastructure du système d'information en cohérence avec la stratégie de transformation numérique du Conseil ;
- Le suivi du projet de transformation digitale et le renforcement des capacités technologiques du Conseil de la concurrence, intégrant plusieurs solutions et outils d'IA destinés à améliorer la performance, la productivité et la qualité de production ;
- La gestion et la maintenance de la messagerie du Conseil ;
- L'amélioration du niveau de sécurité du Site web du Conseil et de la plateforme « Mounafassa.com ».

PARTIE

Partenariats et stratégie
de communication et de
plaidoyer du Conseil de
la concurrence



I. Le partenariat national et international

Dans le cadre de la coopération nationale et internationale, plusieurs actions ont été menées au cours de l'année 2025, visant à renforcer les capacités et les échanges d'expertise avec différents acteurs institutionnels et internationaux d'une part et de promouvoir la culture de la concurrence d'autre part.

1. Le partenariat national

1.1. Les conventions de partenariat avec les institutions nationales

Dans le cadre du partenariat national, le Conseil de la concurrence a conclu, en octobre 2025, une convention avec l'ANGSPE, qui établit un cadre de coopération destiné à garantir le respect des règles de concurrence au sein des établissements et entreprises publics. Cette convention prévoit un échange d'informations relatif aux opérations de restructuration, d'ouverture de capital ou de concentration impliquant des entités publiques.

Dans cette perspective, cette coordination vise à permettre une meilleure anticipation des risques de distorsion concurrentielle et à promouvoir le principe de neutralité concurrentielle. Le Conseil de la concurrence et l'ANGSPE ont également convenu d'organiser des sessions de sensibilisation portant sur les enjeux de gouvernance et les bonnes pratiques en matière de concurrence.

Par ailleurs, un comité de suivi a été mis en place afin de veiller à la mise en œuvre effective des engagements souscrits dans le cadre de ladite convention.

La convention favorise également la concertation sur les projets stratégiques ayant un impact sur la structure des marchés. Elle renforce ainsi la cohérence entre la politique de l'État actionnaire et les exigences d'une concurrence libre et loyale.

Ainsi, ce partenariat participe à l'amélioration de la transparence et de la performance du secteur public marchand.

En novembre 2025, le Conseil a signé une autre convention avec le HCP, visant à structurer un cadre permanent d'échange d'informations économiques et statistiques entre les deux institutions.

Cette convention permet au Conseil de la concurrence d'accéder à des données actualisées relatives aux prix, aux indices économiques et aux dynamiques sectorielles, afin d'affiner ses analyses concurrentielles. Elle favorise également la réalisation d'études conjointes portant sur le fonctionnement des marchés et l'évaluation des politiques publiques.

Les deux institutions ont prévu des actions de formation croisée destinées à renforcer les compétences techniques de leurs cadres respectifs. La convention encourage en outre l'organisation de séminaires et de rencontres scientifiques. Elle contribue ainsi à améliorer la qualité de la décision publique grâce à une base statistique consolidée.

Ce rapprochement institutionnel renforce la transparence économique et l'efficacité de la régulation. Enfin, il consolide l'approche fondée sur l'analyse empirique dans le traitement des dossiers concurrentiels.

La dernière convention conclue en 2025 a été signée le mois de décembre avec l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption (INPPLC). Elle vise à renforcer la complémentarité entre la régulation concurrentielle et la promotion de l'intégrité économique. Elle établit un mécanisme de coopération en matière d'échange d'informations relatives aux pratiques susceptibles d'affecter à la fois la concurrence et la probité.

Les deux institutions entendent coordonner leurs actions dans les domaines de la prévention, de la sensibilisation et du renforcement des capacités. Des ateliers et des formations conjointes sont prévus afin de diffuser une culture de conformité et d'éthique des affaires.

La convention permet également de mieux articuler les procédures lorsqu'une affaire présente des dimensions concurrentielles et anticorruption. Elle favorise ainsi une approche globale de la gouvernance économique, permettant à ce partenariat stratégique de contribuer à consolider la confiance dans le fonctionnement des marchés et de s'inscrire dans une dynamique de renforcement de l'État de droit économique et de la transparence institutionnelle.

1.2. Le partenariat avec le monde académique et les rencontres pédagogiques

Dans le cadre de son ouverture sur les institutions de formation, le Conseil de la concurrence a organisé plusieurs rencontres pédagogiques pour sensibiliser aux enjeux de la régulation concurrentielle, et promouvoir une culture de la concurrence fondée sur l'équité, la transparence et l'innovation.

À cet effet, le Conseil a accueilli, le 20 mars 2025, la 42^{ème} promotion des inspecteurs des finances stagiaires de l'Inspection Générale des Finances (IGF), ainsi que, le 15 juillet 2025, les lauréats de l'Institut Marocain de Formation, de Recherche et des Études Diplomatiques (IMFRED).

Par ailleurs, cinq rencontres ont été organisées au sein de l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P), au cours des mois de mars et avril 2025, au profit d'étudiants inscrits dans les cycles de formation initiale et continue.

De même, et au titre de la coopération avec les institutions académiques, le Conseil de la concurrence a accueilli sept stagiaires, dont quatre issus de l'UM6P et trois de l'Université Mohammed V.

2. La coopération internationale et le renforcement des capacités institutionnelles

Dans le cadre du renforcement de ses capacités institutionnelles, le Conseil de la concurrence a tenu une réunion de travail avec ses homologues de la Commission de la concurrence suisse (COMCO) en janvier 2025 afin d'échanger sur les procédures à mettre en œuvre dans des secteurs spécifiques. Cette rencontre a également été l'occasion de poser les jalons d'une future coopération bilatérale.

En outre, des rapporteurs du Conseil ont participé au séminaire annuel sur le droit et l'économie de la concurrence, organisé à Londres par la « University College of London » en juin 2025.

En octobre 2025, des rapporteurs du Conseil de la concurrence ont participé aux travaux du séminaire sur la concurrence et les aides d'Etats, organisé par la Commission Européenne de la concurrence à Bruxelles.

3. Activités internationales du Conseil

3.1. La Conférence internationale de Marrakech

Le Conseil de la concurrence a tenu, le 5 novembre 2025 à Marrakech, une conférence internationale dédiée aux transformations induites par les plateformes numériques dans l'économie mondiale, sous la thématique « Plateformes numériques : évolution des métiers et enjeux concurrentiels ».

En effet, à l'heure où les plateformes numériques transforment en profondeur l'économie mondiale, il devient crucial de s'interroger sur leur impact : concurrence, commerce en ligne, moyens de paiement, cybersécurité, mais aussi dynamiques sociales et territoriales. C'est dans cette perspective que s'inscrit cette conférence, pensée comme un espace d'échange ouvert et pluridisciplinaire pour mieux comprendre les bouleversements profonds liés à ces acteurs désormais incontournables dans les chaînes de valeur mondiales.

Des géants comme Amazon ou Alibaba aux marketplaces plus locales ou spécialisées, ces plateformes ne se contentent plus de mettre en relation vendeurs et acheteurs. Elles fixent leurs propres règles, centralisent les données, captent une part croissante de la valeur ajoutée et bousculent les modèles économiques traditionnels. Leurs stratégies – intégration verticale, création de marques maison, optimisation fiscale – posent de vraies questions sur la loyauté de la concurrence et appellent à repenser certaines politiques économiques, commerciales et sociales.

Mais ces plateformes ne sont pas seulement des puissances économiques. Elles façonnent aussi de nouveaux usages et modes de vie. Si elles créent des opportunités de revenus, favorisent l'inclusion économique et facilitent l'accès à la vente en ligne, elles entraînent aussi des effets plus ambivalents : précarité des travailleurs, inégalités d'accès au numérique, perte de lien social,

ou encore fragilisation des cadres juridiques en place. De même, les innovations dans les moyens de paiement – du portefeuille numérique aux crypto-monnaies – redéfinissent notre rapport à l'achat, tout en soulevant des enjeux sensibles de sécurité, de régulation et de souveraineté.

Ainsi, la rencontre internationale de Marrakech a pu rassembler plus de deux cents participants, à savoir, des représentants gouvernementaux, des institutions de régulation nationales et internationales, des organisations régionales – en particulier d'Afrique et du monde arabe –, ainsi que des acteurs socio-économiques, des chercheurs et des experts du secteur numérique.

Les travaux de cette rencontre se sont organisés autour d'une séance inaugurale, de trois panels thématiques et d'une séance de clôture. L'ambition collective de cette rencontre était d'identifier le juste équilibre entre la promotion de l'innovation et la nécessité de protection des acteurs économiques et des consommateurs, en tenant compte des réalités propres aux pays du Sud.

Les trois panels se sont articulés autour des sujets suivants :

- Panel 1 : Les plateformes de vente, nouveaux concurrents ou intermédiaires incontournables ?
- Panel 2 : Plateformes de vente, enjeux et impacts sociaux ;
- Panel 3 : Commerce électronique, moyens de paiement et cyber-sécurité.

3.2. La conférence annuelle du réseau arabe de la concurrence

La rencontre annuelle du Réseau Arabe de la concurrence a été organisée à Koweït city (Koweït) en février 2025. Membre fondateur de ce Réseau et Co-Président du Groupe de travail relatif à « l'efficacité institutionnelle des autorités de concurrence », avec l'Autorité Egyptienne de la concurrence, le Conseil de la concurrence a contribué activement à cette rencontre par le biais de plusieurs interventions et contributions écrites.

3.3. La participation et la contribution du Conseil à des conférences internationales

Au niveau international, plusieurs conférences ont marqué la participation active du Conseil de la concurrence.

En avril 2025, le Président du Conseil de la concurrence a contribué au lancement de la conférence internationale organisée par l'Autorité Egyptienne de la concurrence au Caire en commémoration de son vingtième anniversaire.

En mai 2025, le Conseil a pris part aux travaux du 6^{ème} Forum arabe de la concurrence, organisé par la Commission économique et sociale des Nations unies pour l'Asie occidentale (CESAO) en partenariat avec la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), et ce en collaboration avec le Conseil des affaires de la concurrence et de la lutte contre le monopole de la République d'Irak. Durant ce même mois, le Conseil de la concurrence a également participé à la conférence

annuelle du Réseau International de la Concurrence (ICN), organisée par l'Autorité de la concurrence de Grande Bretagne à Edimbourg (Ecosse).

En juillet 2025, le Conseil a participé aux travaux de la 9^{ème} Conférence des Nations Unies chargée de revoir tous les aspects de l'Ensemble de principes et de règles équitables multilatéralement convenus pour le contrôle des pratiques commerciales restrictives, tenue à Genève (Suisse). Il a été ainsi représenté par son Président qui a intervenu lors de la session « Droit et politique de la concurrence et chaînes de valeur alimentaires mondiales ».

En octobre 2025, Le Conseil de la concurrence a contribué aux travaux de la conférence célébrant les 30 ans de la Commission hellénique de la concurrence à Athènes (Grèce). Il a été ainsi représenté par son Secrétaire Général qui a intervenu lors de la session « Coopération internationale dans un monde mondialisé et numérique ».

Enfin, en décembre 2025, le Conseil a contribué aux travaux du Forum mondial de la concurrence, organisé par l'OCDE à Paris (France).

Ces différentes participations ont permis de renforcer les partenariats existants et d'élargir les horizons de la coopération à de nouveaux acteurs et enjeux internationaux. Elles ont également permis de renforcer les relations avec les autorités de la concurrence paires et de promouvoir le Conseil et ses activités à l'échelle internationale.

II. La communication

L'année 2025 marque une étape importante dans la consolidation de la communication institutionnelle du Conseil de la concurrence. À travers une présence médiatique soutenue, structurée et largement positive, le Conseil s'est affirmé comme un acteur central du débat économique et concurrentiel au Maroc.

En fait, l'analyse des données de veille fait apparaître un volume élevé et régulier de retombées médiatiques, majoritairement diffusées via la presse digitale, une prédominance de la langue arabe dans la couverture, ainsi qu'une tonalité globalement positive, traduisant une visibilité soutenue et un positionnement institutionnel affirmé du Conseil.

1. Les médias et le Conseil de la concurrence en 2025

1.1 Les points de presse et déclarations

Au cours de l'année 2025, le Conseil de la concurrence a déployé une stratégie de communication proactive et structurée, à travers l'organisation de plusieurs points de presse à forte portée stratégique. Ces rencontres ont constitué des moments privilégiés pour présenter ses principales initiatives, notamment la publication de ses avis et décisions, la tenue de rencontres thématiques, la conclusion de partenariats à travers la signature de conventions de coopération, ainsi que l'organisation d'ateliers et de conférences à dimension nationale et internationale.

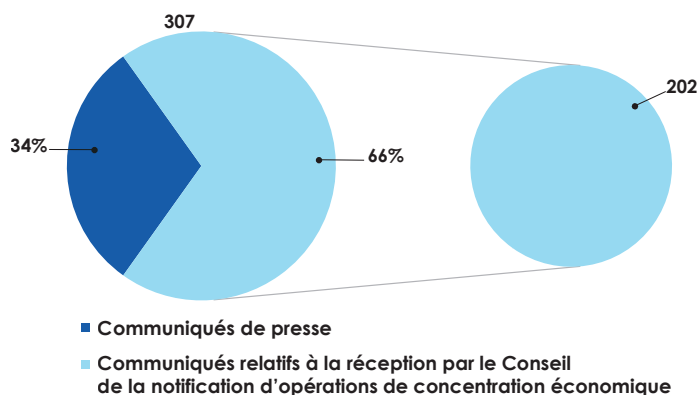
Véritables espaces d'échange et de dialogue, ces points de presse ont rassemblé un large éventail de médias audiovisuels, écrits et numériques. Ils ont permis d'instaurer une relation directe et constructive avec les journalistes, favorisant une diffusion rigoureuse, lisible et accessible de l'information. À travers cette dynamique, le Conseil a consolidé sa visibilité médiatique, tout en contribuant à une meilleure appropriation, par le public, des enjeux liés à la concurrence et à la régulation économique.

1.2 Les communiqués de presse

En œuvrant à la médiatisation de toutes ses actions en temps opportun, le Conseil de la concurrence a publié et diffusé 307 communiqués dans le but d'informer les médias nationaux et l'opinion publique sur la nature de ses activités, ses objectifs, ainsi que les différentes actions entreprises.

Parmi ces communiqués, 202 ont concerné la réception par le Conseil de la notification d'opérations de concentration économique et ce, en application des dispositions de l'article 10 du décret n° 2-14-652 du 8 safar 1436 (1^{er} décembre 2014) pris pour l'application de la loi n° 104-12 sur la liberté des prix et de la concurrence, tel que modifié et complété.

Graphique n° 34 : Nombre de communiqués de presse publiés en 2025



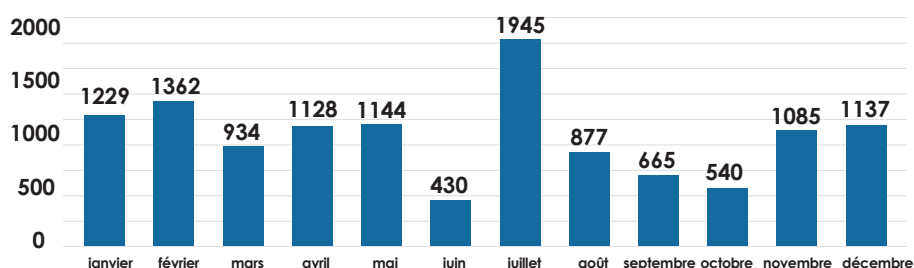
Source : Secrétariat Général du Conseil de la concurrence

1.3 Une visibilité médiatique élevée et continue

Sur l'ensemble de l'année 2025, le Conseil de la concurrence a fait l'objet de 12 476 retombées médiatiques, soit une moyenne de 1 040 articles par mois et plus de 34 par jour. Ces chiffres traduisent une exposition médiatique quasi quotidienne, témoignant d'une communication institutionnelle installée dans la durée et non limitée à des annonces ponctuelles.

La dynamique mensuelle révèle une relative stabilité, avec toutefois des pics significatifs, notamment au mois de juillet, qui a enregistré le volume le plus élevé de l'année avec 1 945 articles. Ce pic s'explique par la concomitance de plusieurs dossiers structurants, avis majeurs et opérations à fort impact médiatique.

Graphique n° 35 : Retombées médiatiques par mois en 2025



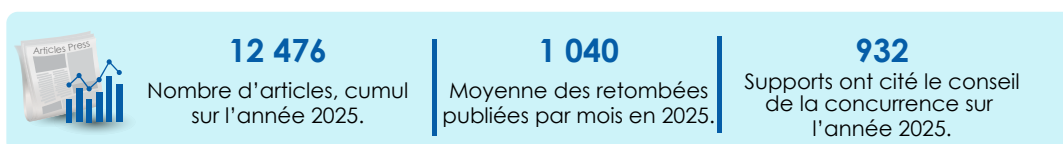
Source : Secrétariat Général du Conseil de la concurrence

Cette régularité atteste d'un agenda communicationnel maîtrisé, en phase avec l'actualité économique nationale et les missions fondamentales du Conseil.

1.4 Une communication principalement portée par le digital

L'analyse de la répartition des retombées par type de média met en évidence une prédominance de la presse digitale, qui concentre environ 86% des publications. La presse écrite représente 11% des retombées, tandis que la radio et la télévision en totalisent respectivement 3% et 0,5%.

Au total, 932 supports médiatiques distincts ont cité le Conseil jusqu'à fin décembre 2025, dont une très large majorité de sites d'information en ligne. Cette configuration confirme que le digital constitue aujourd'hui le principal vecteur de diffusion des messages du Conseil, en raison de sa rapidité, de son accessibilité et de sa capacité de reprise instantanée.



1.5 L'arabe comme langue dominante

La communication du Conseil en 2025 se distingue par une nette domination de la langue arabe. Celle-ci constitue la langue de rédaction majoritaire, tant dans la presse digitale que dans la presse écrite et les médias audiovisuels.

Ce choix permet d'élargir la portée du discours institutionnel au-delà des cercles économiques spécialisés et francophones, afin de toucher une opinion publique plus large. La progression constante des retombées en arabe sur l'ensemble de l'année confirme l'efficacité de cette orientation.

Le français conserve néanmoins une place significative, notamment dans la presse économique spécialisée, ce qui permet au Conseil de maintenir une communication équilibrée à destination des décideurs, opérateurs économiques et experts.

1.6 Une tonalité largement positive et maîtrisée

L'un des indicateurs les plus révélateurs de l'efficacité de la communication du Conseil réside dans la tonalité des retombées médiatiques. Plus de 73% des publications sont positives, environ 26% neutres, tandis que les retombées négatives représentent moins de 1% du volume global.

Ces chiffres témoignent à la fois de la solidité juridique des positions du Conseil, de la clarté de ses messages et de la crédibilité dont il jouit auprès des médias.

1.7 Des thématiques alignées sur les missions fondamentales

L'analyse qualitative des contenus les plus relayés en 2025 montre que la communication du Conseil est étroitement liée à ses missions centrales. Les sujets ayant généré le plus d'écho concernent notamment :

- les avis du Conseil sur des secteurs stratégiques (Minotiers, distribution des médicaments, ciment, etc.),
- les opérations de visite et de saisie inopinées,
- les questions relatives aux infrastructures de marché et aux paiements électroniques,
- ainsi que les enjeux de structuration et de régulation des filières économiques.

Cette cohérence thématique renforce l'image d'une institution concentrée sur son rôle de garant du bon fonctionnement des marchés, évitant toute dispersion communicationnelle.

2. « Kenza », l'avatar du Conseil

Dans le cadre de la modernisation de sa stratégie de communication et de son ouverture accrue sur son environnement, le Conseil de la concurrence a lancé « Kenza », une personne virtuelle conçue comme l'avatar institutionnel du Conseil. Développée grâce aux technologies d'IA, « Kenza » constitue un nouvel outil au service du renforcement du dialogue avec les citoyens et de la diffusion pédagogique des travaux de l'institution.

Cet avatar a pour vocation d'incarner une communication plus accessible, interactive et inclusive. Il permet de présenter, de manière synthétique et didactique, les avis, décisions et études du Conseil, en facilitant la compréhension de notions parfois techniques liées au droit et à l'économie de la concurrence. En humanisant le discours institutionnel, Kenza contribue à rapprocher l'institution du grand public, tout en préservant la rigueur et la neutralité du message officiel.

Par ailleurs, l'utilisation d'un avatar fondé sur l'IA offre plusieurs atouts stratégiques : une réactivité accrue dans la production de contenus audiovisuels, une harmonisation du discours institutionnel, une adaptation multilingue des messages et une diffusion optimisée sur les plateformes numériques et les réseaux sociaux. Elle s'inscrit ainsi dans une logique d'innovation, de transparence et de pédagogie, en phase avec les exigences contemporaines de communication publique.

À travers le lancement de « Kenza », le Conseil affirme sa volonté d'intégrer les outils numériques avancés au service de la clarté, de l'accessibilité et du renforcement de la confiance des citoyens dans l'action institutionnelle.

3. Les rencontres de sensibilisation et d'information

Dans le cadre de sa démarche visant à orienter avec précision ses initiatives de communication vers les principaux acteurs de l'écosystème concurrentiel, tant au niveau national qu'international, le Conseil a accordé une attention particulière au renforcement du dialogue avec les médias, en tant que relais essentiel de sensibilisation et de diffusion de la culture de la concurrence.

3.1. La rencontre annuelle avec les médias

Le Conseil a organisé, en février 2025, la quatrième édition de sa rencontre annuelle avec les médias. Cette rencontre a constitué une occasion privilégiée d'échange avec les journalistes autour des actions du Conseil, tout en ouvrant le débat sur des problématiques relevant du droit et de l'économie de la concurrence. Elle s'inscrit dans une démarche visant à renforcer la compréhension des enjeux concurrentiels et à accompagner les professionnels des médias dans le traitement de ces thématiques.

Placée sous le thème « Les autorités de la concurrence et l'accès aux marchés publics », cette édition a été enrichie par la participation d'experts du domaine, notamment issus de l'OCDE. La présentation de cas pratiques a permis d'illustrer de manière concrète les défis rencontrés ainsi que les solutions envisageables en la matière.

En tant qu'acteurs clés de l'écosystème concurrentiel, les médias jouent un rôle déterminant dans la diffusion des principes d'une concurrence libre et loyale. À cet égard, cette rencontre a contribué à renforcer leur implication dans la promotion des initiatives du Conseil, en faveur d'un environnement concurrentiel équilibré, au service des entreprises et des citoyens.

3.2. Salons, foires et forums

Le Conseil de la concurrence s'est résolument inscrit dans une dynamique d'ouverture et de proximité, en prenant part à la 30^{ème} édition du SIEL, tenue à Rabat du 18 au 27 avril 2025.

Cette participation s'est inscrite dans une initiative conjointe avec six autres institutions œuvrant dans les domaines de la protection des droits et libertés, de la bonne gouvernance, du développement humain et durable ainsi que de la démocratie participative, lesquelles ont convenu de mettre en place un pavillon commun, tout en conservant l'autonomie dans l'organisation de leurs activités respectives.

L'ouverture de l'édition 2025 du SIEL a été présidée par Son Altesse Royale le Prince Moulay Rachid. Cette édition a connu une affluence remarquable, enregistrant plus de 430.000 visiteurs. Dans ce contexte, le stand du Conseil a suscité un vif intérêt, attirant plus de 2.000 visiteurs.

À travers cet événement, le Conseil vise à établir un dialogue direct avec les visiteurs, en leur présentant ses missions, ses attributions, ses productions et réalisations, ainsi que l'importance du respect des règles de concurrence dans le développement économique.

4. Le Prix du Conseil de la concurrence de la recherche

La rencontre annuelle avec les médias constitue également une occasion pour récompenser les lauréats du « Prix du Conseil de la concurrence de la Recherche », dont les travaux ont été distingués par le jury désigné pour cette fin.

Lancé en juillet 2023, ce concours vise à primer les thèses de doctorat et les mémoires de master en économie, gestion et droit de la concurrence.

À travers cette distinction, le Conseil ambitionne de renforcer ses liens avec le monde académique en valorisant les analyses, les innovations et les recommandations pertinentes dans les domaines de l'économie, de la gestion et du droit de la concurrence. Ce prix contribue ainsi à une meilleure compréhension des dynamiques concurrentielles et à l'enrichissement des réflexions sur la régulation des marchés.

La 4^{ème} édition de la rencontre annuelle avec les médias, tenue le mardi 18 février 2025, a été l'occasion de dévoiler les résultats de la 2^{ème} édition de ce prix. Dans ce cadre, le 1^{er} prix a été décerné pour la thèse de doctorat sur « le secret d'affaire en droit de la concurrence », le 2^{ème} prix a été attribué pour le mémoire de master sur « l'attractivité de la procédure de clémence en matière de lutte contre les ententes : étude comparative (Maroc-France) », et le 3^{ème} prix a récompensé la thèse de doctorat portant sur « les procédures négociées en droit de la concurrence ».

4.1. Conditions d'éligibilité

Ce prix est ouvert aux chercheurs, de nationalité marocaine ou étrangère, titulaires d'un diplôme de doctorat ou de master délivré par un établissement universitaire, public ou privé, établi au Maroc ou à l'étranger, sous réserve de la reconnaissance desdits diplômes par l'État marocain.

Les candidats doivent, en outre, être auteurs d'une thèse de doctorat ou d'un mémoire de master, dûment soutenu dans un établissement d'enseignement supérieur répondant aux conditions précitées, et dont la soutenance est intervenue au cours des 3 années précédant la date limite de dépôt de la candidature.

La participation au prix est subordonnée au respect de ces critères académiques et temporels, garantissant la qualité scientifique et l'actualité des travaux soumis à l'évaluation.

4.2. La récompense

La récompense attribuée aux lauréats est fixée à cinquante mille dirhams (50.000 dhs) pour le 1^{er} prix, vingt mille dirhams (20.000 dhs) pour le 2^{ème} prix et dix mille dirhams (10.000 dhs) pour le 3^{ème} prix.

4.3. Le processus d'évaluation

L'attribution du prix a nécessité un processus de sélection en plusieurs étapes, où la qualité et la pertinence des dossiers ont été scrupuleusement évaluées par un jury spécialisé et de haut niveau, composé d'universitaires, professionnels et praticiens.

Le 14 novembre 2025, le jury du prix a tenu sa première réunion de présélection conformément à l'annonce et au règlement de l'appel à candidatures. Sur les 42 dossiers reçus, seuls 21 ont été retenus lors de cette première phase de sélection.

Lors de cette phase de sélection, le jury a fondé son évaluation sur plusieurs critères essentiels : la date de soutenance des travaux, la pertinence de la spécialisation du sujet dans les domaines du droit, de la gestion et de l'économie de la concurrence, l'importance et la contribution du sujet à la compréhension des enjeux concurrentiels, ainsi que le recours au droit comparé et à la jurisprudence dans l'analyse développée.

Lors de cette première réunion, le jury a confirmé le maintien des critères d'évaluation des candidats pour la phase suivante, tels qu'établis lors de l'édition précédente du Prix.

A cet effet, les 5 critères pour l'évaluation des travaux, ainsi que la part de la note globale attribuée à chacun des cinq critères, tels que décidés à l'unanimité, se présentent comme suit :

- 1) Pertinence du sujet : 15/100 ;
- 2) Méthodologie adoptée : 20/100 ;
- 3) Clarté et qualité de la rédaction : 20/100 ;
- 4) Originalité de l'analyse : 15/100 ;
- 5) Apport pratique et qualité des recommandations : 30/100.

La réunion finale de sélection, visant à identifier les 3 lauréats, a été programmée pour le mois de janvier 2026, durant laquelle il sera objet d'une évaluation croisée des sous-comités.

III. La monographie sectorielle relative au secteur de l'automobile

Le Conseil de la concurrence a publié en janvier 2025 sa 2^{ème} monographie sectorielle consacrée au secteur de l'automobile, qui continue sa montée en puissance au niveau national, après le succès des écosystèmes automobiles qui ont attiré des constructeurs et des équipementiers automobiles de renom au Maroc.

Le contenu de cette monographie a été élaboré à partir de l'exploitation, selon la méthode descriptive, de plusieurs catégories de données : rapports d'organisations internationales, brevets, veille médias, informations et communiqués des constructeurs automobiles, réglementations et informations institutionnelles. L'analyse bibliométrique des données

structurées des opérations de concentration économique notifiées et autorisées entre 2021 et 2023 par le Conseil a permis d'élaborer des indicateurs précis sur la dynamique des acteurs et des innovations dans ce secteur du point de vue des concentrations économiques.

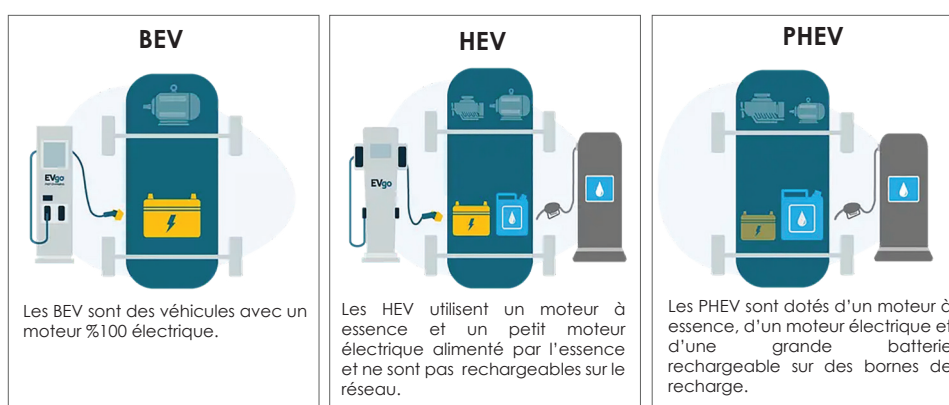
Préambule : Bien comprendre le secteur de l'automobile

Le secteur automobile est défini par des classifications spécifiques, englobant divers types de véhicules et activités. Selon la Convention de Vienne sur la circulation automobile, le terme « automobile » désigne des véhicules à moteur qui servent normalement au transport sur route de personnes ou de choses ou à la traction sur route de véhicules utilisés pour le transport de personnes ou de choses.

Le secteur automobile englobe principalement trois grandes branches d'activité : les services à l'automobile (vente, réparation, pièces de rechange, etc.), l'industrie automobile (conception, fabrication, assemblage et commercialisation de véhicules), et les services hors branche (accessoires, objets connectés, services financiers).

L'industrie automobile produit communément quatre catégories de véhicules : les voitures particulières (VP), les véhicules utilitaires légers (VUL), les bus/autocars et les poids lourds (PL). En plus des véhicules à moteur thermique, trois catégories de véhicules électriques (VE) connaissent un essor sur les marchés de la mobilité : les véhicules électriques à batteries (BEV), les véhicules full hybrid (HEV) et les véhicules hybrides rechargeables (PHEV).

Figure n° 1 : Trilogie de l'électrification des véhicules



Source : EVgo.

Le secteur automobile d'aujourd'hui fait face à des enjeux environnementaux et technologiques inédits. La Commission européenne (CE) a validé l'interdiction des véhicules à moteur thermique neuf à partir de 2035 au sein des pays de l'Union européenne (UE). Cette décision prise au nom de la neutralité climatique à atteindre en 2050 pour l'Europe, fait perdre aux constructeurs automobiles historiques la technologie du moteur thermique qui constitue le cœur de leur métier.

et leur impose de respecter des normes antipollution, de plus en plus contraignantes. L'entrée en vigueur dès le 1^{er} janvier 2025 de la norme CAFE (Corporate Average Fuel Economy), imposera aux constructeurs européens un quota de 25% de ventes de VE et abaissera les seuils des émissions de CO₂ des véhicules neufs immatriculés dans l'UE de 15%. L'automobile d'aujourd'hui connaît également une révolution incarnée par la transition vers les véhicules ACES (Automated, Connected, Electric, and Shared vehicles) qui a intensifié le recours à l'électrification des véhicules et aux logiciels embarqués dans la fabrication et les fonctionnalités d'un véhicule.

Face à ces mutations, les constructeurs de véhicules ont engagé une transformation profonde en quête de nouveaux relais de croissance : Investir massivement dans la Recherche et Développement (R&D) et s'appuyer sur des modèles de croissance externe sous forme d'alliances, de co-entreprises et de partenariats stratégiques en lien avec le renforcement des capacités dans les segments d'avenir, tels que les logiciels embarqués, les voitures autonomes et la mobilité offerte comme un service (Mobility as a Service : MaaS).

1. Développements récents du secteur automobile mondial

1.1. La production mondiale de véhicules entre 2019 et 2023

La production mondiale de véhicules a modestement progressé entre 2019 et 2023. Durant l'année 2023, la production du secteur automobile a dépassé son niveau de 2019 (93,5 millions d'unités en 2023 contre 91,8 millions en 2019), et ce malgré la baisse importante de la production en 2020 (77,4 millions d'unités), suite à la pandémie de la Covid-19 qui a causé des difficultés d'approvisionnement en matières premières et des restrictions sur les exportations des microprocesseurs et des semi-conducteurs, engendrant une baisse du commerce et de la production au niveau mondial.

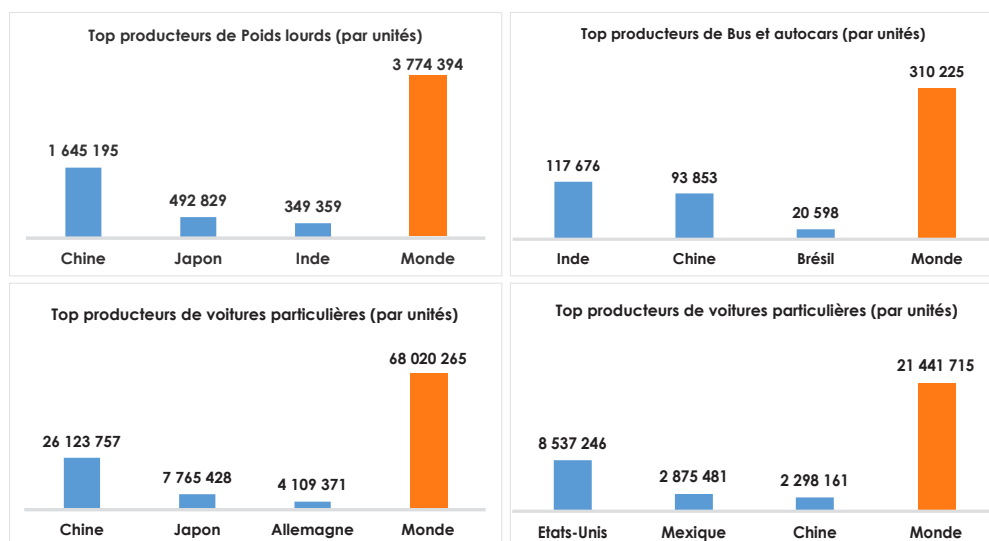
Par type de véhicules, la production mondiale du segment des VP a affiché entre 2019 et 2023 une modeste progression de 1% et de 6% pour les VUL. La production mondiale des « Poids lourds » et des « Bus et autocars » a affiché une baisse plus marquée de 9% et 10% sur cette même période.

Les pôles de production de véhicules ont basculé de l'Europe vers l'Asie. L'UE a été jusqu'en 2010 le premier pôle de production de véhicules au niveau mondial. L'UE a cédé cette place à partir de 2010 à la Chine qui a enregistré cette année une production de 18,26 millions de véhicules, en augmentation de 32,4% par rapport à 2009.

La Chine, l'UE et les États-Unis sont les trois principaux pôles de production de véhicules. En 2023, la Chine a été le premier producteur mondial de véhicules avec 30,16 millions de véhicules, suivie par l'UE (15,34 millions de véhicules) et par les États-Unis (10,61 millions de véhicules).

Trois pays ont dominé la production de quatre segments de véhicules au niveau mondial. La Chine a dominé en 2023 la production mondiale à la fois des VP et des PL avec respectivement 38,4% et 43,5% de la production globale de ces segments. Les Etats-Unis ont été le premier producteur mondial du segment des VUL en assurant 39,8% de la production mondiale tandis que l'Inde a mené la production mondiale du segment des bus et autocars en étant à l'origine de 37,9% de la production mondiale de ce segment.

Graphique n° 36 : Top pays producteurs par type de véhicule



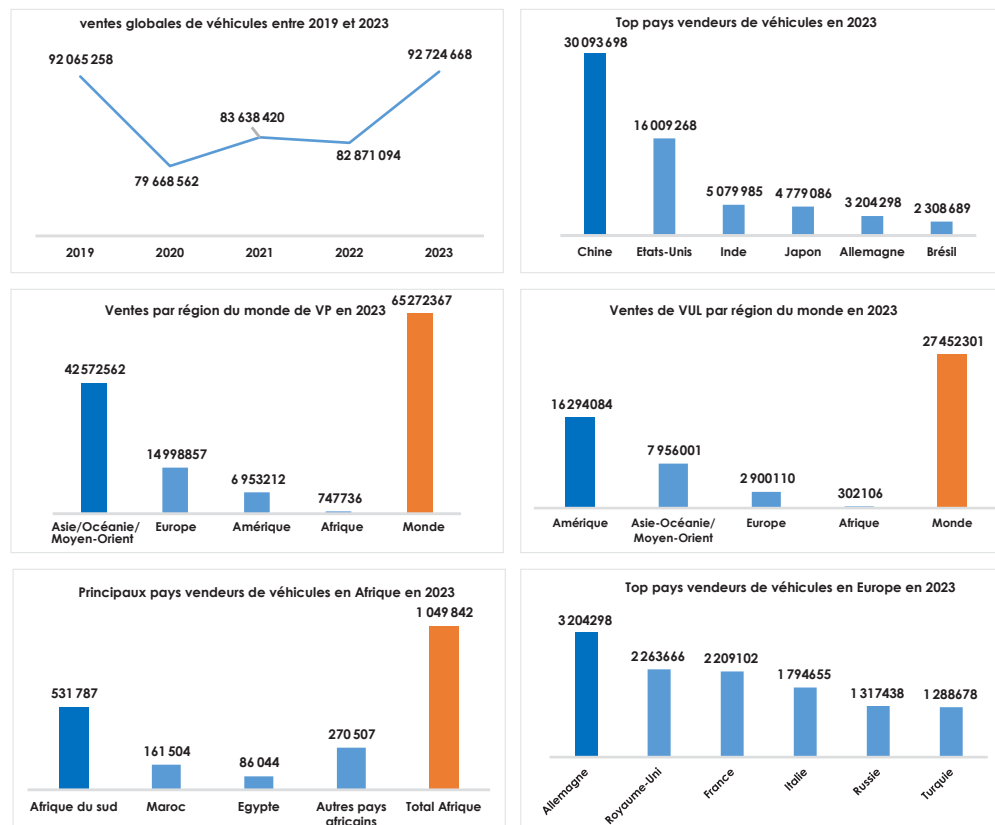
Source : OICA, 2023. Elaborés par le Conseil de la concurrence.

1.2. Les ventes ou les immatriculations mondiales de véhicules entre 2019 et 2023

Une forte corrélation entre l'offre et la demande de véhicules au niveau mondial. Les ventes mondiales de véhicules ont atteint 92,8 millions d'unités en 2023, retrouvant sensiblement les niveaux d'avant-pandémie (92,06 millions de véhicules vendus en 2019). En 2020 et 2021, la demande de véhicules a été particulièrement supérieure à la production en raison des perturbations des chaînes d'approvisionnement qui ont entravé les opérations de fabrication et de livraison dans les secteurs non-essentiels de l'économie ; le secteur de l'automobile étant l'un d'eux.

La Chine a été à la fois premier producteur, premier exportateur et plus grand marché de véhicules au monde. Cette performance a été expliquée par l'Institute for Mobility Research, par plusieurs facteurs endogènes qui ont dopé le marché des véhicules en Chine : une large population (1,44 milliard d'habitants en 2022), une hausse des revenus des ménages, une urbanisation croissante et un boom de la construction des infrastructures de transport. La Chine est devenue le premier exportateur de véhicules en 2023 avec un volume de 4,91 millions de véhicules exportés, surpassant le Japon qui a exporté 4,42 millions de véhicules cette même année alors que ce pays détient le géant Toyota, premier vendeur de véhicules au niveau mondial.

Graphique n°37 : Principaux indicateurs des ventes mondiales de véhicules en 2023



Source : OICA, 2023. Elaboré par le Conseil de la concurrence.

1.3. Le segment des VE est le prochain moteur de croissance du secteur automobile

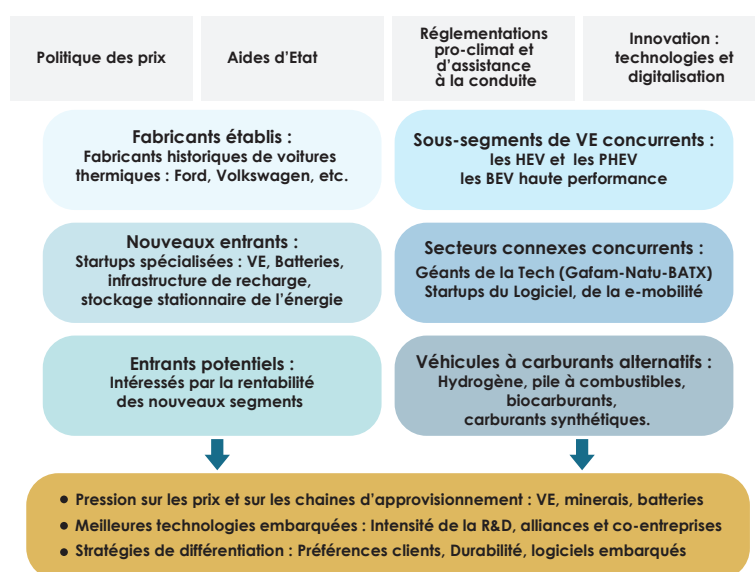
L'électrification des véhicules a pris de l'ampleur à la suite des réglementations pro- environnementales initiées dans le cadre de l'Accord de Paris. Les ventes de VE ont culminé à environ 14 millions en 2023, en augmentation de 35% par rapport à 2022. S'inscrivant dans l'objectif mondial de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) des véhicules, le remplacement du véhicule thermique par son homologue électrique annoncé au sein de l'UE pour 2035 devrait réduire les émissions d'1 Gt en 2030.

La Chine, l'Europe et les Etats-Unis ont concentré 95% des ventes mondiales combinées de VE. La Chine a concentré à elle seule 60% des ventes mondiales de VE neufs. La compétitivité de la Chine dans ce segment serait attribuée à plusieurs facteurs endogènes : à une large offre de modèles de VE à des prix accessibles, à large base de clients, à une politique publique de soutien précoce et à la maîtrise de la chaîne de fabrication industrielle complète des NEV. La Chine assure ainsi 80% de la production mondiale de batteries automobiles et, à la fin de 2022, détenait 51% du stock mondial de bornes publiques de recharge.

1.4. Le secteur automobile est très concurrentiel comptant un nombre croissant d'acteurs

En plus des constructeurs automobiles établis, de nouveaux concurrents s'introduisent dans le marché des VE ou envisagent de s'y installer, intéressés par la rentabilité des nouveaux segments en vogue dans le secteur de l'automobile. L'essor du segment des VE dépend de plusieurs déterminants qui façonnent la concurrence et tracent les virages automobiles à prendre pour rester compétitifs dans ce secteur en pleine mutation.

Figure n°2 : L'environnement de la concurrence dans le secteur automobile



Les concurrents chinois constitués de startups spécialisées dans les VE ont rapidement augmenté leur valeur en proposant des véhicules technologiquement aboutis à des prix abordables. Cette nouvelle concurrence a été bénéfique pour la montée en puissance des constructeurs chinois en leur permettant d'être en capacité de livrer de nouveaux modèles de véhicules rapidement et d'entamer une nouvelle phase de croissance.

Les géants mondiaux du numérique s'engagent intensivement dans les nouveaux segments du secteur automobile qui font appel à l'IA, aux logiciels et à la Data. Cette incursion a apporté des innovations majeures qui ont contribué à la montée en performance des VE avec les nouvelles mobilités, les logiciels embarqués, les assistances avancées à la conduite et les voitures autonomes. Elle a néanmoins, suscité, en raison de leurs capacités financières conséquentes, quelques inquiétudes quant à la façon d'exploiter les données issues des systèmes embarqués et du risque de positions monopolistiques dans de nombreux nouveaux secteurs.

L'approvisionnement en minerais stratégiques est le nouveau terrain de la compétition entre les fabricants de VE et de batteries électriques. Les minerais critiques sont de plus en plus utilisés dans l'industrie automobile et les technologies propres. Les Etats-Unis ont arrêté en 2022 dans

le rapport « U.S. Geological Survey », une liste de 50 métaux critiques dont 12 interviennent dans les technologies propres, les VE et les batteries. Ces minerais sont disponibles pour la plupart au Maroc.

Tableau n° 13 : Sélection de minerais critiques pour l'industrie automobile et les technologies propres

Minerais critiques	Applications
Aluminium	Métallurgie et autres secteurs industriels
Antimoine	Batteries au plomb et retardateurs de flamme
Arsenic	Semi-conducteurs
Cobalt	Batteries
Graphite	Batteries, piles à combustible
Lanthanum	Batteries
Lithium	Batteries
Manganèse	Batteries et métallurgie
Nickel	Batteries et métallurgie
Praseodymium	Batteries et aimants permanents
Tellurium	Métallurgie, cellules solaires et appareils thermoélectriques
Vanadium	Batteries

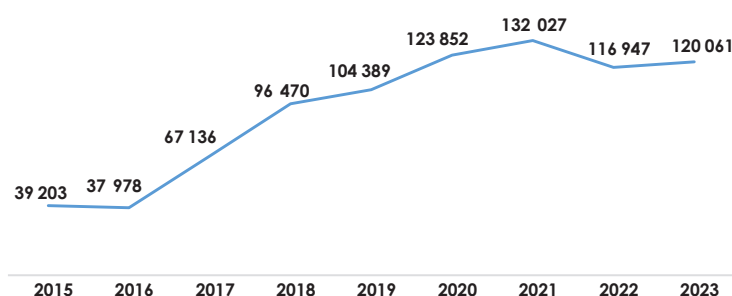
Source : U.S. Geological Survey, 2022.

La Chine est fortement présente dans la production et dans le raffinage de ces minerais utilisés dans la fabrication des batteries électriques. Elle est proche de 70% pour la transformation du Cobalt, de 60% pour le lithium et de 90% pour les terres rares (Rare Earth Elements) qui sont des minerais essentiels dans les secteurs de haute technologie.

1.5. Le secteur automobile est un secteur technologique par excellence

L'impératif d'innover permet aux constructeurs de véhicules mondiaux de créer de nouvelles opportunités de croissance. Afin de quantifier l'activité d'innovation dans le secteur automobile, des indicateurs brevets ont été élaborés à partir de l'analyse des demandes de brevets enregistrées dans la base « Patent Scope ». Leur finalité est d'identifier les leaders technologiques et les innovations dans le secteur automobile mondial.

Graphique n° 38 : Demandes mondiales de brevets du secteur automobile entre 2015 et 2023



Source : Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI). Elaboré par le Conseil de la concurrence

Les indicateurs brevets élaborés indiquent la dynamique technologique matérialisée par :

- Un développement exponentiel des dépôts de brevets dans le secteur automobile reflétant la diversité des stratégies d'innovation des constructeurs de véhicules.
- Globalement, trois principales thématiques d'innovation ont été identifiées correspondant aux subdivisions de la Classification internationale des brevets (CIB) : « B60R » qui couvre « les véhicules, les équipements ou les parties de véhicules », « B62D » qui concerne « les véhicules à moteurs et les remorques » et « B60K » qui fait référence à « l'agencement ou montage d'ensembles de propulsion ou de transmissions sur véhicules ».
- La Chine, les Etats-Unis, le Japon et la France sont les principaux déposants de brevets du secteur automobile. Ces pays sont également les principaux constructeurs automobiles au niveau mondial.
- Ces quatre pays affichent deux sujets de R&D similaires et un 3^{ème} sujet différenciateur résumés dans le tableau de bord qui suit :

Figure n°3 : Top déposants des brevets du secteur automobile et leurs thématiques



Source : OMPI. Indicateurs élaborés par le Conseil de la concurrence.

2. Développements récents du secteur automobile au Maroc

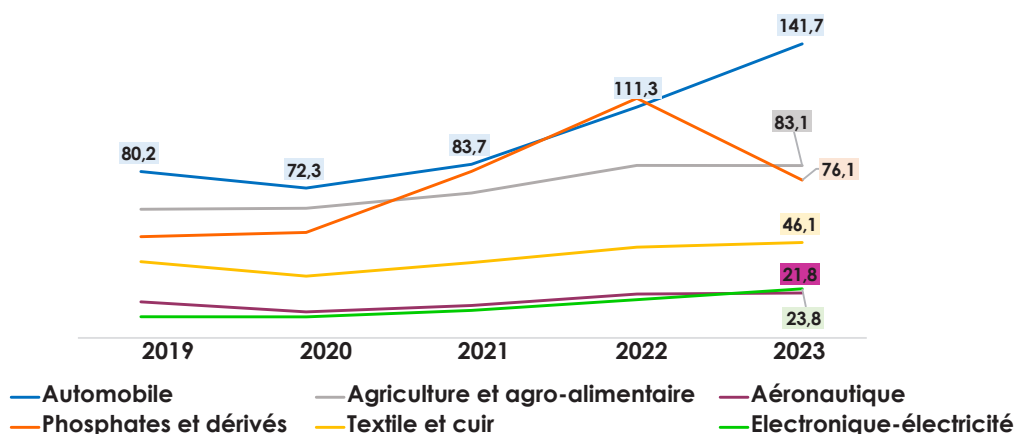
2.1. Une production de véhicules sur une phase ascendante depuis 2021 et destinée essentiellement à l'export

La production de véhicules au Maroc a dépassé en 2023 la production de la Roumanie qui est le 6^{ème} producteur de véhicules de l'UE. La production des véhicules au Maroc a atteint 535 825 unités, en hausse de 15,2% par rapport à 2022. La bonne performance du secteur automobile au Maroc est attribuée à la présence au Maroc d'un écosystème complet de grands constructeurs et d'équipementiers qui contribuent à l'augmentation constante de la production de véhicules.

Le Maroc figure au 1^{er} rang des producteurs de VP et le 2^{ème} du segment des VUL du continent. En 2023, le Maroc a assuré 58,1% de la production africaine de VP, correspondant à 471 950 voitures.

Pour la première fois en 2023, le secteur automobile est devenu le premier secteur exportateur du Maroc. Les exportations du secteur automobile ont enregistré en 2023 des recettes record établies à 141,7 milliards de dirhams, en hausse de 27,4% par rapport à 2022. Elles ont dépassé les recettes du secteur des phosphates qui ont reculé de 34,1% pour s'établir à 76,1 milliards de dirhams en 2023 contre 111,3 milliards une année auparavant.

Graphique n° 39 : Recettes des secteurs d'exportation au Maroc entre 2019 et 2023
(en milliards de dirhams)



Source : Office des Changes. Elaboré par le Conseil de la concurrence.

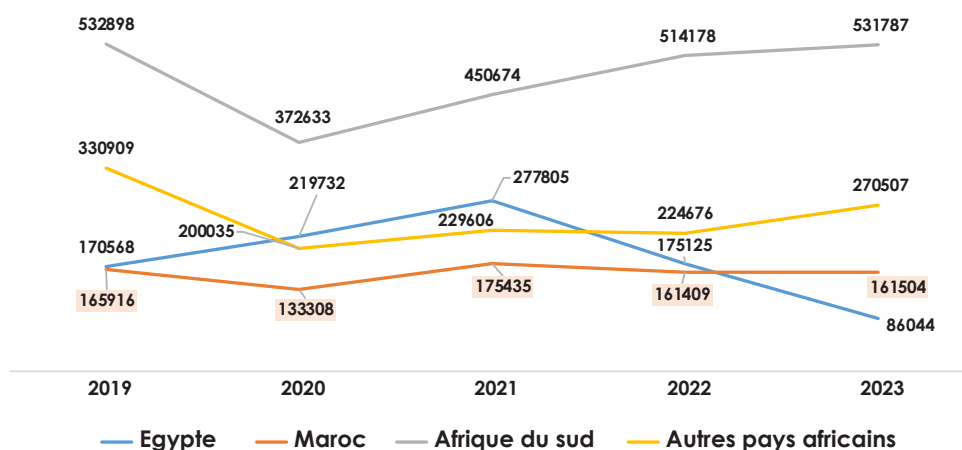
2.2. Les ventes de véhicules au Maroc

Le Maroc est le 2^{ème} marché automobile du continent après l'Afrique du sud. Au Maroc, les ventes de véhicules ont atteint 161 504 unités en 2023. Elles sont restées en deçà du volume des ventes d'avant-pandémie (165 916 véhicules en 2019), et ce malgré une reprise des ventes enregistrée en 2021 à 175 435 unités vendues, attribuée à un effet de rattrapage post-pandémie.

A l'échelle africaine, le Maroc a conforté sa position de 2^{ème} marché de l'automobile dès 2022 après la baisse drastique des ventes de véhicules de l'Egypte imputée à l'arrêt des importations de véhicules et de pièces de rechange en raison de coûts de fret élevés, à la hausse des prix des véhicules et la dévaluation de la livre égyptienne face au dollar.

Le Maroc est également le 2^{ème} marché des VP du continent. Le Maroc a vendu 145 218 voitures en 2023, réalisant 19,4% des ventes de ce segment en Afrique. Les citadines et les SUV sont les deux segments les plus vendues au Maroc avec des parts de marché de 36,4% et de 36% en 2023.

Graphique n°40 : Ventes ou immatriculations des véhicules neufs en Afrique de 2019 à 2023



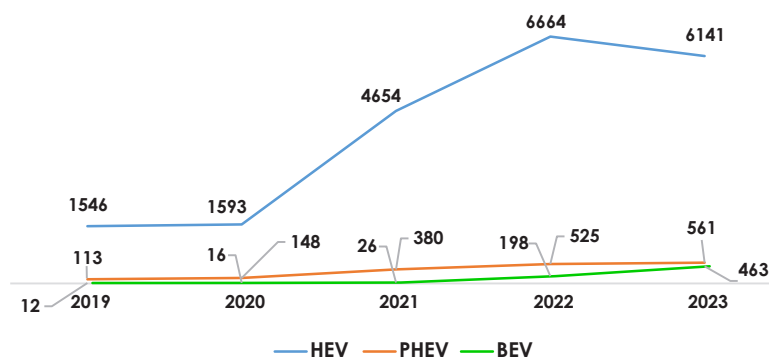
Source : OICA. Elaboré par le Conseil de la concurrence.

2.3. Les ventes des véhicules électriques au Maroc

Le marché des VE au Maroc demeure restreint, mais offre un potentiel à développer. Même si les ventes de VE au Maroc n'ont représenté que 0,3% des ventes totales de véhicules en 2023, elles ont affiché une hausse de 25,3% comparativement à 2022 avec un total de 7 165 unités enregistrées.

En 2023, l'offre de VE disponible sur le marché national s'est diversifiée avec l'entrée de nouvelles marques. 24 marques et 82 modèles de VE ont été disponibles sur le marché national en 2023 contre 18 marques et 71 modèles en 2022. Cette diversité de l'offre traduit une expansion des activités des constructeurs mondiaux de VE sur un marché présentant des perspectives favorables de la demande domestique de VE. La Fédération de l'Energie du Maroc avait estimé que le potentiel de développement du parc de VE au Maroc serait de 425 704 VE à l'horizon de 2030.

Graphique n°41 : Ventes de HEV, PHEV et BEV sur le marché marocain entre 2019 et 2023



Source : AIVAM, 2023. Elaboré par le Conseil de la concurrence.

2.4. Vers un nouveau cap dans le développement au Maroc des segments automobiles en vogue mondialement

Un écosystème de batteries électriques est en train de se développer au Maroc. Le Maroc a attiré ces dernières années de nombreux projets d'investissement dans les batteries électriques, en provenance de la Chine. Ce pays représente aujourd'hui le plus grand marché des batteries électriques, estimé à l'horizon de 2029, à 69,19 milliards de dollars avec un taux de croissance annuel moyen de 4,85% sur la période 2024-2029.

De nouvelles initiatives privées nationales d'investissement dans l'industrie automobile. S'alignant sur les orientations de **Sa Majesté le Roi, Que Dieu L'Assiste**, pour promouvoir « l'investissement productif » et « l'ancrage du Maroc dans les secteurs prometteurs »⁷⁹, NEO Motors est le premier constructeur de voitures 100% marocain avec un taux d'intégration locale de 65%. Dans les segments innovants, NamX se positionne comme un fabricant de SUV à l'hydrogène, tandis que Atlas e-mobility Group se positionne en fabricant de VE premium et abordable et fournisseur de solutions de mobilité non polluante destinées aux marchés émergents. Le Groupe OCP en collaboration avec l'UM6P se sont engagés dans la production de batteries LFP 100% marocaine d'ici à 2026.

2.5. Les indicateurs technologiques des opérations de concentration économique du secteur de l'automobile notifiés et autorisés au Maroc entre 2021 et 2023

Dans le secteur automobile, les développements technologiques ont redynamisé les alliances entre les entreprises. Ces dernières fusionnent, collaborent ou sont acquises pour renforcer ou consolider un positionnement sur le marché. Au même titre que le brevet, l'analyse bibliométrique des données des opérations de concentration économique permet d'élaborer des indicateurs sectoriels précis sur les tendances fortes en innovation et d'identifier les leaders technologiques

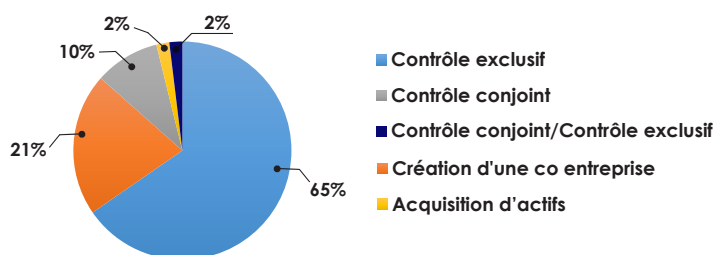
⁷⁹ Discours de Sa Majesté le Roi au Parlement à l'occasion de l'ouverture de la 1ère session de la 2ème année législative de la 11ème législature, Rabat, 14 octobre 2022.

dans le secteur analysé. A ce titre, l'analyse bibliométrique des données institutionnelles des opérations de concentration économique du secteur de l'automobile autorisées par le Conseil entre 2021 et 2023 a permis d'établir une cartographie des thématiques, d'identifier les collaborations entre acteurs et de détecter le positionnement thématique des pays et des entreprises clés impliqués dans le secteur automobile du point de vue des concentrations économiques notifiées au Maroc.

- Deux types d'opérations de concentration économique dominants : les contrôles exclusifs et les co-entreprises.

Sur la période 2021-2023, 52 opérations de concentration économique du secteur automobile ont été notifiées et autorisées par le Conseil de la concurrence. Les contrôles exclusifs et les co-entreprises ont représenté 86% de ces opérations.

Graphique n°42 : Répartition des opérations de concentration économique analysées du secteur automobile par type de contrôle entre 2021 et 2023

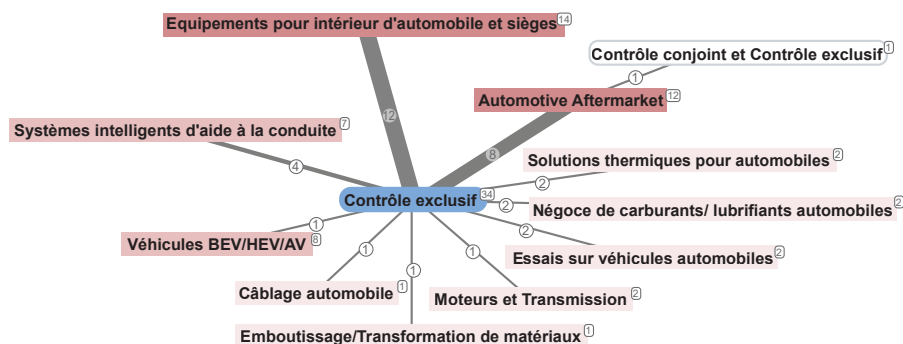


Source : Secrétariat Général du Conseil de la concurrence.

- Les thématiques prioritaires associées aux contrôles exclusifs et aux créations de co-entreprises

Les contrôles exclusifs sont centrés sur les thématiques classiques de l'industrie automobile. Les deux thématiques dominantes de ce type de contrôle concernent les équipements pour intérieur d'automobile et sièges et l'Aftermarket automobile (le marché de l'après-vente automobile).

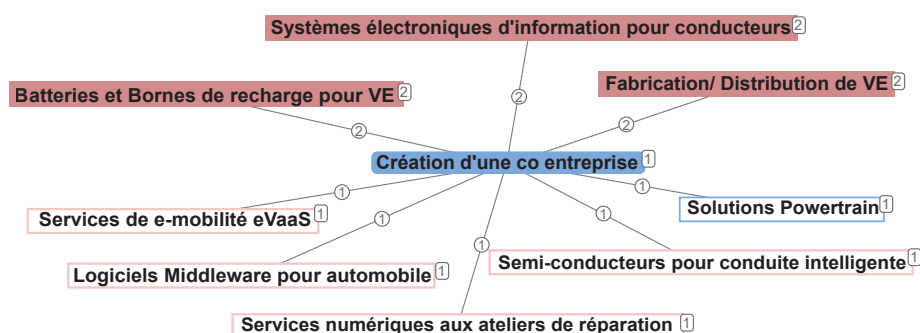
Figure n°4 : Thématiques prioritaires des contrôles exclusifs



Source : Elaboré par le Conseil de la concurrence à partir des données disponibles en interne.

Les thématiques associées aux créations de co-entreprises reflètent les transformations que connaît le secteur automobile mondial. Les priorités s'orientent, en particulier vers les nouveaux segments : les VE, les batteries, les bornes de recharge, les systèmes intelligents embarqués et les nouvelles mobilités.

Figure n°5 : Segments prioritaires des co-entreprises, en vogue mondialement



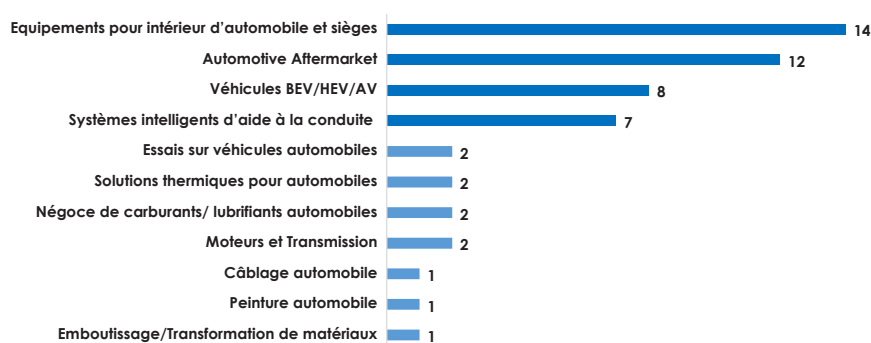
Source : Elaboré par le Conseil de la concurrence à partir des données disponibles en interne.

- Quatre groupes d'activités représentent 90% des thématiques des opérations de concentration économique analysées

L'analyse du corpus des opérations de concentration économique du secteur de l'automobile autorisées par le Conseil a permis d'identifier 11 thématiques reflétant une large panoplie de métiers. Quatre thématiques ont représenté 90% de l'ensemble des thématiques de ces opérations :

- Les équipements pour intérieur d'automobiles et sièges.
- L'Aftermarket automobile.
- Les véhicules électriques et les véhicules autonomes.
- Les systèmes intelligents d'aide à la conduite.

Graphique n°43 : Thématiques globales des opérations de concentration économiques du secteur automobile analysées

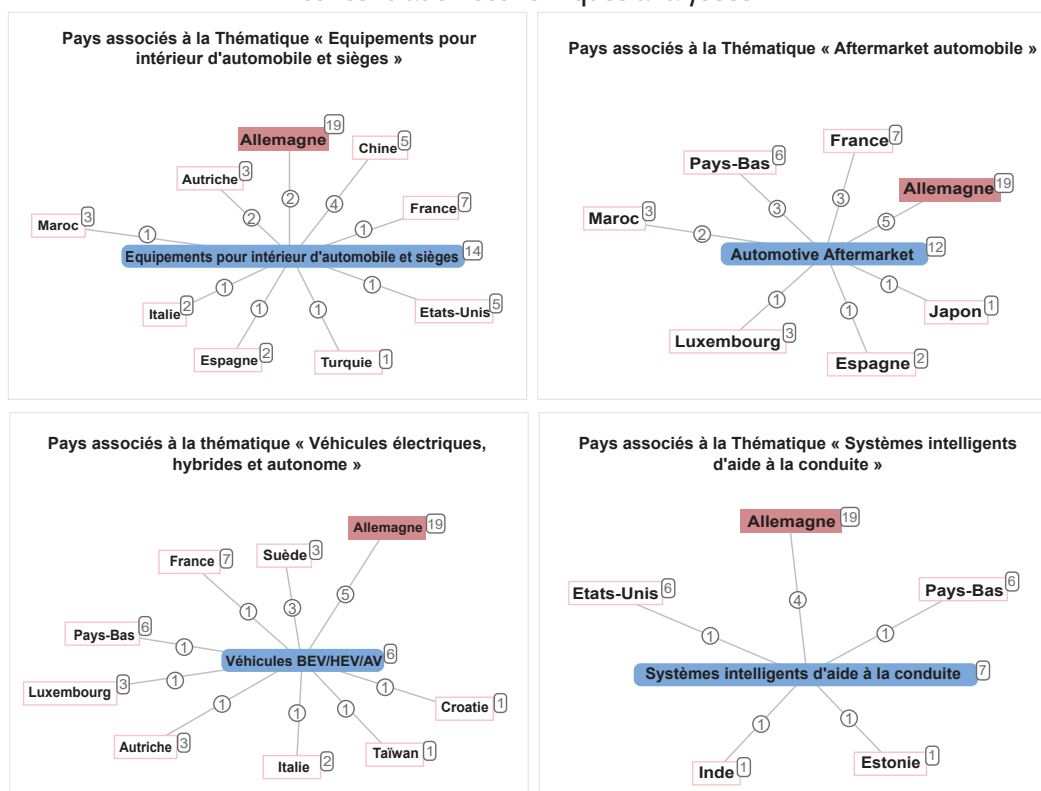


Source : Elaboré par le Conseil de la concurrence à partir des données disponibles en interne.

- Les leaders technologiques et leurs thématiques du point de vue des opérations de concentration économiques analysées

Les indicateurs géographiques des pays d'origine des opérations de concentration économiques associés aux 4 thématiques globales prioritaires ont permis de détecter les leaders technologiques et leur positionnement thématique.

Figure n°6 : Réseau des 4 thématiques prioritaires associées aux pays d'origine des opérations de concentration économiques analysées



Source : Elaboré par le Conseil de la concurrence à partir des données disponibles en interne.

Cette analyse a détecté les principaux pays avec les orientations thématiques suivantes :

- L'Allemagne est centrée sur une diversité de sujets en lien avec les VE, les aides intelligentes à la conduite et l'Aftermarket automobile.
- La Chine a priorisé la thématique des équipements pour intérieur d'automobile et sièges.
- La Suède est le 2^{ème} pays le plus engagé dans les créations de co-entreprises après l'Allemagne, en lien avec les nouvelles mobilités, les VUL électriques et les batteries et bornes de recharge haute performance.
- La France et les Pays-Bas sont concernés en priorité par la thématique de l'Aftermarket automobile.

- Les Etats-Unis se sont orientés en priorité vers les équipements innovants pour automobiles.
- Le Maroc s'est positionné sur les thématiques de l'Aftermarket automobile et des accessoires et équipements pour intérieur de véhicules (Berceaux, roues de secours, accoudoirs, etc.). Ces orientations sont le reflet des activités des constructeurs et équipementiers installés au Maroc.

3. Les atouts du Maroc pour développer les segments de l'automobile en vogue mondialement

3.1. Une démographie et une urbanisation favorables à l'expansion d'un marché domestique de l'automobile

Au 1^{er} septembre 2024, la démographie du Maroc a atteint 36,82 millions d'habitants, en hausse de plus de 2.9 millions de personnes depuis le recensement de 2014. La population urbaine est également en augmentation au Maroc, avec 62,8% en 2024 contre 60,4% en 2014. Ces indicateurs impactent à la fois le marché domestique automobile et la production de véhicules car ils sont synonymes d'une qualité de vie améliorée et de besoins grandissants en déplacements urbains.

3.2. Des infrastructures performantes pour le transport des véhicules neufs vers les marchés internationaux

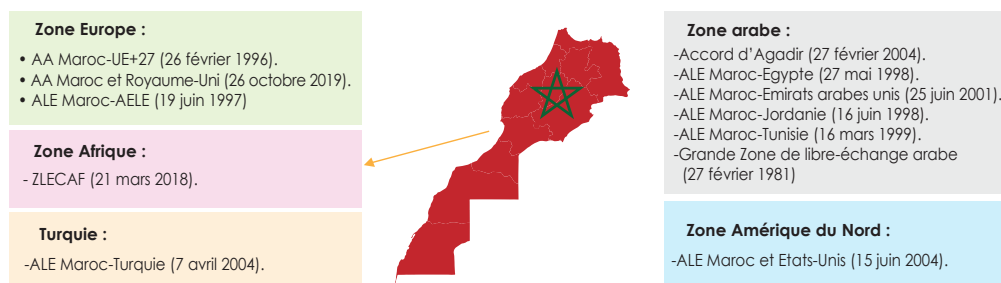
Le Maroc dispose d'infrastructures modernes qui contribuent à l'attractivité du Maroc en facilitant l'accès aux marchés internationaux :

- Le réseau routier national est le 2^{ème} plus important d'Afrique et concentre 75% du transport de marchandises.
- Le Maroc est une plateforme logistique portuaire leader en Afrique et au Moyen-Orient. Le trafic des véhicules neufs au Maroc est concentré dans le Port de Tanger Med qui offre une capacité de traitement d'un million de véhicules par an.
- Le réseau ferroviaire national offre des services compétitifs de fret de véhicules neufs et compte la ligne LGV la plus rapide d'Afrique. Selon le rapport « World Economic Forum », le réseau ferré du Royaume est leader au niveau arabo-africain en termes de compétitivité et de qualité. L'activité fret de l'ONCF offre une capacité journalière régulière de transport de 1500 voitures et des solutions sur mesure pour le transport par rail de véhicules.

3.3. Des accords commerciaux offrant un accès préférentiel aux marchés extérieurs

Le Maroc a conclu plus d'une cinquantaine d'accords commerciaux bilatéraux, multilatéraux et des accords dans le cadre de sa stratégie de libéralisation des échanges et d'ouverture.

Figure n°7 : Principaux Accords de Libre-Echange (ALE) et d'Association (AA) du Maroc par zone géographique



Source : Ministère de l'Industrie et du Commerce. Elaboré par le Conseil de la concurrence.

3.4. Des zones industrielles dédiées à l'automobile pour un accès optimisé au foncier industriel

Tanger Med Zone a été qualifiée de première plateforme automobile mondiale selon le classement de FDI Intelligence. Elle contribue à faire du Maroc un hub régional de l'industrie automobile mondiale. Le pôle Tanger Med Zone comprend deux zones d'accélération industrielle : Tanger Automotive City (TAC) et Tanger Free Zones (TFZ) qui abritent des écosystèmes automobiles :

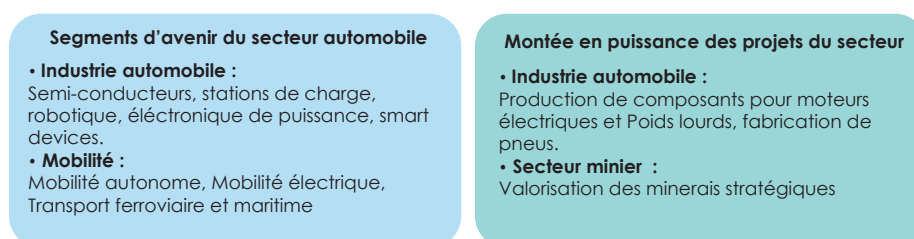
- **Tanger Automotive City** : le secteur automobile concentre 50% du taux d'exploitation des terrains de cette zone.
- **Tanger Free Zones** : classée au 8^{ème} rang des meilleures zones franches au monde, selon le magazine FDI. Elle abrite des leaders mondiaux du secteur de l'automobile.

Tanger Tech est une cité industrielle « intelligente intégrée et durable » qui contribue à l'attractivité du Maroc pour les investissements dans les secteurs de pointe. Cette cité résulte d'un partenariat sino-marocain et abrite les projets chinois de fabrication de batteries électriques qui profitent de la proximité des écosystèmes automobiles déjà installés autour de Tanger.

3.5. Un soutien spécifique aux projets d'investissement dans les segments d'avenir

La nouvelle loi-cadre n°03-22 formant charte de l'investissement a instauré un dispositif principal et trois dispositifs spécifiques de soutien à l'investissement dans les métiers d'avenir et de montée de gamme. Elle a arrêté une liste des segments d'avenir de l'industrie automobile bénéficiant du soutien dans le cadre de la charte d'investissement.

Figure n°8 : Segments d'avenir et de montée en puissance dans le secteur automobile



Source : Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE). Elaboré par le Conseil de la Concurrence

3.6. Le Maroc recèle de multiples atouts pour soutenir la transition vers la mobilité électrique et durable

Les atouts stratégiques du Maroc : le phosphate et le Cobalt. Le phosphate présent en abondance au Maroc est un composant clé de la technologie des batteries LFP (composées de lithium, de fer et de phosphate) qui est en lice pour prendre le leadership du marché des batteries électriques au détriment des batteries NMC (nickel-manganèse-cobalt). Le Cobalt qui contribue à hauteur de 81% de la croissance du marché des VE au niveau mondial est un minerai que le Maroc produit en étant le 3^{ème} producteur africain et le 11^{ème} au niveau mondial. La mine d'Abou-Azzer dans la région de Ouarzazate est l'une des rares mines de cobalt au monde qui produit ce minerai en tant que produit primaire.

L'atout énergétique du Maroc : une électricité renouvelable et compétitive. Le secteur des énergies renouvelables (EnR) a été érigé en priorité nationale et bénéficie à ce titre, d'investissements massifs et d'un fort soutien politique afin d'augmenter la part des EnR dans la puissance électrique installée. Pour valoriser son potentiel en EnR, le Maroc a conçu une « Offre Maroc » pour développer la production de l'hydrogène vert. Selon MASEN (Moroccan Agency for Sustainable Energy), le potentiel d'hydrogène vert du Maroc permettrait de satisfaire 4% de la demande mondiale de ce produit d'ici à 2030. Pour l'industrie automobile, le Maroc a le potentiel pour se positionner en tant que fournisseur d'hydrogène pour la technologie des véhicules à pile à combustibles (FCV) qui sont appelés à se développer amplement selon les projections du Conseil de l'Hydrogène.

L'atout numérique du Maroc : des Datacenters certifiés Tier. Le Maroc est devenu le leader de l'activité des Datacenters sur le continent en termes de nombre de Datacenters ayant obtenu la certification Tier avec 24 Datacenters certifiés. Pour le secteur automobile, les solutions de stockage des données embarquées issues des capteurs et des systèmes intelligents dans les véhicules sont à l'origine du développement de la demande de Datacenters. Cette dynamique est attribuée à la forte rentabilité du secteur en raison de la multiplication des projets de transformation digitale qui ont amplifié les besoins en capacités de stockage et de traitement des données générées et consommées.

Le Maroc crée de nombreuses opportunités d'affaires dans le secteur de la mobilité électrique et durable. Le secteur automobile au Maroc est appelé à devenir « durable » dans la continuité des réglementations mondiales pour la transition vers un transport respectueux de l'environnement. Les projets de la mobilité durable au Maroc s'orientent essentiellement vers des solutions pro-environnementales pour le transport collectif urbain. Dans ce cadre, le Maroc a lancé un plan directeur national pour la mobilité électrique qui est appelée à prendre de l'ampleur dans les années à venir. Un écosystème de bornes de recharge pour VE est également en train de se mettre en place ainsi que des bus respectueux de l'environnement dans plusieurs villes du Maroc dans le cadre du programme national pour la modernisation du transport public urbain pour la période 2024-2029.

IV. La conférence internationale de Marrakech sur les défis concurrentiels des plateformes numériques : synthèse des travaux

1. Introduction

La conférence internationale consacrée aux plateformes numériques, à l'évolution des métiers et aux enjeux concurrentiels s'inscrit dans un contexte de transformation profonde de l'économie mondiale sous l'effet de ces acteurs devenus centraux dans les chaînes de valeur. Elle vise à offrir un espace d'échange pluridisciplinaire pour analyser leurs impacts, tant sur la concurrence, le commerce en ligne et les moyens de paiement, que sur les dynamiques sociales et territoriales.

Les plateformes numériques, qu'elles soient globales ou locales, ne se limitent plus à un rôle d'intermédiation. Elles structurent les marchés, imposent leurs règles, concentrent les données et captent une part croissante de la valeur, remettant en cause les modèles économiques traditionnels et soulevant des interrogations sur l'équité concurrentielle et l'adaptation des politiques publiques.

Par ailleurs, leur influence dépasse la sphère économique pour transformer les modes de vie et les formes d'emploi. Si elles offrent de nouvelles opportunités d'inclusion et de revenus, elles génèrent également des effets ambivalents, notamment en matière de précarité du travail, d'inégalités d'accès au numérique et de fragilisation des cadres juridiques. Les évolutions des moyens de paiement, y compris les solutions numériques et les crypto-monnaies, renforcent ces mutations tout en posant des défis en matière de sécurité, de régulation et de souveraineté.

Structurée autour de trois axes principaux – le rôle des plateformes, leurs impacts sociaux et les transformations des paiements – la conférence a permis de nourrir une réflexion collective sur les enjeux d'une économie de plus en plus digitalisée, intermédiée et globalisée.

2. Séance inaugurale

La séance inaugurale a permis de poser les fondements du débat en mettant en lumière la double nature des plateformes numériques. Celles-ci constituent à la fois un puissant levier d'innovation et d'opportunités économiques, tout en soulevant des défis majeurs d'ordre concurrentiel, réglementaire et sociétal. Dans ce contexte, les intervenants ont souligné la nécessité d'adopter une approche adaptée aux réalités des pays d'Afrique et du monde arabe, visant à trouver un juste équilibre entre la promotion de l'innovation et la protection des marchés et des acteurs économiques.

À l'échelle internationale, l'analyse présentée a mis en évidence une concentration accrue des marchés numériques. Les grandes plateformes technologiques dominent largement l'économie mondiale, tant par leur valorisation que par leur capacité à capter et exploiter les données. Leur modèle économique repose principalement sur les effets de réseau et la monétisation des données, notamment à travers la publicité. Cette dynamique se traduit par une concentration croissante des actifs et renforce les asymétries entre économies développées et pays en développement, en créant des barrières à l'entrée et en accentuant les déséquilibres dans la répartition de la valeur.

Face à ces mutations, la stratégie nationale du Maroc s'inscrit dans une vision d'un numérique au service de l'humain, fondé sur les principes d'inclusion, d'éthique et de responsabilité. La stratégie « Maroc Digital 2030 » vise à accélérer la digitalisation des services publics et à stimuler l'économie numérique, en s'appuyant sur le développement des compétences, le recours à des infrastructures souveraines ou hybrides, ainsi que l'investissement dans les technologies de rupture telles que l'IA, la cyber-sécurité et l'Internet des objets. Elle fixe également des objectifs ambitieux en matière de connectivité afin de réduire la fracture numérique, tout en plaçant la souveraineté numérique au cœur des priorités, notamment à travers la maîtrise des données et le développement d'infrastructures stratégiques.

Les échanges ont également mis en lumière les transformations profondes du marché induites par les plateformes numériques. Ces dernières introduisent une forme de concurrence asymétrique, fondée sur la puissance des données, les effets de réseau et les dépendances économiques qu'elles génèrent, laquelle se trouve renforcée par le développement de l'IA. Leur modèle repose sur une phase initiale d'expansion rapide, souvent soutenue par des investissements massifs et des offres à faible coût, avant d'évoluer vers des écosystèmes intégrés caractérisés par une forte intégration verticale. Ce processus conduit à un déplacement de la valeur au profit des intermédiaires numériques, au détriment des producteurs, exposant notamment les Petites et Moyennes Entreprises (PME) à des risques accrus liés aux changements d'algorithmes ou aux conditions d'accès aux plateformes.

Dans ce contexte, la question de la régulation apparaît centrale et particulièrement complexe. Les outils traditionnels du droit de la concurrence se révèlent parfois inadaptés face à des modèles reposant sur la gratuité apparente des services et sur des dynamiques de marché rapides. Les approches réglementaires divergent au niveau international, entre interventions *ex ante* et régulation *ex post*. Le Conseil de la concurrence défend, pour sa part, une approche équilibrée consistant à intervenir de manière suffisamment précoce pour prévenir la constitution de positions dominantes difficiles à corriger, tout en évitant de freiner l'innovation et l'initiative économique.

Au-delà des enjeux économiques et juridiques, les plateformes numériques soulèvent également des questions sociétales majeures, notamment en matière d'évolution des formes de travail. Elles offrent de nouvelles opportunités, en permettant davantage de flexibilité et de diversification des activités professionnelles, mais mettent en évidence les limites du cadre juridique actuel, encore largement hérité des modèles issus de la révolution industrielle. Dans cette perspective, des réformes apparaissent nécessaires, notamment en matière de travail à temps partiel, de télétravail et d'encadrement de l'économie des plateformes, afin de concilier flexibilité et protection des travailleurs, tout en corrigeant certains déséquilibres propres à ces modèles.

Enfin, les discussions ont permis d'identifier plusieurs chantiers prioritaires. Ceux-ci portent notamment sur le renforcement du cadre juridique applicable aux services numériques et au commerce électronique, l'encadrement des relations entre plateformes et acteurs locaux, la transparence des algorithmes et des pratiques tarifaires, ainsi que l'élargissement de la protection des données. Par ailleurs, la cyber-sécurité s'impose comme une priorité stratégique

dans un contexte marqué par la multiplication des menaces. Les intervenants ont également souligné le rôle des entreprises, appelées à renforcer leurs capacités en matière de gestion des données, à diversifier leurs canaux de distribution et à développer des marques solides.

L'ensemble de ces enjeux appelle à une coopération renforcée, tant au niveau national entre les différentes autorités de régulation, qu'à l'échelle continentale et internationale, en lien notamment avec les organisations spécialisées et le monde académique, afin de construire des réponses adaptées aux mutations rapides de l'économie numérique.

3. Panel 1 : Les plateformes de vente, nouveaux concurrents ou intermédiaires incontournables ?

Le premier panel consacré aux plateformes de vente a permis d'analyser en profondeur leur impact sur la structure des marchés et sur les dynamiques concurrentielles. Les échanges ont mis en évidence une transformation rapide et profonde de l'économie, marquée par la complexification des modèles d'affaires, l'accélération des cycles d'innovation et l'obsolescence progressive des cadres réglementaires traditionnels. Au cœur des débats s'est posée la question du rôle des plateformes : simples intermédiaires facilitant les échanges ou nouveaux « contrôleurs d'accès » capables de structurer et de verrouiller les marchés.

Les intervenants ont d'abord souligné un changement de paradigme dans la nature même de la concurrence. Celle-ci est désormais largement fondée sur les données, les algorithmes et les effets de réseau, dans un environnement où les marchés deviennent multifaces et globalisés. La vitesse d'évolution constitue en elle-même une barrière à l'entrée, les positions dominantes pouvant se constituer en un temps très court, ce qui limite l'efficacité des interventions *ex post*. Cette dynamique est encore accentuée par le développement de l'IA, notamment générative, qui tend à renforcer la complexité des écosystèmes numériques et à redéfinir le rôle des intermédiaires, voire à automatiser l'ensemble des chaînes de transaction.

L'impact de ces transformations sur l'écosystème économique a également été largement discuté. Les plateformes entraînent un déplacement significatif de la valeur au profit des intermédiaires numériques, notamment en raison de leur capacité à capter et à contrôler la relation client. Cette situation fragilise les PME, qui se trouvent dépendantes de plateformes ne partageant pas nécessairement les données clients, limitant ainsi leur capacité à développer des stratégies de fidélisation. Par ailleurs, les intervenants ont mis en lumière l'existence de formes de concurrence asymétrique, notamment liées à l'activité de plateformes opérant sans présence administrative locale ou bénéficiant de conditions réglementaires différenciées. Des exemples concrets de pratiques d'exclusion ou d'abus de position ont également été évoqués, illustrant les risques d'un pouvoir de marché fortement enraciné.

Le point de vue des plateformes a néanmoins permis de nuancer cette analyse. Celles-ci se présentent comme des acteurs structurant des écosystèmes intégrés, créateurs de valeur et facilitateurs pour les entreprises locales. Elles jouent un rôle d'intégrateur en fournissant des infrastructures logistiques, des services d'accompagnement et des outils permettant aux PME d'accéder à des marchés élargis. La question de la confiance, tant du côté des consommateurs que des vendeurs, apparaît ainsi comme un élément central de la viabilité de ces modèles.

Sur le plan réglementaire, les discussions ont mis en évidence les limites des approches traditionnelles. Les mécanismes d'intervention *ex post* sont jugés trop lents face à la rapidité des évolutions, tandis que les tentatives de régulation *ex ante* fondées sur des cadres rigides apparaissent difficilement adaptées à un environnement en constante mutation. L'idée de concevoir des dispositifs juridiques « à l'épreuve du temps » a ainsi été relativisée, au regard de l'incapacité de ces derniers à anticiper les ruptures technologiques majeures.

Dans ce contexte, les intervenants ont convergé vers la nécessité de développer des approches réglementaires plus flexibles et innovantes. Un modèle hybride, combinant interventions *ex ante* et *ex post*, semble s'imposer comme une voie pertinente, à condition d'être adapté aux spécificités nationales. L'accent a également été mis sur la nécessité de concevoir des régulations adaptatives, intégrant des mécanismes d'évaluation et de révision continue. Par ailleurs, une régulation ciblée, centrée sur les plateformes présentant un risque systémique, permettrait de préserver l'innovation tout en limitant les effets anticoncurrentiels.

Enfin, plusieurs pistes concrètes ont été identifiées pour renforcer l'équilibre des marchés numériques. L'interopérabilité des plateformes apparaît comme un levier technique majeur, permettant de rééquilibrer les relations entre plateformes et entreprises en facilitant l'accès et le partage des données. De même, le renforcement de la coopération entre autorités, tant au niveau national qu'international, ainsi que le développement du dialogue avec les acteurs du marché et l'intégration des enjeux de concurrence dans les politiques éducatives, constituent des éléments essentiels pour accompagner ces transformations.

4. Panel 2 : Plateformes de vente : enjeux et impacts sociaux

Le deuxième panel, consacré aux enjeux et impacts sociaux des plateformes de vente, a permis de déplacer l'analyse du terrain strictement concurrentiel vers les dimensions sociétales de l'économie des plateformes. Les échanges ont mis en évidence un dilemme central : celui d'un modèle offrant flexibilité et opportunités économiques, tout en générant des formes de précarité et des déficits en matière de travail décent. Dans cette perspective, les intervenants ont souligné la nécessité de repenser les fondements d'un nouveau contrat social adapté aux mutations du travail.

Les discussions ont d'abord mis en lumière la double dynamique à l'œuvre. D'une part, les plateformes répondent à une aspiration croissante à la flexibilité, notamment chez les jeunes, tout en offrant aux consommateurs des services caractérisés par l'immédiateté et la praticité. D'autre part, elles soulèvent des préoccupations importantes en matière de protection sociale, de stabilité de l'emploi et de conditions de travail. Si elles constituent un levier d'insertion économique, en particulier pour les jeunes et les femmes, ces opportunités ne garantissent pas nécessairement un travail décent, en raison de l'absence de cadres protecteurs suffisamment adaptés.

Dans ce contexte, l'expérience marocaine a été illustrée à travers le cas d'un accord transactionnel conclu entre une plateforme de livraison et le Conseil de la concurrence, qui constitue un exemple de co-construction d'un cadre à la fois concurrentiel et social. Cet accord, intervenu dans un climat de coopération, a permis d'instaurer des engagements structurants, notamment la levée des clauses d'exclusivité afin de favoriser une concurrence saine, ainsi que la mise en place de dispositifs sociaux au profit des travailleurs. Parmi ces mesures figurent l'instauration d'un revenu minimum garanti, la généralisation d'une assurance accident, ainsi que la création d'un fonds dédié à la formation et à la reconversion professionnelle. Par ailleurs, des initiatives ont été mises en œuvre pour renforcer la sécurité routière, notamment à travers des outils de suivi des comportements de conduite et des mécanismes d'incitation.

Au-delà du secteur de la livraison, les intervenants ont souligné l'émergence d'une autre transformation majeure liée aux plateformes de prestations intellectuelles, qui ouvrent de nouvelles perspectives pour des économies comme celle du Maroc. Toutefois, le développement de ce segment se heurte à certaines contraintes juridiques, notamment liées au statut du travail indépendant, qui limite son attractivité et sa viabilité. Dans ce cadre, des solutions innovantes ont été évoquées, telles que la mise en place de mécanismes de certification des compétences afin de renforcer la confiance entre offreurs et demandeurs de services.

L'impact de l'IA a également été au cœur des échanges. Loin de se limiter à une logique de substitution, elle apparaît comme un facteur d'augmentation des capacités humaines, transformant les métiers et créant de nouvelles opportunités. Cette évolution implique toutefois un effort accru en matière de formation et d'acquisition de compétences, afin de permettre aux travailleurs de s'adapter à des environnements de travail en mutation rapide.

En conclusion, le panel a souligné la nécessité de dépasser les approches traditionnelles fondées sur des catégories juridiques rigides, pour privilégier une lecture fondée sur la réalité des situations de travail. Il apparaît essentiel de concevoir des systèmes de protection sociale plus flexibles et inclusifs, tout en renforçant le dialogue entre les différentes parties prenantes. Les travailleurs des plateformes, bien que représentant encore une part limitée de la population active, constituent à cet égard un laboratoire d'expérimentation pour l'élaboration des formes de travail et des mécanismes de protection de demain.

5. Panel 3 : Paiement, Fin-Tech et Cyber-sécurité

Ce panel a analysé les profondes mutations du secteur financier à l'ère du numérique, en mettant en évidence un « double risque de concentration » : celui, historique, lié à la domination des banques traditionnelles, et celui, émergent, porté par les grandes entreprises technologiques développant des écosystèmes fermés. Les échanges ont souligné la nécessité d'une régulation à la fois pragmatique et réactive, tout en insistant sur les enjeux de souveraineté nationale et sur le rôle central de la cyber-sécurité comme fondement de la confiance.

Les intervenants ont d'abord mis en lumière le niveau élevé de concentration des marchés financiers, avec un risque de substitution d'un système dominé par les institutions bancaires par

un autre tout aussi concentré, mais contrôlé par un nombre limité d'acteurs technologiques. Ce phénomène est renforcé par la création d'écosystèmes intégrés combinant infrastructures, services et moyens de paiement, générant des effets de verrouillage pour les utilisateurs et des barrières significatives à l'entrée pour les nouveaux acteurs. Paradoxalement, même les innovations introduites pour dynamiser le marché peuvent être captées par les opérateurs dominants, limitant ainsi leur effet concurrentiel.

Face à ces dynamiques, la question de la souveraineté et de l'inclusion s'impose comme un enjeu majeur. Les discussions ont mis en évidence les risques liés à la dépendance à des systèmes de paiement internationaux, notamment en termes de coûts, de sortie de devises et de dépendance technique. Dans ce contexte, des solutions visant à renforcer l'autonomie nationale ont été évoquées, telles que la mise en place d'infrastructures de paiement interopérables à l'échelle nationale, permettant de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité des transactions. Par ailleurs, l'importance de préserver un modèle hybride, combinant canaux physiques et digitaux, a été soulignée afin d'éviter les effets d'exclusion liés à une digitalisation rapide et de garantir l'accès de l'ensemble de la population aux services financiers.

Sur le plan de la régulation, les intervenants ont insisté sur les limites des outils traditionnels face à des marchés en évolution rapide. Le dilemme temporel des autorités – intervenir trop tôt au risque de freiner l'innovation, ou trop tard au risque de laisser se consolider des positions dominantes – appelle à de nouvelles approches. Celles-ci reposent sur une combinaison d'instruments, incluant l'application du droit, le plaidoyer auprès des pouvoirs publics, les accords négociés avec les acteurs du marché, ainsi que des mesures conservatoires permettant d'agir rapidement en cas de dysfonctionnement. L'importance d'une coopération internationale accrue a également été soulignée, notamment pour faire face à des acteurs globaux.

Enfin, la cyber-sécurité a été identifiée comme un prérequis essentiel au développement des services financiers numériques. Au-delà des enjeux techniques, elle constitue avant tout un levier de confiance pour les utilisateurs. Les discussions ont mis en évidence le rôle déterminant du facteur humain dans les risques de fraude, ainsi que la nécessité de développer une véritable culture de cyber-sécurité. Par ailleurs, l'émergence de l'IA introduit de nouvelles menaces, tout en offrant des solutions pour renforcer les capacités de détection et de prévention des attaques. Dans ce contexte, le recours à des dispositifs avancés de surveillance et d'analyse des comportements apparaît indispensable. La cyber-sécurité s'inscrit ainsi au cœur des enjeux de souveraineté, impliquant la capacité pour les États de maîtriser leurs choix technologiques et de sécuriser leurs infrastructures critiques.

6. Séance de clôture

La séance de clôture a prolongé les échanges riches et transversaux soulevés lors de la conférence, en esquissant des pistes de réflexion et d'action adaptées aux réalités et aux ambitions du Maroc dans ce nouvel environnement numérique globalisé.

Annexes

Annexe 1 : Evolution de la valeur ajoutée en volume par grands secteurs en MDH (2022-2025)

	2022				2023				2024				2025			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Activités primaires	28 403	28 113	27 926	28 064	28 922	28 599	28 888	28 124	27 669	27 223	27 672	26 805	28 850	28 353	28 398	27 840
Activités secondaires	74 554	75 791	75 022	73 692	73 286	73 402	75 276	79 598	75 605	75 701	80 493	82 562	78 970	81 318	83 559	85 475
Activités tertiaires	161 139	165 009	168 222	169 588	171 434	173 677	175 192	176 812	177 937	180 980	184 036	186 344	186 373	189 616	191 673	194 611

Source : Elaboré à partir des données du HCP (Comptes trimestriels des valeurs ajoutées au prix chaînés – base : 2014, extraction du 09 avril 2026).

Annexe 2 : Evolution trimestrielle de l'indice de la production industrielle, énergétique et minière entre 2022 et 2025 (base 100 : 2015)

	2022				2023				2024				2025			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Industries extractives	118,7	118,0	120,1	104,0	90,0	96,0	112,8	137,6	115,7	123,8	138,1	150,2	128,2	144,6	148,3	143,6
Industries manufacturières (Hors raffinage de pétrole)	112,1	133,3	110,8	122,6	114,2	107,0	111,9	132,4	116,5	113,2	122,2	139,0	120,2	121,1	124,9	144,6
Production et distribution d'électricité	126,5	110,9	141,2	126,9	123,5	135,4	144,2	132,4	127,5	126,4	149,3	140,4	136,6	138,3	158,8	144,3

Source : Elaboré à partir des données trimestrielles de l'indice de production industrielle, énergétique et minière du HCP (extraction du 18 mars 2026).

Annexe 3 : Evolution annuelle des concentrations traitées par le Conseil de la concurrence (2019-2025)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Décisions d'autorisation	44	56	120	135	191	155	185
Autres (non notifiabilié, abandon de l'examen, phase approfondie)	9	3	1	7	13	7	5
Total des projets de concentration notifiés	53	59	121	142	204	162	190

Source : Elaboré à partir des données de la Direction des instructions relevant du Conseil de la concurrence

Annexe 4 : Evolution annuelle des engagements financiers des opérations autorisées en MDH (2022-2025)

	2022	2023	2024	2025
Total des engagements financiers	787,93	1 960,66	2 812,00	2 056,70
Investissements impliquant des capitaux marocains	185,15	164,73	80,00	56,92

Source : Elaboré à partir des données de la Direction des instructions relevant du Conseil de la concurrence

Table des Matières

Préambule	29
Partie I - Etat de la Concurrence dans le monde et au Maroc	33
I. L'état de la concurrence dans le monde	35
1. Le contexte macroéconomique	35
2. Les interventions des pouvoirs publics et les politiques de concurrence	46
3. La lutte contre les pratiques anticoncurrentielles.....	53
4. L'évolution des concentrations économiques	57
II. L'état de la concurrence au Maroc	65
1. Evolution globale des marchés	68
2. Offre des biens et services	74
3. Déterminants de la demande	86
4. Inflation	93
5. Evolution des concentrations	98
Partie II - Bilan des activités du Conseil de la concurrence	109
I. La régulation des marchés	111
1. Aperçu général	111
2. Autorisations des projets de concentration économique	115
3. Décisions en matière de contentieux	122
4. Demandes d'avis	127
II. L'activité des instances de délibération	147
1. Le Collège	147
2. La Commission permanente	157
3. Les Sections	157
III. Gouvernance administrative et financière	162
1. L'exécution budgétaire au titre de l'année 2025.....	162
2. Les principales réalisations au 31 décembre 2025.....	163
3. L'évolution des effectifs au Conseil de la concurrence.....	164
4. La réorganisation administrative.....	164
5. Le projet d'un nouveau statut du personnel.....	164
6. Systèmes d'information, documentation et archivage.....	165

Partie III - Partenariats et stratégie de communication et de plaidoyer	
du Conseil de la concurrence	167
I. Le partenariat national et international.....	169
1. Le partenariat national.....	169
2. La coopération internationale et le renforcement des capacités institutionnelles.....	171
3. Activités internationales du Conseil	171
II. La communication du Conseil de la concurrence	173
1. Les médias et le Conseil de la concurrence en 2025.....	173
2. « KENZA », l'avatar du Conseil.....	176
3. Les rencontres de sensibilisation et d'information	177
4. Le Prix du Conseil de la concurrence de la recherche.....	178
III. La monographie sectorielle relative au secteur de l'automobile	179
1. Développements récents du secteur automobile mondial.....	181
2. Développements récents du secteur automobile au Maroc.....	187
3. Les atouts du Maroc pour développer les segments de l'automobile en vogue mondialement.....	193
IV. La conférence internationale de Marrakech sur les défis concurrentiels des plateformes numériques : synthèse des travaux.....	196
1. Introduction.....	196
2. Séance inaugurale.....	196
3. Panel 1 : Les plateformes de vente, nouveaux concurrents ou intermédiaires incontournables ?.....	198
4. Panel 2 : Plateformes de vente : enjeux et impacts sociaux.....	199
5. Panel 3 : Paiement, Fin-Tech et Cyber-sécurité.....	200
6. Séance de clôture.....	201

Liste des Tableaux

Tableau n° 1 :	Niveaux des taux directeurs à fin 2022, 2023 et 2024	48
Tableau n° 2 :	Répartition des sanctions pécuniaires par type d'infraction commise	54
Tableau n° 3 :	Répartition géographique des sanctions pécuniaires prononcées en 2025 par les autorités de la concurrence	55
Tableau n° 4 :	Evolution des quantités importées des principales commodités en tonnes (2024-2025)	78
Tableau n° 5 :	Nombre de décisions et avis émis par le Conseil de la concurrence en 2025	111
Tableau n° 6 :	Répartition des concentrations économiques autorisées en 2025 par nature de décisions rendues (en nombre)	116
Tableau n° 7 :	Répartition des concentrations économiques autorisées en 2025 suivant leur typologie (en nombre)	117
Tableau n° 8 :	Répartition sectorielle des concentrations économiques autorisées en 2025 (en nombre)	118
Tableau n° 9 :	Répartition des concentrations économiques autorisées en 2025 suivant l'origine des capitaux investis (en nombre)	119
Tableau n° 10 :	Répartition des parties concernées par les concentrations économiques autorisées en 2025 selon le classement des 10 pays d'origine les plus représentés (en nombre)	120
Tableau n° 11 :	Répartition des décisions contentieuses traitées en 2025 par nature des décisions rendues (en nombre)	122
Tableau n° 12 :	Répartition sectorielle des dossiers contentieux traités en 2025 concernant les défauts de notification (en nombre)	127
Tableau n° 13 :	Sélection de minerais critiques pour l'industrie automobile et les technologies propres	185

Liste des graphiques

Graphique n° 1 : Croissance du PIB réel entre 2000 et 2026 (en pourcentage)	38
Graphique n° 2 : Ecart de production dans les principales économies avancées (en pourcentage)	42
Graphique n° 3 : Evolution des indices de prix des matières premières (Base 2010=100)	44
Graphique n° 4 : Evolution du taux d'inflation (Variation des prix à la consommation en pourcentage)	45
Graphique n° 5 : Evolution des opérations de concentration entre 1995 et 2025 (En volume et en valeur)	58
Graphique n° 6 : Répartition sectorielle des opérations de concentration économique en 2025 (En valeur)	61
Graphique n° 7 : Répartition sectorielle des opérations de concentration économique en 2025 (En volume)	61
Graphique n° 8 : Evolution des opérations de concentration transfrontalières entre 1995 et 2025	63
Graphique n° 9 : Ventilation des opérations de concentration économique par type d'acquéreur entre 2015 et 2025 (en milliards de dollars)	64
Graphique n° 10 : Evolution de la valeur ajoutée en volume par grands secteurs en MDH (2022-2025)	68
Graphique n° 11 : Evolution trimestrielle de l'indice de la production industrielle, énergétique et minière entre 2022 et 2025 (base 100 : 2015)	82
Graphique n° 12 : Evolution mensuelle du taux d'utilisation des capacités de production dans l'industrie entre 2022 et 2025	84
Graphique n° 13 : Evolution des flux de création et de destruction des entreprises – personnes morales (2022-2025)	85
Graphique n° 14 : Evolution trimestrielle de la croissance de la demande finale totale, de la demande finale intérieure et du PIB à prix constants (2023-2025)	87
Graphique n° 15 : Evolution trimestrielle de la contribution des composantes de la demande à la croissance économique, en points de PIB (2023- 2025)	88
Graphique n° 16 : Evolution trimestrielle du pouvoir d'achat du revenu brut des ménages, en pourcentage (2022- 2025)	91
Graphique n° 17 : Evolution mensuelle de l'inflation et de l'inflation sous-jacente en pourcentage (2023-2025)	93
Graphique n° 18 : Evolution mensuelle de l'inflation totale, alimentaire et non alimentaires (2023-2025)	94
Graphique n° 19 : Evolution annuelle de l'indice des prix à la consommation et de ses composantes alimentaire et non alimentaire – Base 100 = 2017 (2021-2025)	95
Graphique n° 20 : Evolution des concentrations traitées par le Conseil de la concurrence (2019-2025)	99
Graphique n° 21 : Evolution totale des engagements financiers des opérations autorisées (2022-2025)	100

Graphique n° 22 : Evolution des investissements impliquant des capitaux marocains dans les opérations autorisées (2022-2025)	100
Graphique n° 23 : Evolution des IDE au Maroc en MMDH (2019-2025)	102
Graphique n° 24 : Evolution de la répartition des concentrations économiques autorisées par type d'opération (2020-2025)	103
Graphique n° 25 : Evolution de la répartition des concentrations économiques suivant l'origine des capitaux (2019-2025)	104
Graphique n° 26 : Répartition des décisions et avis rendus par le Conseil de la concurrence en 2025 (en pourcentage)	112
Graphique n° 27 : Répartition des concentrations économiques autorisées en 2025 par nature des décisions rendues (en pourcentage)	116
Graphique n° 28 : Répartition des concentrations économiques autorisées en 2025 suivant leur typologie (en pourcentage)	117
Graphique n° 29 : Répartition sectorielle des concentrations économiques autorisées en 2025 (en pourcentage)	119
Graphique n° 30 : Répartition des concentrations économiques autorisées en 2025 suivant l'origine des capitaux investis (en pourcentage)	120
Graphique n° 31 : Répartition des parties concernées par les concentrations économiques autorisées en 2025 selon le classement des 10 pays d'origine les plus représentés (en pourcentage)	121
Graphique n° 32 : Répartition des décisions contentieuses traitées en 2025 par nature des décisions rendues (en pourcentage)	123
Graphique n° 33: Répartition sectorielle des dossiers contentieux traités en 2025 concernant les défauts de notification (en nombre)	127
Graphique n° 34: Nombre de communiqués de presse publiés en 2025	174
Graphique n° 35: Retombées médiatiques par mois en 2025	175
Graphique n° 36: Top pays producteurs par type de véhicule	182
Graphique n° 37: Principaux Indicateurs des ventes mondiales de véhicules en 2023	183
Graphique n° 38: Demandes mondiales de brevets du secteur automobile entre 2015 et 2023	185
Graphique n° 39: Recettes des secteurs d'exportation au Maroc entre 2019 et 2023 (en milliards de dirhams)	187
Graphique n° 40: Ventes ou immatriculations des véhicules neufs en Afrique de 2019 à 2023	188
Graphique n° 41: Ventes de HEV, PHEV et BEV sur le marché marocain entre 2019 et 2023	189
Graphique n° 42: Répartition des OCE analysées du secteur automobile par type de contrôle entre 2021 et 2023	190
Graphique n° 43: Thématiques globales des OCE du secteur automobile analysées	191

Liste de figures

Figure n° 1 :	Trilogie de l'électrification des véhicules	180
Figure n° 2 :	L'environnement de la concurrence dans le secteur automobile	184
Figure n° 3 :	Top déposants des brevets du secteur automobile et leurs thématiques	186
Figure n° 4 :	Thématiques prioritaires des contrôles exclusifs	190
Figure n° 5 :	Segments prioritaires des co-entreprises, en vogue mondialement	191
Figure n° 6 :	Réseau des 4 thématiques prioritaires associées aux pays d'origine des OCE analysées	192
Figure n° 7 :	Principaux accords de libre-échange (ALE) et d'Association (AA) du Maroc par zone géographique	194
Figure n° 8 :	Segments d'avenir et de montée en puissance dans le secteur automobile	194

Liste des encadrés

Encadré n° 1 :	Sanction infligée à Google en 2025 : renforcement de l'application du droit de la concurrence dans le numérique	56
Encadré n° 2 :	Les "bolt-on acquisitions" : une stratégie d'expansion ciblée	60
Encadré n° 3 :	Quels liens entre inégalités et concurrence ?	67
Encadré n° 4 :	Les spécificités des chaînes d'approvisionnement résilientes	79
Encadré n° 5 :	Les mécanismes et les effets de la déflation	96

Liste des acronymes et abréviations

AA	Accord d'Association
ACES	Automated, Connected, Electric, and Shared vehicles
AISU	Union Arabe du Fer et de l'Acier / Arab Iron and Steel Union
ALE	Accord de Libre Echange
AMDIE	Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations
AMM	Autorisations de Mise sur le Marché
AMMPS	Agence Marocaine des Médicaments et Produits de Santé
AMO	Assurance Maladie Obligatoire
ANSS	Agence Nationale du Soutien Social
AOS	Association des œuvres sociales
ATU	Autorisations Temporaires d'Utilisation
ANGSPE	Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État et de suivi des performances des établissements et entreprises publics
B.O	Bulletin officiel
BCE	Banque centrale européenne
BEV	Véhicules électriques à batteries
BoJ	Banque du Japon
BPE	Béton prêt à l'emploi
CAFE	Corporate Average Fuel Economy
CE	Commission européenne
Cf.	Confer
CESAO /	Commission économique et sociale des Nations unies pour l'Asie occidentale / United
ESCWA	Nations Economic and Social Commission for Western Asia
CHR	Cafés, Hôtels et Restaurants
CIB	Classification internationale des brevets
CMA	Competition and Markets Authority
CMI	Centre Monétique Interbancaire
CNUCED / UNCTAD	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

COMCO	Commission de la concurrence suisse
DAF	Direction Administrative et Financière
DEPF	Direction des Prévisions et des Etudes Financières
DMA	Digital Markets Act
DSA	Digital Services Act
e.g.	Exempli gratia
EEP	Entreprises et Etablissements Publics
EnR	Énergies renouvelables
EWIS	Systèmes d'interconnexion de câblage électrique / Electrical Wiring Interconnection System
FBC	Formation Brute du Capital
FCV	Véhicules à pile à combustibles
Fed	Federal Reserve
FIVIAR	Fédération Interprofessionnelle des Viandes Rouges
FMI / IMF	Fonds Monétaire International
FNBT	Farine Nationale de Blé Tendre
FNPI	Fédération Nationale des Promoteurs Immobiliers
GES	Gaz à effet de serre
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces
GNL	Gaz Naturel Liquéfié
HCP	Haut-commissariat au plan
HEV	Véhicules full hybrid
HT	Haute Tension
IA	Intelligence Artificielle
ICN	International Competition Network / Réseau International de la Concurrence
IDE	Investissements directs étrangers

IGF	Inspection Générale des Finances
IMAA	Institute for Mergers, Acquisitions & Alliances
IMFRED	Institut Marocain de Formation, de Recherche et des Études Diplomatiques
INPPLC	Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
IR	Impôt sur le revenu
IRA	Inflation Reduction Act
MaaS	Mobility as a Service
MASEN	Moroccan Agency for Sustainable Energy
MDH	Millions de dirhams
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MMDH	Milliards de dirhams
MRE	Marocains résidents à l'étranger
NMA	Nomenclature Marocaine d'Activités
NMD	Nouveau Modèle de Développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OICA	Organisation Internationale des Constructeurs Automobiles
OMPI	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
OMPIC	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
ONCF	Office National des Chemins de Fer
ONICL	Office National Interprofessionnel des Céréales et des Légumineuses
ONP	Office National des Pêches
OVS	Opération de visite et de saisie
PFHT	Prix Fabricant Hors Taxes
PFR	Pays à Faible Revenu
PIB	Produit intérieur brut
PL	Poids lourds

PME	Petites et Moyennes Entreprises
PRGT	Fonds fiduciaire pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance / Poverty Reduction and Growth Trust
R&D	Recherche et Développement
RNB	Revenu National Brut
RPM	Fixation de Prix de Revente / Resale Price Maintenance
S.A	Société anonyme
S.A.R.L.	Société à responsabilité limitée
SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SIEL	Salon International de l'Édition et du Livre
SONARGES	Société Nationale de Réalisation et de Gestion des Équipements Sportifs
SPAC	Véhicules d'Acquisition à Vocation Spécifique / Special Purpose Acquisition Vehicles
TAC	Tanger Automotive City
TFZ	Tanger Free Zones
THT	Très Haute Tension
TMT	Technologies-Médias-Télécommunications
TSP	Triple Super Phosphate
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UE	Union européenne
VE	Véhicules électriques
PHEV	Véhicules hybrides rechargeables
VP	Voitures particulières
VUL	Véhicules utilitaires légers
ZLECAF	Zone de Libre Echange Continentale Africaine

Composition du Conseil de la concurrence

Le Président	Le Secrétaire Général
Ahmed RAHHOU	Mohamed ABOU-EL AZIZ
Les vice-présidents	
Chaimae ABBOU	
Adil BOUKBIR	
Abdelaziz TALBI	
Hassan ABOUABDELMAJID	
Les membres conseillers	
Touhami ABDELKHALEK	
Adil HIDANE	
Abdessalam BENABBOU	
Mounir MEHDI	
Rachid BENALI	
El Aid MAHSOUSSI	
Othmane EL FERDAOUS	
Bouazza KHERRATI	
Suppléant du Commissaire du Gouvernement	
Latifa BOUDOUMA	

Dépôt légal : 2020PE0017

ISSN : 2658-9257

Conseil de la concurrence

Conseil de la concurrence

Angle avenue Azzaytouna et Mohammed Al Yazidi,
Hay Ryad, Rabat

Tél. : 05 37 75 88 53 - 05 37 75 62 16 - 05 37 75 28 10

Fax : 05 37 75 91 19