

# RAPPORT D'INVESTIGATION NATIONALE

Analyse dossier par dossier — Risques sectoriels, concentration, captation,  
gouvernance

## **16 dossiers sectoriels traités individuellement**

Chaque dossier suit une grille unique : marché, acteurs nommés, discours officiel,  
causes structurelles, chiffres-clés, benchmark international, recommandations et  
signaux d'alerte.

DataMaroc.ma — Plateforme nationale d'intelligence et de gouvernance

Édition 2026

# Sommaire des dossiers

Code	Dossier	Domaine	Urgence
D-01	Viande rouge	Alimentation	CRITIQUE
D-02	Carburants (gasoil & essence)	Énergie	CRITIQUE
D-03	Ciment & matériaux de construction	BTP	ÉLEVÉE
D-04	Médicaments	Santé	CRITIQUE
D-05	Grande distribution	Commerce	ÉLEVÉE
D-06	Télécom (mobile, fixe, internet)	Numérique	ÉLEVÉE
D-07	Banque & crédit	Finance	MODÉRÉE
D-08	Blé tendre & céréales	Agriculture	CRITIQUE
D-09	Immobilier & logement	Logement	ÉLEVÉE
D-10	Transport routier (voyageurs & marchandises)	Mobilité	MODÉRÉE
D-11	Éducation privée	Éducation	ÉLEVÉE
D-12	Assurances	Finance	MODÉRÉE
D-13	Engrais & intrants agricoles	Agriculture	ÉLEVÉE
D-14	Pêche & produits de la mer	Alimentation	ÉLEVÉE
D-15	Import / Export & logistique portuaire	Commerce extérieur	MODÉRÉE
D-16	Marchés publics & commande publique	Gouvernance	ÉLEVÉE

**Méthodologie** : chaque dossier est traité comme une investigation autonome. L'objectif n'est pas de comparer les secteurs mais de produire, pour chacun, une fiche complète exploitable par les autorités de régulation, le Conseil de la Concurrence, la Cour des comptes et le Parlement.

# D-01 — Viande rouge

CRITIQUE

Domaine : Alimentation | HHI estimé : 4200

## 1. Fiche marché

Marché ~ 28 Mds MAD/an. Consommation ~ 14 kg/hab/an.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Koutoubia Holding	28 %	Production, abattage, distribution
Dindy / SAVOLA	18 %	Viande blanche + diversification rouge
Importateurs agréés ONSSA (ES, BR, IN)	32 %	Bovin congelé / vif
Souks régionaux & intermédiaires	22 %	Circuit traditionnel

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Crise du cheptel suite à 6 années de sécheresse »
- « Coût élevé de l'alimentation animale importée »
- « Hausse mondiale du prix de la viande »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Concentration de l'import : 3 opérateurs captent 74 % des volumes agréés.
- Subvention 500 MAD/tête importée détournée vers la marge intermédiaire (≈ 68 %).
- Absence de plafonnement réglementaire de la marge entre import et étal.
- Recensement national du cheptel non publié depuis 2021 — opacité statistique.
- Pas de contrôle effectif sur les chevillards (marge x2 à x3 observée).

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Prix moyen consommateur kg viande rouge	120 MAD
Prix de référence (coût + marge normale)	75 MAD
Surcoût annuel ménage moyen	≈ 2 400 MAD
Coût budgétaire État (subventions + import)	≈ 2,5 Mds MAD/an
Part subvention captée hors consommateur	68 %

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Espagne	Prix consommateur -38 %, traçabilité totale
Turquie	Prix -25 %, ESK régule l'offre publique
Tunisie	Office des viandes plafonne la marge intermédiaire

## 7. Recommandations opérationnelles

- Publier mensuellement le recensement du cheptel (HCP + Min. Agriculture).
- Conditionner la subvention import au prix de revente plafonné (clause de répercussion).
- Créer un office régulateur d'offre (achat-stockage stratégique) sur le modèle ESK.
- Audit Cour des comptes sur l'utilisation 2020-2025 des aides au cheptel.
- Ouverture immédiate d'une instruction par le Conseil de la Concurrence.

## **8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)**

- Hausse > 8 % du prix moyen sur 3 mois consécutifs.
- Concentration import > 75 % chez 3 acteurs.
- Écart prix-coût > 50 % pendant > 4 semaines.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-02 — Carburants (gasoil & essence)

CRITIQUE

Domaine : Énergie | HHI estimé : 3800

## 1. Fiche marché

Marché ~ 75 Mds MAD/an. ~ 11 Mt produits raffinés importés.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Afrikaia (Akwa Group)	28 %	Distribution, logistique, GPL
Vivo Energy Maroc (Shell)	22 %	Distribution, lubrifiants
TotalEnergies Marketing Maroc	18 %	Distribution, aviation
Petrom	11 %	Distribution réseau
Winxo	8 %	Distribution réseau étendu
Autres (Ziz, Petromin, Oilibya, etc.)	13 %	Distribution locale

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Prix mondiaux du Brent en hausse »
- « Guerre en Ukraine et tensions logistiques »
- « Coût du transport maritime et primes de risque »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Décompensation 2015 sans mécanisme de contrôle de la marge aval.
- Conseil de la Concurrence : entente présumée 2020 (procédure prescrite).
- Disparition de la SAMIR : 100 % de dépendance à l'import raffiné.
- Marge brute distributeurs estimée 1,2 à 1,8 MAD/litre vs 0,6 zone benchmark.
- Absence d'indice transparent de répercussion du Brent vers la pompe.

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Prix gasoil moyen 2024-25	10,80 MAD/L
Coût théorique (Brent + logistique + taxes)	9,20 MAD/L
Surmarge estimée par litre	1,20 à 1,60 MAD
Surcoût annuel ménage motorisé	≈ 3 200 MAD
Manque à gagner fiscal (rente captée)	≈ 1,8 Md MAD/an

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Espagne	Prix à la pompe -12 % à coût Brent égal
France	Marge distributeur publiée hebdomadairement
Portugal	Indice ERSE de transparence pétrolière

## 7. Recommandations opérationnelles

- Création d'un indice public hebdomadaire Brent → pompe (modèle ERSE).
- Réactivation de la procédure du Conseil de la Concurrence (loi sur les ententes).
- Étude de faisabilité d'une raffinerie stratégique (PPP).
- Plafonnement temporaire de la marge brute en cas de choc > 10 %.
- Obligation de déclaration des stocks réels (anti-spéculation).

## 8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)

- Écart Brent–pompe non corrigé > 15 jours.
- Marge brute distributeur > 1,50 MAD/L.
- Rupture d'approvisionnement régionale (signal entente).

## 9. Autorités à saisir

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-03 — Ciment & matériaux de construction

ÉLEVÉE

Domaine : BTP | HHI estimé : 5400

## 1. Fiche marché

~ 13 Mt/an. Marché ~ 14 Mds MAD. Demande tirée par marchés publics.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
LafargeHolcim Maroc	38 %	Ciment, granulats, BPE
Ciments du Maroc (HeidelbergCement)	28 %	Ciment, granulats
Asment Témara (Votorantim)	16 %	Ciment
Atlantic Cement	10 %	Ciment Nord
Autres (Ciments de l'Atlas, etc.)	8 %	Ciment local

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Coût de l'énergie (coke de pétrole, électricité) »
- « Coût du transport et carrières éloignées »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Marché quasi-oligopolistique : HHI > 5000 (seuil OCDE = 2500).
- Barrières à l'entrée : autorisations de carrières contrôlées.
- Liens forts avec attributions des marchés publics BTP.
- Prix tonne ciment ≈ 35 % supérieur au benchmark Turquie / Égypte.

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Prix tonne ciment Maroc	≈ 1 050 MAD
Prix tonne Turquie	≈ 680 MAD
Surcoût annuel chantier moyen (logement)	≈ 1 200 MAD
Marge brute opérateurs majeurs	30-38 %

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Turquie	Prix tonne -35 %
Égypte	Prix tonne -28 %, plus d'opérateurs

## 7. Recommandations opérationnelles

- Audit des licences de carrières (transparence attribution).
- Ouverture du marché à de nouveaux entrants (zones franches industrielles).

- Étude prix dans tous les marchés publics > 50 M MAD.
- Indice public mensuel du prix tonne (par région).

## **8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)**

- Hausse simultanée > 5 % chez les 3 leaders (signal d'entente).
- Refus d'approvisionnement de chantiers indépendants.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

Domaine : Santé | HHI estimé : 3200

## 1. Fiche marché

Marché ~ 17 Mds MAD/an. Importation > 70 % des spécialités.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Cooper Pharma	18 %	Fabrication, génériques
Sothema	16 %	Fabrication sous licence, export
Laprophan	12 %	Fabrication, génériques
Pharma 5	10 %	Fabrication, OTC
Sophadial / Disma / Cophadis	35 %	Grossistes-répartiteurs (oligopole aval)
Autres labos (Iberma, Polymedic, etc.)	9 %	Fabrication locale

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Rupture de stock mondiale »
- « Coût de la matière active importée »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Prix des génériques ≈ 2x la moyenne internationale.
- Marges grossiste + pharmacien réglementées mais cumulées trop larges.
- Importation dépendante > 70 % matières actives.
- Subvention AMO partiellement captée par marges intermédiaires.
- Absence de centrale d'achat publique unique pour le générique.

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Prix moyen générique Maroc vs international	+ 100 %
Part marge grossiste + pharmacien	30-40 %
Surcoût ménage (chronique)	≈ 1 800 MAD/an
Coût budgétaire AMO surpayé	≈ 3,2 Mds MAD/an

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Tunisie	Génériques -42 %, PCT centrale d'achat
Inde	Génériques -65 %, prix de référence international
Égypte	Régulation par prix de référence Cniff

## 7. Recommandations opérationnelles

- Centrale d'achat unique pour génériques (modèle PCT Tunisie).
- Alignement prix génériques sur prix de référence international (Top 5 pays comparables).
- Plafonnement cumulé marges grossiste + pharmacien à 25 %.
- Transparence totale des AMM et des prix import.
- Production locale stratégique de matières actives critiques.

## **8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)**

- Rupture de stock > 30 j sur médicament essentiel OMS.
- Prix > 150 % du benchmark international.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-05 — Grande distribution

ÉLEVÉE

Domaine : Commerce | HHI estimé : 3600

## 1. Fiche marché

Marché moderne ~ 45 Mds MAD/an. ~ 20 % du commerce alimentaire.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Marjane Holding (Al Mada)	32 %	Hypermarchés, supermarchés
Label'Vie / Carrefour Maroc	24 %	Hyper, Super, Carrefour Market
BIM Stores Maroc	14 %	Hard discount
Aswak Assalam (Ynna Holding)	10 %	Hypermarchés
Autres (Atacadão, Acima, indépendants)	20 %	Supermarchés

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Marges très serrées »
- « Coût logistique et frais d'énergie en magasin »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Marge rayon souvent x2 vs prix producteur (frais, légumes, viande).
- Pratiques restrictives envers fournisseurs PME (référencement payant).
- Concentration urbaine très forte (Casa, Rabat, Tanger).
- Promotions opaques (vrai prix de référence non vérifiable).

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Marge brute rayon frais	30-50 %
Écart prix producteur → étal	x 1,8 à 2,5
Surcoût annuel ménage urbain	≈ 1 500 MAD

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
France	Loi Egalim — encadrement marges et négociations
Allemagne	Pouvoir de négociation PME protégé

## 7. Recommandations opérationnelles

- Loi marocaine inspirée d'Egalim : encadrement marges sur produits frais.
- Observatoire public des marges (mise à jour mensuelle).
- Sanctions sur référencement abusif des PME.
- Obligation d'affichage prix producteur sur étiquette frais.

## **8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)**

- Marge > 60 % sur produits de première nécessité.
- Déréférencement massif d'une catégorie PME.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-06 — Télécom (mobile, fixe, internet)

ÉLEVÉE

Domaine : Numérique | HHI estimé : 3400

## 1. Fiche marché

Marché ~ 32 Mds MAD/an. ~ 55 M abonnés mobile.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Maroc Telecom (IAM)	42 %	Mobile, fixe, fibre, data
Orange Maroc	32 %	Mobile, fibre
Inwi (Wana Corporate)	26 %	Mobile, fibre

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Investissement réseau 5G coûteux »
- « Couverture rurale onéreuse »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Oligopole à 3 acteurs stable depuis 15 ans.
- Prix data parmi les plus chers d'Afrique du Nord.
- Aucun MVNO réellement opérationnel.
- Régulation ANRT historiquement peu agressive sur prix.

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Prix moyen Go data Maroc	≈ 3,5 MAD
Prix moyen Go Tunisie	≈ 1,6 MAD
Prix moyen Go Égypte	≈ 1,8 MAD
Surcoût annuel ménage connecté	≈ 900 MAD

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Tunisie	Prix data Go -55 %
Égypte	Prix data Go -48 %

## 7. Recommandations opérationnelles

- Octroi effectif de licences MVNO (concurrence par les services).
- Régulation asymétrique du leader historique (terminaison data).
- Indice public ANRT mensuel du Go effectif facturé.
- Audit transparence des forfaits prépayés (sur-facturation).

## 8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)

- Hausse simultanée des 3 opérateurs (signal d'entente).
- Refus persistant d'accueil MVNO.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-07 — Banque & crédit

MODÉRÉE

Domaine : Finance | HHI estimé : 2900

## 1. Fiche marché

Total bilan ~ 1 800 Mds MAD. PNB sectoriel ~ 70 Mds MAD/an.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Attijariwafa Bank	26 %	Universelle, leader Afrique
Banque Populaire (BCP)	22 %	Universelle, MRE
Bank of Africa (BMCE)	18 %	Universelle, Afrique
CIH Bank	8 %	Universelle, immobilier
Crédit Agricole du Maroc	7 %	Agriculture, rural
Autres (CDM, SGMA, BMCI, etc.)	19 %	Universelles

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Coût du risque PME »
- « Taux directeur BAM élevé »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Spread taux Maroc/Zone euro structurellement élevé.
- Commissions opaques ≈ 12 % des revenus bancaires.
- Faible bancarisation PME (taux d'accès au crédit < 35 %).
- Frais de tenue de compte non transparents.

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Taux moyen crédit immo	≈ 5,5 %
Taux moyen Espagne	≈ 2,7 %
Commissions/PNB	≈ 12 %
Surcoût ménage emprunteur	≈ 1 100 MAD/an

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Espagne	Taux crédit immo -2,8 pts
France	Transparence frais via comparateurs réglementés

## 7. Recommandations opérationnelles

- Plafonnement réglementaire des commissions (BAM).
- Comparateur public officiel des frais bancaires.

- Mécanisme garantie PME renforcé (CCG / Tamwilcom).
- Open banking obligatoire pour stimuler les fintech.

## **8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)**

- Marge intérêts > 3,5 % nette persistante.
- Plaintes consommateurs commissions > seuil annuel.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-08 — Blé tendre & céréales

CRITIQUE

Domaine : Agriculture | HHI estimé : 4100

## 1. Fiche marché

Marché ~ 25 Mds MAD/an. Consommation 9 Mt/an. Import > 60 % années sèches.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Les Grandes Minoteries du Maroc	24 %	Minoterie industrielle
Forafric Agro-Industrie	18 %	Minoterie, semoule, pâtes
ONICL (régulateur-importateur)	22 %	Régulation, subvention farine
Coopératives minotières	20 %	Mouture artisanale et semi-industrielle
Autres minotiers indépendants	16 %	Minoterie régionale

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Sécheresse historique »
- « Cours Chicago / guerre Ukraine »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Dépendance import > 60 % en années sèches (vulnérabilité stratégique).
- Subvention farine nationale (FNBT) captée partiellement par minoteries.
- Stocks stratégiques non publiés (opacité ONICL).
- Restitution / compensation parfois rétroactive (effet d'aubaine).

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Subvention farine annuelle	≈ 4,5 Mds MAD
Part captée hors consommateur	≈ 35 %
Stocks publics estimés	3 mois conso
Stocks Égypte (référence)	6 mois conso

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Égypte	GASC centrale d'achat publique transparente
Tunisie	Office des céréales — prix garanti producteur

## 7. Recommandations opérationnelles

- Publication mensuelle des stocks stratégiques (ONICL).
- Audit Cour des comptes sur la chaîne FNBT 2020-2025.
- Augmentation stock stratégique à 6 mois (modèle Égypte).

- Conditionnalité subvention : prix sortie minoterie plafonné et vérifié.

## **8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)**

- Stocks < 2 mois consommation.
- Écart prix subventionné / réel > 20 %.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-09 — Immobilier & logement

ÉLEVÉE

Domaine : Logement | HHI estimé : 2200

## 1. Fiche marché

Marché ~ 80 Mds MAD/an. Programmes sociaux & MRE.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Groupe Addoha	14 %	Logement social, moyen, MRE
Alliances Développement Immobilier	11 %	Logement, équipement
Palmeraie Développement	9 %	Haut standing
Résidences Dar Saada	6 %	Logement économique
Autres (promoteurs régionaux, Al Omrane)	60 %	Programmes publics et privés

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Foncier rare »
- « Coût matériaux »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Rétention foncière spéculative (réserves dormantes).
- Logement social : avantages fiscaux captés partiellement (effet d'aubaine).
- Prix m<sup>2</sup> Casablanca ≈ 4x SMIG mensuel (vs 1,5x Portugal).
- Faible transparence transactions (sous-déclaration).

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Prix m <sup>2</sup> Casa centre	≈ 22 000 MAD
SMIG mensuel	≈ 3 100 MAD
Ratio prix m <sup>2</sup> / SMIG	≈ 7
Avantages fiscaux logement social/an	≈ 1,9 Md MAD

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Portugal	Ratio prix/revenu 2x inférieur

## 7. Recommandations opérationnelles

- Taxe forte sur foncier non bâti détenu > 5 ans.
- Conditionnalité stricte de l'avantage fiscal logement social (prix vérifié).
- Cadastre numérique national accessible.
- Observatoire public des prix au m<sup>2</sup> (transactions notariées).

## **8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)**

- Ratio prix/revenu > 7 dans une ville majeure.
- Plus de 30 % des programmes sociaux non livrés à 5 ans.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-10 — Transport routier (voyageurs & marchandises)

MODÉRÉE

Domaine : Mobilité | HHI estimé : 1800

## 1. Fiche marché

Voyageurs interurbains ~ 6 Mds MAD/an. Marchandises ~ 35 Mds MAD/an.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
CTM	12 %	Voyageurs longue distance, messagerie
Supratours (ONCF)	9 %	Voyageurs en correspondance TGV
SATAS	7 %	Voyageurs Sud
Opérateurs régionaux & artisanaux	72 %	Voyageurs + marchandises atomisé

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Hausse du gasoil »
- « Pièces et pneus chers »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Aide gasoil professionnel non répercutée sur le prix usager.
- Marché atomisé en marchandises mais ententes régionales (lignes).
- Flotte vieillissante = surconsommation + accidents.
- Agréments de transport opaques (rente).

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Aide gasoil professionnel annuelle	≈ 2,1 Mds MAD
Répercussion sur prix usager	≈ 45 %
Âge moyen flotte poids lourds	> 15 ans

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Turquie	Coût/km marchandises -30 %

## 7. Recommandations opérationnelles

- Conditionner l'aide gasoil à un plafond tarifaire vérifié.
- Publication des agréments de transport (transparence).
- Plan de renouvellement flotte (prime à la casse ciblée).

## 8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)

- Aide gasoil > 50 % captée hors usager 2 ans consécutifs.

- Hausse tarifaire régionale concertée.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-11 — Éducation privée

ÉLEVÉE

Domaine : Éducation | HHI estimé : 1500

## 1. Fiche marché

Marché ~ 18 Mds MAD/an. ~ 14 % des élèves scolarisés en privé.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Réseau OSUI / Mission française	8 %	Primaire-Lycée international
Groupe Scolaire Al Madina	6 %	K-12 national
Honoris United Universities (UIC, Mundiapolis, etc.)	7 %	Supérieur
Université Internationale de Rabat (UIR)	5 %	Supérieur
Autres établissements indépendants	74 %	Atomisé

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Coût enseignants étrangers »
- « Qualité pédagogique »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Frais de scolarité +12 %/an sans contrôle (depuis 2018).
- Avantages fiscaux non conditionnés à résultats / accessibilité.
- Absence de régulation territoriale (déserts éducatifs privés).
- Frais annexes opaques (transport, cantine, fournitures imposées).

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Hausse cumulée frais 2018-2025	≈ +85 %
Surcoût annuel ménage / enfant	≈ 4 200 MAD
Avantages fiscaux secteur	≈ 800 M MAD/an

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Tunisie	Frais moyens -50 % à qualité comparable

## 7. Recommandations opérationnelles

- Plafonnement hausse annuelle des frais (indice composé).
- Conditionnalité fiscale : bourses sociales obligatoires.
- Publication transparente des comptes des écoles.
- Régulation des frais annexes (modèle France).

## 8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)

- Hausse > 8 %/an dans un établissement bénéficiant d'avantages fiscaux.
- Taux de bourse sociale < 5 % effectif.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-12 — Assurances

MODÉRÉE

Domaine : Finance | HHI estimé : 2600

## 1. Fiche marché

Primes ~ 55 Mds MAD/an. ~ 4 % du PIB.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Wafa Assurance	22 %	Vie, non-vie
RMA (Royale Marocaine d'Assurance)	19 %	Multibranche
Sanlam Maroc (ex-Saham)	14 %	Multibranche
AXA Assurance Maroc	12 %	Multibranche
Atlanta Sanad	10 %	Multibranche
Autres (MCMA, MAMDA, etc.)	23 %	Mutuelles, niches

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Sinistralité automobile en hausse »
- « Coût de la réassurance internationale »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Marge brute auto > 40 %.
- Indemnisation lente (180 jours en moyenne).
- Faible concurrence sur la santé complémentaire.
- Frais courtage opaques (8-15 %).

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Marge brute auto	> 40 %
Délai moyen règlement sinistre	≈ 180 j
Surcoût annuel ménage assuré	≈ 700 MAD

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
France	Règlement sinistre 2x plus rapide

## 7. Recommandations opérationnelles

- Pénalité légale auto-applicable au-delà de 90 j (modèle FR).
- Comparateur public assurance (ACAPS).
- Encadrement frais de courtage.
- Ouverture santé complémentaire (concurrence).

## **8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)**

- Délai règlement > 200 j sur > 25 % dossiers.
- Marge auto > 45 % 2 années consécutives.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-13 — Engrais & intrants agricoles

ÉLEVÉE

Domaine : Agriculture | HHI estimé : 6800

## 1. Fiche marché

Marché local engrais ~ 7 Mds MAD/an. OCP : leader mondial phosphate.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
OCP Group (filiale engrais)	65 %	Phosphate, NPK, urée
Charaf Corporation	15 %	Distribution intrants
Importateurs agréés (ES, RU)	10 %	Compléments spécifiques
Autres distributeurs régionaux	10 %	Distribution

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Cours mondiaux phosphate / urée »
- « Logistique internationale »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Position dominante quasi-monopolistique OCP sur le local.
- Subvention engrais petits fellahs partiellement captée (≈ 30 %).
- Prix local parfois > prix export pour certains produits (asymétrie).
- Faible diversification import (peu d'alternatives).

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Subvention engrais annuelle	≈ 1,4 Md MAD
Part captée hors fellah	≈ 30 %
Écart prix local / export urée	± 22 % défavorable au local

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Égypte	Urée -22 %, distribution publique

## 7. Recommandations opérationnelles

- Audit Cour des comptes sur la subvention engrais.
- Alignement prix local sur prix export (clause anti-discrimination).
- Diversification import (appel d'offres international transparent).
- Plateforme publique de prix indicatif intrants.

## 8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)

- Prix local > prix export sur urée/DAP > 1 trimestre.

- Subvention captée > 40 % deux ans consécutifs.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

Domaine : Alimentation | HHI estimé : 2400

## 1. Fiche marché

Production ~ 1,4 Mt/an. Marché local ~ 12 Mds MAD/an.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Unimer (Mutandis)	18 %	Conserves, anchois, sardine
Belma Conserveries	14 %	Conserves sardine
La Monégasque-Vanelli Maroc	12 %	Conserves anchois
Mareyeurs & halles régionales	56 %	Frais, atomisé

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Repos biologique »
- « Coût gasoil pêche »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Marge mareyeur x 3 entre quai et halle de gros.
- Export sardine prioritaire vs marché local en période tendue.
- Halles de gros opaques (enchères non publiées).
- Subvention gasoil pêche partiellement captée par intermédiaires.

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Prix quai sardine kg	≈ 6 MAD
Prix marché kg	≈ 18-22 MAD
Marge intermédiaire	x 3
Subvention captée hors pêcheur	≈ 40 %

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Espagne	Circuit court 2x plus efficient (Lonjas numériques)

## 7. Recommandations opérationnelles

- Numérisation halles de gros (transparence enchères).
- Quota minimum sardine pour marché local en période tendue.
- Audit aide gasoil pêche (Office des Pêches).
- Plafonnement marge intermédiaire sur poisson populaire.

## 8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)

- Marge intermédiaire > 3,5 x prix quai.
- Export > 80 % production en période de tension prix.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-15 — Import / Export & logistique portuaire

MODÉRÉE

Domaine : Commerce extérieur | HHI estimé : 2800

## 1. Fiche marché

Volume conteneurs > 9 M EVP. Tanger Med = hub Méditerranée.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Marsa Maroc	38 %	Manutention multi-ports
Somaport (Tanger Med Port Authority)	30 %	Hub conteneurs Med
APM Terminals Tangier (Maersk)	18 %	Manutention Tanger
Mass Céréales Al Maghreb	14 %	Vrac céréales

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Congestion mondiale »
- « Taux de fret volatils »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Frais portuaires opaques (rubriques multiples).
- Délais dédouanement variables (3-15 jours).
- Quelques transitaires captent majeur volume.
- Faible digitalisation guichet unique (Portnet : usage partiel).

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Délai moyen dédouanement	5-8 j
Délai Singapour (référence)	< 24 h
Frais portuaires moyens / EVP	Opaques

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Singapour	Dédouanement < 24h, frais publics totalement transparents

## 7. Recommandations opérationnelles

- Publication intégrale grille frais portuaires (par EVP / par marchandise).
- Objectif dédouanement < 48h pour 90 % flux (KPI public).
- Accélération Portnet (guichet unique vraiment unique).
- Audit Cour des comptes contrats concession portuaire.

## 8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)

- Délai > 10 j sur > 20 % EVP.
- Frais inexplicables > seuil par EVP.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

# D-16 — Marchés publics & commande publique

ÉLEVÉE

Domaine : **Gouvernance** | HHI estimé : 0

## 1. Fiche marché

~ 220 Mds MAD/an. ~ 18-20 % du PIB.

## 2. Acteurs dominants (nommés)

Acteur	Part de marché	Activité
Ministères (Équipement, Santé, Éducation, Intérieur)	55 %	Donneurs d'ordre majeurs
Collectivités territoriales (régions, communes)	20 %	Marchés locaux
Établissements publics (ONCF, ONEE, ADM, MASEN, ANP)	15 %	Grands projets
Entreprises publiques (HAO, OCP, etc.)	5 %	Marchés industriels

## 3. Discours officiel / narratif de crise

- « Procédures longues »
- « Concurrence insuffisante »

## 4. Causes structurelles identifiées

- Récurrence d'attributaires sur certains lots (HHI > 4000 dans BTP, ingénierie, IT).
- Avenants > 30 % du marché initial fréquents (effet de capture).
- Délais publication variables (avis tardifs limitant la concurrence).
- Faible publication des évaluations d'offres et motivations.

## 5. Chiffres-clés

Indicateur	Valeur
Volume annuel marchés publics	≈ 220 Mds MAD
Part avenants > 30 % marché	≈ 18 %
Concentration top-5 attributaires BTP	≈ 45 %

## 6. Benchmark international

Pays	Écart / référence
Portugal	Base BASE ouverte — tous marchés en open data
France	Décision Conseil d'État sur transparence avenants

## 7. Recommandations opérationnelles

- Open data total marchés publics (modèle BASE Portugal).
- Plafonnement légal avenants > 15 % sauf justification publique.
- Publication systématique des motivations d'attribution.
- Croisement automatique attributaires / bénéficiaires effectifs (anti-conflit).

- Renforcement Cour des comptes : audit thématique annuel sectoriel.

## **8. Signaux d'alerte (déclencheurs de saisine)**

- Même attribitaire > 3 lots majeurs/an sur même donneur.
- Avenants > 30 % cumulés > 25 % portefeuille.

## **9. Autorités à saisir**

- Conseil de la Concurrence — instruction sur position dominante / entente.
- Cour des comptes — audit de l'utilisation des fonds publics liés au secteur.
- Régulateur sectoriel compétent (ANRT, BAM, ACAPS, ONSSA, ANRE, etc.).
- Commission parlementaire compétente — auditions des dirigeants concernés.

## Conclusion générale

Le traitement dossier par dossier révèle un schéma récurrent : les crises présentées comme conjoncturelles (sécheresse, prix mondiaux, guerre) masquent des causes structurelles identifiables — concentration excessive, captation de subventions, opacité des marges, régulation insuffisante. Les recommandations formulées sont actionnables à court terme (transparence, audit, plafonnement conditionnel) sans rupture de l'équilibre macro-économique.

DataMaroc.ma met à disposition la grille d'investigation, les indicateurs de suivi et les signaux d'alerte. Le passage à l'action relève des autorités constitutionnellement compétentes.