

GUIDE DU PROGRAMME DE CONCURRENCE






CIMAT
Ciments de l'Atlas



GUIDE DU PROGRAMME DE LA CONCURRENCE

Sommaire

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL PAGE 4

1 INTRODUCTION PAGE 5

2 ENTENTES : ACCORDS FORMELS OU INFORMELS PAGE 7

3 ABUS DE POSITION DOMINANTE PAGE 13

4 CONCERTATION PAGE 15

5 ENQUÊTE D'UNE AUTORITÉ PAGE 16

6 MAÎTRISE DE LA COMMUNICATION INTERNE PAGE 18

7 RECOMMANDATIONS PRATIQUES PAGE 20

**8 QUE FAIRE EN CAS D'IDENTIFICATION D'UN PROBLÈME
DE CONCURRENCE POTENTIEL ?** PAGE 21

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

RACHID IBEN KHAYAT ZOUGGARI

Le Royaume du Maroc a adopté depuis plusieurs années un ensemble de règles garantissant le **libre jeu de la concurrence** sur le marché marocain.

L'esprit de ces règles est celui qui a toujours animé les **valeurs et objectifs du Groupe CIMAT** : depuis notre création, nous sommes convaincus de l'importance d'une concurrence libre et loyale, et avons promu une confrontation vigoureuse et éthique entre professionnels du ciment et béton. Je tiens aujourd'hui à réaffirmer notre **engagement, clair et ferme**, de continuer à respecter scrupuleusement les règles et valeurs du droit de la concurrence. Cet engagement constitue le témoignage, pour l'ensemble de nos collaborateurs et partenaires, de notre volonté d'adopter une démarche transparente et respectueuse de la libre concurrence dans l'exercice de toutes nos activités.

Afin de formaliser notre attachement à ces principes, nous avons mis en place un **programme complet de conformité au droit de la concurrence**, composé de plusieurs volets que je vous invite à découvrir.

Ce programme constitue un investissement qui permettra à notre entreprise de rester fidèle à ses valeurs, et de se protéger contre tout risque, tout en préservant son image. Il vise en particulier à impulser une dynamique et à stimuler l'ensemble des équipes : en effet, l'intégrité de chacun des collaborateurs est essentielle pour garantir un **comportement collectif exemplaire**.

Il est important de rappeler que toute violation du droit de la concurrence est contraire à nos valeurs, et que ses conséquences seraient **extrêmement dommageables** pour le Groupe et pour les personnes impliquées, non seulement au plan financier, mais aussi en termes d'image et de réputation.



C'est pourquoi l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent veiller constamment au respect de ces règles, reprises dans notre programme de conformité.

Il est en particulier nécessaire que chaque collaborateur s'attache à identifier, dans la pratique de ses attributions, les domaines qui peuvent soulever des difficultés du point de vue du droit de la concurrence et à consulter **sa hiérarchie opérationnelle et la personne en charge de la conformité au sein de l'entreprise** lorsque cela s'avère nécessaire.

C'est là un atout complémentaire - aux côtés de notre créativité, de nos performances techniques, de notre force commerciale, et de notre flexibilité dans la réponse aux besoins de nos clients - pour continuer demain de mériter la **confiance de nos clients** et de gagner de nouveaux contrats.

I INTRODUCTION

A QUOI SERT LE DROIT DE LA CONCURRENCE ?

Les règles de droit de la concurrence ont pour objet de faire en sorte que le comportement des acteurs économiques sur les marchés et la structure des marchés soient tels que la concurrence fonctionne efficacement dans l'intérêt général. Le droit de la concurrence est essentiel afin d'assurer un fonctionnement sain et vertueux du marché et de préserver l'intérêt du consommateur et, plus largement, l'intérêt général.

En effet, comme dans le sport, la concurrence est un stimulant qui incite les entreprises à faire le mieux qu'elles peuvent, et notamment :

- En améliorant leur compétitivité : c'est parce qu'elles doivent faire mieux que leurs concurrents, que les entreprises sont incitées à proposer des produits et des prix plus compétitifs ;
- En développant leurs innovations ;
- Et en facilitant leur accès aux marchés et aux ressources : la concurrence garantit aussi que les entreprises peuvent librement accéder aux clients et aux fournisseurs nécessaires à leur activité.

QUI EST EN CHARGE D'APPLIQUER LE DROIT DE LA CONCURRENCE ?

Le Conseil de la concurrence est le pilier de la politique de concurrence, dont le rôle a été consacré par la constitution. En effet, l'article 166 de la constitution marocaine le définit comme « une institution indépendante chargée, dans le cadre de l'organisation d'une concurrence libre et loyale, d'assurer la transparence et l'équité dans les relations économiques, notamment à travers l'analyse et la régulation de la concurrence sur les marchés, le contrôle des pratiques anticoncurrentielles, des pratiques commerciales déloyales et des opérations de concentration économique et de monopole ». Par ailleurs, le Ministère de l'économie et des finances est également doté de pouvoirs d'enquête et de sanctions étendus visant à

garantir le strict respect du droit de la concurrence par les opérateurs économiques.

PRINCIPALES RÈGLES DU DROIT DE LA CONCURRENCE

Les règles du droit de la concurrence sont énoncées dans un ensemble de textes, dont le principal est la loi 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence promulguée par le Dahir n°1-14-116 du 2 ramadan 1435 (30 juin 2014).

Les principales infractions du droit de la concurrence sont les suivantes :

- Les ententes entre concurrents : le fait de fausser les règles de la concurrence en se mettant d'accord avec ses concurrents sur des sujets sensibles, comme les prix ou les conditions de ventes ;
- Le fait d'introduire certaines restrictions dans les contrats avec les grossistes ou distributeurs : comme, par exemple, le fait de leur imposer un prix de revente ou de les empêcher de vendre à clients ou dans certaines zones géographiques ;
- L'abus de position dominante : certaines entreprises ont un pouvoir de marché tellement important que leur comportement peut avoir un impact sur le marché ou sur une zone du marché, même en l'absence d'accord avec les autres entreprises.

En outre, certaines opérations d'acquisition d'entreprises doivent être notifiées au Conseil de la concurrence avant d'être réalisées : celui-ci s'assure que la structure du marché reste concurrentielle.

RAPPEL DES SANCTIONS

La violation des règles de concurrence peut être sanctionnée lourdement tant pour les entreprises que pour les personnes physiques auteurs de pratiques anticoncurrentielles.

Les sanctions possibles sont multiples et incluent en particulier :



**« Au Maroc,
d'importantes amendes
ont déjà été imposées
pour violation du droit de
la concurrence,
notamment pour abus de
position dominante ou
pour réalisation anticipée
d'une opération de
concentration sans
notification préalable »**

- De lourdes amendes (pouvant aller jusqu'à 10% du chiffre d'affaires mondial consolidée de l'entreprise, et pas uniquement du chiffre d'affaires concerné par l'infraction) ;
- Des sanctions civiles (nullité des accords conclus, dommages-intérêts, injonctions) notamment à la suite d'actions collectives ;
- Voire des poursuites pénales à l'encontre des personnes physiques.

Une enquête pour violation des règles de concurrence peut également nuire gravement à la réputation et à l'image de l'entreprise, notamment via les réseaux sociaux.

LE DROIT DE LA CONCURRENCE COMME UNE PROTECTION

Les règles de concurrence ne doivent cependant pas être vues uniquement comme des contraintes : non seulement elles garantissent une concurrence équitable, mais elles peuvent également s'appliquer au bénéfice de notre entreprise. CIMAT peut elle-même être victime de pratiques anticoncurrentielles de ses concurrents, fournisseurs ou clients : par exemple, si nous constatons qu'un de nos

fournisseurs ou clients nous impose des conditions abusives, ou si nous identifions des violations des règles d'appel d'offres par d'autres entreprises. Il est important de savoir identifier ces situations pour que l'entreprise puisse faire valoir ses droits et jouer un rôle proactif dans la régulation concurrentielle des marchés.

LE PROGRAMME DE CONFORMITÉ DE CIMAT

Afin de concrétiser son engagement pour le respect des règles de concurrence, la direction du groupe CIMAT a mis en place un programme de conformité complet, adapté aux particularités de notre entreprise. Il a pour objectif de développer une véritable culture de la concurrence dans la conduite quotidienne de nos activités.

Dans le cadre de ce programme de conformité, le groupe CIMAT a préparé le présent Guide, qui s'applique à chacune des entités du groupe CIMAT. Il vise à présenter de manière claire les principales règles du droit de la concurrence, et à permettre à l'ensemble des collaborateurs du groupe d'identifier les bonnes pratiques, ainsi que les risques relatifs à son activité.

ENTENTES : ACCORDS FORMELS OU INFORMELS

1. ENTENTES ENTRE CONCURRENTS

Tous les accords entre concurrents ne sont pas interdits, mais ils peuvent être très sévèrement réprimés lorsqu'ils comportent un objet ou un effet anticoncurrentiel. Seront présentés ci-après :

- Les principaux objets et effets anticoncurrentiels afin de vous aider à identifier les situations à risques (1.1)
- Des illustrations de ce qui pourrait constituer un accord anticoncurrentiel, et à l'inverse, des exemples d'accords positifs pour le progrès économique et les consommateurs, sachant que la conclusion d'accords entre concurrents doit toujours être envisagée avec prudence (1.2)
- Des illustrations pratiques d'échanges d'informations sensibles prohibés. En effet, l'interdiction des accords anticoncurrentiels s'applique tant aux accords formels qu'aux accords informels pouvant résulter de simples échanges d'informations sensibles. (1.3)
- Des recommandations particulières à suivre en matière d'échanges d'informations dans le cadre des associations professionnelles (1.4) et des procédures d'appels d'offres (1.5).

1.1. Principaux objets ou effets anticoncurrentiels

Les accords ou échanges d'informations entre concurrents ne doivent pas avoir pour objet ou pour effet, notamment :

- Une fixation des prix (ou éléments de prix, coûts, marges, évolution à la hausse ou à la baisse ...);
- Une fixation des prix (ou éléments de prix, remises ou autres conditions commerciales, coûts, marges, évolution à la hausse ou à la baisse ...);

- Une répartition des marchés par produits, par zones géographiques ou par type de clientèle ;
- Une répartition des sources d'approvisionnement ;
- Une limitation de la production, des investissements, du progrès technique ou des débouchés ;
- Une éviction de concurrents sur le marché.

Cette liste n'est pas exhaustive mais comporte les principales restrictions de concurrence prohibées.

1.2. Coopération entre concurrents et « bonnes » ententes

Quelle que soit leur forme, les accords de partenariat entre concurrents, existants ou potentiels, pour poursuivre en commun une activité ou un projet, ou dans la recherche en vue de développer un nouveau produit ou de pénétrer ensemble un nouveau marché sont souvent favorables au progrès économique et au consommateur.

Ainsi par exemple :

- Un accord de recherche et développement entre deux entreprises concurrentes visant à développer une nouvelle technologie ou un nouveau produit plus performant est susceptible, sous certaines conditions, de contribuer à l'amélioration de la qualité des produits concernés (par exemple les performances environnementales d'un nouveau type de béton) et potentiellement à baisser les coûts des acheteurs ;
- Un accord d'achat en commun d'intrants entre plusieurs entreprises est susceptible, sous certaines conditions, d'entraîner une baisse des coûts de production qui pourra être répercutée sur les prix aux clients finaux / consommateurs ;
- Un accord par lequel plusieurs cimentiers contribueraient à la mise en place d'un

« Certains accords de coopération peuvent être autorisés même lorsqu'ils sont conclus entre concurrents. Préalablement à toute discussion d'un accord de coopération, contactez la Direction de la Conformité »

nouveau label de qualité sur un marché (accord de normalisation) produit généralement des effets économiques positifs substantiels en particulier en augmentant la qualité et les performances des produits concernés.

Ces accords, ou certaines de leurs clauses, peuvent néanmoins s'avérer restrictifs de concurrence.

La licéité de tout projet de coopération entre deux concurrents nécessite une analyse concrète au cas par cas au vu de leurs positions sur le marché, de l'objectif de leur partenariat et des clauses insérées dans leur contrat afin de s'assurer qu'il ne comporte pas de restrictions de concurrence.

Ces précautions s'imposent :

- Quel que soit l'objet du partenariat, qu'il s'agisse de mutualiser des opérations d'achat, de commercialisation ou de production, ou de réaliser des travaux de recherche et développement pour mettre au point de nouveaux produits ou pénétrer de nouveaux marchés, et
- qu'ils impliquent ou non la création de structures communes.

1.3. Echanges d'informations commercialement sensibles entre concurrents

Les échanges d'informations constituent aujourd'hui une des principales sources de risques pour les entreprises et les autorités de concurrence sont particulièrement vigilantes dans les secteurs comme le ciment, dans lequel le nombre d'opérateurs est limité. **Il est donc essentiel de gérer les échanges avec les concurrents avec une précaution extrême.**

Pour sanctionner la violation d'une telle interdiction, il n'est aucunement nécessaire d'établir l'existence d'un contrat formel écrit : le Conseil de la concurrence peut déduire l'existence d'une « entente » à partir d'échanges informels entre les parties concernées (emails, comptes

Vous recevez un e-mail d'un concurrent vous communiquant spontanément une information sensible qui le concerne, même si vous ne fournissez rien de votre côté et que vous ne répondez pas, vous encourez un risque. Contactez la Direction de la Conformité pour décider d'une réponse appropriée.

Une information est sensible lorsqu'elle revêt plusieurs caractéristiques :

- Confidentielle, c'est-à-dire non disponible publiquement ;
- Stratégique ;
- Individualisée ;
- Précise, c'est-à-dire qu'elle

fournit des indications sur la position, le comportement ou les intentions d'un concurrent sur le marché ;

- Suffisamment récente ou future pour influencer sur la stratégie d'une entreprise si elle était portée à sa connaissance. En revanche, une information n'est pas sensible si elle est trop ancienne pour ne plus présenter le moindre intérêt sur le marché.

En particulier, constituent des informations sensibles :

- Tout élément de prix, marge, remises, etc., y compris les simples tendances à la hausse ou à la baisse ;

- D'autres conditions commerciales, y compris de transport ;
- Les contrats avec des clients et fournisseurs ;
- Les coûts ;
- Les parts de marché ;
- Les volumes et valeurs de production ;
- Les volumes et valeurs de vente ;
- Les capacités de production ou logistiques ;
- Les investissements, risques ;
- La politique d'approvisionnement ;
- Les projets de recherche et développement ;
- Les objectifs commerciaux et industriels.



MESSAGE REÇU :

Notre principal concurrent est en train de limiter les baisses de prix, nous devrions faire la même chose.» pourrait être retenu comme un indice d'échange anticoncurrentiel avec les concurrents. Il est très important de contextualiser : « Lors de la négociation avec le client X, il m'a indiqué que notre principal concurrent avait appliqué une baisse de prix de 2%. ».

rendus de conversations téléphoniques, échanges WhatsApp, etc.) et de la manière dont les concurrents sont organisés entre eux. Les échanges d'informations sensibles doivent donc faire l'objet d'une vigilance accrue en toute occasion.

Ils présentent un risque d'autant plus important en droit de la concurrence qu'ils sont souvent informels et peuvent intervenir dans de nombreuses situations sans avoir été anticipés (réunions d'associations professionnelles, salons ou congrès professionnels, rencontres impromptues, restaurants, etc.).

Cela ne veut pas dire qu'il n'est pas possible de collecter des informations sur les concurrents dans le cadre d'une veille concurrentielle, pour autant que cette information ne vienne pas, directement ou indirectement, des concurrents. Par exemple, si un client vous communique le prix d'un de vos concurrents dans le cadre d'une négociation commerciale, afin d'obtenir de meilleures conditions, cela ne constitue pas un échange avec vos concurrents, et la source est légitime. C'est pourquoi il est fondamental de préciser les sources des informations dont on dispose.

Même si tous les échanges ne sont pas interdits, certaines informations ne doivent en aucun cas être communiquées entre concurrents s'il s'agit d'informations commercialement sensibles.

L'élément clé en la matière est de déterminer si l'information a un caractère sensible ou non. La sensibilité d'une information s'apprécie au regard d'un ensemble de critères, mais de manière générale, **une information est sensible lorsqu'elle peut avoir un impact sur la stratégie de l'entreprise qui la reçoit.**

Attention : un échange d'information sensible est interdit même si une seule entreprise fournit une information, et tant l'entreprise qui la fournit que celle qui la reçoit encourent un risque de sanction pour entente. Il est donc important d'être vigilant non seulement à l'égard des informations que l'on fournit, mais aussi vis-à-vis des informations communiquées par les concurrents.

1.4. Organisations ou associations professionnelles

La participation aux organisations ou associations professionnelles n'est pas interdite par principe. Au contraire, les organisations ou associations professionnelles peuvent et doivent avoir un rôle de promotion de la culture de concurrence parmi leurs membres.

Toutefois, parce que les concurrents s'y retrouvent naturellement pour discuter des problèmes de leur secteur économique, la participation à des travaux d'organisations



RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- **Soyez vigilant dans vos communications** avec les concurrents, qu'elles soient par écrit ou orales ;
- **Ne fournissez pas d'informations sensibles sur CIMAT** à des concurrents ;
- En cas de réception d'informations sensibles d'un concurrent, **pensez à manifester votre désaccord** de manière claire, et si possible par écrit ;
- Si des informations sensibles sur des concurrents vous sont communiquées « sur le terrain » par des clients ou des fournisseurs, **pensez à conserver les sources de cette communication et à noter ces sources** sur tout document dans lequel vous synthétiseriez ces informations

professionnelles (tel que l'APC) ou d'associations constitue une source importante de risques dans le domaine du droit de la concurrence. Le risque provient non seulement des réunions officielles mais aussi, des échanges informels qui peuvent avoir lieu en marge de travaux officiels.

Toute participation à une réunion d'association professionnelle devra faire l'objet d'une information préalable à la Direction de la Conformité, et devra être encadrée par un certain nombre de précautions afin de s'assurer que les discussions restent légitimes et qu'elles ne donnent lieu à aucun accord anticoncurrentiel ou échange d'informations sensibles.

Attention : il est également important de gérer avec précaution les échanges informels qui peuvent avoir lieu en marge des réunions formelles de l'association, que ce soit lors des pauses, ou si un concurrent lance une discussion « en marge ». Ces échanges peuvent également constituer une concertation anticoncurrentielle s'ils portent sur des informations sensibles.

1.5. Ententes dans le cadre des appels d'offres sous-traitance et groupements

En matière de marchés publics ou privés, il est interdit aux concurrents d'échanger des informations sensibles pendant la procédure d'appel d'offres et il leur est également interdit de

coordonner leurs offres de quelque façon que ce soit.

La coordination interdite peut prendre des formes très diverses, et notamment celles d'offres artificiellement moins compétitives (offres de couverture) ou, sauf justification expresse, d'une absence de réponse à tel ou tel appel d'offres.

Le recours à la sous-traitance ou aux groupements momentanés d'entreprises est licite. Cependant, la constitution d'un groupement ou l'organisation d'une sous-traitance ne doivent pas être utilisées comme un instrument de répartition de marché (ex : sous-traitance systématique d'une partie du marché à un candidat non retenu) ou afin d'interdire l'accès au marché à des concurrents (ex : présence d'une clause limitant les conditions d'accès au marché dans la convention de groupement).

Il convient d'être particulièrement vigilant lorsque le groupement comprend l'essentiel des acteurs du marché, limite la concurrence résiduelle et leur permet de se répartir les marchés en son sein.

Avant d'envisager de recourir à des accords de sous-traitance ou à un groupement dans le cadre d'un appel d'offres, assurez-vous qu'ils peuvent être justifiés par des raisons techniques, économiques ou autres (complémentarité des compétences ou des ressources, économie de moyens, partage des risques, etc.).

2. LES ENTENTES VERTICALES

Les accords ou concertations entre un opérateur et ses fournisseurs, distributeurs ou clients (relations dites « verticales ») peuvent également être constitutifs d'ententes sous certaines conditions. Il convient donc de les examiner au cas par cas, et de les faire valider au préalable. Le Conseil de la concurrence a en particulier attiré l'attention sur certaines pratiques ou clauses qui sont plus susceptibles de soulever des problèmes de concurrence.

Clauses d'exclusivité et de non-concurrence :

La clause d'exclusivité est une clause par laquelle CIMAT ou son partenaire s'engage à acheter ou à vendre à l'autre partie l'intégralité ou la quasi-totalité de ses besoins en un produit (ou prestation de services).

Elle peut résulter d'une obligation explicite ou d'un simple engagement de volume s'il équivaut à une exclusivité ou quasi-exclusivité.

La clause de non-concurrence consiste quant à elle en un engagement de l'une des parties à ne pas vendre de produits (ou services) concurrents de l'autre partie.

Il n'est pas interdit à CIMAT de prévoir de telles clauses dans ses contrats avec ses prestataires de services, fournisseurs de produits, ou clients. Toutefois, leur validité dépendra d'un ensemble de facteurs, tenant en particulier à leur champ, à leur durée, qui doit être limitée, et à la position des parties concernées sur les marchés concernés.

Clause de compétitivité (ou clause « anglaise ») :

Il s'agit de clauses selon lesquelles un client doit déclarer au fournisseur toute offre plus avantageuse reçue d'un concurrent et ne peut l'accepter que si le fournisseur ne s'aligne pas.

De telles clauses doivent faire l'objet d'une validation préalable car elles sont susceptibles d'avoir des effets anticoncurrentiels, notamment en augmentant la transparence sur le marché



RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- Avant la réunion, **demandez et vérifiez l'ordre du jour afin de vous assurer qu'il ne comporte pas de sujet sensible**. En cas de sujet sensible, demandez à ce qu'il soit retiré de l'ordre du jour ou refusez de participer ;
- Pendant la réunion, **réagissez en cas de dérive des discussions** ou de doute sur la légalité des échanges ;
- Interrompez la discussion, par exemple sous forme d'interrogation « **je ne suis pas sûr que ces discussions soient conformes au droit de la concurrence...** », « vous avez tous entendu parler du Conseil de la concurrence... », etc.
- **Faites acter votre désaccord sur la tenue de ces échanges** (règle de la « distanciation ») ; la distanciation est le seul moyen de protéger le Groupe CIMAT contre le risque de sanction en apportant la preuve de votre désaccord. La distanciation doit donc se faire si possible par écrit sur le compte-rendu de réunion, ou par e-mail à l'issue de la réunion ;
- **Informez immédiatement** la Direction de la Conformité





PRÉCAUTIONS EN CAS DE RÉPONSE EN GROUPEMENT

- **S'assurer que la constitution d'un groupement est objectivement nécessaire** ou au moins justifiée par des raisons techniques et la recherche de conditions optimisées de réponse à l'appel d'offres au profit du client organisateur ;
- **Etre transparent vis-à-vis du client organisateur** de l'appel d'offres ;
- Limiter les échanges d'informations sensibles aux **informations strictement indispensables** à chaque étape ;
- Si le groupement est abandonné avant remise de l'offre, les membres du groupement ne pourront plus déposer d'offre individuellement **sauf s'ils peuvent démontrer que les échanges d'informations intervenus n'ont pas altéré leur autonomie sur le marché.**

(par la communication d'offres concurrentes) ou en permettant à un fournisseur d'évincer ses concurrents, et peuvent ainsi être l'indice d'une entente ou d'un abus de position dominante.

Clause du client le plus favorisé :

Cette clause permet à un client de demander à son fournisseur de le faire bénéficier de toute condition plus intéressante qu'il accorderait à d'autres clients. Elle peut dans certaines circonstances avoir des effets anticoncurrentiels et être considérée comme nulle.

Clauses limitant le territoire ou la clientèle de revente :

Les distributeurs ou clients doivent rester libres de décider où et à qui ils revendent nos produits. Il ne faut donc en aucun cas restreindre leur zone de chalandise en leur interdisant la revente sur d'autres territoires ou à certains clients.

Prix imposés de revente :

Il est toujours possible de conseiller des prix de revente aux distributeurs ou clients, mais cela ne doit jamais aller au-delà d'une simple recommandation. En aucun cas vous ne pouvez leur imposer de prix de revente par quelque moyen que ce soit (incitations, pressions, menaces, représailles etc.).



ABUS DE POSITION DOMINANTE

Il n'est pas interdit de disposer d'une position dominante sur un marché (1.). Toutefois, la détention d'une position dominante impose une responsabilité particulière et lui interdit un certain nombre de pratiques qui sont considérées comme abusives (2.). Il en va de même lorsqu'une entreprise possède une infrastructure essentielle sur le marché (3.)

1. POSITION DOMINANTE

Le concept de « position dominante » ne signifie pas obligatoirement que l'entreprise concernée est le seul offreur sur un marché mais qu'elle dispose sur ce marché du pouvoir de se comporter sur un marché comme elle le souhaite, sans en être empêchée par la pression exercée par les concurrents et les clients.

D'une façon générale, et même si les critères d'appréciation sont multiples, on doit envisager le risque d'une position dominante dès qu'une entreprise détient une part de marché conséquente (40% ou plus) sur un marché, un segment du marché ou dans une zone géographique pertinente. D'autres critères peuvent également être pris en compte tels que la part de marché des concurrents, la notoriété, l'étendue de la gamme ou du portefeuille de produits ou services, la détention d'infrastructures essentielles ou de droits de propriété intellectuels indispensables etc.

La détention d'une position dominante n'est pas interdite en soi pourvu qu'elle ait été acquise et soit conservée ou accrue exclusivement par l'exercice d'une « concurrence par les mérites », c'est-à-dire grâce à la qualité de ses produits ou services et à une efficacité économique supérieure.

Mais la détention d'une position dominante impose à l'entreprise une « responsabilité particulière » concernant le fonctionnement concurrentiel des marchés sur lesquels s'exerce cette dominance et sur les marchés voisins.

En conséquence, certaines pratiques, permises

aux entreprises non dominantes, sont interdites à l'entreprise dominante et seront considérées comme constitutives d'abus de position dominante.

2. PRATIQUES ABUSIVES

Les règles de concurrence interdisent principalement aux entreprises dominantes les pratiques suivantes :

- Prix excessifs (disproportionnés par rapport à la valeur du produit ou service) ;
- Prix prédateurs (en-dessous des coûts) ;
- Refus de vente (ou de prestations de services), sauf justification objective et légitime ;
- Ventes ou prestations de services liées
- exclusivités imposées aux fournisseurs ou aux clients ;
- Droits de priorité ou d'alignement sur les offres concurrentes ;
- Clauses du client le plus favorisé (qui permettent à un client de demander à son fournisseur de le faire bénéficier de toute condition plus intéressante qu'il accorderait à d'autres clients) ;
- Rabais ristournes et aides commerciales de fidélisation ;
- Pratiques discriminatoires, sauf justification objective et légitime due à une différence de situation du client ou fournisseur (ou prestataire) ;
- Dénigrement, etc.

3. INFRASTRUCTURE ESSENTIELLE

Dans des cas exceptionnels, certaines infrastructures (telles que des outils de production, logistiques, infrastructures de transport, ou technologies) peuvent être qualifiées d'essentiels pour être actif sur le marché.

Une infrastructure ne sera toutefois jugée

essentielle que si trois conditions cumulatives sont réunies :

- Il est impossible pour les concurrents d'opérer sur un marché aval ou connexe sans avoir accès à l'infrastructure, et
- Il n'existe pas d'alternative viable à un coût raisonnable, et L'infrastructure n'est pas duplicable, c'est-à-dire soit impossible à dupliquer, soit non duplicable dans un délai raisonnable (du fait de contraintes matérielles, économiques et/ou réglementaires notamment)

Il peut s'agir aussi bien d'infrastructures appartenant en propre à un opérateur, ou d'infrastructures communes à plusieurs opérateurs.

La détention d'une infrastructure essentielle engendre l'obligation, pour son détenteur, de donner accès à l'infrastructure à ses concurrents dans des conditions raisonnables et non discriminatoires.

Cette obligation exclut tout comportement de refus d'accès non par des raisons objectives, ainsi que tout procédé dilatoire qui viserait à ralentir ou à compromettre l'accès d'un concurrent à l'infrastructure (demandes excessives d'informations, retards de traitement, etc.).



Vous venez de gagner un marché ou de signer contrat important ?

Vous estimez que CIMAT se trouve en position dominante sur un segment ou un territoire ?

Vous vous considérez victime d'un fournisseur / client dominant ?

-> Contactez immédiatement la Direction de la Conformité



CONCENTRATION

(FUSIONS, ACQUISITIONS, CESSIONS, ENTREPRISES COMMUNES, ETC..)

Le Conseil de la concurrence ne contrôle pas seulement le comportement des entreprises sur les marchés mais aussi la structure même des marchés : il s'agit du « contrôle des concentrations ».

L'objectif des règles du contrôle des concentrations est de préserver l'équilibre concurrentiel des marchés en empêchant la concentration de puissance économique qui créerait ou renforcerait une position dominante susceptible d'entraver de manière significative le libre jeu de la concurrence.

Le contrôle des opérations de concentration existe dans une grande majorité des pays du monde et a vocation à éviter :

- L'excès de concentration des marchés ;
- Que certains acteurs n'acquière une position trop forte sur le marché ;
- Des effets anticoncurrentiels (échanges d'informations, coordination, restriction d'accès au marché, etc.) ;

Au Maroc, il existe une obligation de notification au Conseil de la concurrence des concentrations atteignant certains seuils, préalablement à leur réalisation, sous peine d'une amende très importante. Il est donc impératif, dans tous les cas, de consulter la Direction de la Conformité dans le cadre de chaque opération.

Le contrôle est obligatoire et suspensif lorsque les conditions sont remplies, il est donc nécessaire de l'anticiper afin d'éviter des retards sur le calendrier de l'opération ou encore des risques de sanctions en cas de défaut de notification ou de réalisation prématurée.

Au Maroc, l'obligation de notification s'applique lorsque :

- L'opération envisagée emporte un changement de contrôle sur une entreprise ou une partie d'entreprise (par exemple des



En cas de projet d'opération d'acquisition, de fusion, de constitution d'une entreprise commune, ou d'achat d'actifs, que ce soit au Maroc ou dans d'autres pays, il est possible que l'opération soit soumise à notification au Conseil de la concurrence marocain, voire à d'autres autorités de concurrence dans le Monde.

-> Pensez à consulter systématiquement la Direction de la Conformité le plus tôt possible afin d'analyser les éventuelles obligations qui s'imposent à vos projets.

- actifs), ou concerne une fusion ou la création d'une entreprise commune répondant à certaines conditions, et
- Les seuils de notification fixés par décret sont atteints.

Attention : une même opération peut être soumise à des notifications à plusieurs autorités de concurrence dans le Monde.

ENQUÊTE D'UNE AUTORITÉ DE CONCURRENCE



En cas de suspicion de violations au droit de la concurrence, le Groupe CIMAT peut faire l'objet de différentes investigations afin de contrôler la légalité des comportements de l'entreprise et de ses salariés. Vous trouverez ci-après un rappel des principales règles applicables à ces enquêtes (1.), ainsi qu'une liste des comportements à observer en cas d'enquête (2.).

1. ENQUÊTES EN MATIÈRE DE CONCURRENCE

En droit de la concurrence, les enquêtes peuvent être menées par le Conseil de la concurrence ou le Ministère de l'Economie et des Finances et peuvent viser à :

- La constitution de preuves d'une pratique interdite (entente, abus de position dominante, absence de notification d'une opération notifiable etc.) ;

- L'analyse d'un secteur économique sans infraction spécifique (enquête sectorielle).

Au Maroc, il existe deux types d'enquête :

- Enquête lourde (inspection) : visite inopinée à des fins de recherche de preuves sur autorisation motivée du procureur du Roi et en présence d'un officier de police judiciaire ;
- Enquête simple : enquête à des fins de recherche de preuves sans autorisation judiciaire.

Quel que soit le type d'enquête, vous avez l'obligation de coopérer avec les inspecteurs sous peine de lourdes sanctions en cas d'obstruction, de refus de fournir des documents ou informations demandées, ou de fourniture d'éléments inexacts ou incomplets.

2. COMPORTEMENTS À OBSERVER EN CAS D'INSPECTION

- Vérifier la carte professionnelle des agents et leur autorisation avant de donner l'accès aux locaux ;
- Prévenir la Direction de la Conformité et/ou les conseillers juridiques ;
- Ne pas altérer, dissimuler, détruire ou effacer les documents ;
- Ne pas communiquer des informations incorrectes ;
- Ne pas adopter un comportement hostile ;
- Signaler la présence de documents et emails couverts par le secret avocat/client ;
- Fournir uniquement ce qui est demandé par les inspecteurs ;
- Répondre uniquement aux questions posées de manière claire et factuelle sans extrapolation et éviter tout développement de réponses ou ambiguïté pouvant amener à une interprétation erronée des inspecteurs ;
- Consulter la Direction de la Conformité et/ou le conseiller juridique si une question vous paraît en dehors de l'objet de l'enquête, ou auto-incriminante (c'est-à-dire qu'elle semble délibérément posée de manière à ce que vous soyez contraint d'avouer avoir participé à une infraction) ;
- Accompagner les agents tout au long de l'inspection (prendre des notes précises, évaluer la nature des documents saisis) ;
- Ne jamais manipuler un scellé ;
- Si votre compte ou accès messagerie est bloqué par les inspecteurs, ne pas tenter de rétablir l'accès sauf validation ;
- Ne pas communiquer sur l'enquête en dehors de l'entreprise ;
- Relire les procès-verbaux et y faire constater toute irrégularité ;
- Demander en cas de besoin d'être assisté par l'entité en charge de la conformité lors des entretiens.



Pouvoirs d'inspection	Enquête simple	Enquête lourde
Accès aux locaux : • professionnels • domiciles privés (avec autorisation spéciale)	✓ ✗	✓ ✓
Examen de documents professionnels, livres, registres, factures (quelque que soit le format ou le support)	✗	✓
Prise de copies	✓	✓
Fouille et saisie d'originaux	✗	✓
Pose de scellés (dans les locaux, sur les bureaux, les fournitures, les ordinateurs)	✗	✓
Questions	✓	✓



MAÎTRISE DE LA COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

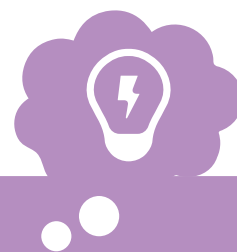


Il est impératif, non seulement de respecter le droit de la concurrence, mais aussi de prendre les mesures nécessaires pour éviter toute situation ou maladresse d'expression qui pourrait laisser soupçonner, à tort, une conduite irrégulière.

A cet égard, la maîtrise de la communication interne et externe est essentielle. C'est une erreur fréquente de supposer que les communications orales ne peuvent pas être retracées ou que des écrits absolument informels ou personnels (notes manuscrites en marge d'un document, post-it, agendas, e-mails, messages instantanés) sont sans conséquences juridiques possibles. La jurisprudence est riche d'exemples d'éléments à première vue anodins trouvés dans les dossiers d'employés de l'entreprise.

?

Par exemple, à l'issue d'une procédure d'appel d'offres perdu par CIMAT, le client indique que les prix de CIMAT se situaient 15% au-dessus des prix proposés par ses concurrents. Lors de la consignation de cette information, il conviendra d'indiquer que cette information (i) a été obtenue du client X (ii) dans le cadre de l'appel d'offres Y en précisant (iii) la date de l'échange et que cette information a vocation à être utilisée pour (iv) éventuellement réviser la politique tarifaire de CIMAT sur ce produit afin de gagner des marchés ultérieurs.



RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR ÉVITER LES MALADRESSES

- **Ne partez pas du principe que vos correspondances resteront confidentielles** et **gardez à l'esprit qu'elles pourraient à tout moment être lues** par des autorités de concurrence ;
- Assurez-vous que les mots que vous employez ne puissent pas être **mal interprétés** ;
- Soyez précis et factuel, **et non pas spéculatif ou excessif** ;
- Évitez d'employer des termes **agressifs, menaçants ou émotionnels** ;
- Veillez à ne pas utiliser de vocabulaire **pouvant suggérer une culpabilité**, tel que « **détruire ce message après lecture** » ;
- Évitez toute phrase suggérant **qu'une vision commune aurait été atteinte dans le secteur** ou que des discussions sur des **sujets commercialement sensibles** (tels que la fixation de prix) aient pu avoir lieu ;
- Quel que soit le sujet, **veillez à toujours refléter dans vos messages le fait que vous vous comportez de manière autonome et indépendante sur le marché** et que vos projets ou décisions relèvent de décisions prises en interne sans échanges avec des concurrents et sans considération de leurs propres comportements ;
- **Indiquez la source légitime des informations** de veille concurrentielle que vous détenez ;
- Demandez-vous s'il est vraiment **nécessaire** de créer le document ou d'envoyer cette communication.

Dans ce cadre, le fait de tamponner un document « personnel », « confidentiel » ou « secret », est une précaution indispensable et recommandée bien qu'elle empêche rarement qu'il ne soit saisi au cours d'une enquête ou versé aux débats d'un procès.

Les écrits informels ou personnels sont susceptibles d'éveiller les soupçons d'un enquêteur lorsqu'ils traitent sommairement d'informations sensibles du point de vue du droit de la concurrence sans en mentionner la source.

Aussi, est-il indispensable de faire apparaître explicitement la légitimité de la source de telles informations (autre que les concurrents) et l'usage auquel elles sont destinées (améliorer l'efficacité économique de l'entreprise).

La même prudence s'impose en matière de communication externe pour ne pas éveiller, à tort, des soupçons sur la compatibilité avec le

droit de la concurrence des actions de CIMAT. Une attention particulière est à apporter s'agissant des communications destinées aux marchés financiers. Il est nécessaire de consulter les personnes en charge de la concurrence au niveau du groupe pour avis préalable sur toute communication sensible.



RECOMMANDATIONS PRATIQUES

Pour assurer le respect des règles de concurrence et éviter les risques de sanction, que ce soit pour l'entreprise ou à titre personnel, il convient de :

- Limiter vos contacts avec les représentants des opérateurs concurrents au strict nécessaire ;
- En cas de rencontre, s'assurer du caractère légitime de cette réunion (association, contrat de sous-traitance ou groupement par exemple) et veiller à ce que la conversation ne dérive pas sur d'autres sujets ;
- Interdire tout échange d'informations sensibles et/ou confidentielles ;
- Consulter la hiérarchie opérationnelle et l'entité en charge de la concurrence au niveau du groupe préalablement à tout nouveau projet impliquant des relations avec un ou des concurrents et en cas de doute sur la légitimité d'une situation ;
- Soumettre à la Direction de la Conformité tout contrat avec un fournisseur, prestataire de services ou client comportant des

clauses d'exclusivité, clauses de non concurrence, de compétitivité ou de client le plus favorisé ;

- S'assurer que les clients restent libres de fixer leurs prix de revente, même en cas de prix conseillés
- Pour ne pas créer des suspicions ou des apparences de violation des règles de concurrence (notamment en cas d'enquête) : maîtriser la communication interne et externe de l'entreprise.
- En cas de projet d'acquisition, de cession, de création de joint-venture ou de fusion, consulter la Direction de la Conformité en amont.

Gardez enfin à l'esprit que le droit de la concurrence protège l'ensemble des opérateurs sur le marché, y compris CIMAT. En tant que tel, il s'impose également à nos concurrents, clients et fournisseurs. Nous vous encourageons donc à nous signaler également tout comportement inapproprié que vous pourriez observer de la part de vos partenaires.



QUE FAIRE EN CAS D'IDENTIFICATION D'UN PROBLÈME DE CONCURRENCE POTENTIEL ?

Vous devez **immédiatement contacter la Direction de la Conformité** dans les situations suivantes ou en cas de doute sur la légalité d'une pratique :

- Vous suspectez l'existence ou avez connaissance d'une violation potentielle ou avérée du droit de la concurrence (que vous en soyez vous-même l'auteur ou qu'elle soit le fait d'un autre employé, d'un prestataire, d'un partenaire dans une entreprise commune, d'un client, d'un agent, d'un concurrent ou d'un fournisseur de CIMAT) ;
- Un client, un fournisseur, un concurrent ou tout autre tiers se plaint - même en l'absence de preuve - du fait que le comportement de CIMAT sur le marché ou le comportement qu'il envisage d'adopter viole le droit de la concurrence ;
- Vous suspectez que CIMAT est victime du comportement anticoncurrentiel d'un client,

fournisseur, concurrent ou de tout autre tiers.

Afin de renforcer la protection des correspondances sensibles, toute correspondance avec un conseiller juridique externe en relation avec des sujets stratégiques doit clairement mentionner l'intitulé suivant :

« Confidentiel – Correspondance d'avocat ».

Afin de leur conserver cette protection, il conviendra ensuite de ne pas transférer ces correspondances à qui que ce soit sans validation de la Direction de la Conformité.

Dans l'éventualité où vous seriez contacté par la presse au sujet d'une violation alléguée du droit de la concurrence, nous vous demandons de bien vouloir transmettre cet appel à la Direction de la Conformité.








CIMAT
Ciments de l'Atlas





ENGAGÉS POUR L'AVENIR



 Km 7, route de Rabat - Aïn sebaa - Casablanca - 20500

 Tél. : (212)(0) 5 22 67 99 89

 ace@cimat.ma