



## /// SOMMAIRE ///

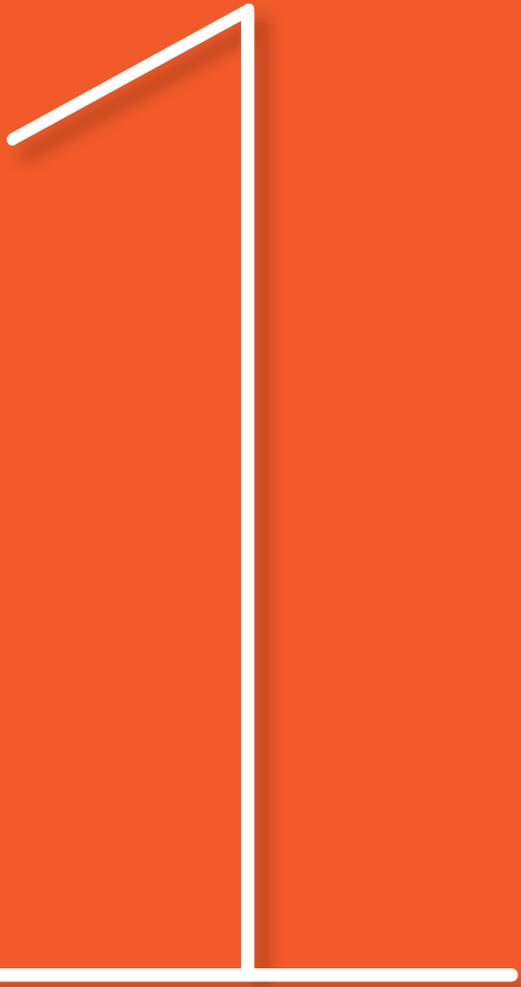
- 1 Une stratégie commerciale proactive /// page 5
- 2 Le Maroc en tête sur un marché contrasté /// page 9
- 3 Montée en puissance de l'outil de production /// page 15
- 4 Une politique financière au service de la stratégie industrielle /// page 29
- 5 Annexes Comptes consolidés 2009 /// page 35  
Filiales et joint-ventures /// page 42

*Mines, laveries, usines chimiques, installations portuaires... OCP investit 70 milliards de MAD dans le développement et la modernisation de son outil industriel.*

anticiper

innover

développer



---

RAPPORT ANNUEL /// OCP /// 2009

---

---

MARCHÉS

---



MARCHÉS

## UNE STRATÉGIE /// COMMERCIALE ///

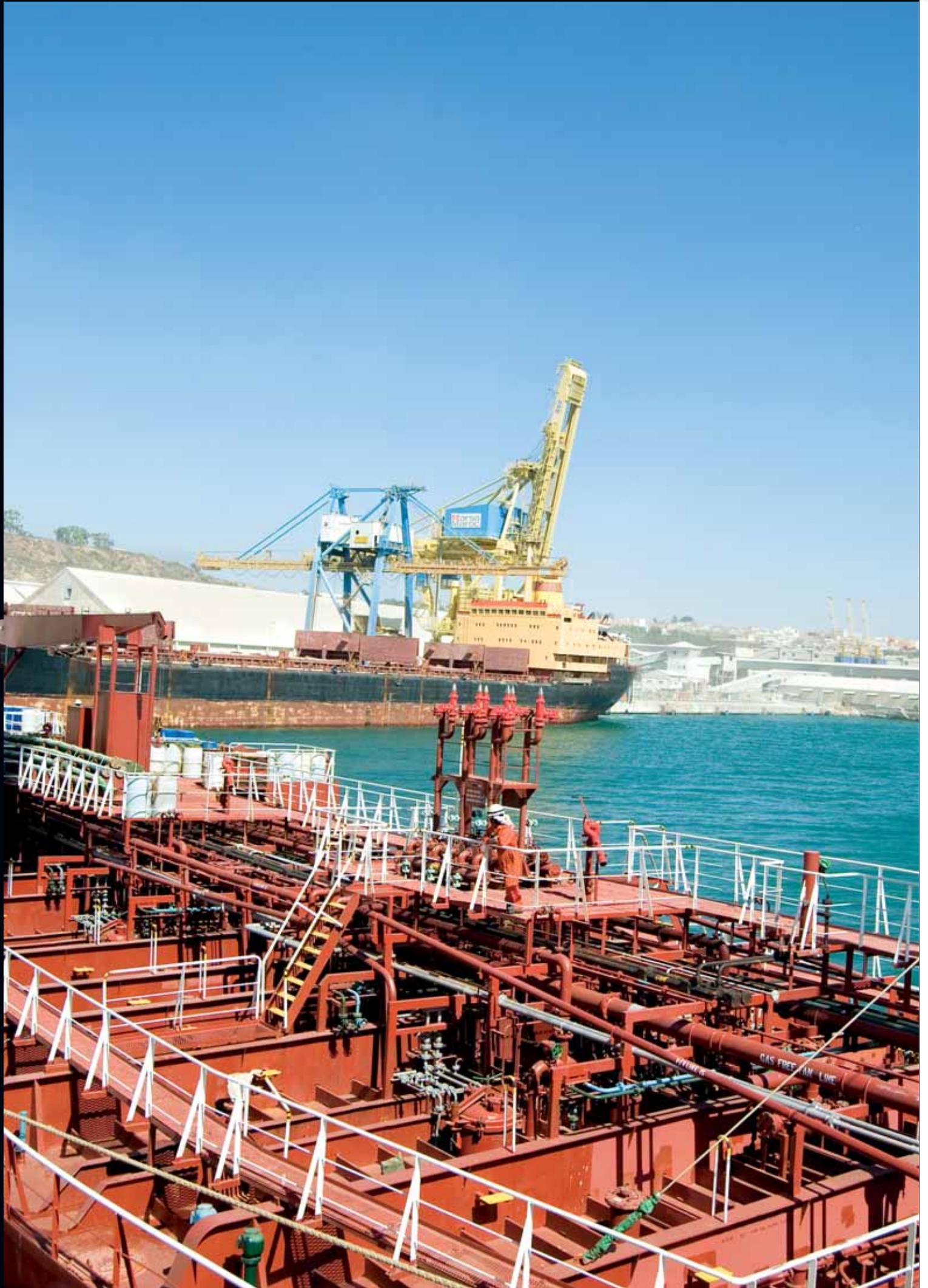
### PROACTIVE

**L**ES COURS DU PHOSPHATE DEVRAIENT RESTER VOLATILS. POUR AVOIR ANTICIPÉ CETTE ÉVOLUTION, OCP A SU EN FAIRE UNE OPPORTUNITÉ EN COLLANT MIEUX AUX RÉALITÉS DE SES MARCHÉS : PROXIMITÉ AVEC SES CLIENTS, OPTIMISATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR, ET EXPANSION DANS DE NOUVEAUX MARCHÉS COMME L'AFRIQUE.

2009 fut à la fois une année de crise et de sortie de crise pour OCP comme pour toute l'industrie du phosphate. Le chiffre d'affaires de l'exportation de minerai a reculé cette année-là de 66,85% alors

qu'il s'était envolé de 184,41 % en 2008. Cependant cette volatilité extrême ne doit pas cacher une tendance de fond : OCP améliore, année après année, sa performance commerciale depuis 2006. Si on exclut 2008, année d'une flambée historique du cours de toutes les matières premières dont le phosphate de roche, OCP a amélioré ses ventes de minerai de 5,85 % en 2009 par rapport à 2007, alors même que le *fly up* des cours avait commencé cette année-là.

Pour éliminer les distorsions dues à des effets de base erratiques, c'est 2006 qui doit être retenue comme année de référence.



*Jorf Lasfar et Safi (photo), les deux villes où se concentrent les activités du Pôle Chimie, bénéficient d'importants projets de développement pour leur port phosphatier.*

En 2009, à \$ 80-100 la tonne, le cours du phosphate brut est deux fois et demie supérieur à 2006.

#### UNE VOLATILITÉ DURABLE

Une évidence s'impose : la volatilité s'installe de façon durable sur le marché mondial des phosphates. A court terme, OCP a réagi en recadrant son offre. Les nécessaires maintenances et mises à niveau du matériel ont aussi pesé dans cette décision. La plupart des autres acteurs de l'industrie avaient, eux aussi, ralenti leur rythme de production en 2009. Certains clients en difficulté avaient, d'ailleurs, renoncé à prendre livraison de leurs commandes.

A plus long terme, le Groupe a intégré la volatilité du marché

Pour préserver ses marges, OCP privilégie la vente spot ou les contrats à court terme, tirant ainsi un meilleur parti de la volatilité des prix.

comme un paramètre permanent de sa stratégie commerciale. Ce faisant, il a en particulier amélioré ses outils d'analyse et affiné sa segmentation de marché par zones géographiques, types de clients et scénarios de conjoncture économique, financière ou monétaire. C'est pour mieux coller aux réalités du terrain qu'il a étoffé ou créé des bureaux à Paris, au Brésil - pays destiné à devenir un important *hub* régional - et en Inde, et qu'il prévoit d'en ouvrir en Argentine et à Dubaï.

Afin de préserver ses marges, le Groupe colle mieux à l'évolution des cours en privilégiant les prix de vente spot ou les contrats à court terme, qui permettent de tirer un

meilleur parti de la volatilité des prix. Mieux, en se situant délibérément en amont de l'industrie du phosphate, avec un suivi des cours des matières premières agricoles, OCP a sophistiqué sa stratégie de marge. Son modèle de marché prend en compte la volatilité des cours du phosphate, mais aussi celle des soft commodities.

#### DIVERSIFICATION DES PRODUITS ET DES MARCHÉS

Le Groupe se positionne sur tous les maillons de la chaîne de valeur, d'une large gamme de minerais aux différents engrais en passant par l'acide phosphorique, multipliant ainsi ses possibilités d'arbitrage.

L'innovation est un autre axe, très fort, de la stratégie d'OCP. Outre la mise au point d'engrais spécifiques, il se diversifie dans les produits à forte valeur ajoutée, dont les compléments phosphorés. C'est ainsi qu'il prévoit de mettre en place une unité de production de compléments alimentaires pour le bétail.

Les engrais représentent une bonne part du potentiel de croissance des marchés du Groupe. Ainsi, en dépit de la crise, il a amélioré ses ventes et ses parts de marché sur ce segment, particulièrement en Inde, au Pakistan, au Brésil et en Argentine.

Et que dire de l'Afrique, qui figure au premier rang des priorités du Groupe et où ses ventes ont triplé en 2009 ! La stratégie sur ce continent consiste à cibler directement les agriculteurs, comme par exemple les producteurs de cacao. C'est la meilleure façon de se situer au plus près des besoins des clients. Et pour pallier, en partie, les difficultés de transport, ont été créés des couloirs logistiques qui desservent plusieurs pays.



---

RAPPORT ANNUEL /// OCP /// 2009

---

---

COMMERCE MONDIAL

---



RÉALISATIONS COMMERCIALES

## LE MAROC EN TÊTE /// SUR UN MARCHÉ /// CONTRASTÉ

**L**ES VENTES DU GROUPE OCP À L'EXPORT ONT FAIT LES FRAIS D'UN MARCHÉ DE LA ROCHE EN FORT REcul. IL TIRE CEPENDANT SON ÉPINGLE DU JEU ET MAINTIEN SA PREMIÈRE PLACE EN TANT QU'EXPORTATEUR DE PHOSPHATE BRUT ET DE PHOSPHATE SOUS TOUTES FORMES, ET CONSOLIDE MÊME SON LEADERSHIP SUR LE MARCHÉ MONDIAL DE L'ACIDE PHOSPHORIQUE.

**PHOSPHATE SOUS TOUTES SES FORMES  
MAROC, ETATS-UNIS, CHINE, TRIO  
DE TÊTE DU MARCHÉ MONDIAL**

En 2009, le commerce mondial de phosphate sous toutes formes a diminué de 11,1% pour s'établir à 19,44 millions de tonnes  $P_2O_5$ .

Cette baisse est imputable principalement au commerce mondial de la roche qui a chuté de 39,5 %, alors que, au contraire, le commerce mondial d'acide phosphorique et des engrais (DAP, MAP, TSP) gagnait respectivement 6,3 % et 12,5 % par rapport à 2008.

Les exportations marocaines de phosphate sous toutes formes ont « surperformé » le marché mondial puisqu'elles n'enregistraient, toujours en 2009, « qu'une » baisse de 20,7 % dont est responsable la chute de 50,7 % des exportations de phosphate brut. Le groupe OCP a ainsi maintenu sa place de leader mondial malgré une contraction de sa part de marché de 27,5 % en 2008 à 24,6 % en 2009.

Les Etats-Unis, eux, ont vu leur part de marché mondial de phosphates sous toutes ses formes grimper de 14,1 % à 18,1 %. Evoluant en sens inverse de la tendance mondiale, les exportations américaines ont augmenté de 14,1 % (3,5 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> en 2009, contre 3,08 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> en 2008). Ce résultat a été obtenu grâce à une hausse de 26,7 % des ventes de DAP et de 6,9 % de celles de MAP.

Troisième exportateur mondial, la Chine a vu ses exportations de phosphate sous toutes formes baisser de 3,9 % (2,05 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> en 2009, contre 2,14 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> en 2008). C'est la chute de 51,1 % des

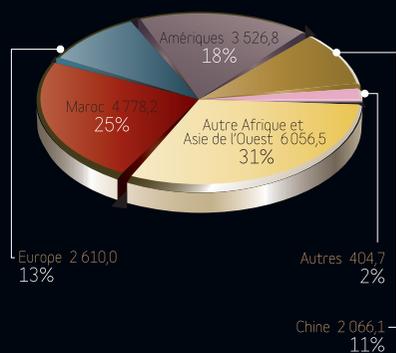
Unis ont considérablement réduit leur activité d'extraction.

La chute du commerce mondial de phosphate brut est plus impressionnante : à 18,4 Mt, elle est de 39,5 %. Cette baisse est observée essentiellement en Chine (-80,9 %), au Maroc (-50,7 %) et autres pays de l'Afrique du Nord (-44,5 %). Les ventes marocaines sont ainsi passées de 11,82 Mt en 2008 à 5,82 en 2009. La part de marché du Groupe OCP réplique cette évolution, baissant de 38,7 % en 2008 à 31,5 % en 2009.

La demande à l'import s'est particulièrement effondrée en Europe

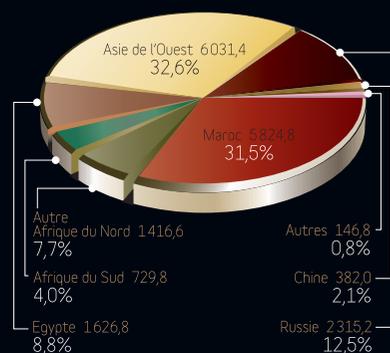
## Parts de marché à l'export

Exportations en milliers de tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> et en % du total



### PHOSPHATE sous TOUTES FORMES

TOTAL MONDE 19 442,2 - 100%



### PHOSPHATE BRUT

TOTAL MONDE 18 473,4 - 100%

exportations de MAP qui explique ce fléchissement. La Chine a, elle aussi, conforté sa part de marché, qui est passée de 9,8 % en 2008 à 10,6 % en 2009.

(-49 %), Amérique (-36 %), Océanie (-7 %) et Extrême-Orient (-51 %). En revanche, les importations indiennes sont restées pratiquement inchangées (4,9 Mt en 2009, contre 5 Mt en 2008).

#### PHOSPHATE BRUT

#### CHUTE DE 40 % DES EXPORTATIONS

Selon l'IFA (International Fertilizer Association), la production mondiale de phosphate brut a baissé de 3,9 % entre 2008 et 2009 (de 174,4 Mt à 168,0 Mt). Les principaux producteurs ont, en effet, adapté leur offre à la demande, à l'exception de la Chine, de l'Egypte et du Mexique - qui ont, à contre-courant, légèrement augmenté leur production. Le Maroc et les Etats-

#### ACIDE PHOSPHORIQUE

#### INDE ET MAROC, PRINCIPAUX

#### ACTEURS DU MARCHÉ

La production mondiale d'acide phosphorique a augmenté de 2 % en 2009, pour s'établir à 33,2 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>.

Le commerce mondial a, à l'inverse, progressé de 6,3 % (4,27 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> en 2009, contre 4,02 en 2008). Les principaux pays et ré-

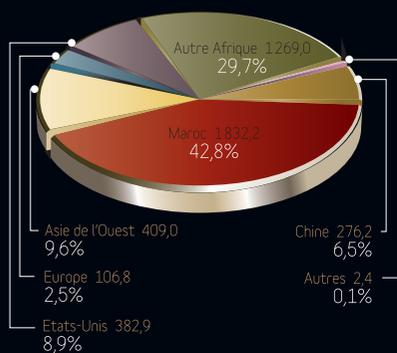
gions qui ont bénéficié de cette hausse du marché sont le Maroc et les autres pays de l'Afrique. Les exportations américaines et chinoises ont, elles, respectivement baissé de 23,7 % et 3,7 %.

Principal importateur, l'Inde a accru ses achats de 39,2 % (2,63 Mt en 2009). Les ventes marocaines à ce pays ont fait un bond de 71 %, passant de 652 100 tonnes  $P_2O_5$  en 2008 à 1,11 million de tonnes en 2009.

Les exportations totales d'OCP ont augmenté de 19,7 % (1,83 Mt  $P_2O_5$  en 2009). Le Groupe a très nettement amélioré sa part de marché

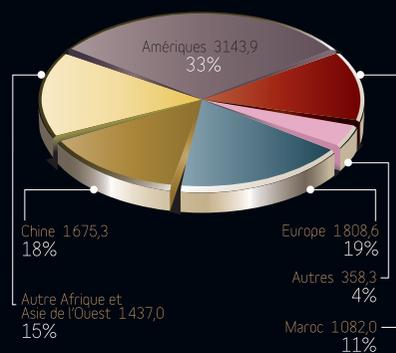
L'accroissement de 34,3 % des échanges mondiaux de DAP (6,4 Mt  $P_2O_5$  en 2009, contre 4,79 Mt  $P_2O_5$  en 2008) compense largement la baisse subie par le TSP (-15,4 % pour un volume de 1,32 Mt  $P_2O_5$ ) et le MAP (-16,5 % pour un volume de 1,74 Mt  $P_2O_5$ ).

Principal importateur de MAP et de TSP, le Brésil a réduit ses achats de 17,8 % pour le premier engrais et de 3,6 % pour le second. Les importations indiennes de DAP ont augmenté de 11,4 % en 2009 (2,85 Mt  $P_2O_5$ ). Les Etats-Unis ont amélioré de 21,4 % leurs exportations d'engrais solides, dont



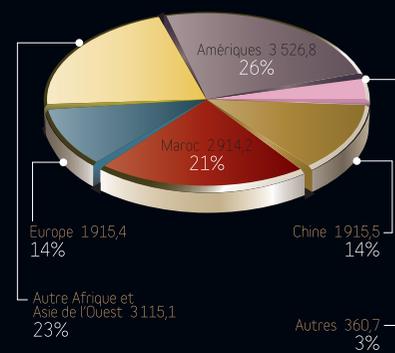
#### ACIDE PHOSPHORIQUE

TOTAL MONDE 4 278,6 - 100%



#### ENGRAIS SOLIDES

TOTAL MONDE 9 505,1 - 100%



#### DÉRIVÉS PHOSPHATÉS

TOTAL MONDE 13 783,7 - 100%

mondial : 38 % en 2008, 42,8 % en 2009.

#### ENGRAIS SOLIDES

##### UN MARCHÉ ANIMÉ EN CROISSANCE

La production mondiale d'engrais solides phosphatés - essentiellement MAP, DAP et TSP - s'est établie en 2009 à 23,8 Mt  $P_2O_5$ , soit une augmentation de 2 % par rapport à celle de 2008. Les parts respectives des MAP, DAP et TSP sont de 7,7 Mt  $P_2O_5$  (-12 %), 14 Mt  $P_2O_5$  (+16 %) et 2,1 Mt  $P_2O_5$  (-20 %). Le commerce mondial d'engrais solides s'est établi à 9,5 Mt  $P_2O_5$  en 2009, en croissance annuelle de 12,5 %.

+26,7 % pour le DAP et +6,9 % pour le MAP.

Avec une progression de 52,9 % de ses exportations d'engrais solides - dont 114,4 % pour le DAP, 34 % pour le MAP et une quasi-stagnation pour le TSP -, le Maroc signe une belle performance.

---

## Les exportations d'OCP en chiffres

---

**PHOSPHATE SOUS TOUTES FORMES.** Les exportations de phosphate sous toutes formes ont atteint 4,77 Mt  $P_2O_5$  en 2009, contre 6,02 Mt en 2008, soit une baisse de 20,7 %.

**PHOSPHATE BRUT.** Les ventes de phosphate brut se sont élevées à 18,429 Mt en 2009, contre 23,936 Mt en 2008, soit une chute de 23 %. Les ventes 2009 se ventilent ainsi : 12,604 Mt livrées au marché marocain pour la transformation en acide phosphorique et 5,825 Mt vendues à l'export.

**ACIDE PHOSPHORIQUE.** En 2009, les exportations d'acide phosphorique se sont élevées à 1,83 Mt  $P_2O_5$ , contre 1,53 Mt en 2008, soit une hausse de 19,7 %.

**ENGRAIS SOLIDES.** Les exportations de DAP sont passées de 275 700 tonnes  $P_2O_5$  en 2008 à 591 000 tonnes en 2009, soit une hausse de 114,4 %. Pour le MAP, les exportations ont augmenté de 34 % : 242 600 tonnes  $P_2O_5$  en 2009, contre 181 100 tonnes  $P_2O_5$  en 2008. A 248 300 tonnes  $P_2O_5$ , les ventes à l'export de TSP, enfin, ont enregistré une baisse de 0,9 %.

**PRODUITS DÉRIVÉS.** Globalement, les exportations de produits dérivés (acide phosphorique et engrais solides) ont atteint 2,91 Mt  $P_2O_5$  en 2009, contre 2,23 Mt  $P_2O_5$  en 2008, soit une hausse de 30,2 %.

---

## Évolution des capacités mondiales de production

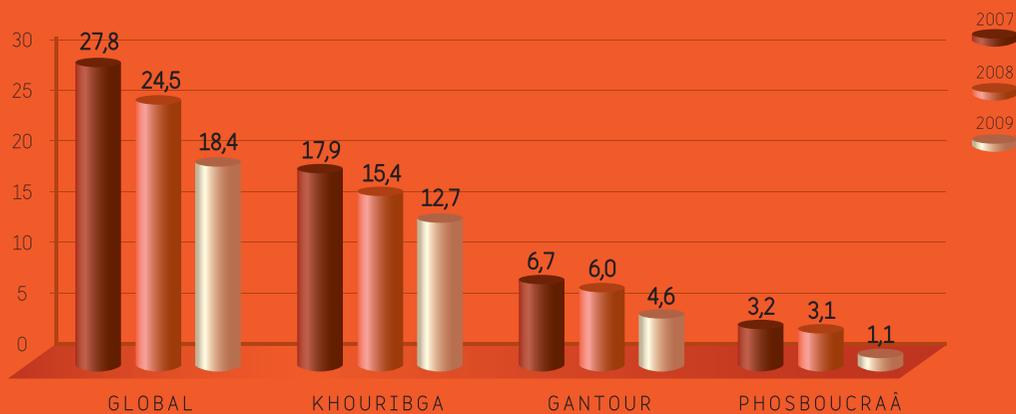
---

>>> L'année 2009 aura vu peu de changements en termes de capacités de production, aussi bien pour l'acide phosphorique que pour les engrais.

>>> Pour l'acide phosphorique, la capacité mondiale a enregistré une hausse due surtout à la Chine et dans une moindre mesure à l'Inde. Les capacités chinoises d'acide phosphorique sont passées de 12 Mt  $P_2O_5$  à 13,5 Mt  $P_2O_5$ , l'essentiel de l'accroissement ayant surtout servi à la production de DAP. En 2010, la capacité chinoise d'acide sera portée à 14,7 Mt  $P_2O_5$ . Et à fin 2011 celle du Brésil augmentera de 0,2 Mt. Entre 2011 et 2013, l'IFA (International Fertilizer Association) prévoit une forte augmentation des capacités d'acide phosphorique en Russie.

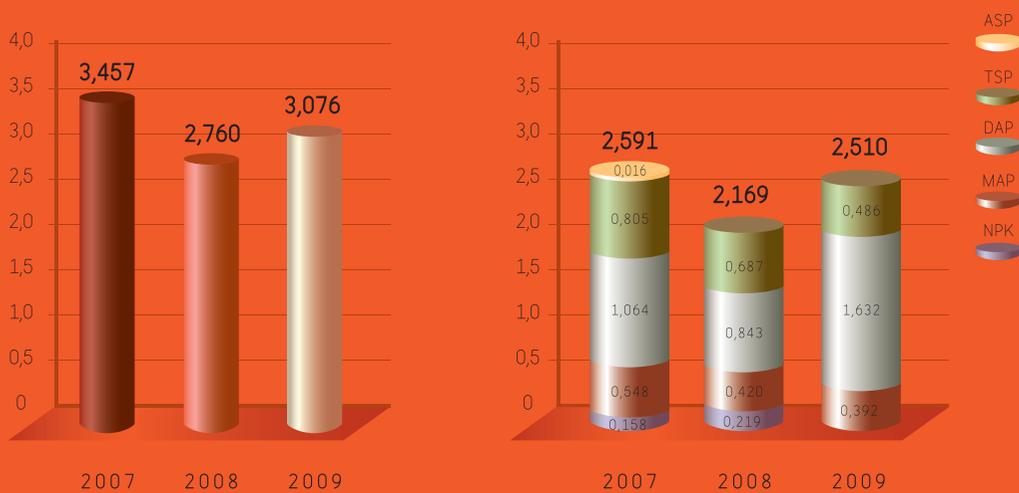
>>> Pour les trois principaux engrais solides (MAP, DAP et TSP), les capacités de production mondiales, devraient augmenter légèrement, à 35,8 Mt  $P_2O_5$ , précise l'IFA. Les nouvelles unités sont principalement localisées en Chine et au Maroc : la Chine avec 1,2 Mt  $P_2O_5$  et le Maroc avec 0,36 Mt  $P_2O_5$  grâce, pour ce dernier, aux unités installées en joint-venture avec Bunge Fertilizantes. En tout, souligne l'association professionnelle internationale, environ 1,8 Mt  $P_2O_5$  de nouvelles capacités seront opérationnelles en 2010.

>>> 2011 est l'année pour laquelle les observateurs prévoient un rebond du marché des phosphates, avec un retour à une forte demande après plus de deux années de tassement. La production est également prévue à la hausse avec les capacités nouvelles qui deviendront opérationnelles. Il est beaucoup question, notamment, de la concurrence du phosphate saoudien d'Al-Jalamid. Les installations saoudiennes devaient commencer leur production en octobre 2010 et arriver à leur plein rendement en 2011, soit 3 Mt de DAP par an. Mais le Groupe OCP est confiant : cette offre supplémentaire sera absorbée au fur et à mesure de son arrivée effective sur le marché. La demande de DAP devrait en effet atteindre 16,4 Mt d'ici à 2018, soit une augmentation de quelque 4,6 % en moyenne par an.



## PRODUCTION OCP DE PHOSPHATE BRUT...

EVOLUTION DE LA PRODUCTION MARCHANDE DU GROUPE.  
/// en millions de tonnes ///



## ...D'ACIDE PHOSPHORIQUE ET D'ENGRAIS

EVOLUTION DE LA PRODUCTION CONSOLIDÉE DU GROUPE.  
/// en millions de tonnes ///



---

RAPPORT ANNUEL /// OCP /// 2009

---

---

RÉALISATIONS INDUSTRIELLES

---



RÉALISATIONS INDUSTRIELLES

## MONTÉE EN /// PUISSANCE /// DE L'OUTIL DE PRODUCTION

**L**E GROUPE OCP AFFÛTE SES OUTILS ET MULTIPLIE SES PROJETS, TANT POUR L'EXTRACTION DU MINÉRAI QUE POUR SON TRAITEMENT OU SA VALORISATION. OBJECTIF : MAINTENIR ET CONSOLIDER UNE AVANCE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE SUR UN MARCHÉ APPELÉ À DEVENIR EXTRÊMEMENT CONCURRENTIEL.

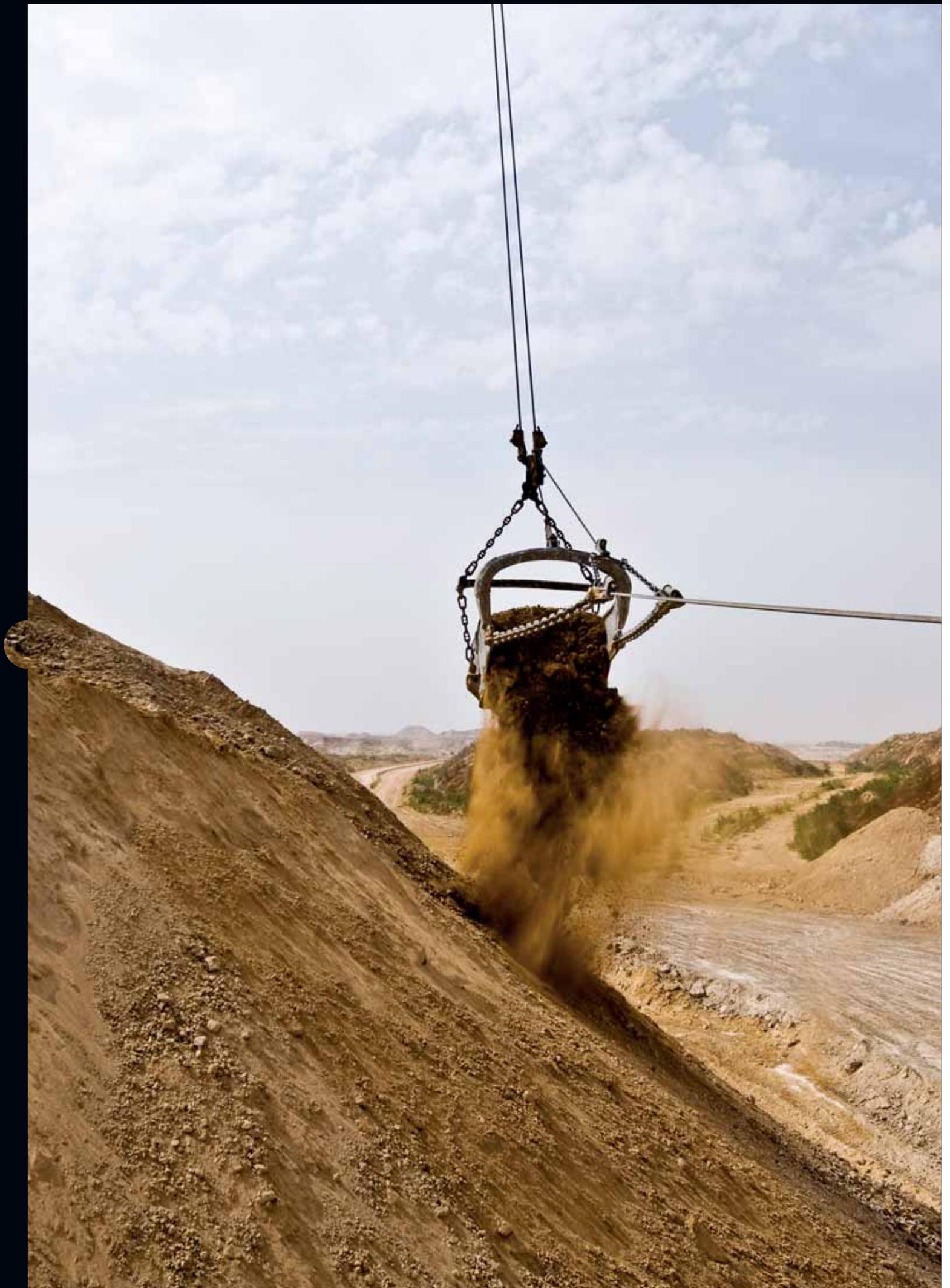
Les perspectives de croissance de la demande mondiale de phosphates attirent sur le marché une offre accrue : on ne compte pas moins de quinze grands projets intégrés dans le monde. Pour y faire face, pour maintenir et consolider son leadership, OCP a mis sur pied

une stratégie de « relance industrielle à grande échelle », avec un programme d'investissements de quelque quatre milliards de dollars d'ici à 2020.

### DÉVELOPPER LA MINE ET

### LA VALORISATION DU MINÉRAI

Le maintien d'une importante capacité de production minière permet au Groupe de se garder une grande souplesse dans son utilisation en fonction de ses intérêts. OCP ouvre de nouvelles mines aux installations d'un haut niveau d'efficacité et lance des programmes d'optimisation et de rénovation pour augmenter l'efficacité des mines existantes.



*Quatre nouvelles mines entreront en production d'ici à 2017. Elles ont pour objectif de porter la capacité de production de minerai de 30 à 50 millions de tonnes/an.*

Objectif : porter de 30 à 50 millions de tonnes/an ses capacités minières. Parallèlement, OCP investit fortement dans la valorisation locale de son minerai.

Le projet phare du Groupe en la matière est le Jorf Phosphate Hub (JPH), appelé à devenir le plus grand complexe mondial de production d'engrais phosphatés, permettant ainsi d'importantes économies d'échelle. De 3 millions de tonnes par an actuellement, la capacité de production annuelle passera à 10 Mt/an à l'horizon 2020. Le programme JPH consiste en la construction d'infrastructures de classe mondiale permettant d'accueillir des investissements directs étrangers (IDE) de la part d'opérateurs de stature internationale désireux d'exploiter des unités de production d'engrais en joint-ventures avec OCP. En 2010, ont été lancées les études pour la réalisation de la première de ces unités, avec une capacité de 1,1 million de tonnes par an.

Le Jorf Phosphate Hub sera alimenté en minerai grâce au *slurry pipe*, minéroduct qui reliera le site minier de Khouribga aux installations de valorisation de Jorf Lasfar, d'où une plus grande efficacité dans le transport et des économies substantielles : la suppression du séchage à la mine préalable au transport ferroviaire permettra une économie de près de 30 MAD/tonne et sauvegardera plus de 3 millions de m<sup>3</sup> d'eau par an. Le coût du transport lui-même tombera à environ 8 MAD/tonne, au lieu de quelque 70 MAD/tonne par le train sur l'axe Khouribga-Jorf Lasfar.

#### L'EAU ET L'ÉNERGIE, DEUX RESSOURCES STRATÉGIQUES

En plus des infrastructures de production des Pôles Mines et Chimie à proprement parler, OCP investit dans les infrastructures industrielles liées à l'eau et à l'énergie, deux ressources stratégiques s'il en est. Ainsi, a-t-il doublé en 2009 sa

capacité de production d'eau – pour le lavage des phosphates – dans un pays connu pour son aridité, d'où la recherche de formules pour éviter d'y aggraver le stress hydrique. Dans ses activités chimiques, le Groupe investit dans le traitement des eaux usées et dans leur épuration, ainsi que dans le dessalement d'eau de mer. En 2009, a bien avancé la construction d'une station d'épuration qui sera inaugurée en 2010. Des projets d'usine de dessalement sont prévus également pour Jorf Lasfar et Safi.

En matière d'énergie, OCP est autosuffisant au niveau de ses usines chimiques, dont il recycle la vapeur pour produire de l'électricité. Cependant, l'activité minière est grosse consommatrice d'énergie, d'où le Plan énergie élaboré en 2009 et visant à attirer les investisseurs. Et d'où l'importance du partenariat avec l'ONE (Office national d'électricité) car, à terme, les besoins du Groupe l'amèneront à consommer 11 % de l'énergie totale produite au Maroc, contre 5 % actuellement. OCP s'ouvre particulièrement aux énergies renouvelables : ainsi le projet de parc éolien d'une capacité de 40 mégawatts à Laâyoune, avec un partenaire étranger.

Le partenariat OCP-ONE porte également sur la construction du port de Safi pour l'expédition du phosphate et l'extension du port de Jorf Lasfar, tous deux projets dont les études sont bien avancées.

#### LA TRANSFORMATION OPÉRATIONNELLE, POUR UNE CULTURE DE LA PERFORMANCE

La stratégie d'augmentation des capacités de production d'OCP est couplée à un programme dit de Transformation opérationnelle, qui vise à revoir les processus de production et de maintenance afin de les mettre aux standards internationaux, ainsi qu'à instaurer dans tout le Groupe une culture d'amélioration continue des performan-

ces. Il a également pour objectif de traquer systématiquement tous les gisements de réduction de coûts. A travers ce programme, le Groupe a entamé plusieurs initiatives qui amélioreront significativement sa position en la matière.

Lancé en avril 2009, le programme commence à donner des résultats en termes d'efficacité et de gains de coûts de production. Le Groupe estime ainsi à plus de 27 % le gain de production en termes de tonnages.

La Transformation opérationnelle vise également à améliorer les performances actuelles de la production d'acide phosphorique et d'engrais en termes de volumes, de coûts et d'investissements.

#### R&D SUR TOUTE LA CHAÎNE

Afin d'assurer la compétitivité d'OCP à l'échelle internationale, Ingénierie et Recherche & Développement sont intégrés à tous les niveaux de la chaîne de valeur des activités du Groupe, des études préliminaires à la gestion des constructions, en passant par les investissements industriels. L'organisation de la R&D et de l'ingénierie – réalisées toutes deux en interne au sein du Groupe – a été profondément remaniée. L'ingénierie, notamment, a été logée chez Jacobs (voir p. 27), l'un des plus grands fournisseurs au monde de services techniques, professionnels et de construction, qui apportera à OCP un système performant de gestion de projets ayant fait ses preuves partout dans le monde.

#### >>> RÉSULTATS DU PÔLE MINES

La satisfaction des futurs besoins du Groupe nécessitera le renforcement de la capacité de production du Pôle Mines par l'ouverture de nouvelles mines équipées d'infrastructures et d'installations adéquates pour l'extraction et le traitement des phosphates au moindre coût. L'enveloppe budgétaire prévisionnelle de l'investissement total étalée sur la période 2008-2020 s'élève à plus de 22 milliards de MAD.

#### 1 EXTRACTION

OCP a extrait des mines de Khouribga et Gantour 17,6 Mt en 2009, contre 23,88 Mt en 2008. De la mine de Boucraâ, ont été extraites 1,609 Mt, contre 3,278 Mt en 2008. Le tonnage total extrait dans les trois sites miniers de Khouribga, Gantour (Youssoufia, Benguerir) et Boucraâ s'est élevé en 2009 à 19,24 Mt, contre 27,16 Mt en 2008, soit une diminution de la production de 29 %. La production marchande de phosphate s'est élevée à 18,29 Mt, contre 24,45 Mt en 2008 (-25,2 %).

Les livraisons de minerai pour l'exportation ou la transformation dans les ensembles industriels de valorisation (Jorf Lasfar et Safi) ont atteint 18,4 Mt, contre 23,94 Mt en 2008. La part de phosphate exporté en l'état a été de 5,8 Mt, contre 11,82 Mt en 2008. Les quantités livrées aux industries de transformation du Groupe OCP, à Safi et à Jorf Lasfar, ont totalisé 12,6 Mt, contre 12,11 Mt en 2008, la cadence des livraisons ayant particulièrement ralenti au cours du premier trimestre suite à l'arrêt d'activité (*shutdown*) à Jorf Lasfar et Safi.

#### 2 FAITS SAILLANTS

Pour le Pôle Mines, 2009 aura été riche en événements et projets structurants.

##### >>> Mines de Khouribga.

- Mise à profit de la période des arrêts décidés pour la mise à niveau des installations, notamment celle de six fours sécheurs.
- Réalisation de deux bassins de la digue d'épandage des boues de lavage, par les moyens internes.
- Réalisation de six forages d'eau et raccordement de deux forages à la station principale.
- Engagement des travaux d'équipement des fours sécheurs de Beni-Idir avec des systèmes de dépoussiérage à filtres à manche.
- Lancement du projet « IQLAA » (Transformation opérationnelle) à la laverie Daoui et au complexe COZ (Complexe de séchage d'Oued-Zem).

>>> Mines de Gantour.

- Ouverture de la mine Mzinda à Youssoufia.
- Poursuite des travaux de réalisation du circuit de manutention de la Couche 4 BG à l'usine de séchage.
- Lancement des travaux d'extension des bassins d'épandage des boues de lavage.
- Terrassement de l'aire de stockage de la calcination par les moyens internes.
- Elimination des principaux goulets d'étranglement :
  - circuit laverie-calcination ;
  - trémies de réception des camions à Youssoufia ;
  - capacité de stockage phosphates à Mzinda et Bouchane.

production passer de 18,5 Mt/an actuellement à 35 Mt/an dans les dix ans à venir. Coût de l'opération : 1,8 milliard de MAD. La mine de Benguerir dans la zone de Gantour verra sa capacité augmenter de 1 Mt/an en 2013, extensible à 3 Mt/an à l'horizon 2017. Pour atteindre ces résultats, de nombreux projets sont prévus, dont certains entreront en service dès 2010.

>>> Ouverture et équipement en infrastructures de quatre mines à ciel ouvert :

- **El Halassa.** Budget estimatif global : 1 684 millions de MAD. Capacité de production : 5,5 Mt/an à l'horizon 2014. Le démarrage



A Jorf Lasfar (dont on voit ici le port), le projet de Jorf Phosphate Hub, qui créera le plus grand complexe mondial de production d'engrais phosphatés, portera la capacité de production du site à 10 millions de tonnes/an

- Lancement et contribution au pilotage des chantiers de transformation opérationnelle : rehaussement du potentiel de production du séchage à Youssoufia.

>>> Mines de Boucrâa.

- Aménagement d'un parc de stockage de 150 000 tonnes et réalisation d'un système de reprise (trémie + convoyeur).
- Désensablement du convoyeur 9 de la liaison de convoyeurs sur 3 km.

### 3 PROJETS DE DÉVELOPPEMENT MINES

La mine de Khouribga, unique au monde de par sa taille et la qualité de sa roche, verra sa capacité de

de l'exploitation est prévu pour le 2<sup>e</sup> semestre 2010, avec 0,5 Mt.

- **Ouled Farès.** Investissement global : 2 263 millions de MAD. Début d'exploitation : 2014, avec une capacité de production de 1 Mt/an, extensible à 6 Mt/an à l'horizon 2017.

- **Prolongement Extension Zone Centrale Nord (PEZCN).** Investissement global : 1 758 millions de MAD. Début d'exploitation : 2017. Le projet vise l'augmentation de la capacité de production de la zone de Khouribga de 6 Mt/an.

- **Benguerir Sud.** Investissement global : 800 millions de MAD. Le projet vise l'augmentation de la capacité de production de la zone de Gantour de 3 Mt/an. La préparation de cette mine a démarré en



2008. Le régime nominal sera atteint en 2013.

>>> Ouverture, extension ou adaptation d'unités de lavage-flottation à Khouribga et à Benguerir entre 2010 et 2016 :

- **Laverie Merah Al Ahrach (MEA).** D'une capacité globale de 7,2 Mt/an en 2010, extensible à 2 Mt/an en 2012. Investissement : 2 500 millions de MAD. La première phase sera mise en service en

juin 2010. Au 31 décembre 2009, les travaux étaient réalisés à 85 %. Le projet sera réalisé en 32 lots séparés correspondant à 35 appels d'offres, dont 33 ont été concrétisés. Un deuxième projet prévoit l'extension et l'adaptation des installations existantes aux conditions requises pour le transport par pipeline du minerai lavé. Investissement global : 1 200 millions de MAD. L'adaptation sera opérationnelle en juillet 2012 et l'extension en 2016.

*Parmi les nombreux projets de laveries prévus, celui d'El Halassa permettra de valoriser le minerai relativement pauvre (Couche 3 « C3 ») des mines d'El Halassa et*





- **Laverie El Halassa.** D'une capacité de 6 Mt/an en 2012, extensible à 12 Mt/an à partir de 2014, elle permettra de répondre aux besoins futurs de produit marchand par la valorisation du minerai des niveaux relativement pauvres de type Couche 3 "C3" en provenance des mines d'El Halassa et de Sidi Chennane. Investissement global : 3 100 millions de MAD. Mise en production industrielle : fin 2012 (phase I) et début 2014 (phase II).

- **Laverie Daoui.** Adaptation des installations au transport par pipeline du minerai lavé. Investissement global : 700 millions de MAD. Opérationnel en juillet 2012.

- **Laverie Ouled Farès.** D'une capacité globale de 12 Mt/an, extensible à 14 Mt/an à partir de 2018, elle permettra de répondre aux besoins futurs de produit marchand par la valorisation des niveaux relativement pauvres de type Couche 3 "C3" en provenance des mines d'Ouled Fa-

*Sidi Chennane, qui font partie des bassins de Khouribga.*



rès et de PEZCN. Investissement global : 3 800 millions de MAD. Mise en production : janvier 2015 (phase I) et janvier 2018 (phase II).

• **Laverie de Benguerir.** Elle permettra de répondre aux besoins futurs de l'export en qualités spéciales, également d'assurer la préparation du phosphate de Benguerir pour le transport par pipeline vers Benguerir et Safi. Capacité globale : 3 Mt/an en 2014.

>>> Réalisation d'une usine de séchage du phosphate (projet Downstream) sur la plateforme de Jorf Lasfar.

Elle permettra de répondre aux besoins de développement de l'export par le séchage de la pulpe de phosphate livré à Jorf Lasfar par le pipeline (10 Mt/an) à partir des laveries de Khouribga. Investissement : 1 400 millions de MAD. Démarrage fin 2012, après l'entrée en service du pipeline.

L'alimentation électrique des différentes unités de production prévues dans le cadre de la stratégie de développement de la zone de Khouribga fait l'objet d'un projet dont l'investissement global s'élève à 483 millions de MAD et qui sera mis en service fin 2011.

#### >>> RÉSULTATS DU PÔLE CHIMIE

De nombreux travaux de maintenance et de mise à niveau des installations du Groupe sur ses sites chimiques ont été entrepris à l'occasion des *shutdowns* décidés en réponse au ralentissement général du marché suite à la crise de l'économie mondiale depuis 2007-2008. En même temps, d'ambitieux projets sont lancés pour permettre au Groupe de développer son offre et maintenir sa compétitivité sur un marché phosphatier appelé à devenir plus concurrentiel.

### 1 PRODUCTION ET VENTES

#### >>> Acide phosphorique.

Les deux grands centres de production qui constituent le Pôle Chimie

du Groupe OCP – Jorf Lasfar, avec Maroc Phosphore, IMACID, Bunge Maroc Phosphore, EMAPHOS et Pakistan Maroc Phosphore ; et Safi, avec Maroc Phosphore – ont produit 3,076 Mt  $P_2O_5$  d'acide phosphorique en 2009, en hausse de 11,4 % par rapport à 2008. Les ventes d'ACP à l'export ont atteint 1,833 Mt (+19,7 %).

#### >>> Engrais.

La production du Groupe (en DAP, MAP et TSP) s'est établie à 2,509 Mt  $P_2O_5$  en 2009, en augmentation de 15,7% par rapport aux 2,168 Mt de 2008. Les ventes ont atteint 2,574 Mt (+34 %), dont 2,276 Mt à l'export et 0,298 Mt vendues localement.

#### >>> DAP :

1,632 Mt  $P_2O_5$  ont été produites, en totalité à Jorf Lasfar.

#### >>> MAP :

0,392 Mt  $P_2O_5$  ont été produites, en totalité à Jorf Lasfar.

#### >>> TSP :

0,486 Mt  $P_2O_5$  ont été produites, en totalité à Safi.

### 2 FAITS SAILLANTS

#### >>> Shutdown du site de Safi, l'arrêt général des complexes a eu lieu comme suit :

- Maroc Chimie du 31/12/2008 au 06/03/2009 ;
- Maroc Phosphore I du 29/11/2008 au 15/03/2009 ;
- Maroc Phosphore II du 01/12/2008 au 03/03/2009.

Les principales réalisations effectuées dans le cadre de cet arrêt, pour un coût global 145 millions de MAD, sont les suivantes :

- avancement de 70 % des révisions des unités de production de l'exercice 2009 ;
- conservation des équipements : lignes sulfuriques, bacs de stockage de soufre liquide, lignes phosphoriques, lignes engrais, centrales thermiques, réseaux électriques ;
- réalisation de travaux particu-

liers nécessitant l'arrêt général et longue durée du complexe;

- exécution de travaux importants rendus possibles par la sous-activité ;
- travaux prévus dans le cadre du plan d'action sécurité.

**>>> Shutdown du site de Jorf Lasfar, arrêt du complexe du 15/11/2008 au 1/2/2009.**

Principales réalisations effectuées dans le cadre de cet arrêt, pour un coût global 130 millions de MAD :

- travaux de réfection et remise en état de l'étanchéité du canal de rejet d'eau de mer ;
- travaux prévus dans le cadre du plan d'action sécurité ;
- travaux d'expertise des lignes de production sulfurique et phosphorique et de la centrale thermique ;
- contrôle réglementaire des équipements sous pression ;
- remise en état des conduites d'amenée d'eau de mer de la centrale électrique ;
- travaux de nettoyage et de remise en état des circuits d'eau de mer ;
- contrôle et entretien des tableaux électriques ;
- révision générale des unités de production (sulfurique, phosphorique, engrais et fusion de soufre) ;
- élimination des fuites (vapeur, eau brute, eau de mer, etc.) ;
- révision générale des portiques de soufre et du gratteur.

**>>> Démarrage de l'exploitation de Bunge Maroc Phosphore (BMP) le 18 mars 2009.**

**>>> Lancement du projet « IQLAA » de la Transformation opérationnelle dans les industries chimiques.**

**3 PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DU PÔLE CHIMIE**

**>>> Le complexe du Jorf Phosphate Hub (JPH)**

C'est l'épine dorsale de la stratégie de développement du Groupe. Le JPH abritera une infrastructure mutualisée (*plug and play*) intégrant les mines de Khouribga et Gantour, les pipelines reliant les mi-

nes à la plateforme industrielle de Jorf Lasfar, ainsi que l'exploitation d'un nouveau quai portuaire pour l'exportation directe des phosphates et produits dérivés, libérant le port de Casablanca de près de 40 % de son trafic. OCP prévoit 15,5 milliards de MAD d'investissements propres (hors IDE).

L'objectif est double : augmenter les débouchés pour le minerai et créer de la valeur ajoutée supplémentaire à l'intérieur du pays. Le JPH, qui sera capable d'accueillir des investissements directs étrangers pour la production d'engrais, sera prêt en 2012. Le Groupe prévoit qu'il sera procédé cette année-là à la livraison de quatre lots de 15 ha chacun pour la construction d'usines d'engrais d'une capacité de 1,1 Mt chacune. Dix nouvelles unités de traitement du phosphate y sont envisagées et l'appel d'offres international concernant la première d'entre elles a été lancée en 2009.

Toute la chaîne de production (roche, produits intermédiaires, infrastructures, main-d'œuvre, etc.) est désormais ouverte aux sociétés étrangères désireuses de s'engager dans des opérations de joint-venture avec le Groupe. Les IDE présents sur le JPH bénéficieront d'une offre ultra compétitive en matière de qualité de minerai, d'infrastructures, de logistique intégrée, d'environnement correspondant aux normes internationales et de l'accès à un éventail de services spécialisés (maintenance, fiscalité, financements locaux...).

En septembre 2009, les études conceptuelles et d'estimation ont été lancées (livrables en janvier 2010) pour deux nouveaux projets, deux lignes de granulation (unités 107B et C), d'une capacité de 850 kt/an de DAP chacune, et une usine intégrée d'acide phosphorique et d'engrais ODI (Owner Direct Investment). Capacités : 450 kt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>/an pour l'acide et 940 kt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>/an pour le DAP. Mise en service : juin 2012 pour les lignes de DAP et juin 2013 pour l'ODI.

Concernant l'adaptation de l'atelier phosphorique au phosphate pulpe, confiée à la Direction Maroc Phosphore Jorf Lasfar, dont l'investissement représente 2,340 milliards de MAD, les offres commerciales d'ingénierie sont réalisées.

>>> **Etat d'avancement.**

Les études de base du JPH sont livrées. Elles concernent les projets des matières premières, des utilités et des liaisons, ainsi que les terrassements généraux pour l'ODI et les IDE. La gestion du projet sera confiée en maîtrise d'ouvrage déléguée à JESA (voir p. 27) au 1<sup>er</sup> trimestre 2010. Les travaux d'infrastructures seront lancés au 2<sup>e</sup> trimestre.

lution des capacités du port :

- pour porter de 5,3 à 10,5 Mt/an la capacité export de phosphate brut ;
- de 4,5 à 10,82 Mt/an la capacité d'export d'engrais ;
- de 2,2 à 7,64 Mt/an la capacité d'import de soufre solide ;
- pour porter à 2,49 Mt/an la capacité d'import d'ammoniac ( $\text{NH}_3$ ) ;
- à 2,62 Mt/an la capacité d'export d'acide phosphorique (ACP) ;
- et à 0,950 Mt/an la capacité d'export de polyphosphate d'ammoniac (APP).

>>> **Etat d'avancement.**

A fin 2009, l'appel d'offres pour la fourniture et l'installation des superstructures a été lancé et les



Différents bassins de décantation (ici, à Khouribga) ont été réalisés ou agrandis dans le cadre des opérations aussi nombreuses que variées dont ont bénéficié les installations du Groupe en 2009.

>>> **Les capacités du port de Jorf Lasfar.**

Les installations actuelles du port de Jorf Lasfar seront mises à niveau pour leur permettre d'accueillir, à l'horizon 2012-2020, les trafics import et export liés au développement des capacités d'extraction et de traitement de Khouribga, ainsi qu'aux IDE dans des unités intégrées de production d'acide phosphorique et d'engrais.

Différents travaux d'infrastructures (création ou agrandissement de différents quais) et de superstructures (portiques et bras de chargement-déchargement), pour un investissement de 2,240 milliards de MAD (dont 10 millions engagés en 2009), doivent permettre l'évo-

lution des capacités du port : offres techniques ont été reçues, et le dossier d'appel d'offres pour les infrastructures a été préparé.

>>> **Le slurry pipe**

**Khouribga-Jorf Lasfar.**

En décembre 2009, l'Agence française de développement a accordé au Groupe un prêt de 240 millions d'euros (la convention de crédit sera signée le 4 mai 2010) destiné à financer le projet clé en main du *slurry pipe* Khouribga-Jorf Lasfar. Entrée en service prévue : 2012. Investissement : 4 milliards de MAD.

Principales composantes du projet :

- le pipeline principal de 187 km ;
- cinq réservoirs de stockage de la pulpe à la sortie des laveries, à Khouribga ;

- trois stations de pompage pour l'alimentation de la station de tête à partir des laveries existantes ou en projet ;
- des pipelines secondaires de 48 km reliant les laveries à la station de tête ;
- la station de tête, située à Merah Al Ahrach et comprenant six réservoirs et une station de pompage principale ;
- la station terminale à Jorf Lasfar, avec dix réservoirs de stockage et de distribution de la pulpe ;
- un système de commande et contrôle.

Un second mineroduc, de 174 km, transportera 10 millions de tonnes de minerai par an, des sites miniers de Gantour, Benguerir et Yousoufia vers les installations de Safi à partir de 2015. Investissement : 2 milliards de MAD.

#### >>> Etat d'avancement.

A fin 2009, le projet mineroduc Khouribga-Jorf Lasfar a franchi toutes les phases préliminaires jusqu'aux appels d'offres :

- réalisation des études de base du projet et définition détaillée et optimisée de toutes ses composantes, permettant ainsi de passer à la phase d'exécution ;
- études topographiques et parcelaires pour la définition du tracé du pipeline et pour l'acquisition des terrains ;
- réalisation des études géotechniques préliminaires ;
- engagement de l'étude d'impact environnemental ;
- engagement, en parallèle, des opérations d'acquisition des terrains à l'amiable et de la procédure d'expropriation nécessaire à l'implantation du pipeline ;
- signature des arrêtés ministériels pour l'occupation temporaire des terrains nécessaires pour les besoins des travaux ;
- engagement du dialogue compétitif et présélection des entreprises à consulter pour la réalisation du projet de pipeline clé en main ;
- préparation de l'appel d'offres pour l'exécution du projet clé en main.

#### >>> Le dessalement de

##### l'eau de mer.

Une première station (Station A), permettra d'alimenter le site chimique de Jorf Lasfar avec 25 millions de m<sup>3</sup> d'eau douce par an à partir de 2013. Investissement : 1,5 milliard de MAD.

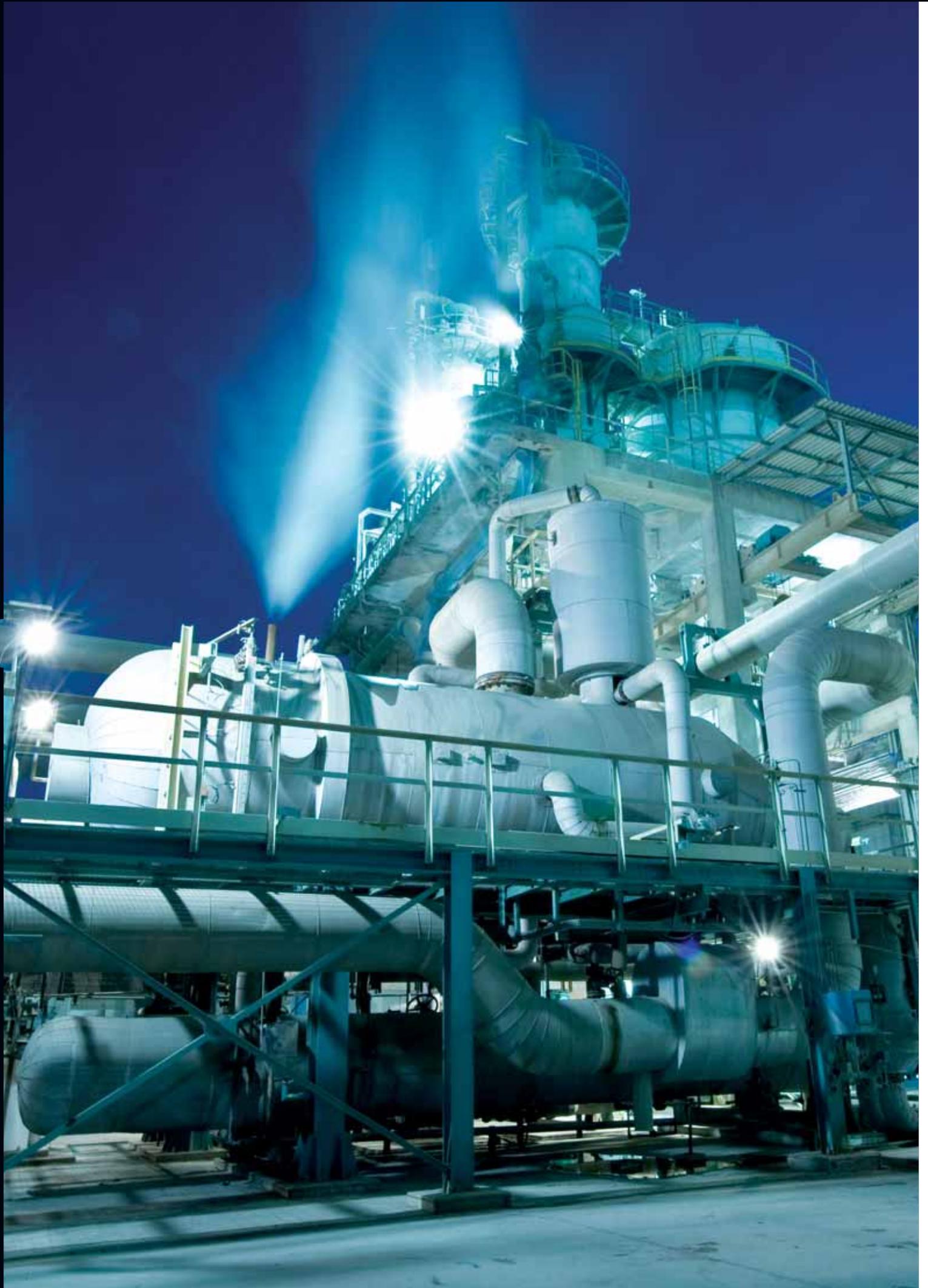
En 2009, le dossier des appels d'offres a été bouclé, ainsi que les études topographiques et géologiques. A terme, une deuxième unité (Station B) y sera adjointe, produisant 72 millions de m<sup>3</sup>/an d'eau douce.

#### >>> Le séchage du phosphate.

Un projet dit « Downstream » permettra de répondre aux besoins de développement de l'export par le séchage de 10,5 Mt/an de pulpe de phosphate arrivant par le pipeline à Jorf Lasfar. Investissement : 1,4 milliard de MAD. Mise en service : fin 2012, après celle du pipeline Khouribga-Jorf Lasfar.

#### >>> Au complexe chimique de Safi, les lignes MAP et NPK seront converties en unités de production d'engrais alimentaires DCP/MCP à forte valeur ajoutée.

Capacité de production prévisionnelle : 300 000 tonnes/an, dont 90 % destinées l'export. Le complexe bénéficie par ailleurs d'un projet de deux nouvelles lignes sulfuriques, d'une capacité de 3 410 tonnes/jour chacune, avec introduction d'une nouvelle technologie de réduction des émissions de gaz et incorporation d'un système de récupération de la chaleur permettant l'autosuffisance du site en énergie électrique, voire la livraison de l'excédent sur le réseau national. La première ligne est entrée en service en octobre 2009.



*Le partenariat avec Jacobs Engineering apportera à OCP un système de gestion de ses projets industriels qui a fait ses preuves partout dans le monde.*

---

JACOBS ENGINEERING SA

## Partenariat avec un géant mondial de l'ingénierie

---

Pour se maintenir à la pointe des « best practices » dans ses activités comme dans ses projets de développement, le Groupe OCP, à l'instar de nombre d'entreprises de stature internationale, noue des alliances avec la fine fleur mondiale des entreprises d'ingénierie.

>>> C'est dans cette optique qu'est fondée, en février 2010, Jacobs Engineering SA (JESA), une joint-venture paritaire de droit marocain du Groupe OCP et de l'américain Jacobs Engineering Inc. Jacobs est l'un des plus grands fournisseurs au monde de conception et de gestion de grands projets techniques. OCP a, dans un premier temps, confié à JESA la gestion d'une tranche de son programme d'investissement d'un montant de cinq milliards de dollars.

>>> Jacobs n'est pas un nouveau venu dans le Groupe. Spécialiste reconnu des phosphates, dont il maîtrise toute la chaîne de production, il a déjà réalisé plusieurs travaux d'ingénierie industrielle pour le compte d'OCP. Il apporte à ce dernier un système performant de gestion de projet qui a fait ses preuves partout dans le monde.

>>> La nouvelle société, basée à Casablanca, doit faire venir des Etats-Unis et d'Europe une soixantaine de ses cadres dans les six à douze prochains mois. Ils travailleront pendant deux à trois années aux côtés des cadres marocains, dont 70 viendront d'OCP et 120 seront recrutés avant la fin 2010 en tant qu'ingénieurs, estimateurs, planificateurs, contrôleurs, super-intendants, responsables de construction... A l'issue de la période de montée en charge, le personnel sera majoritairement marocain.

>>> JESA projette également de développer ses activités - en phosphate et hors phosphate - au Maroc et à l'étranger, notamment en Afrique de l'Ouest, où le groupe américain n'est pas implanté. Dotée d'un capital social de 45 millions de MAD, la JESA aura, à l'horizon 2014, un effectif de 275 personnes pour un chiffre d'affaires de 280 millions de MAD.



---

RAPPORT ANNUEL /// OCP /// 2009

---

---

RÉSULTATS FINANCIERS

---



RÉSULTATS FINANCIERS

## UNE POLITIQUE FINANCIÈRE AU SERVICE /// DE LA STRATÉGIE /// INDUSTRIELLE

L'ANNÉE 2009 A VU LA POURSUITE DE LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE AMBITIEUSE, BASÉE SUR LA STABILISATION ET LA PÉRENNISATION D'UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SAIN ET ÉQUILIBRÉE. SES AXES MAJEURS ONT ÉTÉ L'OPTIMISATION DES FINANCEMENTS ET LA LIMITATION DES RISQUES DE CONTREPARTIE, LA DIVERSIFICATION DES SOURCES ET DES INSTRUMENTS DE FINANCEMENT, AINSI QU'UN PILOTAGE EFFICACE DES PARAMÈTRES ET LEVIERS DE COÛTS ET DE RÉSULTATS.

### DES RÉSULTATS CONFORMES AU BUDGET, MALGRÉ LA CRISE...

L'année 2009, qui a été marquée par une crise tant économique que financière, n'a pas épargné l'activité du Groupe OCP. Toutefois, grâce à une excellente réactivité et à des fondamentaux solides, le Groupe a pu réaliser la quasi-totalité de ses objectifs prévisionnels.

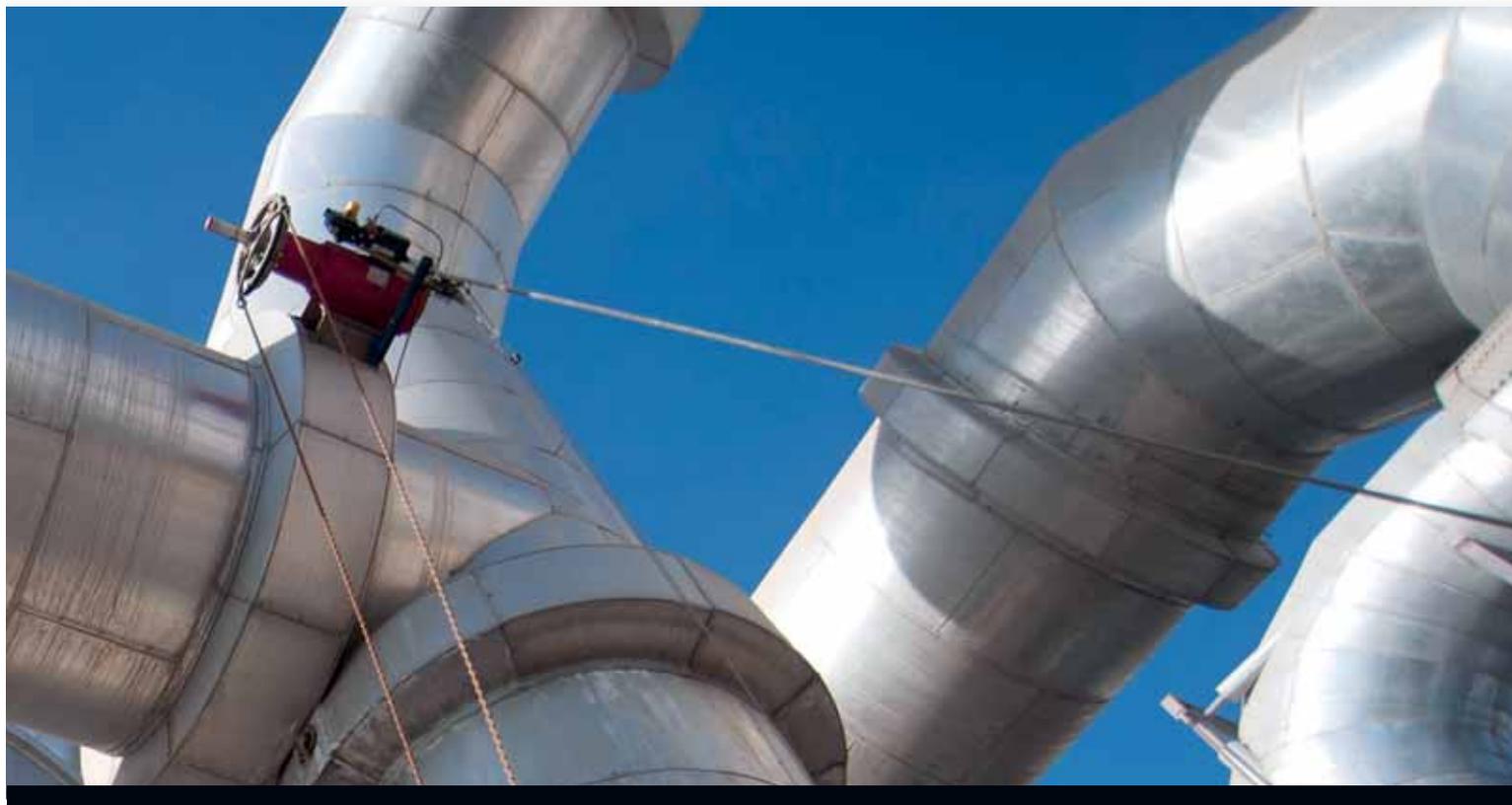
### ...ET UN PROGRAMME D'INVESTISSEMENT INTENSIF

Poursuivant sa politique de transformation et de modernisation, le Groupe a engagé un programme d'investissement ambitieux, qui vise à augmenter sa capacité de



75 milliards de MAD, c'est le montant de l'ambitieux programme d'investissement du Groupe pour les dix prochaines années (2010-2020).





Sur les 56,6 milliards de MAD engagés pour les quatre prochaines années, 18,5 milliards sont destinés au Pôle Mines et 16,7 milliards au Pôle Chimie.



production et à réduire les coûts de façon substantielle. Ainsi, le programme d'investissement pour les dix prochaines années (2010-2020) s'élève-t-il à 75 milliards de MAD, dont 56,6 milliards engagés pour les quatre prochaines années et se répartissant ainsi : 16,7 milliards pour le Pôle Chimie, 18,5 milliards pour le Pôle Mines, 3,1 milliards pour les projets sociaux, et 17,9 milliards pour d'autres projets, notamment le Jorf Phosphate Hub, ou JPH.

#### UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE AMBITIEUSE

L'un des objectifs majeurs de la stratégie financière d'OCP est de garantir la disponibilité des ressources nécessaires au financement des activités projetées, tout en préservant une situation financière saine et équilibrée. La structure financière du Groupe a été renforcée en 2009 grâce à l'augmentation de capital entièrement souscrite et libérée par la Banque centrale populaire (BCP), ainsi qu'au bénéfice net dégagé durant l'exercice.

Ce renforcement a été accompagné par la mise en œuvre d'une politique de financement claire, basée sur les trois principes que sont la diversification des sources de financement, la désintermédiation et la flexibilité. Ainsi, et grâce à cette stratégie, les modes de financement se voient optimisés, de manière à accompagner efficacement le plan de développement du Groupe.

#### 2009 EN CHIFFRES

Les états financiers du Groupe OCP pour l'exercice clos au 31 décembre 2009 sont présentés en «Annexes». A la page 43, est présenté un comparatif avec l'exercice 2007 pour les principaux agrégats, 2008 étant considérée comme une année exceptionnelle.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 25,3 milliards de MAD

en 2009, en diminution de 12,5 % par rapport à 2007. Cette évolution est liée essentiellement à la baisse des ventes enregistrée par le secteur Chimie en raison du contexte économique défavorable. A contrario, le chiffre d'affaires de l'activité Mines a prolongé sa tendance haussière.

Il est à noter que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle du Groupe s'est poursuivie, puisque les charges d'exploitation consolidées (hors dotations) sont passées de 21,8 milliards de MAD en 2007 à 21,6 milliards en 2009, principalement en raison de la diminution des achats consommés.

Par ailleurs, la valeur ajoutée ressort à 8,2 milliards de MAD et le

Le bilan du Groupe reflète une situation très saine : ses capitaux propres passent de -9,9 milliards MAD en 2007 à +16,7 milliards en 2009.

résultat d'exploitation à 3,6 milliards de MAD, ce qui représente respectivement 32,4 % et 14,2 % du chiffre d'affaires.

Le bilan du Groupe OCP reflète une situation saine, qui se traduit par un renforcement des capitaux propres, qui passent de -9,9 milliards de MAD en 2007 à +16,7 milliards en 2009, notamment grâce aux résultats dégagés en 2008 et en 2009, ainsi qu'à l'ouverture du capital à la BCP pour un montant de 5 milliards de MAD entièrement souscrit.

L'endettement net ressort à 7,7 milliards de MAD en 2009, contre près de 25 milliards en 2007, ce qui témoigne d'un niveau d'autonomie financière appréciable.



*Au Pôle Chimie, les installations de stockage (ici les hangars de Maroc Phosphore à Safi) devront être renforcées pour faire face à l'augmentation des capacités de production.*



---

/// ANNEXES ///

---

## COMPTES CONSOLIDÉS 2009

## /// bilan actif ///

(en millions de MAD)				
	EXERCICE 2009			EXERCICE 2008
	Brut	Amortissements & Provisions	Net	Net
<b>A /// ECARTS D'ACQUISITION</b>	2	1	0	0
<b>B /// IMMOBILISATIONS EN NON-VALEUR</b>	1	1	0	119
Frais préliminaires	0	0	0	119
Charges à répartir sur plusieurs exercices	1	1	0	0
Primes de remboursement des obligations – Brut	–	–	–	–
<b>C /// IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	579	281	298	133
Immobilisations en Recherche et Développement – Brut	35	29	6	1
Brevets, marques, droits et valeurs similaires	330	213	117	90
Fonds commercial	0	–	0	–
Autres immobilisations incorporelles	214	39	175	43
<b>D /// IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	53 429	40 250	13 178	11 707
Terrains	1 757	588	1 169	1 094
Constructions	12 500	10 848	1 652	1 322
Installations techniques, matériel, outillage	33 920	27 724	6 196	4 650
Matériel de transport	495	417	78	70
Mobilier, matériel de bureau et aménagements divers	672	565	107	96
Autres immobilisations corporelles	386	93	293	76
Immobilisations corporelles en cours	3 697	15	3 682	4 400
<b>E /// PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES MISES EN EQUIVALENCE</b>	1	–	1	–
<b>F /// IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>	3 445	1 234	2 211	964
Prêts immobilisés	18	2	16	25
Autres créances financières	1 183	66	1 117	912
Titres de participation	2 244	1 166	1 078	27
Autres titres immobilisés	–	–	–	–
<b>G /// ECARTS DE CONVERSION – ACTIF</b>	47	–	47	45
Augmentation des dettes de financement	47	–	47	45
<b>/// TOTAL I (A+B+C+D+E+F+G)</b>	<b>57 504</b>	<b>41 767</b>	<b>15 736</b>	<b>12 969</b>
<b>H /// STOCKS</b>	8 092	1 856	6 236	6 775
Marchandises	64	4	60	97
Matières et fournitures consommables	3 903	1 139	2 764	2 802
Produits en cours	1 770	693	1 077	775
Produits intermédiaires et produits résiduels	631	0	631	1 675
Produits finis	1 725	20	1 705	1 428
<b>I /// CREANCES DE L'ACTIF CIRCULANT</b>	11 034	392	10 642	10 793
Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes	1 091	6	1 085	1 114
Clients et comptes rattachés	4 612	261	4 352	5 243
Personnel	80	31	50	7
Organismes sociaux	154	–	154	70
Etat	3 657	–	3 657	3 263
Actifs d'impôts différés	501	–	501	608
Comptes d'associés	0	–	0	51
Divers débiteurs	763	95	668	313
Comptes de régularisation – Actif	174	–	174	123
<b>J /// TITRES ET VALEURS DE PLACEMENT CAISSE DE RETRAITE</b>	17 087	–	17 087	18 260
<b>K /// ECARTS DE CONVERSION – ACTIF (éléments circulants)</b>	25	–	25	58
<b>/// TOTAL II (H+I+J+K)</b>	<b>36 237</b>	<b>2 248</b>	<b>33 990</b>	<b>35 886</b>
<b>L /// TRESORERIE – ACTIF</b>	1 476	–	1 476	1 372
Chèques et valeurs à encaisser	131	–	131	165
Débiteurs	1 343	–	1 343	1 205
Caisses, régies d'avances et accreditifs	2	–	2	2
<b>/// TOTAL III (L)</b>	<b>1 476</b>	<b>–</b>	<b>1 476</b>	<b>1 372</b>
<b>/// TOTAL GENERAL I+II+III</b>	<b>95 217</b>	<b>44 015</b>	<b>51 202</b>	<b>50 226</b>

# /// bilan passif ///

(en millions de MAD)		
	EXERCICE 2009	EXERCICE 2008
<b>A /// CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital social	8 288	7 800
Primes d'émission, de fusion et d'apport	4 513	0
Ecarts de réévaluation	—	—
Réserve légale	484	64
Autres réserves	4 992	50
Report à nouveau	71	-7 098
Résultats nets en instance d'affectation	—	-9 408
Réserves consolidées	-2 873	-1 270
Réserves de conversion	-14	9
Résultat net consolidé	1 283	23 414
<b>/// TOTAL I CAPITAUX PROPRES (A)</b>	<b>16 741</b>	<b>13 562</b>
<b>B /// INTERETS MINORITAIRES</b>	—	—
<b>C /// CAPITAUX PROPRES ASSIMILES</b>	26	0
Subventions d'investissement	26	0
Provisions réglementées	0	0
<b>D /// DETTES DE FINANCEMENT</b>	<b>11 564</b>	<b>11 703</b>
Emprunts obligataires	—	—
Autres dettes de financement	11 564	11 703
<b>E /// PROVISIONS DURABLES POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>12 790</b>	<b>11 451</b>
Provisions pour risques	1 405	832
Provisions pour charge	11 385	10 619
Ecart d'acquisition négatif	—	—
<b>F /// ECARTS DE CONVERSION – PASSIF</b>	<b>95</b>	<b>97</b>
Augmentation des créances immobilisées	—	0
Diminution des dettes de financement	95	97
<b>/// TOTAL I (A+B+C+D+E+F)</b>	<b>41 217</b>	<b>36 813</b>
<b>G /// DETTES DU PASSIF CIRCULANT</b>	<b>8 094</b>	<b>12 267</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	4 032	4 705
Clients créditeurs, avances et acomptes	1 217	1 197
Personnel	693	604
Organismes sociaux	444	316
Etat	349	3 845
Impôts différés – passif	14	—
Comptes d'associés	0	0
Autres créanciers	1 195	734
Comptes de régularisation – passif	149	867
<b>H /// AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>83</b>	<b>272</b>
<b>I /// ECARTS DE CONVERSION – PASSIF (éléments circulants)</b>	<b>58</b>	<b>38</b>
<b>/// TOTAL II (G+H+I)</b>	<b>8 235</b>	<b>12 577</b>
<b>G /// TOTAL TRESORERIE – PASSIF</b>	<b>1 750</b>	<b>836</b>
Banques (soldes créditeurs)	1 750	836
<b>/// TOTAL III</b>	<b>1 750</b>	<b>836</b>
<b>G /// TOTAL GENERAL (I+II+III)</b>	<b>51 202</b>	<b>50 226</b>

# /// flux de trésorerie ///

(en millions de MAD)		
	EXERCICE 2009	EXERCICE 2008
Résultat net consolidé	1 283	23 414
<b>ELIMINATION DES CHARGES ET PRODUITS SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE OU NON LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES :</b>		
Charges (produits) d'impôt	1 235	1 763
Amortissements et dépréciations	2 230	1 189
Résultats de cession et des pertes et profits de dilution	-157	-67
Charges (produits) d'intérêts nets	-58	
Autres éléments non monétaires	-22	
Elimination des produits de dividendes	-27	
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>4 484</b>	<b>26 299</b>
<b>INCIDENCE DE LA VARIATION DU B.F.R.</b>	<b>9</b>	<b>-30 267</b>
Impôts payés	-4 499	
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>-6</b>	<b>-3 968</b>
Incidence des variations de périmètre	33	
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-3 549	-3 060
Acquisition d'actifs financiers	-1 060	0
Variation des prêts et avances consentis	-221	
Subventions d'investissement reçues	3	-
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 005	75
Dividendes reçus	27	
Autres		-494
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>-3 763</b>	<b>-3 479</b>
Augmentation de capital	5 000	0
Emission d'emprunts	743	9 848
Remboursement d'emprunts location financement	-816	-203
Intérêts financiers nets versés	58	
Dividendes payés aux actionnaires du Groupe	-2 900	
Autres flux liés aux opérations d'investissement	5	1 459
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>2 090</b>	<b>11 104</b>
Incidence de la variation des taux de change	23	-28
Incidence des changements de principes comptables	-326	
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>-1 982</b>	<b>3 628</b>
Trésorerie d'ouverture	18 795	15 167
Trésorerie de fermeture	16 813	18 795
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>-1 982</b>	<b>3 628</b>

1.

# /// compte produits et charges ///

(en millions de MAD)				
	EXERCICE 2009			EXERCICE 2008
	Opérations propres à l'exercice (1)	Opérations concernant les exercices antérieurs (2)	TOTAL (3) = (1 + 2)	TOTAL -4
<b>I /// PRODUITS D'EXPLOITATION</b>				
Ventes de marchandises (en l'état)	561	—	561	452
Ventes de biens et services produits	23 963	752	24 715	59 687
Variation de stocks de produits (1)	-1 631	—	-1 631	4 991
Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même	59	—	59	38
Subventions d'exploitation	0	—	0	—
Autres produits d'exploitation	51	1	52	235
Reprises d'exploitation et transfert de charges	4 914	0	4 915	2 043
<b>TOTAL I</b>	<b>27 918</b>	<b>753</b>	<b>28 671</b>	<b>67 446</b>
<b>II /// CHARGES D'EXPLOITATION</b>				
Achats revendus (2) de marchandises	512	0	512	366
Achats consommés (2) de matières et fournitures	10 119	-22	10 097	20 395
Autres charges externes	4 867	21	4 888	4 283
Impôts et taxes	179	6	185	196
Charges de personnel	5 901	-1	5 900	6 999
Autres charges d'exploitation	427	0	427	294
Dotations d'exploitation	3 098	7	3 105	7 067
<b>TOTAL II</b>	<b>25 102</b>	<b>11</b>	<b>25 113</b>	<b>39 600</b>
<b>III /// RESULTATS D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>2 816</b>	<b>742</b>	<b>3 558</b>	<b>27 845</b>
<b>IV /// PRODUITS FINANCIERS</b>				
Produits des titres de participations et autres titres immobilisés	27	—	27	1
Gains de change	328	0	328	1 857
Intérêts et autres produits financiers	830	1	831	787
Reprises financières, transferts de charges	105	—	105	104
<b>TOTAL IV</b>	<b>1 290</b>	<b>1</b>	<b>1 290</b>	<b>2 748</b>
<b>V /// CHARGES FINANCIERES</b>				
Charges d'intérêts	644	0	644	472
Pertes de change	663	0	663	1 317
Autres charges financières	12	0	12	14
Dotations financières	72	—	72	104
<b>TOTAL V</b>	<b>1 391</b>	<b>0</b>	<b>1 391</b>	<b>1 908</b>
<b>VI /// RESULTAT FINANCIER (IV - V)</b>	<b>-101</b>	<b>1</b>	<b>-101</b>	<b>840</b>
<b>VII /// RESULTAT COURANT (III+VI)</b>	<b>2 715</b>	<b>743</b>	<b>3 458</b>	<b>28 686</b>

2.

# /// compte produits et charges ///

(en millions de MAD)				
	EXERCICE 2009			EXERCICE 2008
	Opérations propres à l'exercice (1)	Opérations concernant les exercices antérieurs (2)	TOTAL (3) = (1+2)	TOTAL -4
<b>VIII /// PRODUITS NON COURANTS</b>				
Produits des cessions d'immobilisation	1 009	0	1 009	74
Subventions d'équilibre	-	-	-	-
Reprises sur subventions d'investissement	-	-	0	0
Autres produits non courants	53	0	53	67
Reprises non courantes et transferts de charges	278	-	278	28 058
<b>TOTAL VIII</b>	<b>1 340</b>	<b>0</b>	<b>1 340</b>	<b>28 199</b>
<b>IX /// CHARGES NON COURANTES</b>				
Valeurs nettes d'amortissement des immobilisations cédées	852	-	852	7
Subventions accordées	49	2	51	29
Autres charges non courantes	1 153	117	1 270	348
Dotations non courantes aux amortissements et provisions	106	-	106	27 978
<b>TOTAL IX</b>	<b>2 160</b>	<b>119</b>	<b>2 280</b>	<b>28 362</b>
<b>X /// RESULTAT NON COURANT (VIII -IX)</b>	<b>-821</b>	<b>-119</b>	<b>-940</b>	<b>-163</b>
<b>XI /// RESULTAT AVANT IMPOT (VII -IX)</b>	<b>1 894</b>	<b>624</b>	<b>2 518</b>	<b>28 523</b>
<b>XII /// IMPOTS SUR LES BENEFICES</b>	<b>1 111</b>		<b>1 111</b>	<b>3 346</b>
<b>XIII /// IMPOTS DIFFERES</b>	<b>124</b>		<b>124</b>	<b>1 763</b>
<b>XIV /// RESULTAT NET DES ENTREPRISES INTEGREES (XI -XII -XIII)</b>	<b>659</b>	<b>624</b>	<b>1 283</b>	<b>23 414</b>
<b>XV /// QUOTE-PART DE RESULTAT SUR LES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>XVI /// DOTATION NETTE AUX AMORTISSEMENTS DES ECARTS D'ACQUISITION</b>			<b>0</b>	
<b>XVII /// RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (XIV -XV -XVI)</b>	<b>659</b>	<b>624</b>	<b>1 283</b>	<b>23 414</b>
<b>XVIII /// INTERETS MINORITAIRES</b>			<b>0</b>	
<b>XIX /// RESULTAT NET PART DU GROUPE (XVII -XVIII)</b>	<b>659</b>	<b>624</b>	<b>1 283</b>	<b>23 414</b>
<b>XX /// TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>30 547</b>	<b>754</b>	<b>31 301</b>	<b>98 393</b>
<b>XXI /// TOTAL DES CHARGES</b>	<b>29 889</b>	<b>130</b>	<b>30 019</b>	<b>74 979</b>
<b>XXII /// RESULTAT NET</b>	<b>659</b>	<b>624</b>	<b>1 283</b>	<b>23 414</b>

## /// formation des résultats ///

(en millions de MAD)		
	EXERCICE 2009	EXERCICE 2008
<b>I – TABLEAU DE FORMATION DES RESULTATS (T.F.R.)</b>		
Ventes de marchandises	561	452
Achats revendus de marchandises	512	366
<b>MARGE BRUTE SUR VENTES EN L'ETAT</b>	<b>49</b>	<b>86</b>
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>23 143</b>	<b>64 716</b>
Ventes de biens et services produits	24 715	59 687
Variation stocks de produits	-1 631	4 991
Immobilisations et articles codifiés produits par l'entreprise pour elle-même	59	38
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>14 985</b>	<b>24 679</b>
Achats consommés de matières et fournitures	10 097	20 395
Autres charges externes	4 888	4 283
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>8 207</b>	<b>40 123</b>
Subventions d'exploitation	0	-
Impôts et taxes	185	196
Charges de personnel	5 900	6 999
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)</b>	<b>2 123</b>	<b>32 928</b>
<b>OU INSUFFISANCE BRUTE D'EXPLOITATION (IBE)</b>		
Autres produits d'exploitation	52	235
Autres charges d'exploitation	427	294
Reprises d'exploitation et transferts de charges	4 915	2 043
Dotations d'exploitation	3 105	7 067
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>3 558</b>	<b>27 845</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-101</b>	<b>840</b>
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>3 458</b>	<b>28 686</b>
<b>RESULTAT NON COURANT</b>	<b>-940</b>	<b>-163</b>
Impôts sur les bénéfices	1 111	3 346
Impôts différés	124	1 763
<b>RESULTAT NET DES ENTREPRISES INTEGREES</b>	<b>1 283</b>	<b>23 414</b>
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0	-
Dotation nette aux amortissements des écarts d'acquisition	-	-
<b>RESULTAT NET</b>	<b>1 283</b>	<b>23 414</b>
Résultat des minoritaires	-	-
<b>RESULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>1 283</b>	<b>23 414</b>

## /// capacité d'autofinancement ///

<b>II – CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (C.A.F.) (C.A.F.)</b>		
Résultat net		
<b>Bénéfice +</b>	<b>1 283</b>	<b>23 414</b>
<b>Perte -</b>		
Dotations d'exploitation (1)	2 664	1 437
Dotations financières (1)	114	46
Dotations non courantes (1)	183	28
Reprises d'exploitation (2)	516	209
Reprises financières (2)	46	47
Reprises non courantes (2) (3)	171	65
Produits des cessions d'immobilisations	1 009	74
Valeurs nettes d'amortissements des immobilisations cédées	852	7
Charges (produits) d'impôts	1 235	1 763
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (C.A.F.)</b>	<b>4 591</b>	<b>26 299</b>
Dividendes versés et distribués	2 900	0
<b>AUTOFINANCEMENT</b>	<b>1 691</b>	<b>26 299</b>

# /// structure financière ///

(en millions de MAD)				
	2009	2008	2007	Variation 2008-2007
A /// Actif net immobilisé	15 736	12 969	10 633	2 336
B /// Actif circulant	33 990	35 885	26 773	9 112
C /// Trésorerie – actif	1 476	1 372	1 096	276
<b>D /// ACTIF TOTAL (A+B+C)</b>	<b>51 202</b>	<b>50 226</b>	<b>38 502</b>	<b>11 724</b>
E /// Capitaux propres et assimilés	16 767	13 561	-9 860	23 421
F /// Dettes de financement	11 659	11 800	2 182	9 618
G /// Provisions durables	12 790	11 451	37 939	-26 488
<b>H /// FINANCEMENTS PERMANENTS (E+F+G)</b>	<b>41 216</b>	<b>36 812</b>	<b>30 261</b>	<b>6 551</b>
I /// Passif circulant (hors Trésorerie)	8 235	12 578	7 677	4 901
J /// Trésorerie – passif	1 750	836	564	272
<b>K /// PASIF TOTAL (H+I+J)</b>	<b>51 202</b>	<b>50 226</b>	<b>38 502</b>	<b>11 724</b>
<b>L /// FONDS DE ROULEMENT FONCTIONNEL (H - A)</b>	<b>25 480</b>	<b>23 843</b>	<b>19 628</b>	<b>4 215</b>
<b>M /// BESOIN DE FINANCEMENT GLOBAL (B - I)</b>	<b>25 755</b>	<b>23 307</b>	<b>19 096</b>	<b>4 211</b>
<b>N /// TRÉSORERIE NETTE (C - J)</b>	<b>-274</b>	<b>536</b>	<b>532</b>	<b>4</b>
O /// Chiffre d'affaires	25 276	60 139	28 900	31 239
P /// Charges d'intérêts	644	472	114	358
Q /// Dotations d'exploitation	3 105	7 067	3 168	3 899
R /// Résultat d'exploitation	3 558	27 845	5 675	22 170
S /// Résultat courant	3 458	28 686	6 025	22 661
T /// Résultat net	1 283	23 414	2 753	20 661
U /// Capacité d'autofinancement	4 591	26 289	852	25 437
V /// Valeur ajoutée	8 207	40 123	13 652	26 471



---

# Les filiales

---

## I. MAROC PHOSPHORE

Un volume des ventes à l'export en hausse

Créée en 1973, Maroc Phosphore est une société anonyme au capital de 6,5 milliards de MAD détenu à 100% par OCP.

L'entreprise a pour activité principale la production d'acide phosphorique et d'engrais chimiques sur les deux sites de Safi et de Jorf Lasfar ainsi que leur exportation.

Maroc Phosphore a produit 2,149 millions de tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> d'acide phosphorique en 2009, contre 2,268 millions de tonnes en 2008, et 1,631 millions de tonnes d'engrais DAP, 485 637 tonnes d'engrais TSP, et 391 945 tonnes d'engrais MAP.

Le volume de ventes à l'export est en hausse de 7 % et 105 % respectivement pour l'acide phosphorique et le DAP. En revanche, les ventes locales ont régressé de 33 % et 9 % respectivement pour les engrais et l'acide.

Le chiffre d'affaires ressort à 12,8 milliards de MAD en 2009, contre 31,6 milliards en 2008 et 16,7 milliards MAD en 2007.

## II. PHOSBOUCRAÂ

Poursuite de la consolidation

Créée en 1962, Phosboucraâ est une société anonyme au capital de 100 millions de MAD, entièrement détenue par OCP depuis 2002. Son activité consiste en l'extraction, le traitement, le transport et la commercialisation du minerai de phosphate.

Durant l'exercice 2009, la société a affiché un chiffre d'affaires de 959 millions de MAD, contre 4,9 milliards MAD en 2008 et 1,6 milliard MAD en 2007. La raison de cette chute est principalement liée à la baisse des volumes de ventes, lesquelles sont passées de 3 280 022 tonnes en 2007 à 2 947 996 tonnes en 2008 et 1 085 088 tonnes en 2009.

L'EBITDA ressort à 167,36 millions de MAD en 2009, contre 3,8 milliards en 2008.

## III. SOTREG

Augmentation du capital et amélioration de l'activité

Créée en 1973, SOTREG est une société anonyme au capital de 56 millions de MAD détenu à 100 % par OCP et dont l'unique activité est le transport du personnel.

Les effectifs transportés quotidiennement sont passés de 15 020 agents en 2008 à 15 709 en 2009, soit une hausse de 5 %, pour un kilométrage total parcouru également en hausse, de près de 11 millions de km.

Le chiffre d'affaires a suivi cette tendance puisqu'il a atteint 242 millions de MAD en 2009, contre 206 millions en 2008, soit une amélioration de 17 %.

L'EBITDA ressort à 109 millions de MAD en 2009, contre 81 millions en 2008.

## IV. IMSA

Un cinéma et un hôtel à Safi

Créée en 1970, IMSA est une société anonyme dotée d'un capital de 2 millions de dirhams. Elle est destinée à gérer le cinéma et l'hôtel Atlantide à Safi.

Le chiffre d'affaire 2009 s'établit à près de 14 millions de MAD, contre 12,6 millions en 2008. Le résultat net, bien que toujours négatif, s'améliore de 40 % à -474 000 MAD au titre de l'exercice 2009, contre -786 000 MAD pour 2008.

## V. IPSE

L'excellence pédagogique

L'Institut de promotion socio-éducative (IPSE) est une association à but non lucratif créée par OCP en 1974.

Son but est de promouvoir les activités d'enseignement et d'éducation en faveur des enfants du personnel d'OCP.



---

# Les joint-ventures

---

## I. IMACID

La capacité de production annuelle d'acide phosphorique portée à 430 000 t

Indo Maroc Phosphore SA (IMACID) est une société indo-marocaine créée en 1997 sur le site de Jorf Lasfar. Son capital social s'élève à 619 998 000 MAD et elle est détenue à parts égales par OCP SA, Chambal Fertilizers and Chemicals Ltd et Tata Chemicals Ltd.

IMACID produit et commercialise environ 400 000 tonnes d'acide phosphorique par an. Sa capacité de production a été portée à 430 000 tonnes d'acide phosphorique clarifié (P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> 54 %) en 2009.

Le chiffre d'affaires au titre de 2009 s'élève à 1,8 milliard de MAD, contre 4 milliards en 2008 et 1,95 milliard en 2007.

Le résultat net est passé de 307 millions de MAD en 2007 à 250,6 millions en 2008 et 35 millions en 2009.

## II. EMAPHOS

Production annuelle d'acide phosphorique de 125 000 t

EMAPHOS SA a été créée en 1996 à Jorf Lasfar. Avec un capital social de 180 millions de MAD, elle est détenue à égalité par trois actionnaires : OCP, Société chimique Prayon Rupel et Chemische Fabrik Budenheim.

Son activité principale consiste en la fabrication et la commercialisation d'acide phosphorique purifié.

La production cumulée de l'exercice 2009 a atteint 82 440 tonnes d'acide phosphorique clarifié, contre 298 340 tonnes en 2008.

Le chiffre d'affaires est passé de 2 milliards de MAD en 2008 à 881 millions en 2009, tandis que le résultat net s'est établi à 56 millions de MAD à fin 2009, contre près de 211 millions en 2008.

### III. PAKISTAN MAROC PHOSPHORE

#### Première année d'activité

Installée à Jorf Lasfar, Pakistan Maroc Phosphore a été créée en 2004 avec un capital de 800 millions de MAD partagé à égalité entre OCP SA et le groupe Pakistanais Fauji.

Pakistan Maroc Phosphore a pour activité la production et la commercialisation d'acide phosphorique marchand, avec une capacité de production installée de 375 000 tonnes  $P_2O_5$ .

La production d'acide phosphorique relative à l'exercice 2009 s'établit à 316 628 tonnes  $P_2O_5$ , pour un volume vendu de 311 470 tonnes. Le chiffre d'affaires se dégrade de 43 %, passant de 2,6 milliards de MAD en 2008 à 1,5 milliard en 2009.

Le résultat net affiche un déficit de 272 millions de MAD, contre un bénéfice de 93,5 millions en 2008.

### IV. BUNGE MAROC PHOSPHORE

#### Démarrage de l'activité en mars 2009

Société anonyme au capital de 900 millions de MAD, Bunge Maroc Phosphore a été créée en avril 2008 à Jorf Lasfar et a démarré son activité en mars 2009.

Le capital est détenu à parts égales par OCP et le brésilien Bunge Koninklijke B.V. BMP a pour activité la fabrication et la commercialisation d'acide phosphorique, d'engrais phosphatés et azotés et d'autres produits dérivés.

La production d'acide phosphorique s'est élevée à 241 134 tonnes  $P_2O_5$ . Le volume des ventes, quant à lui, s'établit à 55 038 tonnes de DAP, 159 561 tonnes de MAP, 123 604 tonnes de TSP et 62 229 tonnes d'acide phosphorique.

Les recettes au titre de cette première année d'exploitation totalisent près d'un milliard de MAD.

### V. PRAYON

#### Une joint-venture belgo-marocaine

Avec un capital social de 43 millions d'euros, Prayon SA a son siège social à Engis, en Belgique, et est codétenue par OCP (45,31 %), la Société régionale d'investissement de Wallonie (45,31 %) et Prayon Technologie & Prayon Benelux (9,39 %).

Prayon fabrique et commercialise une large gamme de produits phosphatés (acide phosphorique et dérivés) et fluorés. Cette société est également active dans l'industrie des métaux.

Au titre de l'exercice 2009, Prayon a vendu près de 42 000 tonnes de fertilisants, 78 000 tonnes de produits d'horticulture et 125 000 tonnes de sels.

Sous l'effet du ralentissement du niveau d'activité et de la conjoncture économique, la société a réalisé un chiffre d'affaires de près de 545 millions d'euros en 2009, contre 878,6 millions en 2008. Le résultat net est en déficit de 43,1 millions d'euros, contre un bénéfice de 73,6 millions en 2008.

### VI. ZUARI MAROC PHOSPHATES LIMITED ( ZMPL )

#### Un partenaire indien en expansion

La société ZMPL (Zuari Maroc Phosphates Limited) est une holding créée en janvier 2002 pour acquérir 80,45 % du capital de PPL (Paradeep Phosphates Limited) dans le cadre de la privatisation de cette société menée par le gouvernement indien.

ZMPL est dotée d'un capital de 3 596 millions de roupies indiennes et est détenue à égalité par Maroc Phosphore et Zuari Industries Limited. ZMPL n'a pas d'activité propre et ne fait que détenir des parts dans le capital de PPL, un des principaux producteurs d'acide phosphorique et d'engrais phosphatés en Inde. En 2009, PPL a produit 220 000 tonnes d'acide phosphorique et 760 000 tonnes de DAP et projette de construire une nouvelle usine d'acide d'une capacité de 2 000 t/jour.



مجموعة م ش ف

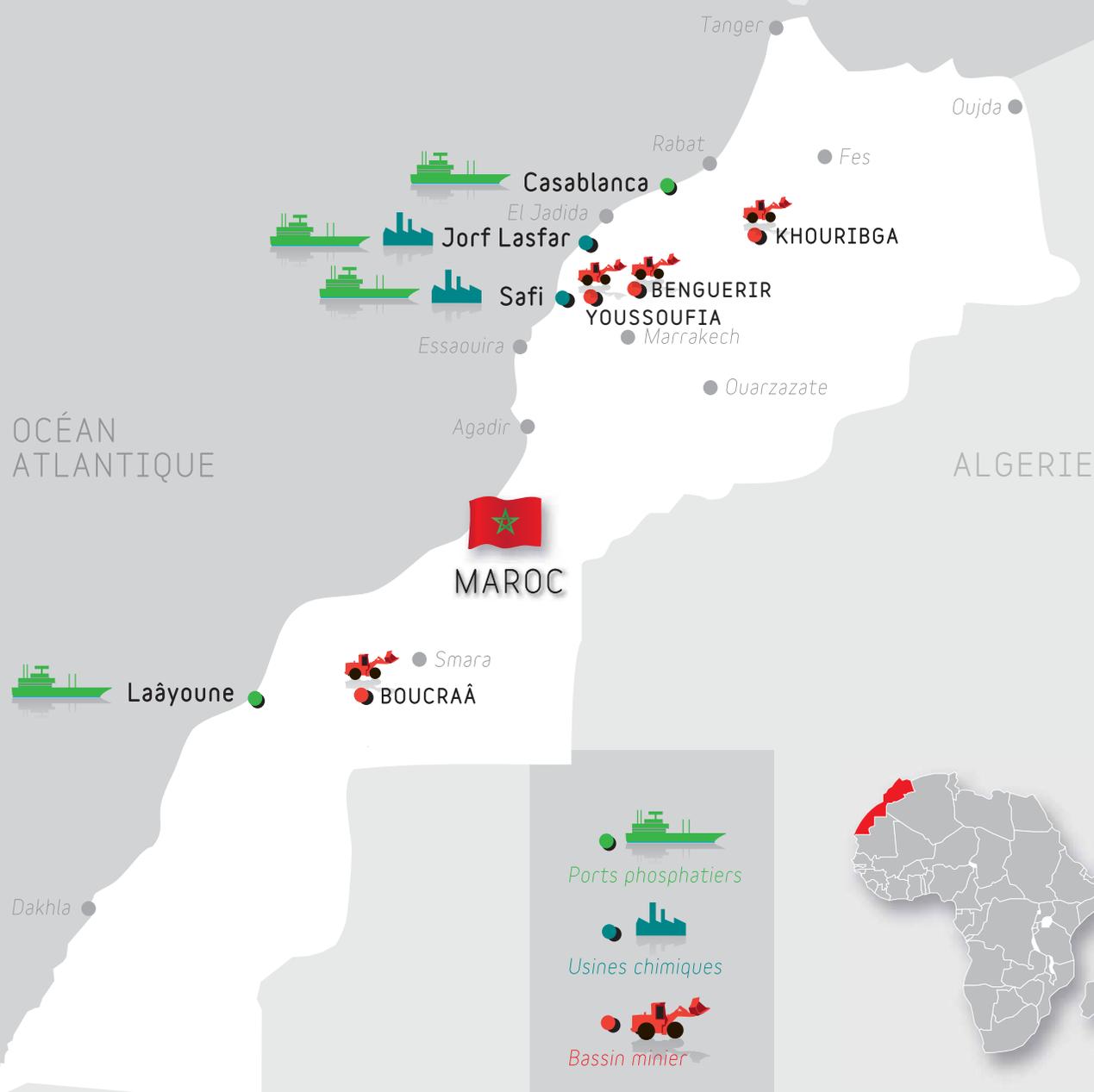
Groupe OCP





*Sa Majesté le Roi Mohammed VI saluant des ouvriers du Groupe OCP à Khouribga.*

# CARTE DES PRINCIPAUX SITES D'IMPLANTATION D'OCP AU MAROC





مجموعة م ش ف  
Groupe OCP

## /// SOMMAIRE ///

- 1 OCP, acteur incontournable de la sécurité alimentaire mondiale /// page 7
- 2 L'environnement, clé d'un leadership durable /// page 23
- 3 Deux projets résolument écologiques /// page 35
- 4 OCP, locomotive de l'agriculture et des PME /// page 41
- 5 Le salarié n'est pas un coût mais un atout /// page 49

*OCP extrait le phosphate des grands bassins miniers du Maroc.*

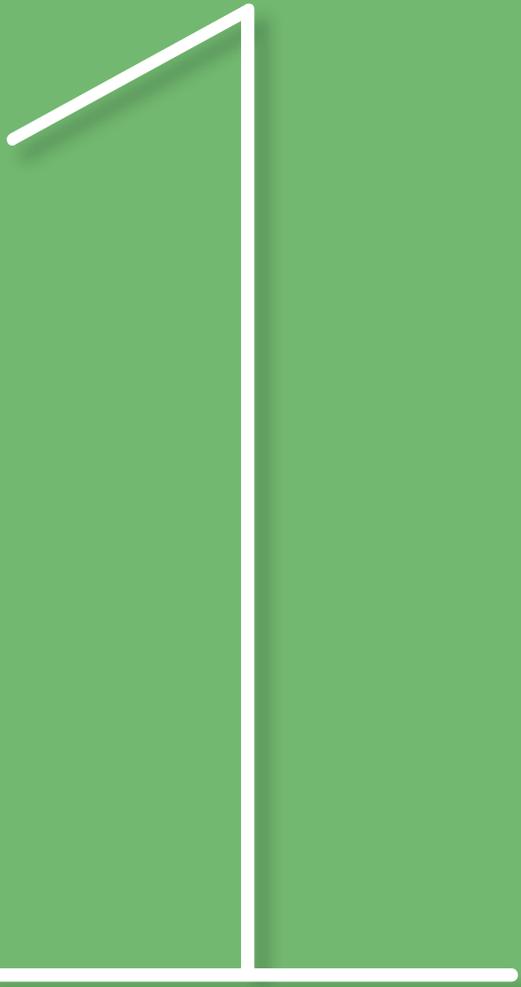
*Il en transforme une partie dans ses usines chimiques en acide phosphorique et différents engrais solides.*

*Ses exportations de minerai brut ou de produits valorisés se font via ses différents ports phosphatiers.*

s'engager

mobiliser

partager



---

RAPPORT ANNUEL /// OCP /// 2009

---

---

AGRICULTURE

---



AGRICULTURE

# OCP, ACTEUR INCONTOURNABLE DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE /// MONDIALE ///

**M**ALGRÉ LA CRISE ET GRÂCE À DES RÉCOLTES QUASI RECORDS, LES PRIX AGRICOLES ONT ÉTÉ EN BAISSÉ EN 2009. POUR 2010, CERTAINS ÉLÉMENTS CLIMATIQUES SONT ANNONCIATEURS D'UNE POSSIBLE FLAMBÉE. À PLUS LONG TERME, LA VOLATILITÉ DEVRAIT S'INSTALLER, AVEC DES NIVEAUX DE PRIX PLUS ÉLEVÉS QUE CEUX PRÉCÉDANT L'ENVOLEE 2007-2008. LES BESOINS DES PAYS ÉMERGENTS DEVRaient SOUTENIR LA CROISSANCE DE LA PRODUCTION AGRICOLE MONDIALE. UNE PREMIÈRE RÉVO-

LUTION VERTE EN AFRIQUE ET UNE DEUXIÈME EN ASIE SERAIENT NÉCESSAIRES POUR QUE LA TERRE PUISSE NOURRIR LES PLUS DE 9 MILLIARDS D'HABITANTS QU'ELLE COMPTE EN 2050.

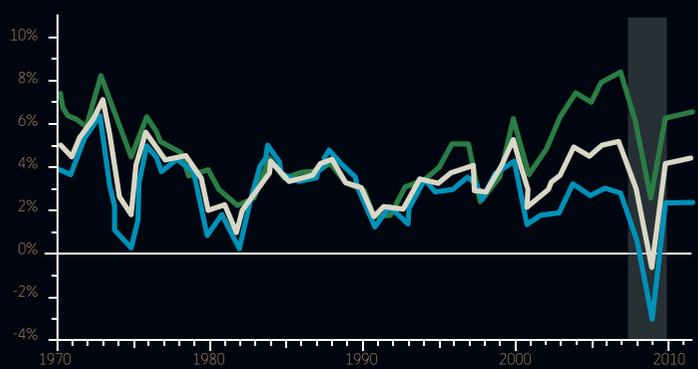
L'année 2009 aura été marquée par la plus grande crise économique et financière depuis la Deuxième Guerre mondiale. Prenant racine dans la crise des crédits immobiliers dits *subprimes* aux États-Unis dès 2007, elle s'est brusquement aggravée au lendemain de la faillite de la banque d'affaires américaine Lehman Brothers, le 15 septembre 2008. Dès lors, l'économie

mondiale a connu un plongeon inédit au dernier trimestre 2008 ainsi qu'au 1<sup>er</sup> trimestre 2009, aggravé par une quasi-fermeture de l'accès au crédit.

En effet, la croissance du PIB mondial aurait plongé de l'ordre de 6 % en rythme trimestriel annualisé au 4<sup>e</sup> trimestre 2008 et au 1<sup>er</sup> trimestre 2009, selon le Fonds monétaire international. Grâce aux puissantes relances budgétaires, notamment aux Etats-Unis et en Chine, et aux mesures très accommodantes des banques centrales, l'économie mondiale est repartie dès le 2<sup>e</sup> trimestre 2009, mais à des rythmes très différents selon les zones.

cache des rythmes de reprise pour le moins contrastés selon les zones, autour de 2,5 % pour les économies avancées (seulement aux alentours de 1 % pour la zone euro), contre 6,8 % prévus en 2010 pour les pays émergents et en développement. Au cœur de cette croissance très forte des pays émergents, l'Asie en développement devrait connaître une expansion supérieure à 9 % en 2010, avec des risques de surchauffe en Chine et en Inde.

Le volume du commerce mondial, variable clé des prix des commodités comme les engrais phosphatés, devrait progresser de 9 % en 2010 après un plongeon inédit de 11 % en 2009. Ces perspectives encoura-



— MONDE — PAYS DÉVELOPPÉS — PAYS EN DÉVELOPPEMENT ET ÉMERGENTS (Source: FMI)

L'ÉCONOMIE MONDIALE EN CHUTE LIBRE

Croissance du PIB réel



(Sources: FMI/Banque mondiale)

LES ÉMERGENTS MÈNENT LE MONDE

Evolution 2008/2009 du PIB de quelques pays significatifs.

La demande mondiale d'engrais devrait rebondir au-dessus du taux de croissance des vingt dernières années.

En réalité, cette crise a révélé un basculement vers un rôle des pays émergents, notamment la Chine, comme locomotives de l'économie mondiale. Ainsi, le FMI estime qu'après une récession du PIB mondial de 0,6 % en 2009, celui-ci devrait rebondir de 4,6 % en 2010 et de 4,3 % en 2011. Cette moyenne

geantes sont entourées néanmoins d'incertitudes élevées, notamment pour les économies avancées. L'effet de la crise se fait lourdement sentir sur les finances publiques des pays de l'OCDE, qui devraient voir leur ratio de dette passer de 78 % avant la crise (2007) à 120 % dans les prochaines années, selon le FMI, les obligeant à recourir à des mesures de rigueur, au risque d'inhiber leur croissance à court terme.

Le Fonds monétaire international prévient au passage que la stabilisation des marchés financiers sera plus longue à restaurer qu'initialement prévu, estimant à 4 054 milliards de dollars le coût de la crise pour la finance mondiale sur la période 2007-2010. L'Organi-



*C'est essentiellement par une forte croissance de ses rendements que l'agriculture devra réussir à nourrir la planète d'ici 2050.*

sation de coopération et de développement économique (OCDE) s'inquiète, par ailleurs, d'un retour de prix élevés de l'énergie et de leur influence sur les prix des intrants et les coûts de production. Ce qui, à son tour, aura un impact sur l'offre, les prix et le commerce des produits agricoles, tout en renforçant la demande sur les biocarburants.

#### LA SITUATION AGRICOLE MONDIALE

Après deux années consécutives de bonnes récoltes, corollaires de la flambée des prix de 2007/08 qui ont incité les agriculteurs à produire

ou moins constants sur l'année, mais au-dessus des niveaux de pré-crise 2007-2008. Cela constitue un socle important pour la demande de fertilisants et donc pour leurs prix. En effet, malgré les fortes perturbations de court terme causées par la crise économique et financière récente, les agriculteurs ont conservé un pouvoir d'achat d'engrais relativement satisfaisant, notamment grâce à l'accès au crédit, qui leur est vital.

Les prévisions pour les autres cultures majeures semblent indiquer des conditions relativement tendues à court terme. C'est le cas, notamment, pour les oléagineux (comme



Mécanisation, irrigation et traitement des cultures, trois composantes fondamentales pour une Révolution verte

plus, on attendait pour 2010 un nouveau record de la production mondiale de céréales, prévue à 2,28 milliards de tonnes par la FAO au printemps 2010, et à 2,26 milliards de tonnes selon le ministère américain de l'Agriculture (USDA), soit un accroissement de 1,5 à 2 % par rapport à 2009. Quant à la consommation mondiale de céréales, elle devait croître en 2010 de 2 à 2,5 %, à 2,25 milliards de tonnes. En conséquence, les stocks mondiaux devaient globalement rester stables à la fin de l'année agricole 2010/2011.

En réponse au relatif équilibre de l'offre et de la demande depuis le début 2009, les prix internationaux des céréales sont restés plus

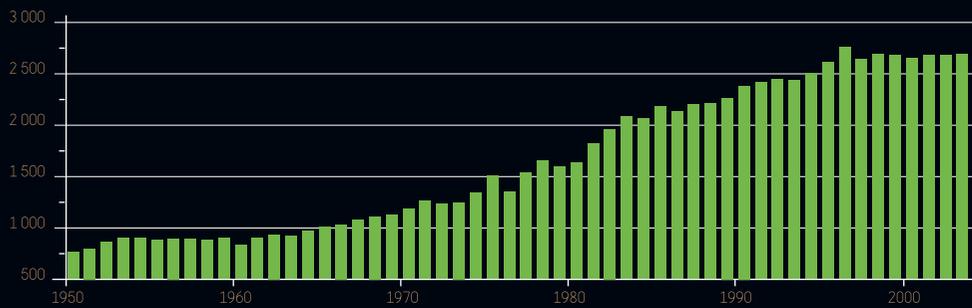
le soja) et le coton. La situation est différente pour le sucre : après une flambée à la fin de 2009, les prix déclinent depuis, en réponse à d'importants emblavements et des stocks attendus en hausse. Cependant la volatilité devrait faire son retour en 2010. La production de biocarburants, utilisant des céréales, de la canne à sucre et des oléagineux, est un facteur clé pour les perspectives : en 2009, environ le tiers du maïs produit aux États-Unis, 55 % de la canne à sucre brésilienne et les deux tiers du colza de l'Union européenne étaient destinés à la production de bioéthanol et de biodiésel. En 2009, la consommation moyenne par tête de viandes et de produits laitiers a été impactée par la crise économi-

que et financière. Cela a, par ricochet, atteint la production. Avec les perspectives économiques favorables en Asie, la production animale à usage alimentaire devrait rebondir en 2010.

**UNE POSSIBLE FLAMBÉE DES PRIX  
LIÉE À UN RISQUE DE SÉCHERESSE  
EN RUSSIE**

Le temps anormalement chaud et sec qui s'annonce en ce printemps 2010 dans les pays de la CEI, notamment en Russie, fait sérieusement craindre un été de sécheresse qui pourrait compromettre les prévisions actuelles. L'inconnue

de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient, dont les besoins d'importations en blé pour l'année agricole 2010/2011 (commençant en juillet) sont estimés respectivement à 17,6 Mt et 21,5 Mt. En cas de déficit russe, ces besoins devront se rediriger (en très grande partie) vers les autres zones exportatrices de blé, dont les Etats-Unis, comme substitut aux exportateurs de la mer Noire. Dans ce contexte, les conditions climatiques en Australie et en Argentine, où la récolte aura lieu en fin d'année 2010, sont observées attentivement par tous les acteurs du marché. En effet, une nouvelle menace se fait jour: l'épisode climatique de type « Niña »



(Source : FAO)

**RÉVOLUTION VERTE : L'ABONDANCE APRÈS LES FAMINES**

Evolution des rendements de riz en Inde depuis le début de la révolution verte. /// en kilogrammes / hectare

demeure quant à la gravité de cette sécheresse. Or la Russie est le troisième exportateur mondial de blé et toute menace sur sa récolte risque d'entraîner un embargo sur ses exportations, voire une obligation pour ce pays d'importer de forts tonnages pour palier un éventuel déficit. Qui plus est, si la sécheresse perdure, cela pourrait compromettre les cultures hivernales dans ce pays, avec des implications potentiellement graves pour les livraisons mondiales de blé en 2011/2012.

Ce qui est vrai pour la Russie, l'est également pour l'Ukraine et le Kazakhstan, autres producteurs importants au sein de la CEI. Lors des dernières années, la Russie est devenue un fournisseur ma-

qui sévit dans l'océan Pacifique risque de provoquer une sécheresse en Amérique du Sud, affectant notamment les exportations argentines de blé attendues jusqu'ici en hausse de 3 Mt. Les prix du blé entraînant dans leur sillage ceux du maïs et du soja, ces derniers verraient leurs cours bondir également. On pourrait ainsi assister à une très forte volatilité du marché après les bonnes perspectives de récoltes fin 2009.

**À MOYEN TERME, LES STOCKS ET LES  
PRIX ALIMENTAIRES DEVRAIENT SE  
MAINTENIR À LEUR NIVEAU ACTUEL**

A moyen terme, la production agricole mondiale devra croître pour

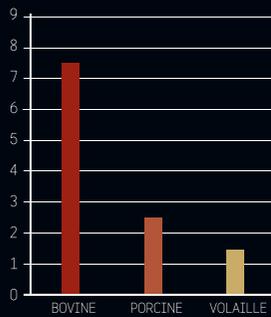


*Les classes moyennes des pays émergents consomment de plus en plus de protéines animales.*

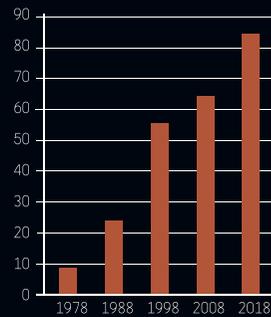
répondre à la demande alimentaire humaine, animale, en fibres et en bioénergie. L'accroissement des rendements agricoles devra constituer l'essentiel de la contribution à cette croissance, compte tenu du fait que les terres arables encore disponibles sont limitées. L'essentiel du potentiel d'accroissement des terres arables se situerait en Amérique latine (surtout au Brésil) et en Afrique sub-saharienne, mais les faiblesses en infrastructures de ces régions sont une contrainte.

Depuis 1950, la superficie de terres cultivées par habitant a diminué de moitié environ, du fait de l'accroissement démographique et de l'ex-

Policy Research Institute), les stocks de céréales, d'oléagineux, de coton et de sucre ne devraient guère évoluer sur les cinq prochaines années, maintenant probablement les prix agricoles à un niveau ferme. En effet, le ratio stocks/consommation pour les céréales et les oléagineux – principales cultures utilisatrices d'engrais phosphatés – est à un niveau que l'on ne peut toujours pas considérer comme « confortable ». Situé à un peu plus de 70 jours de consommation mondiale, de mauvaises récoltes le feraient baisser autour, voire sous les 60 jours, niveau qui coïncide historiquement avec de fortes tensions sur les prix agricoles (1973/74, 2007/08). La



(Source : Banque mondiale)



(Source : USDA)

DES CÉRÉALES POUR LA VIANDE...

Nombre de kg de céréales et d'oléagineux pour produire un kg de viande en kg de viande

Consommation de viande en Chine, en millions de tonnes



(Source : OCDE-FAO)

...ET POUR LES BIOCARBURANTS

Production mondiale de bioéthanol et de biodiesel en milliards de litres

tension des superficies extra-agricoles, notamment urbaines.

En Afrique sub-saharienne, le taux d'application d'engrais phosphatés ces dernières années est estimé au cinquième seulement de ce qui serait nécessaire pour simplement maintenir le taux de phosphore dans les terres déjà cultivées et au dixième de la consommation moyenne mondiale ! En outre, d'un point de vue environnemental (préservation des forêts, de la biodiversité...), une intensification raisonnée de la fertilité des terres actuellement emblavées semble être la meilleure option. Selon l'OCDE, la FAO et l'Institut de recherche en politique alimentaire et agricole (FAPRI – Food and Agricultural

production de viandes et de produits laitiers devrait croître à un rythme rapide en réponse à la demande mondiale, tirée notamment par celle des centaines de millions de personnes accédant à la classe moyenne dans les pays émergents, notamment en Asie.

LA CONJONCTURE DES ENGRAIS

EN 2009

En raison de la forte fluctuation des prix agricoles et des engrais en 2008 liée aux perturbations macroéconomiques, les agriculteurs dans la plupart des pays, à l'exception notable de l'Inde, ont réduit ou reporté leurs investissements dans les intrants. La deman-

de en semences et en engrais azotés étant relativement inélastique d'une année sur l'autre, l'ajustement s'est opéré sur les engrais phosphatés – avec une demande mondiale en baisse de 11 %, selon l'International Fertilizer Association (IFA) – et sur les engrais potassiques (-20 %).

Au total, la consommation mondiale de fertilisants aurait baissé de 7 % sur l'année agricole 2008/2009, mais de façon très inégale selon les régions, à l'exclusion de l'Asie du Sud (essentiellement l'Inde), de l'Europe de l'Est, de l'Asie centrale et de l'Afrique, qui n'ont pas enregistré de baisse. Avec la reprise progressive de l'économie mondiale et les perspectives favorables concernant la demande agricole, il est attendu que la demande en engrais rebondisse au-dessus du taux de croissance observé sur ces vingt dernières années.

#### AUGMENTER DE 70 % LA PRODUCTION ALIMENTAIRE MONDIALE D'ICI À 2050

A plus long terme, les incertitudes autour des conditions climatiques, des facteurs macroéconomiques, des interventions politiques et, tout particulièrement, des prix de l'énergie, laissent prévoir que les prix des produits agricoles de base resteront imprévisibles, estiment l'OCDE et la FAO dans leur rapport *Perspectives 2010-2019*. La volatilité des prix, même à très court terme, représente une menace à la fois pour la viabilité des exploitations (prix bas) et pour la sécurité alimentaire (prix élevés). Une grande incertitude pèse aussi sur les décisions d'investissement.

La production agricole mondiale augmentera plus lentement au cours de la prochaine décennie qu'elle ne l'a fait au cours de la précédente, mais elle se confirmera ensuite. Il le faudra, car si la terre doit nourrir les 9,1 milliards d'humains qu'elle portera en 2050, l'agriculture mondiale doit augmenter la production alimentaire de 70 %, soit une croissance des récoltes de 1,5 % en moyenne annuelle. Ce qui

est impossible sans le recours aux fertilisants chimiques. Seul un tel rythme de croissance permettra à la production de céréales, par exemple, d'autoriser une consommation équivalente à celle qui a cours aujourd'hui dans le monde, à savoir entre 400 et 1 500 g/jour/personne.

C'est en Afrique que réside le plus fort potentiel de croissance du marché des engrais phosphatés.

Pour satisfaire la demande totale de céréales destinées à l'alimentation humaine et animale, la production céréalière annuelle (de 2,1 milliards de tonnes aujourd'hui) devra s'accroître de près de un milliard de tonnes. La production de viandes devra augmenter de plus de 200 millions de tonnes, à 470 millions de tonnes en 2050, dont 72 % seront consommés dans les pays en développement (contre 58 % aujourd'hui). La production de biocarburants pourrait également doper la demande de produits agricoles, en fonction des prix de l'énergie et des politiques gouvernementales.

L'augmentation de la production alimentaire sera obtenue à 90 % de rendements plus élevés et de l'accroissement de l'intensité culturale, et à 10 % de nouvelles terres arables. Ce rapport sera de 80/20 dans les pays en développement, où les superficies cultivées auront augmenté d'environ 120 millions d'hectares, principalement en Afrique subsaharienne et en Amérique latine. Elle nécessitera des investissements nets de l'ordre de 832 milliards de dollars par an dans ces pays.

Le premier des secteurs d'action prioritaires devra être l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation des intrants. Cela s'avérera toujours plus important au fur et à mesure

de la raréfaction des ressources naturelles et de la hausse des prix des ressources comme les combustibles fossiles, l'azote et le phosphore. L'eau est une autre ressource qui doit faire l'objet d'une utilisation plus efficace, par le biais de pratiques telles que la récupération de l'eau et la conservation de l'humidité des sols. La mise au point de variétés culturales améliorées et des investissements massifs publics et privés font encore partie des mesures généralement préconisées.

**POUR UNE DEUXIÈME RÉVOLUTION  
VERTE EN ASIE ET UNE PREMIÈRE EN  
AFRIQUE**

Pour se donner les moyens, dès à présent, de faire face aux besoins alimentaires de la planète d'ici à 2050, et de manière simple et efficace, les engrais industriels, notamment les engrais phosphatés, sont incontournables et le resteront encore longtemps. Ils sont le seul moyen dont dispose l'humanité pour augmenter substantiellement les rendements à l'hectare et donc limiter l'extension de la superficie des terres agricoles au détriment d'un couvert forestier déjà mis à mal.

Il est bon de rappeler que les rendements mondiaux moyens de blé, de riz et de maïs ont été multipliés par trois entre 1950 et 2000, grâce aux engrais chimiques, à la mécanisation, à l'irrigation et aux traitements phytosanitaires. Et la superficie nécessaire pour produire cent tonnes de blé a été réduite d'autant : 13 hectares au lieu de 40. Aujourd'hui, l'Amérique du Nord, l'Europe occidentale et l'Asie consomment les quatre cinquièmes de la totalité des engrais épanchés dans le monde. La France, utilise 240 kg d'unités fertilisantes à l'hectare de blé, contre 25 en Russie, et les Etats-Unis consomment 257 kg/ha d'engrais pour le maïs, contre 12 en Tanzanie.

Grâce à ces méthodes qui ont si bien réussi en Occident, la Révolution verte a fortement augmenté, dans

les pays d'Asie qui l'ont appliquée, la productivité des trois principales cultures alimentaires de base – riz, blé et maïs. Entre 1965 et 1990, les rendements céréaliers y ont augmenté de près de deux fois et demie en moyenne, passant de 1,06 à 2,52 tonnes à l'hectare. L'Inde, par exemple, qui a souffert jusqu'aux années 1960 de graves famines, est devenue aujourd'hui une grande puissance agricole. Elle est le premier producteur de lait et de canne à sucre (devant le Brésil), et le second de blé, de riz et de fruits (derrière la Chine).

« S'il n'y avait pas eu cette révolution verte, écrit Michel Griffon<sup>(1)</sup>,



*En Asie, une deuxième Révolution verte est nécessaire pour augmenter les rendements là où l'agriculture est restée artisanale.*

dans *Nourrir la planète*, il aurait fallu détruire la plus grande partie de la forêt tropicale pour installer les cultures à plus faible rendement qui auraient été nécessaires pour nourrir tout le monde. »

Cependant, plus de quarante ans après le lancement de la Révolution verte en Inde, les plaines verdoyantes du Pendjab ou de l'Haryana, où la mécanisation, l'irrigation, les engrais et les variétés à haut rendement ont fait des merveilles, sont loin d'être le spectacle dominant partout ailleurs dans le pays. Les campagnes indiennes restent en effet majoritairement marquées par des images de labour traditionnel, à l'aire tracté par le bœuf, et de femmes accroupies dans les champs

à repiquer le riz ou à arracher patiemment les mauvaises herbes...

Il y a donc largement de la marge pour une deuxième Révolution verte en Inde et dans les autres pays d'Asie qui ont appliqué la première (Pakistan, Indonésie, Philippines, Vietnam et Thaïlande). Elle est indispensable pour relancer la croissance des rendements qui plafonnent, notamment ceux de riz, et ne suffit plus à suivre les besoins de l'ensemble d'une population en expansion et, surtout, de classes moyennes dont les habitudes alimentaires, notamment en produits carnés, se rapprochent de celles qui ont cours dans les pays riches. En Afrique subsaharienne, la situation est plus que préoccupante. La famine y menace en permanence. Au printemps 2009 encore, près de 10 millions de personnes au Niger et

que sont si faibles qu'en termes de retour sur investissement il serait plus facile de passer de 1 à 3 tonnes à l'hectare sur ce continent que de 8 à 10 t/ha en Europe. En Afrique subsaharienne, précise la FAO, on utilise à peine 9 kg d'engrais à l'hectare, alors que la moyenne mondiale tourne autour de 100 kg/ha ! Et ce continent ne consomme que 3 % des engrais utilisés dans le monde, alors qu'il représente 12 % de la population mondiale et 18 % des terres cultivées de la planète.

C'est donc bien en Afrique que se trouve le plus fort potentiel de croissance du marché des engrais en général et des phosphates en particulier. A la condition de surmonter un certain nombre de difficultés, dont une carence en matière d'infrastructures de transport et de réseaux de distribution. Le transport des engrais depuis un port africain jusqu'à une exploitation située à 100 km à l'intérieur des terres peut revenir plus cher que l'expédition de ces mêmes engrais depuis l'Amérique du Nord jusqu'à un port africain, note le Fonds international pour le développement agricole (FIDA). Résultat, les petits agriculteurs africains paient les engrais jusqu'à deux fois plus cher que le prix mondial moyen.

Cela étant, l'Afrique subsaharienne ne connaît pas que des problèmes. Après des décennies de déclin, le secteur agricole subsaharien, constitué à 80 % de petits exploitants, a progressé de plus de 3,5 % en 2008, soit nettement plus que le taux de croissance démographique de 2 %. Les gains ont bénéficié d'un environnement de politiques plus favorables pour l'agriculture dans de nombreux pays et de la hausse des cours mondiaux des produits de base comme le blé et le riz. Les avancées technologiques, telles que la nouvelle variété de riz Nerica (New Rice for Africa) résistante à la sécheresse, ont également contribué à accroître la production dans la région. Preuve qu'une Révolution verte peut tout à fait réussir en Afrique subsaharienne.

### Pour une agriculture « doublement verte », plus productive et plus écologique.

au Tchad se sont trouvées confrontées à une crise alimentaire due à la sécheresse, et la prochaine saison agricole est compromise en raison de l'exode des populations sinistrées vers les villes.

De nombreuses voix s'élèvent de par le monde pour prôner une Révolution verte en Afrique subsaharienne et plus généralement dans les pays en développement. C'est là que se trouve le plus grand gisement d'accroissement des rendements, et c'est là que sont les 450 millions de petits agriculteurs qui seraient susceptibles d'apporter l'excédent d'offre mondiale nécessaire pour satisfaire les besoins de la planète, alors que le potentiel d'accroissement dans les pays riches est nettement moindre. En effet, les rendements en Afri-



*Autre pilier de la Révolution verte : le recours aux variétés à haut rendement, comme le riz Nerica, mises au point par la recherche.*

Un des principaux atouts de la région est son abondance en ressources naturelles, et notamment en eau, même si la répartition en est très inégale. A l'heure actuelle, 3 % seulement des cultures vivrières y sont irriguées, contre plus de 20 % en moyenne dans le monde.

Pour les pays à faible revenu, OCP propose la fertilisation par application directe de phosphate brut.

#### OCP POUR UNE AGRICULTURE DE PRÉCISION

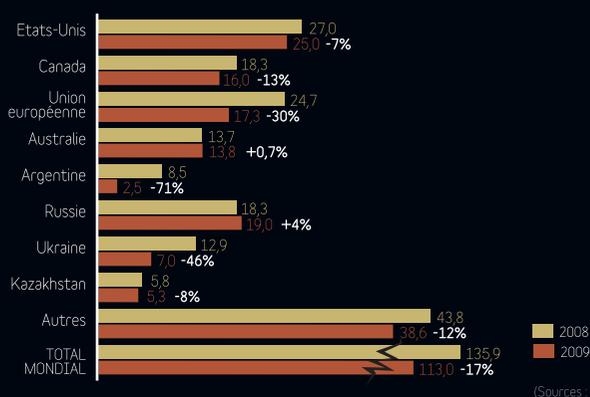
Aujourd'hui, des solutions existent pour bénéficier des avantages indéniables de la fertilisation, tout en prévenant ou en éliminant l'effet potentiellement néfaste des engrais, y compris phosphatés, sur l'environnement. Elles sont résumées dans le concept de révolution agricole « doublement verte », capable d'accroître les rendements et en même temps acceptable pour l'écologie et l'environnement.

En connaissant les besoins du sol en fonction de sa composition et du type de culture, et en suivant grâce à l'imagerie par satellite avec une grande précision l'état des cultures au niveau de chaque champ, on peut utiliser le bon engrais et administrer « la bonne dose au bon endroit et au bon moment ». D'où un meilleur *timing* et une économie sur les quantités. La pratique de cette agriculture raisonnée fait que l'utilisation d'engrais chimiques diminue dans le monde développé à partir des années 1990 : de 20 % en 10 ans en France par exemple.

Les sols saturés en phosphore ont besoin d'apports annuels moindres d'année en année. Pour OCP, cette baisse de la consommation sera largement compensée par l'accroissement des besoins en engrais dû à la croissance démographique planétaire, à la lutte pour mieux nourrir les populations pauvres et à la demande

croissante de l'industrie des biocarburants. D'ailleurs, le Groupe n'est pas engagé dans une éthique de profits à tout prix, mais bien plutôt dans une action susceptible de nourrir les hommes grâce à des solutions technologiques permettant une agriculture de précision, qui a pour but d'optimiser la gestion des parcelles en ajustant les apports au plus près des besoins de la plante, en réduisant l'impact de l'agriculture sur l'environnement et en augmentant la compétitivité par une plus grande efficacité.

Conscient du fait que les parts de marché se gagnent aussi avec des produits à la pointe du progrès, le Groupe est engagé, au niveau de sa



#### BLÉ : DES EXPORTATIONS EN FORT REPLI

Exportations des principaux intervenants sur le marché du blé. /// En millions de tonnes et en % 2009/2008.

Direction Recherche et Développement, dans des projets R&D destinés à mettre au point des engrais adaptés à différents besoins spécifiques. Pour répondre aux besoins de certains pays aux faibles revenus, par exemple, un des projets étudie la possibilité d'une application directe de phosphate brut. Une approche qui offrirait un rendement optimal à un coût moindre pour les régions à forte pluviométrie et aux sols acides capables d'assimiler directement le phosphore de la roche. Des essais sont entrepris dans des plantations de cacao au Ghana et en Côte d'Ivoire avec la coopération d'opérateurs locaux, et les premiers résultats sont encourageants.

1) Michel Griffon, agronome et économiste, est chercheur au Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement et président du Conseil scientifique du Fonds français pour l'environnement mondial et de l'Institut d'études du développement économique et social.

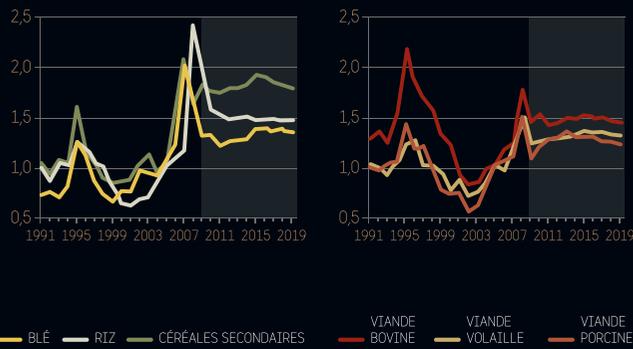
## Perspectives à long terme des prix agricoles

>>> Selon le dernier rapport conjoint FAO-OCDE sur les perspectives des marchés agricoles pour la décennie qui s'ouvre, les prix moyens du blé et des céréales secondaires devraient être de 15 à 40 % plus élevés en termes réels par rapport à la moyenne 1997-2006, tandis que pour les huiles végétales les prix réels devraient être de plus de 40 % supérieurs.

>>> Pour les produits animaux, les prix moyens en termes réels de la viande (autre que le porc) devraient dépasser la moyenne 1997-2006 au cours de la décennie à venir, essentiellement en raison de la diminution de l'offre, des coûts plus élevés de l'alimentation animale et de la demande croissante.

>>> Les prix moyens des produits laitiers en termes réels devraient être de 16 à 45 % plus élevés sur la période 2010-2019 que pour 1997-2006, avec les prix du beurre enregistrant la plus forte augmentation, soutenus par la hausse des prix de l'énergie et des huiles végétales.

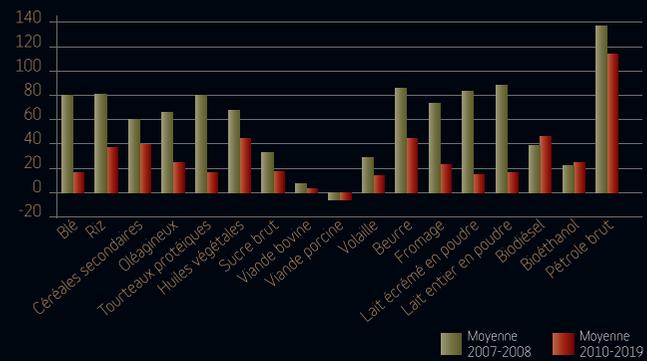
>>> Les prix, en termes réels, de la plupart des produits de base resteront inférieurs aux pics récents, mais supérieurs aux niveaux de la dernière décennie.



(Sources : OCDE)

### PRIX ALIMENTAIRES : PRÉVISIONS EN HAUSSE À LONG TERME...

Indice des prix internationaux pour les principaux produits alimentaires (indice 2005 = 1)



(Sources : OCDE-FAO)

### ... MAIS À DES NIVEAUX MOINS ÉLEVÉS QU'EN 2007/2008

Indice des prix internationaux pour les principaux produits alimentaires (indice 100 = moyenne 1997-2006)

## Débat sur la question de l'abondance des stocks

>>> Même dans le cas où se confirmeraient les menaces sur la production de certains grands pays exportateurs, le marché mondial du blé reste nettement plus équilibré que lors de la crise alimentaire mondiale en 2007/2008 et les craintes d'une nouvelle crise alimentaire mondiale ne sont pas justifiées à ce stade, estime la FAO.

>>> Cette analyse abondamment reprise se fonde sur l'état du ratio stocks mondiaux de blé/consumation mondiale. Sur la base de ce critère, la situation ne paraît en effet guère alarmante. Ce ratio passerait d'un confortable 30 % pour l'année 2009/2010 à 25 % prévus pour l'année 2010/2011, ce qui reste raisonnable. Cependant, de nombreux analystes font remarquer que cette statistique ne reflète guère l'état réel de tension sur le marché international.

>>> La Chine à elle seule, dispose d'environ 65 Mt de stocks de blé (plus de 35 % des stocks mondiaux), dont il est très peu probable qu'une portion ira alimenter le commerce international pour des raisons de stabilité des prix du marché intérieur. Par ailleurs, certains experts font observer qu'une part importante des stocks indiens de blé est entreposée dans des conditions vulnérables à l'importante mousson attendue, et qu'environ 10 Mt sont ainsi voués à la pourriture.

>>> L'analyse de l'état des stocks des grands exportateurs, ceux à même de palier une éventuelle forte baisse des récoltes du bassin de la mer Noire pour raison de sécheresse, fait état de ratios de stocks guère plus élevés que lors de la crise alimentaire de 2007/08, à l'exception très notable des États-Unis. Il y a fort à parier que les ports exportateurs céréaliers américains risquent d'être très sollicités sur l'année qui vient.



---

En Afrique sub-saharienne, le taux d'application  
d'engrais phosphatés est estimé au dixième seulement  
de la consommation moyenne mondiale.

---

## Un être humain sur six ne mange pas à sa faim !

>>> La sécurité alimentaire des populations pauvres est revenue en force sur le devant de la scène internationale depuis que le nombre d'êtres humains sous-alimentés dans le monde a été revu à la hausse. Les travaux de la conférence de la FAO de juin 2009 à Rome se sont concentrés sur les moyens de faire face à la croissance dramatique des populations qui ne mangent pas à leur faim, estimées désormais à 1,02 milliard d'individus, soit plus d'un être humain sur six, contre 800 millions l'année précédente !

Cette aggravation n'est pas le résultat de mauvaises récoltes, mais une conséquence de la crise économique mondiale qui a entraîné baisse des revenus et pertes d'emplois, réduisant ainsi l'accès des pauvres à la nourriture, indique la FAO

>>> La crise a également fortement aggravé la malnutrition, dont souffrent les personnes qui réussissent à trouver de la nourriture, mais dont les revenus sont trop faibles pour permettre une alimentation aux apports suffisants. Ainsi, plus de 3,5 milliards de personnes souffrent de carence en fer, 2 milliards sont en danger de carence en iode et 200 millions d'enfants d'âge préscolaire sont victimes d'insuffisance en vitamine A.

>>> « La crise silencieuse de la faim représente une grave menace pour la paix et la sécurité mondiales, a déclaré Jacques Diouf, directeur général de la FAO, ajoutant qu'il fallait de toute urgence dégager un large consensus sur l'éradication totale et rapide de la faim dans le monde et prendre les mesures nécessaires à cet effet. » M. Kanayo F. Nwanze, président du Fonds international pour le développement agricole (FIDA), a déclaré pour sa part qu'une grande partie des victimes de la faim et de la pauvreté sur la planète sont « les petits agriculteurs des pays en développement qui auraient pourtant le potentiel, non seulement de subvenir à leurs propres besoins, mais aussi de renforcer la sécurité alimentaire et de contribuer à une croissance économique plus large. Pour exploiter ce potentiel, les gouvernements, soutenus par la communauté internationale, doivent privilégier les investissements essentiels dans l'agriculture afin que les petits exploitants aient accès non seulement aux semences et aux engrais, mais aussi à des technologies adaptées, aux infrastructures, à la finance rurale et aux marchés. »

## Phosphates : quelques repères essentiels

>>> Le phosphore, dont le minerai de phosphate est riche, est essentiel à toute forme de vie : il ne peut y avoir d'ADN sans phosphore. Environ 1 % du poids d'un être humain est composé de phosphore, entre-tenu par les aliments absorbés et se fixant, notamment, dans les cellules, où il sert de support à l'énergie, et dans les os et les dents.

>>> Environ 85 % de l'utilisation des phosphates concernent la production d'engrais, le reste étant à usage industriel et d'additifs alimentaires.

>>> Les principales réserves de minerai de phosphate dans le monde proviennent de dépôts sédimentaires de bassins océaniques préhistoriques, où la vie marine prospérait. Elles sont estimées à plusieurs siècles d'exploitation pour le Maroc, détenteur des premières réserves mondiales.

>>> Au-delà de l'eau et du rayonnement solaire, les plantes ont un besoin vital de trois composants essentiels à leur développement harmonieux : l'azote (N), le phosphore (P) et le potassium (K). Les terres arables contiennent naturellement, dans des proportions très variables, ces trois éléments. Jusqu'aux premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, la croissance de la production agricole ne nécessitait pas d'apports importants de ces éléments (au-delà du séculaire fumier). Entre 1900 et 2000, la production agricole mondiale a augmenté de 600 %. Désormais, entre 40 et 60 % de la production alimentaire mondiale nécessitent l'utilisation des engrais NPK.

>>> Le phosphate est, dans l'état actuel des connaissances scientifiques, l'une des rares matières premières au monde insubstituable.

>>> Le phosphate, comme la potasse (surtout pour les sols bien dotés), ne nécessite pas d'application sur les champs cultivés aussi régulière que les engrais azotés pour assurer les besoins des plantes, d'où une forte sensibilité de la demande en phosphates à la conjoncture économique et agricole.



---

RAPPORT ANNUEL /// OCP /// 2009

---

---

STRATÉGIE ANTI-POLLUTION

---



STRATÉGIE ANTI-POLLUTION

# L'ENVIRONNEMENT, CLÉ D'UN /// LEADERSHIP /// DURABLE

**P**OUR PÉRENNISER SON DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET MAINTENIR UN LEADERSHIP DANS SON SECTEUR, LE GROUPE OCP RELÈVE LE DÉFI DE L'ENVIRONNEMENT À TOUS LES NIVEAUX DE SON ACTIVITÉ. IL VISE À FAIRE DE LA LUTTE CONTRE LA POLLUTION, AVEC LES TECHNOLOGIES LES PLUS AVANCÉES, UNE SOURCE IMPORTANTE DE RÉDUCTION DES COÛTS ET DE RENFORCEMENT DE SA COMPÉTITIVITÉ.

Le Groupe OCP fait de l'environnement une composante clé de sa stratégie de développement. Conscient qu'il n'est pas envisageable de conti-

nuer à exploiter les richesses du sol sans tenir compte du cadre naturel actuel et futur, il est décidé à rendre ses activités et ses installations conformes aux meilleurs standards en matière de lutte contre la pollution. Il est résolu, à cet effet, à ne pas se contenter des exigences du cadre réglementaire national, mais d'aller au-delà, en adoptant les normes de la Banque mondiale, qui sont les plus strictes.

Cependant, et au-delà des considérations éthiques et réglementaires de cette approche, OCP voit dans la lutte contre la pollution des opportunités de réduction de ses coûts et d'amélioration de sa com-

pétitivité internationale, gage du maintien, voire du renforcement de son leadership.

N°1 mondial du phosphate, le Groupe est fier de produire et commercialiser des produits qui contribuent à nourrir les êtres humains et à entretenir la fertilité des sols, voire à assurer la sécurité alimentaire aux quatre coins du globe. Il est en même temps conscient que ses activités sont extrêmement gourmandes en eau et en énergie et qu'une rationalisation de la consommation de ces ressources, tout en ayant des effets bénéfiques sur l'environnement, ne peut qu'entraîner une réduction de ses coûts et donc un renforcement de sa compétitivité. C'est pourquoi tous ses projets de développement obéissent à un même mot d'ordre, à savoir « l'environnement pour un leadership durable ». Le Groupe vise ainsi à la fois à assurer de façon durable son leadership dans son domaine et la protection de l'environnement, deux objectifs désormais inséparables.

Le transport par pipeline permettra de supprimer le séchage du phosphate à la mine, d'où une économie de 30 MAD/tonne.

#### LA STRATÉGIE EAU

L'économie d'eau a toujours été une préoccupation majeure et constante pour OCP afin de diminuer la pression sur les ressources hydriques naturelles. L'objectif est d'arriver à un bilan d'eau positif. Hissée au rang de composante stratégique des projets industriels du Groupe, l'utilisation optimisée de l'eau s'intègre harmonieusement dans un nouveau concept d'investissement, plus respectueux de

l'environnement. Pour accompagner cette stratégie de développement durable, le Groupe OCP dispose de nombreux projets.

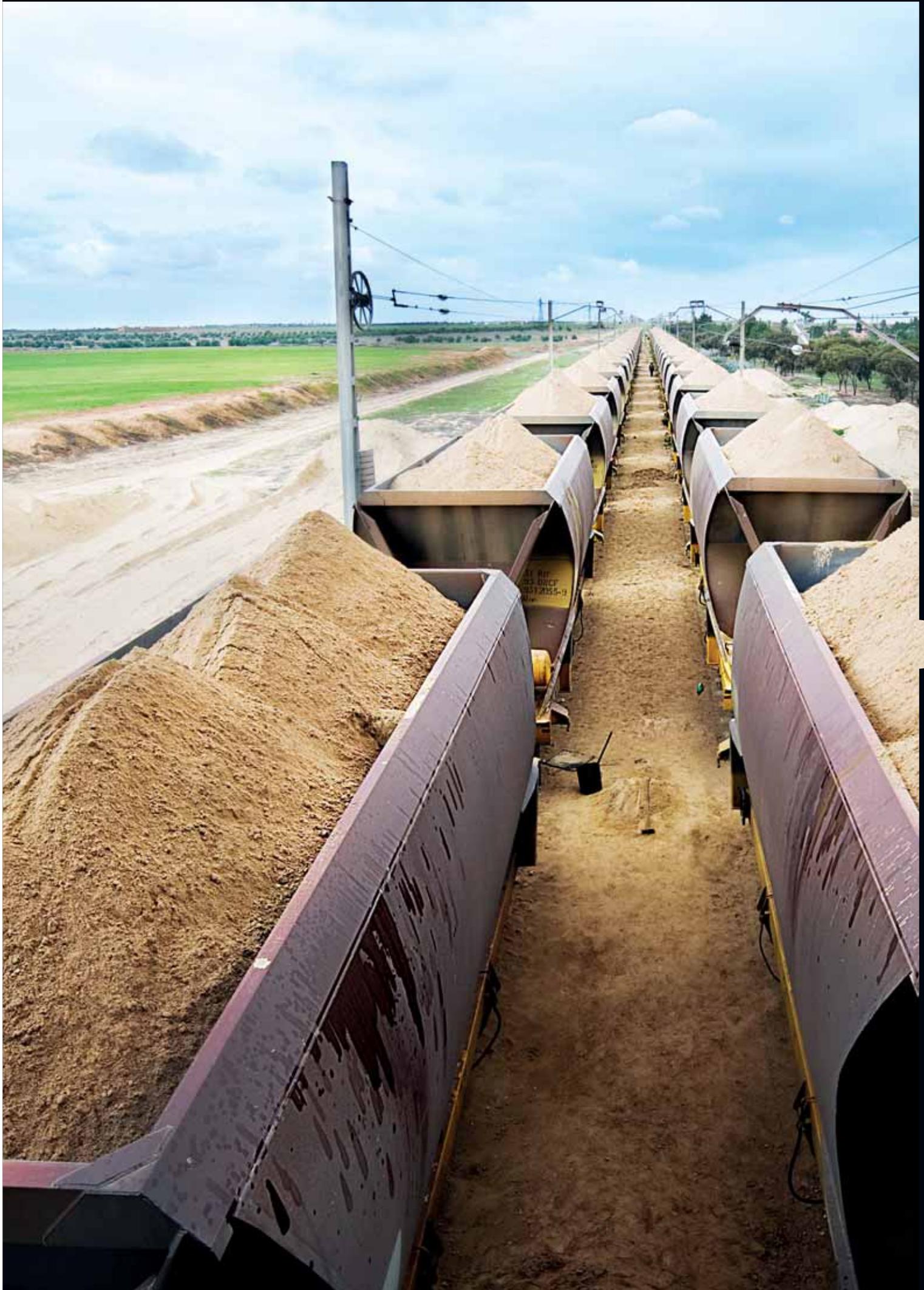
La stratégie eau du Groupe consiste à rationaliser la consommation de cette ressource et se matérialise au niveau du transport du minerai, du dessalement de l'eau de mer, du recyclage des boues de lavage et des eaux usées et de la récupération des eaux pluviales. Une stratégie qui renforce l'engagement du Groupe en faveur du programme national de protection des eaux brutes des nappes phréatiques et des barrages.

#### Des millions de mètres cubes d'eau économisés par an grâce au transport par pipeline

Le pipeline (*slurry pipe*) est le projet phare du Groupe en matière de convergence entre réduction des coûts et rationalisation de la consommation d'eau. Ce nouveau moyen de transport permet d'optimiser fortement l'utilisation des ressources hydriques mais aussi énergétiques. Le pipeline reliant Khouribga à Jorf Lasfar est à présent « ficelé ». Le projet dispose de tous les financements et les travaux du premier tronçon ont commencé.

Actuellement, le transport de la roche, du site minier au site chimique, s'effectue par train. Ce qui exige de sécher le phosphate pour baisser le taux d'humidité de 12 % à 2 % afin de le transporter à moindre coût. L'étape suivante consiste à le réhumidifier sur le site chimique pour élever ce taux à 60 % nécessaire à son traitement.

La suppression du séchage à la mine grâce au pipeline aboutira à une économie de près de 30 DH/tonne. La pulpe de phosphate passera ainsi de ses 12 % d'humidité à 40 % dans le pipeline et enfin à 60 % au stade de la valorisation. L'eau utilisée dans le pipeline sera, enfin, récupérée. Le pipeline Khouribga-Jorf Lasfar permettra ainsi d'économiser plus de trois millions de m<sup>3</sup> d'eau par an.



*Quatorze trains quotidiens livrent à Jorf Lasfar le minéral extrait à Khouribga. Un moyen de transport gourmand en énergie.*



*Les fours de séchage sont équipés de filtres à manches, ce qui réduit de 30 fois la concentration des poussières émises dans l'air.*

### Le dessalement couvrira la totalité des besoins en eau de la plateforme de Jorf Lasfar

Le dessalement de l'eau de mer sera réalisé grâce à la récupération de l'énergie issue du processus industriel. Il couvrira les besoins de la plateforme de Jorf Lasfar, estimés à 47 millions de m<sup>3</sup> d'eau douce par an, libérant à terme les 25 millions de m<sup>3</sup>/an pompés dans le barrage Daourat. Le même concept sera dupliqué à Safi, où le dessalement produira 26 millions de m<sup>3</sup>/an, avec à la clé l'économie des 12 millions m<sup>3</sup>/an des eaux de surface consommés actuellement.

Ces projets viennent renforcer l'expérience réussie sur le site de Laâyoune, où la station de dessalement de l'eau de mer, mise en place depuis les années 1970, produit aujourd'hui près de 1,5 million de m<sup>3</sup>/an.

A terme, ce sont environ 100 millions de m<sup>3</sup>/an qui proviendront du dessalement sur les différents sites du Groupe.

### 16 000 m<sup>3</sup>/j d'eau récupérés grâce au recyclage des boues de lavage

Afin de concilier pérennisation de l'activité minière et développement durable à Khouribga et Youssoufia, le Groupe OCP y développe des laveries dotées de systèmes de décantation des boues et de recyclage des eaux usées. Des digues de décantation ont été aménagées sous forme de bassins sur de grandes superficies afin de stocker les boues à proximité des laveries. La distribution est assurée par écoulement naturel. Après un stockage de la boue tour à tour dans chaque bassin, interviennent la décantation puis la récupération de près de 5,8 millions de m<sup>3</sup>/an.

Des projets similaires sont à l'étude à Benguerir. L'extension de la conduite d'eau reliant le barrage Al Massira à Benguerir permettra à OCP de couvrir la totalité de ses

besoins en eau et évitera de puiser 9 millions m<sup>3</sup>/an dans la nappe phréatique de Bhira.

### Recyclage des eaux urbaines de Khouribga : une économie de 5 millions de m<sup>3</sup> d'eau par an

Le projet de recyclage des eaux usées de la ville de Khouribga, réalisé en collaboration avec l'ONEP (Office national de l'eau potable), permet de récupérer 5 millions de m<sup>3</sup> d'eau par an qui serviront au lavage des phosphates et à l'arrosage des espaces verts. Là encore, économies d'argent et de ressources sont en phase avec la réduction de l'impact négatif sur l'environnement par rejet des eaux usées dans le milieu naturel. Deux autres projets sont à l'étude à Youssoufia et Benguerir, avec des capacités respectives de 3 et 2 millions de m<sup>3</sup>/an.

### Ville Verte et Mine Verte : 60 % des besoins en eau économisés

A l'instar des grands projets de villes écologiques comme Ecopolis, Dongtan (Chine), Akademia (Oural-Russie), Masdar (Abou Dhabi) et d'autres de par le monde, grâce à la forte volonté du Groupe, le Maroc entre à son tour dans la dynamique des cités du futur. Le lancement des deux projets phares de Ville Verte Mohammed VI à Benguerir et de Mine Verte à Khouribga en témoignent (voir page 35).

Ces projets, ainsi que ceux qui concerneront bientôt tous les sites de production du Groupe, participent d'une démarche visant à réhabiliter les sites miniers dans le cadre d'un développement durable intégré, avec récupération des eaux pluviales, maximisation du recyclage des eaux usées et installation de systèmes d'économie d'eau dans les logements. Toutes ces mesures permettront d'économiser jusqu'à 60 % des besoins par rapport aux modes de fonctionnement urbains classiques en matière d'approvisionnement et de gestion de l'eau.

**LA STRATÉGIE ÉNÉERGIE**

Le deuxième volet de la stratégie environnement d'OCP repose sur une ambitieuse politique de réduction de la consommation d'énergie et de recours aux énergies renouvelables.

**Réduction des rejets de CO<sub>2</sub> de 900 000 t/an grâce au pipeline Khouribga-Jorf Lasfar**

Le transport des phosphates par pipeline est beaucoup moins coûteux : 1 \$/tonne contre 7 à 8 \$ par train. En outre, les émissions de gaz à effet de serre sont réduites grâce à la disparition du transport par train et du séchage. Le pipeline Khouribga-Jorf Lasfar permettra une réduction de quelque 900 000 tonnes de CO<sub>2</sub>/an, soit plus de 20 % de l'empreinte carbone de l'activité phosphatière du Maroc.

**Une électricité OCP produite par le Pôle Chimie**

D'ici à 2015, les sites miniers devront avoir réduit au maximum leur consommation d'énergie : 87 GWh seront économisés grâce au transport du minerai par pipeline ; 910 GWh proviendront de l'arrêt du séchage de la pulpe de phosphate à Khouribga et Yousoufia. Côté chimie, la même année les sites de Jorf Lasfar et Safi devront parvenir à un bilan énergétique positif grâce à l'électricité produite par récupération de la chaleur émise lors du processus de production de l'acide sulfurique.

**Des énergies renouvelables pour les pôles urbains écologiques**

Quant au recours aux énergies renouvelables, il se manifeste notamment dans les projets de pôles urbains écologiques Ville Verte Mohammed VI et Mine Verte. Les économies d'énergie s'y feront via le solaire et les systèmes d'isolation pour un chauffage et une climatisation économiques et aux lampes basse consommation pour l'éclairage.

**Le Solar Needs Assessment apportera à OCP la maîtrise du solaire**

La mobilisation des énergies renouvelables ne se limite pas aux pôles urbains écologiques. Le Groupe OCP est en effet mobilisé autour d'une ambitieuse politique d'efficacité énergétique fondée sur le développement des énergies renouvelables, et en particulier l'énergie solaire. OCP a décidé de mener une importante étude, dite « Solar Needs Assessment », destinée à lui apporter la visibilité nécessaire sur les différentes technologies disponibles sur le marché, leur coût et leur adaptabilité à ses besoins. Elle permettra aussi de répondre aux différentes demandes de partenariat présentées au Groupe en matière d'énergie solaire.

**LA DIRECTION ENVIRONNEMENT, PILOTE ET CHEVILLE OUVRIÈRE**

Toutes les questions liées à l'environnement au sein d'OCP sont centralisées par la Direction Environnement. En collaboration avec les différentes directions du Groupe et ses sites opérationnels, elle a pour mission de promouvoir l'approche environnementale et de démontrer son intérêt économique. C'est elle qui mène des études, procède à des benchmarks sur les concurrents, recense et analyse les procédés technologiques mis en place de par le monde. Ces activités sont destinées à permettre au Groupe d'être toujours à la pointe du progrès.

Compte tenu de la transversalité des objectifs liés à l'environnement, la Direction Environnement a fait le choix de se structurer autour de ses projets, un mode d'organisation favorisant la mutualisation des efforts, la flexibilité, le travail en équipe et l'évaluation dynamique.

### Quatre projets ont ainsi été identifiés :

**1/ Performance** : réduire l'empreinte environnementale des activités du Groupe en promouvant l'optimisation des ressources des unités de production, dans une logique de réduction des coûts et de création de valeur.

**2/ Leadership** : permettre au Groupe de maîtriser les enjeux liés à l'environnement, à l'énergie, à l'eau et à l'empreinte carbone, et de dessiner l'avenir du secteur des phosphates et dérivés.

**3/ Citoyenneté** : se positionner de façon exemplaire dans le tissu social marocain et apporter une

développer une expertise maison s'agissant des technologies liées à ces secteurs clés. Le Groupe entend être maître de la situation à tous ces niveaux, comme il entend anticiper l'avenir et maîtriser tous les métiers y afférant.

Dans cette optique, la Direction Environnement du Groupe est en train de monter un Clean Technology Center (Centre de technologies propres), en partenariat avec un opérateur américain de haut niveau. Projet phare de la Direction Environnement, le « Cleantech » apportera des réponses technologiques aux problèmes d'aujourd'hui, mais aussi permettra de réfléchir à

Le pipeline Khouribga-Jorf Lasfar  
permettra une réduction de 30 %  
de l'empreinte carbone de l'activité OCP.

contribution effective face aux défis et enjeux mondiaux dans les domaines de l'environnement et du développement durable.

**4/ Stewardship** (exemplarité) : élever le niveau de conscience, aussi bien à l'échelle du Groupe que du pays, sur les enjeux environnementaux et promouvoir le partage du savoir-faire acquis.

#### INNOVER POUR MAINTENIR

##### LE LEADERSHIP

Les enjeux liés à l'environnement sont appelés à prendre de l'acuité dans les domaines de l'énergie, de l'eau et de la gestion des déchets. Leur importance stratégique est telle que le Groupe OCP se doit de

des solutions d'avenir. Le Clean Technology Center (CTC) devra travailler sur plusieurs fronts :

- identifier et développer des idées et technologies environnementales en accord avec les besoins du Groupe ;
- servir de levier pour le leadership durable d'OCP, en capitalisant sur les expériences et le savoir-faire acquis et en traquant et tirant profit des réussites obtenues ailleurs ;
- consolider le rôle d'OCP en tant que locomotive pour la promotion de la croissance verte au niveau régional, national et continental ;
- faciliter l'incubation des entreprises porteuses de projets dans le domaine des technologies propres ;
- favoriser l'émergence et le déploiement des initiatives internes

ou externes s'inscrivant dans le domaine des technologies propres.

Pour atteindre ces objectifs, le CTC s'attachera à entreprendre les actions suivantes :

- nouer des relations avec des centres de recherche, nationaux et étrangers, agissant dans les mêmes sphères d'activité ;
- utiliser les mécanismes de coopération susceptibles d'apporter les ressources techniques et financières appropriées ;
- établir des partenariats avec les acteurs reconnus dans le domaine des technologies propres ;
- abriter des séminaires, organiser des formations et fournir de la docu-

mance Improvement Plan). Menée en partenariat avec Ecology & Environnement et JESA (Jacobs Engineering SA), l'EPIP débouchera sur un plan d'amélioration de la performance environnementale.

Il en est attendu une évaluation du coût de l'action, mais également celui de l'inaction, ainsi qu'un planning de réalisation des solutions techniques permettant d'améliorer cette performance. Cette étude fera suite de manière opérationnelle à celle menée par le cabinet Tecsum Aecom sur les impacts environnementaux des activités du Groupe (voir « Réalisations industrielles »).



*Dans toutes ses installations, le Groupe est engagé dans une politique volontaire associant technologies avancées, respect de l'environnement et réduction des coûts*

mentation améliorant l'appropriation des technologies propres par le plus grand nombre.

Alors que tous les grands groupes internationaux se dotent d'institutions plus ou moins similaires, cette initiative OCP, unique au Maroc et en Afrique, constituera une locomotive pour le Royaume dans ce domaine, mais aussi un moyen pour le Groupe de rayonner sur tout l'espace africain et mondial.

#### EVALUER LE COÛT DE L'ACTION ET DE L'INACTION

Dans la continuité de l'étude du Cleantech Center, a été lancée l'étude EPIP (Environment Perfor-

Un *scoreboard* (tableau de bord pour le suivi des résultats) permettra de mesurer les progrès accomplis et de faire connaître l'efficacité de la politique environnementale. Cette étude, comme celle en cours pour le CTC, est en phase avec la vision destinée à doter le Groupe d'outils et de ressources humaines lui permettant de transformer les défis environnementaux en opportunités de développement durable.

#### RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE

Dans ce domaine, le Groupe OCP se place parmi les premières entreprises africaines à avoir volontairement réalisé et communiqué les résultats de l'étude sur son empreinte

carbone : 3 millions tCO<sub>2</sub> en 2007, soit 5 % des émissions nationales. Le Groupe a récemment acquis le protocole de suivi certifié qui a servi à cette évaluation. Il lui servira à actualiser l'empreinte carbone de façon régulière et appropriée des différents sites de production dès l'année 2010. Un comité « Footprint OCP » a été constitué à cet effet avec ces derniers.

**La politique carbone du Groupe est basée sur trois leviers principaux :**

- l'actualisation de l'empreinte carbone ;
- l'adoption d'un plan d'action pour limiter ou réduire les émis-

sions de carbone. Il explore toutes les possibilités de bénéficier de l'un des mécanismes de flexibilité offerts par le marché mondial du carbone, notamment le Mécanisme de développement propre (MDP). Ce mécanisme permettrait au Groupe de bénéficier de revenus supplémentaires en revendant à des pays du Nord ayant dépassé leur quota d'émission, des crédits provenant de ses projets à faible empreinte carbone.

Toutes ces initiatives permettent à OCP de contribuer efficacement à la lutte globale contre les émissions responsables du changement climatique que subit la planète.



*Le jatropha (ci-dessus), riche en huiles à haute valeur énergétique, l'arganier et l'atriplex font partie des végétaux à fort potentiel économique développées par le Groupe.*

sions de carbone en prenant en compte les pistes de réduction en interne (efficacité énergétique, changement de combustible, énergies renouvelables, entre autres) ;

- la compensation, s'il y a lieu, du reste des émissions par des opportunités de réduction externes à l'entreprise, dans une approche volontaire. Il en est ainsi du programme de la Fondation Mohammed VI pour la protection de l'environnement vis-à-vis duquel OCP s'est engagé à compenser environ 6 000 tonnes de CO<sub>2</sub>/an générées par le transport de son personnel.

OCP est également en train de bâtir des projets « d'atténuation carbone » dans la continuité de sa po-

**REBOISEMENT : RÉHABILITER TOUT EN GÉNÉRANT DES REVENUS**

Désireux de marier souci de l'environnement et opportunités économiques, OCP affiche sa volonté d'aller plus loin que les simples réhabilitation et reboisement des sites qui devraient, notamment, générer des revenus.

Dans la région de Khouribga par exemple, 100 000 arbres de type atriplex recouvriront une surface de 20 hectares. Ces arbres produisent un fourrage de bonne qualité riche en protéines. D'autre part, il est prévu de planter 30 000 arbres fruitiers sur 150 hectares.

En 2008, et à titre expérimental, le Pôle Chimie a consacré une superficie de 5 hectares à la plantation de 6 100 jatrophas, un arbre originaire d'Amérique centrale dont le fruit est riche en huile susceptible d'être transformée en carburant végétal, avec un taux de réussite de 90 %.

Parallèlement, le Groupe a lancé un programme d'introduction expérimentale de l'arganier sur le site de Khouribga. Au Maroc, quelque 2 000 personnes travaillent dans des coopératives consacrées à la fabrication d'huile d'argan. L'arbre, qui n'existe qu'au Maroc, perd du terrain depuis le début du siècle.

fruitiers y sont prévus sur une pelouse de gazon de 120 000 m<sup>2</sup>. Le plan d'action 2010 et 2011 prévoit la plantation de 100 000 eucalyptus par an.

#### LES RÉALISATIONS 2009

##### Plan d'action de gestion des rejets liquides.

De nombreuses opérations de recyclage et de réutilisation ont été menées, notamment :

- le recyclage et la réutilisation des eaux de refroidissement des processus industriels ;
- la récupération et le recyclage



L'eau de mer, pompée ici à Jorf Lasfar, sera bientôt convertie en eau douce par une usine de dessalement qui couvrira les besoins de la plateforme du JPH, estimés à 47 millions de m<sup>3</sup> par an.

Jusqu'ici, on pensait qu'il ne pouvait s'adapter ailleurs que dans son milieu naturel. Pourtant l'opération de Khouribga est un succès. Elle est sur le point d'être étendue aux autres sites.

Le lac artificiel de Sidi Chennane, à Khouribga, sera aménagé dans le cadre de la réhabilitation du site minier. Créé en 1998, d'une surface de 13 000 m<sup>2</sup>, le lac a vu fleurir sur ses rives près de 20 000 arbres pour une surface allouée de 5 hectares. Pour animer le secteur, 2,5 hectares de terrain sont destinés à accueillir un parc zoologique abritant diverses espèces d'oiseaux et d'animaux, en sus d'un parc de pigeonniers sur plus d'un hectare. L'activité reboisement s'étend aussi au site résidentiel d'El Jadida. 100 000 arbres forestiers et

des eaux de lavage des lignes phosphoriques ;

- la construction de la station de traitement des eaux usées de la ville de Khouribga ;
- la réalisation du circuit de récupération des eaux pluviales à Khouribga ;
- la construction de digues d'épandage à la sortie des usines de lavage pour la récupération de 1 500 m<sup>3</sup> d'eau par jour ;
- la réalisation d'une station de traitement d'eau pour fournir l'eau potable à la cité minière de Boucraâ.

##### Programme de lutte contre la pollution de l'air.

Un programme ambitieux de limitation des émissions dans l'air

est lancé au niveau des différents sites d'exploitation du Groupe. En 2009, les actions phares ont été les suivantes :

- remplacement des anciennes lignes sulfuriques par de nouvelles unités, opération qui a permis la réduction des émissions de dioxyde de soufre et de gaz à effet de serre ;
- rénovation des systèmes de dépoussiérage et de lavage des gaz dans les unités chimiques ;
- équipement des vingt jetées des convoyeurs par des groupes de dépoussiérage à Khouribga ;
- réduction des vibrations et des projections dues à l'explosif (sautage dans la mine) par l'adoption du tir séquentiel ;
- équipement de quatre fours sécheurs de l'usine de séchage à Gantour par des filtres à manches (2<sup>e</sup> batterie) et le démarrage des travaux d'installation des filtres à manches sur les fours sécheurs de Beni Idir, à Khouribga. La réduction des émissions de poussières suite à la généralisation progressive des filtres à manches dans les unités de séchage a réduit de 30 fois la concentration de l'air en poussières.

#### **Gestion rationnelle des déchets solides.**

L'industrie des phosphates génère d'importantes quantités de déchets solides qu'il importe de maîtriser afin de limiter leur impact sur l'environnement. Des efforts de recyclage sont consentis au sein des sites d'exploitation du Groupe, dont voici quelques exemples :

- reprise du vanadium usagé par son fournisseur initial ;
- recyclage des huiles usagées ;
- mise en place d'un système de tri des déchets.

#### **Intégration des installations OCP dans le paysage naturel.**

Le mode d'extraction du phosphate fait que la couche fertile des terrains est très faible et difficile à récupérer. Pour pallier cet effet, des actions de réhabilitation des terrains remués sont systématiquement engagées par reboisement, telles que :

- la création d'une ceinture verte autour des usines chimiques (125 000 arbres) ;
- la création d'espaces verts sur les sites de Youssoufia et Benguerir ;
- la plantation de 598 000 arbres à la mine ;
- la plantation d'arbres dans le milieu urbain (120 000 arbres).

#### **Autres actions citoyennes.**

Pour réduire les effets de ses activités sur l'environnement, OCP a mis en place un système approprié de gestion selon les normes ISO 14001. En tant qu'entreprise intégrée dans son environnement, OCP entreprend différentes actions au niveau de ses sites et de leur région, dont on peut citer notamment :

- au chapitre qualité, plusieurs certifications et accréditations ont été passées avec succès, dont la certification ISO 9001 V 2008 pour les usines de traitement à Gantour, et le certificat de conformité ISPS pour les installations portuaires du Groupe au port de Casablanca ;
- la sécurité a également fait l'objet d'actions aussi nombreuses que variées, dont l'élaboration de la cartographie de tous les risques sur le site de Khouribga (MNK) par le cabinet Protivity (risk management) et la réalisation des plans d'actions d'évaluation des risques des différentes entités des mines ; OCP participe à l'opération Plages propres par le parrainage des actions d'embellissement et de sensibilisation ;
- OCP obtient le « pavillon bleu en 2009 » dans le cadre de la campagne Plages propres parrainée par ses soins pour les plages de Foum El Oued à Laâyoune et Souiria Kdima à Safi.



---

RAPPORT ANNUEL /// OCP /// 2009

---

---

VILLE VERTE MOHAMMED VI ET  
MINE VERTE DE KHOURIBGA

---



VILLE VERTE MOHAMMED VI ET MINE VERTE DE K HOURIBGA

## DEUX PROJETS /// RÉSOLUMENT /// ÉCOLOGIQUES

**L**A VILLE VERTE MOHAMMED VI ET LA MINE VERTE DE K HOURIBGA, DEUX PROJETS AMBITIEUX QUI ILLUSTRONT L'INTÉRÊT RÉSOLU DU GROUPE OCP, AVEC LE SOUTIEN DU SOUVERAIN, POUR UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE QUI NE SE LIMITE PAS À L'INDUSTRIE DES PHOSPHATES.

**VILLE VERTE MOHAMMED VI, UNE PREMIÈRE DANS TOUTE L'AFRIQUE**

Avec le chantier de la Ville Verte Mohammed VI, lancé en 2009 à 70 km au nord de Marrakech, le Groupe OCP est en train de faire jaillir de terre une ville d'un

genre nouveau. Le Groupe, maître d'ouvrage de ce projet, lance ainsi un défi environnemental majeur dans une région semi-aride.

Achévé en 2020, ce pôle urbain du développement durable, dans la région de Rhamna, sera sans conteste une première dans toute l'Afrique. Il fera appel aux dernières prouesses urbanistiques pour donner vie à un véritable petit éden. Sa conception repose sur un certain nombre d'impératifs techniques, dont le recyclage et la réutilisation des eaux usées, une gestion cohérente des déchets, la bonne orientation des bâtiments pour une meilleure gestion de l'ensoleillement et des ombrages, l'usage de vélos et de

bus électriques performants, mais aussi sur la gestion des densités humaines.

Au programme, une coulée verte sur plusieurs kilomètres – sorte de colonne vertébrale enrichie d'une grande variété d'arbres et de végétaux adaptés au climat – un système aquatique souterrain pour instaurer un microclimat et le gérer, des habitations confortables, des petits commerces... Au total, une ville destinée à accueillir 90 000 habitants, avec 23 000 logements, dont un cinquième d'habitats « seniors ». La ville sera construite autour de l'Université Mohammed VI Polytechnique. L'aménagement architectural de la nouvelle ville est avant-gardiste au niveau du continent, puisqu'il est

La Ville Verte Mohammed VI,  
une cité performante aux  
niveaux thermique, hydraulique  
et de l'empreinte carbone.

fondé sur une approche intégrée visant la protection de l'environnement et du système écologique. Le concept de ville verte n'a rien à voir avec « une ville tapissée de vert, souligne Sâd Benkirane, architecte et urbaniste en charge du projet, mais émane d'une démarche responsable vis-à-vis de l'environnement. » Ce qui vaut au projet l'inscription dans une démarche de certification aux standards internationaux. La nouvelle cité sera effectivement construite selon les normes strictes des labels LEED ND (Leadership in Energy and Environmental Design for Neighborhood Development). Les bâtiments seront dotés d'un système d'isolation pour diminuer les besoins de climatisation et de chauffage, alors que l'éclairage domestique et public sera assuré par des générateurs électriques fonctionnant à l'énergie solaire.

La nouvelle ville n'est pas uniquement destinée au déploiement de prouesses technologiques en matière d'urbanisme. Elle s'inscrit également dans une logique économique, sociale et culturelle ambitieuse. La Ville Verte Mohammed VI est en effet destinée à jouer un rôle de locomotive du développement industriel et logistique pour l'ensemble de la région Marrakech-Tensift-Al-Haouz.

Par ailleurs, le projet vise à améliorer les revenus de la population, à favoriser l'accès aux services publics, à promouvoir et à développer les ressources humaines, à valoriser l'identité culturelle locale, et à créer une plateforme logistique et de services au niveau régional. Enfin, le futur centre urbain s'intégrera dans une démarche de développement durable.

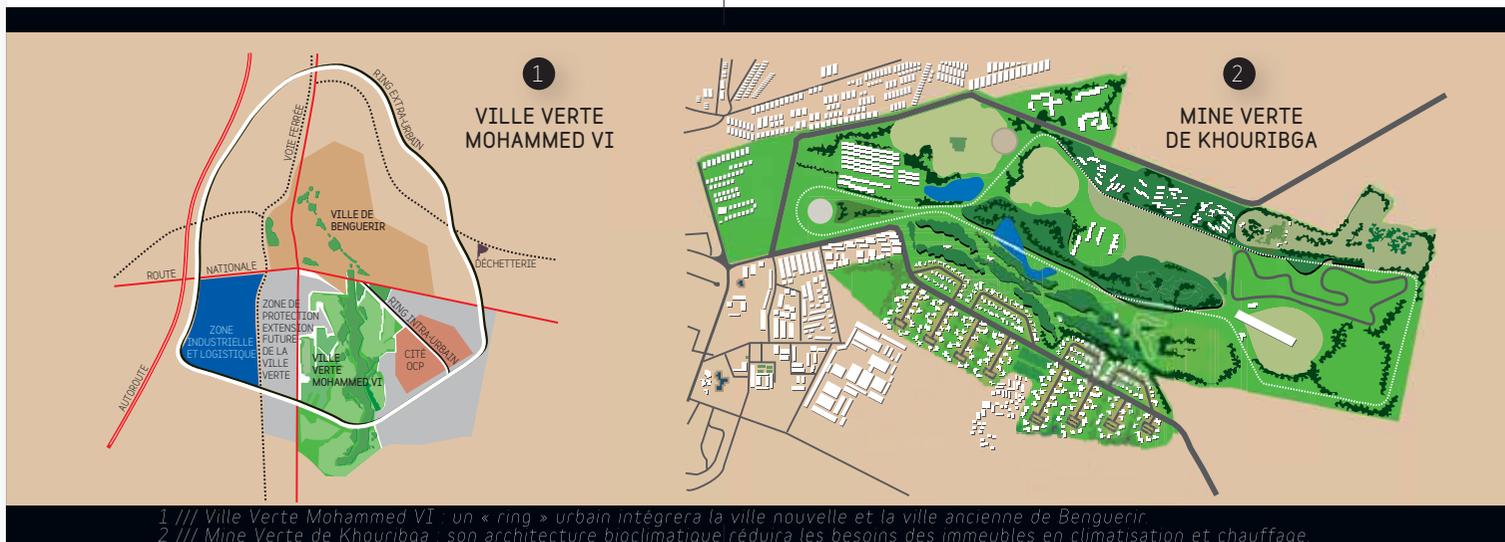
L'exigence du respect de l'environnement suppose des performances au niveau des bilans thermique et hydraulique, ainsi que de l'empreinte carbone, mais les techniques auxquelles fait appel le projet « sont largement le fruit du bon sens et d'une riche expérience de la tradition constructive marocaine locale, explique l'architecte. Nous devons, par exemple, tenir compte de dispositifs d'ombrage, de la densité des bâtiments allant jusqu'à cinq niveaux, pour permettre de rafraîchir en partie les espaces publics. La gestion des flux d'air et le rôle de l'eau dans le rafraîchissement sont autant de solutions vernaculaires et low-tech qui sont à notre disposition. »

Ainsi, l'édification de la Ville verte Mohammed VI fera notamment appel à des techniques marocaines anciennes de construction utilisées dans le passé pour fonder des cités comme Marrakech ou Rabat. « Marrakech, ville-jardin par excellence, bénéficie des mêmes conditions climatiques que la région de Benguerir, ce qui en fait une référence incontournable, fait remarquer Sâd Benkirane. Nous avons donc tiré parti du rôle fondateur qu'a joué l'eau dans l'aménagement de la ville ocre. Toute l'organisation de

Marrakech, le tracé de la ville, le dessin des jardins dont l'Aguedal, tous ces éléments ont suivi l'organisation du réseau d'irrigation de l'époque. » A signaler : la présence de la voiture devant être contrôlée au maximum, le projet intègre ce que l'on appelle un « ring » (voir plan ci-dessous), route périphérique englobant la capitale des Rhamna et au-delà de laquelle l'entrée de la voiture thermique sera strictement contrôlée.

Une telle ville révolutionnaire est-elle d'actualité au Maroc, vu les préoccupations majeures du pays ? « Avec tous les problèmes que nous connaissons, tous les déséquilibres des écosystèmes, que ce soit au niveau

venir, outre OCP, les collectivités locales, la Fondation Rhamna pour le développement durable et autres investisseurs publics et privés. A la question de savoir si la ville de Benguerir ne risque pas d'être « cannibalisée » par un projet aussi ambitieux, l'architecte explique que c'est en réalité le contraire qui va se passer. « La Ville Verte Mohammed VI est avant tout une ville écologique, et non un mastodonte industriel qui va venir écraser tout sur son passage. Elle se doit de guider et évaluer durablement le développement de communautés en s'appuyant sur les directives de la norme LEED ND, selon lesquelles au moins 25 % du nouveau pôle



1 /// Ville Verte Mohammed VI : un « ring » urbain intégrera la ville nouvelle et la ville ancienne de Benguerir  
2 /// Mine Verte de Khouribga : son architecture bioclimatique réduira les besoins des immeubles en climatisation et chauffage.

mondial ou au Maroc, c'est principalement vers ce genre de projets verts et conçus dans une vision de développement durable que l'on devrait s'orienter », répond l'architecte. Une telle expérience est en effet censée, précisément, constituer un rempart contre l'usage incontrôlé des carburants fossiles importés, contre le gaspillage de l'eau potable à travers un système de gestion plus intelligent, contre le problème des décharges publiques qui polluent aussi bien la surface de la terre que la nappe phréatique, toutes préoccupations que le Maroc ne peut se permettre d'ignorer. Le projet sera réalisé selon un schéma institutionnel garantissant sa pérennité à la faveur de partenariats public-privé, faisant inter-

urbain doit s'imbriquer dans la ville existante, en l'occurrence Benguerir. Pour construire le centre urbain, nous aurons besoin de près de 12 000 personnes. Où irions-nous chercher ces ressources, si ce n'est avant tout à Benguerir ? Pour construire les habitations, les commerces, les espaces de divertissement, les ensembles sportifs, pour donner une âme à la ville en y implantant l'Université Mohammed VI, pour peaufiner la touche locale, pourquoi irions-nous faire appel à d'autres ressources si cette ville peut donner lieu à la création d'un foyer d'activités diverses ? »

En outre, selon l'architecte, un plan de développement devra être élaboré pour Benguerir afin d'éviter

une évolution à deux vitesses entre les deux entités juxtaposées. L'urbaniste préconise le prolongement de la coulée verte jusqu'au centre de la ville existante. À terme, les systèmes de gestion d'eau, des déchets et des transports « doux » devront être étendus à l'actuelle Benguerir.

#### MINE VERTE : CONVERSION DE SITES ABANDONNÉS EN VILLE ÉCOLOGIQUE

Sur 300 hectares environ, d'anciennes installations minières à l'intérieur du périmètre urbain de Khouribga, le projet « Mine Verte » proposera bientôt un vaste complexe résidentiel et touristique conçu et construit selon des normes où l'environnement occupe une place primordiale.

Avec ce chantier, le Groupe OCP s'engage, comme pour la Ville Verte Mohammed VI, dans un projet d'avenir, avec un accent particulier mis sur l'amélioration de la qualité urbanistique et architecturale des agglomérations, notamment grâce à une architecture bioclimatique. La structure et l'orientation des bâtiments sera, là aussi, optimisée pour améliorer la ventilation et la dissipation de la chaleur.

Le refroidissement des espaces intérieurs comme extérieurs sera assuré par la végétation et par de l'eau vaporisée dans l'atmosphère. Sous ombrage, la température prévue sera de 25°C quand le thermomètre au soleil en affichera facilement dix de plus. L'application de principes et stratégies bioclimatiques assurera le confort thermique et visuel des usagers tout en réduisant le recours à la climatisation et au chauffage.

La consommation d'eau dans les bâtiments sera réduite grâce à l'installation d'appareils sanitaires innovants et économes en eau. Quant aux espaces verts communs boisés, ils seront plantés d'espèces végétales locales peu avides en eau. Protection de l'environnement oblige, le recyclage de l'eau se fera à tous les niveaux, des eaux grises et usées provenant de la ville de Khouribga

aux appareils et aux installations des différentes activités. L'ensemble du système d'adduction et d'évacuation est pensé pour détecter les fuites et éviter le gaspillage en eau, celle nécessaire à la consommation humaine ou à la baignade, comme celle qui servira à l'arrosage du couvert végétal ou à rafraîchir l'air ambiant.

La Mine Verte de Khouribga proposera des attractions touristiques, un quartier résidentiel de 1 600 appartements, 128 villas, 4 villages de vacances et 3 hôtels, un lac pour la baignade et une ferme pédagogique. Un grand parc d'attractions regroupera plusieurs activités à vocation culturelle, sportive et ludique, ainsi qu'un jardin botanique. Le tout noyé dans la fraîcheur d'une importante présence végétale grâce à des parcs et jardins. Ces derniers constitueront en effet une trame verte urbaine, qui servira notamment de colonne vertébrale du site pour les circulations douce et piétonne (voir plan page 37).

La Mine Verte sera aussi une pépinière indéniablement empreinte d'une culture entrepreneuriale, favorisant la création de richesse et de valeur par le développement d'un réel dynamisme économique local.

Un musée de la mine en cours de réalisation - dans le cadre d'une convention entre l'OCP et un certain nombre de partenaires dont le Muséum national d'histoire naturelle de France - retracera l'histoire de l'exploitation du phosphate au niveau de la région, l'histoire de l'évolution de la ville de Khouribga, ainsi que 30 millions d'années d'histoire paléontologique dans les bassins phosphatiers. Une galerie souterraine reconstituera un tronçon de mine afin de permettre au visiteur de vivre l'ambiance réelle dans une mine souterraine, et une tranchée témoin exposera la stratigraphie du bassin minier et des divers stades de l'exploitation du phosphate.

## Le label « Ville Verte »

### LES PRINCIPAUX ASPECTS À RESPECTER POUR PRÉTENDRE AU LABEL

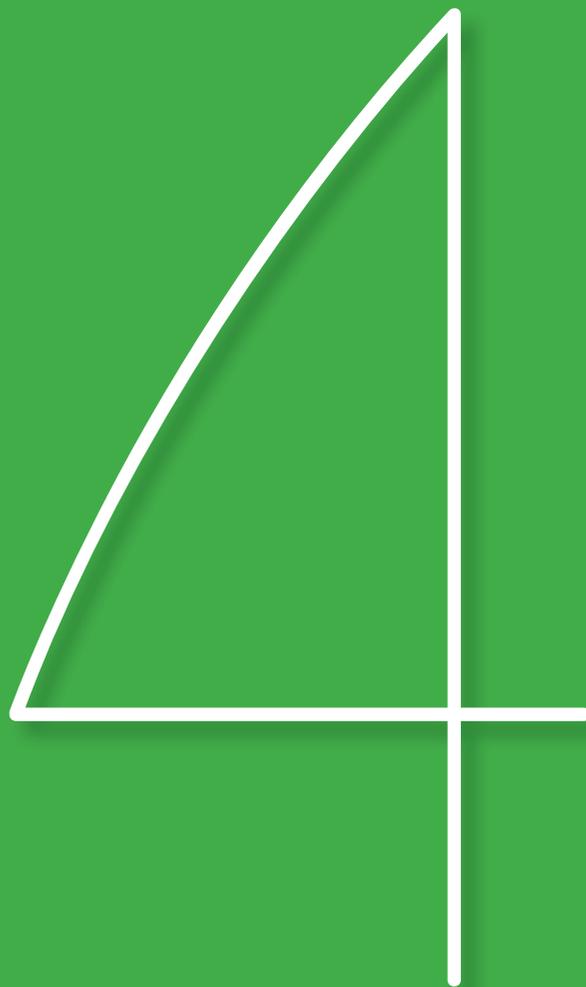
#### « VILLE VERTE » SE RÉSUMENT AINSI :

- >>> Recours aux énergies propres et renouvelables, solaire, éolienne ou autre ;
- >>> Réduction de l'empreinte carbone ;
- >>> Gestion des ressources en eau ;
- >>> Recours à l'eau chaude sanitaire utilisant l'énergie solaire ;
- >>> Recyclage et réutilisation des eaux usées ;
- >>> Gestion des déchets ;
- >>> Réduction des déplacements et recours aux transports doux ;
- >>> Orientation des bâtiments pour une meilleure gestion de l'ensoleillement et des ombrages ;
- >>> Gestion des densités du tissu urbain ;
- >>> Création d'espaces urbains conviviaux ;
- >>> Maîtrise des transitions thermiques ;
- >>> Création d'espaces verts favorisant le rafraîchissement naturel ;
- >>> Recours aux techniques et aux matériaux locaux à chaque fois que cela est possible.

## L'eau et les déchets, deux éléments clés d'une Ville Verte

L'EAU NÉCESSAIRE POUR LE MAINTIEN DES ESPACES VERTS DE LA VILLE VERTE MOHAMMED VI PROVIENDRA DU STOCKAGE ET DU TRAITEMENT DES EAUX DE PLUIE ET DE LA RÉUTILISATION, APRÈS TRAITEMENT, DES EAUX USÉES. L'ADDUCTION ET L'ÉVACUATION DE L'EAU SE FERA SELON UN DOUBLE CIRCUIT :

- >>> Un circuit de distribution d'eau potable pour les besoins primaires comme la boisson et la cuisine ;
- >>> Un circuit de distribution d'eau non-potable pour les chasses d'eau, le nettoyage des voiries et l'irrigation.
- >>> La gestion des déchets est également un point clé du projet. Une première étape consistera à réduire la quantité de déchets issus des emballages. Le recyclage des déchets viendra en seconde étape, le tri préalable facilitant le recyclage.
- >>> La dernière étape consistera à la récupération éventuelle d'énergie à partir de ces déchets, sous forme de méthane.



---

RAPPORT ANNUEL /// OCP /// 2009

---

---

RESPONSABILITÉS NATIONALES

---



/// RESPONSABILITÉS NATIONALES ///

## OCP, /// LOCOMOTIVE /// DE L'AGRICULTURE ET DES PME

**C**ONTRIBUANT SUBSTANTIELLEMENT AU PIB ET À LA BALANCE COMMERCIALE DU PAYS, LE GROUPE OCP JOUE, PAR AILLEURS, UN RÔLE DE LOCOMOTIVE DANS LA VIE ÉCONOMIQUE NATIONALE AVEC, NOTAMMENT, D'IMPORTANTES MOYENS MOBILISÉS AU SERVICE DE L'AGRICULTURE ET DES AGRICULTEURS, ET DES ACTIONS DYNAMIQUES EN FAVEUR DU TISSU DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES.

### UN ACTEUR CLÉ DE L'ÉCONOMIE

Avec un chiffre d'affaires 2009 de 25,3 milliards de MAD, OCP compte à lui seul pour près de 3,5 %

dans le PIB du Maroc. Et, à environ 19 milliards de MAD, ses exportations totalisent presque 17 % des exportations du Royaume. Enfin, les effectifs du Groupe s'élèvent à plus de 19 500 personnes, ce qui le place dans le peloton de tête des plus grands employeurs du pays.

Mais la place qu'occupe OCP dans l'économie marocaine ne se limite pas à ces statistiques, aussi impressionnantes soient-elles. En effet, le Groupe joue un rôle dynamique dans le développement du pays et ce à plus d'un titre.

A la tête des plus importantes réserves mondiales de phosphate, il va de soi qu'OCP ait à cœur de s'intéresser à l'agriculture marocaine et même

d'y jouer un rôle de premier plan. Les engrais phosphatés d'OCP ont couvert, cette année encore, la totalité des besoins de l'agriculture nationale. On touche du doigt l'importance de cette contribution lorsque l'on sait à quel point l'agriculture constitue un pilier de l'économie du pays. En effet, le secteur contribue pour 20 % au PIB et emploie 40 % de la population active.

#### AU SERVICE DE L'AGRICULTURE MAROCAINE

#### Dynamiser le marché local des engrais.

par une recherche adaptative régionale coordonnée, ainsi que par une mise en commun des informations propres à dynamiser le marché.

A cet effet, OCP maintient sa politique de commercialisation des engrais phosphatés et, parallèlement, propose aux distributeurs agréés une incitation financière à trois volets :

- le cofinancement des actions de promotion et de vulgarisation ;
- le cofinancement de la recherche et développement ;
- la commercialisation incitative.

Le programme vise à stimuler de manière continue et pérenne l'utilisation des engrais de manière



*Une politique constante de recherche et développement permet au Groupe de développer une gamme large et variée d'engrais adaptés aux sols agricoles aux niveaux national et international.*

L'agriculture nationale est sous-fertilisée : sa consommation actuelle en engrais phosphatés tourne autour de 900 000 t/an, alors que ses besoins devraient se situer plutôt à 2,5 millions de tonnes/an.

Pour tenter de remédier à cette situation, et faisant sien le mot d'ordre du Plan Maroc Vert qui se veut une « force de mobilisation en faveur d'une agriculture pérenne alliant viabilité économique et équité sociale », le Groupe lance dès 2010 un programme qui consiste à fédérer l'ensemble des acteurs autour d'une utilisation raisonnée des engrais, en quantité suffisante et au meilleur coût. Cela passe par le développement d'actions communes de vulgarisation et de sensibilisation,

raisonnée à l'échelle nationale. Le budget de ce programme est de près de 30 millions de MAD.

#### Connaître les sols et leurs besoins.

Le projet phare de « Carte de fertilité nationale » constitue une contribution aussi majeure qu'originale du groupe OCP au développement de l'agriculture marocaine. Il s'agit d'un projet basé sur un travail d'évaluation de la fertilité des sols et de leurs besoins en fertilisation, pour améliorer les rendements par une utilisation plus précise et efficace des engrais. Les résultats en seront la définition de normes de fertilisation, de recommandations de fumure et de formules d'engrais.

Les données de la carte contribueront également à l'élaboration d'une stratégie de fertilisation au niveau régional et national pour aider à développer, justement, des formules d'engrais mieux adaptées à chaque région. Grâce, en particulier, à son savoir-faire en matière de production des engrais, OCP est en effet devenu un acteur de premier plan dans les intrants de fertilisation des sols au niveau mondial. L'appropriation, la maîtrise et le développement des connaissances scientifiques et technologiques liées à l'industrie des engrais permettent aujourd'hui au Groupe de développer une gamme large et variée d'engrais adaptés aux sols agricoles aux niveaux national et international.

trois tranches :

1. zones bour (irrigation pluviale) cartographiées, soit 6 millions d'hectares ;
2. zones bour non cartographiées (1,9 million d'hectares) ;
3. zones irriguées (0,8 million d'hectares).

La cartographie complète de la province de Meknès, qui a servi de région pilote, a été présentée au Salon international de l'agriculture au Maroc (SIAM) d'avril 2010. Au-delà de la connaissance des besoins des sols, l'objectif de cet ambitieux projet est multiforme. En matière agricole, il s'agit d'introduire les techniques d'une « fertilisation



*Le projet de « Carte de fertilité nationale », une des contributions du Groupe au développement de l'agriculture marocaine, permettra d'améliorer les rendements par une utilisation plus efficace des engrais.*

Pour exploiter l'importante base de données issue de cette cartographie, l'autre volet du projet consiste à mettre sur pied un SIG, un système d'information géographique intelligent, qui mettra toutes ces informations à la disposition des utilisateurs grâce à une localisation GPS des parcelles ou des ensembles homogènes. Des centres régionaux de conseil et de formation - les « ferti-conseils » - mis en place par le ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime accompagneront les agriculteurs dans l'application des mesures préconisées.

En 2013, toute la surface agricole utile du Maroc sera couverte par les cartes de fertilité, soit un total de 8,7 millions d'hectares répartis en

raisonnée » propres à satisfaire les besoins des sols en éléments nutritifs pour en préserver la composition fertile, en apportant « le bon engrais au bon endroit ». Il permettra ainsi une augmentation de la productivité, ainsi qu'une nette amélioration de la qualité de la production agricole.

De plus, le projet s'inscrit dans le cadre du développement agricole durable : sur le plan humain, en permettant de donner toutes leurs chances aux agriculteurs marocains d'exploiter leurs terres dans des conditions optimales ; et sur le plan environnemental, en préservant les ressources du sol et en protégeant les réserves d'eau. L'investissement global se monte à 63 millions de MAD,

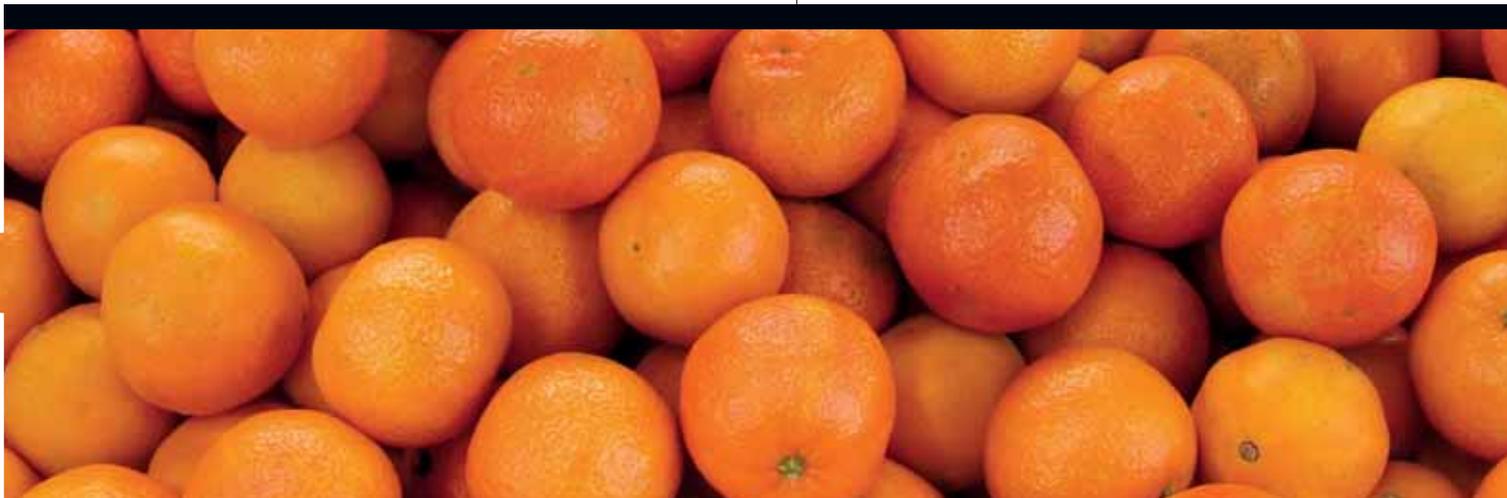
cofinancés par OCP (36 millions) et le ministère de l'Agriculture et des Pêches maritimes (27 millions).

C'est l'Institut national de la recherche agronomique, partenaire et professionnel de référence nationale dans ce domaine, qui conduit le projet. L'INRA fédère autour de ce travail l'ensemble de l'expertise nationale, notamment celles de l'École nationale d'agriculture de Meknès et de l'Institut agronomique et vétérinaire Hassan II.

Conscient de l'intérêt de cet ambitieux projet et soucieux d'améliorer la situation agricole partout où il le peut, le Groupe

nomiquement viable », en cours de montage avec une banque d'affaires marocaine, ambitionne de soutenir tout porteur de projet agricole susceptible de favoriser l'émergence de structures pérennes, compétitives et créatrices d'emploi durable.

Le Fonds agricole participera à des projets agricoles et agro-industriels et donnera la priorité à la céréaliculture, à l'oléiculture, à l'agrumiculture, au maraîchage, aux produits nouveaux et de niche. Doté d'un budget de 200 millions de MAD, le Fonds aura pour principale activité de participer à des structures développant des stratégies d'accroissement et de diversification des pro-



*L'agrumiculture et l'oléiculture font partie des bénéficiaires prioritaires du Fonds agricole créé par OCP.*

réfléchit à la possibilité de proposer des projets analogues en partenariat avec différents pays. D'ailleurs, ce travail n'a pas manqué de susciter l'intérêt de pays voisins et des négociations sont en cours avec des pays d'Afrique de l'Ouest.

#### **Cultiver l'esprit de partenariat et fournir des financements au monde agricole.**

Ayant la ferme volonté de contribuer à la mise en œuvre et au succès du Plan Maroc Vert, le Groupe a décidé de lancer un Fonds agricole OCP. Baptisé « OCP Innovation Fund For Agriculture » et destiné prioritairement aux projets dans les zones d'implantation du Groupe, ce fonds « à but non lucratif mais éco-

ductions agricoles et de moderniser les filières identifiées par le Plan Maroc Vert. Il accompagnera également les projets structurants tels l'irrigation raisonnée, la réhabilitation des terrains miniers ou la production de biocarburants.

Déterminé à participer activement à la politique d'agrégation du Plan Maroc Vert, OCP a alloué une enveloppe de préfinancement de 90 millions de MAD à l'agrégateur qu'est l'OCE (Office chérifien des exportations). L'OCE fédère en effet les agriculteurs autour de projets intégrés, de la mise à disposition d'intrants jusqu'à la commercialisation des productions. OCP, pour sa part, apporte son soutien à l'OCE dans le préfinancement des intrants.



*Le Fonds agricole participera aussi à des projets agricoles et agro-industriels structurants dans des domaines tels que l'irrigation raisonnée ou la production de biocarburants.*

La zone pilote visée par ce partenariat concerne la région de Ch-touka-Qualidia-Abda, une région disposant d'importants potentiels qui, grâce ce soutien, devraient lui permettre de créer des emplois durables et de disposer de revenus stables. Le portefeuille initial compte quatre projets d'agrégation OCE : légumes, pomme de terre, cultures mineures (cactus, câpres, dattes et autres) et biologiques. Les pièces maîtresses en seront les trois stations d'emballage de la région. Ces projets, qui s'étalent sur 1 500 ha, devraient bénéficier à plus de 710 producteurs.

#### **Appuyer les projets d'infrastructures.**

Outre l'appui à l'agrégation, le Groupe OCP compte soutenir de manière substantielle le projet Sauvegarde de la région d'Azemmour-Bir Jdid. Ce projet entre dans le cadre de la sauvegarde de la zone côtière atlantique, qui connaît une forte salinité (bande de 1 à 3 km de large et de 30 km de long entre Azemmour et Bir Jdid), et consiste à acheminer l'eau du Oued Oum-Rbia jusqu'aux parcelles des petits agriculteurs de la région. Investissement : 200 millions de MAD, comprenant les ouvrages d'adduction, de distribution et d'irrigation. Objectif : acheminer 12 millions de m<sup>3</sup>/an d'eau à partir du barrage Al Massira pour permettre à un millier de petits agriculteurs l'irrigation des parcelles équipées en goutte à goutte. Le projet est à l'étude et ses modalités de réalisation seront arrêtées par le ministère de l'Agriculture et des Pêches maritimes.

#### **POUR LE DÉVELOPPEMENT DU TISSU INDUSTRIEL NATIONAL**

Les journées « Business Opportunités PME », organisées à Skhirat en juin 2009 s'inscrivent dans la continuité des actions visant à développer l'économie nationale via les PME/PMI, qui constituent plus de 90 % du tissu économique du Royaume et emploient environ la moitié des salariés du secteur privé.

Ces journées participent des initiatives visant à faire entrer le tissu industriel marocain dans un cercle vertueux de compétitivité et d'innovation pour conquérir de nouveaux marchés nationaux et internationaux. Organisé à l'initiative du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies et du Groupe OCP, en collaboration avec la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), cet événement a permis à OCP de faire connaître aux PME/PMI marocaines sa stratégie et ses projets de développement (soit des investissements de 4 milliards de dollars sur la période 2009-2015) et de leur offrir la possibilité de rencontrer et de tisser des partenariats avec les fournisseurs étrangers du Groupe, leaders mondiaux de l'équipement et de l'ingénierie dans les secteurs industriels.

OCP ouvre ses grands projets aux PME/PMI marocaines pour qu'elles y participent aux côtés des fournisseurs internationaux.

Les grands projets industriels du Groupe à Khouribga, Youssoufia, Benguerir, Safi et Jorf Lasfar sont nombreux : infrastructures portuaires, pipelines de transport des phosphates, dessalement d'eau, unités de production d'acide sulfurique, d'acide phosphorique et d'engrais, laveriers des phosphates, stations d'épuration des eaux usées... Leur réalisation en lots séparés doit permettre aux entreprises nationales d'y participer aux côtés des grands fournisseurs.

OCP fait la part belle aux PME marocaines en dédiant le tiers environ du budget de son programme d'investissement 2009-2015 à cette catégorie d'entreprises, soit quelque 10 milliards de MAD. Le premier soutien sera apporté par la nouvelle politique d'achat du Groupe : les sociétés internationales faisant une place aux entreprises maro-

caines seront privilégiées à l'occasion des appels d'offre du Groupe. L'objectif étant de faire bénéficier les entreprises marocaines d'un transfert de savoir-faire et d'expertise technique et technologique. Parmi les actions décidées lors des journées de Skhirat, citons les conditions préférentielles offertes par la Banque centrale populaire aux PME sélectionnées par OCP. La nouvelle politique d'achat du Groupe profitera également aux PME régionales grâce au «Small Business Act» : tout appel d'offre d'un site n'excédant pas 1 million de MAD, et pour des familles d'achats déterminées, devra inclure des soumissionnaires locaux.

contente pas de créer ou de favoriser des PME complémentaires de ses activités. Il contribue aussi à la mise en place de prestations - voirie, construction d'écoles, résorption de bidonvilles, création de zones vertes - qui relèvent traditionnellement des compétences communales.

A titre d'exemple, à Safi, le Groupe a participé en 2009 pour 5 millions de MAD à un ensemble de projets concernant la voirie, l'éclairage public et l'embellissement de la ville. OCP est, par ailleurs, un des principaux contributeurs au rendez-vous annuel de l'environnement « le Printemps de Safi »



Voie, construction d'écoles, résorption de bidonvilles, création de zones vertes  
OCP contribue à nombre de prestations relevant de compétences communales.

Outre son soutien aux PME à travers sa politique d'achat, le Groupe cédera 11 hectares situés dans la province de Khouribga au ministère de l'Industrie qui se chargera de son aménagement en zone industrielle avec infrastructures d'accueil mises à la disposition des PME afin qu'elles puissent bénéficier en temps opportun de toutes les retombées bénéfiques, directes et indirectes, générées à travers le programme d'investissement 2009-2015.

#### OCP PIONNIER DE L'AMÉNAGEMENT ÉCOLOGIQUE

Dans les agglomérations où se situent ses activités, OCP ne se

(5<sup>e</sup> édition en 2009), à hauteur de 1 million de MAD, pour des travaux d'aménagement de plusieurs espaces verts et la réalisation de nombreuses actions de reboisement.

La protection de l'environnement et sa mise en valeur rationnelle et harmonieuse font partie de la stratégie de développement d'OCP. Cela se traduit par différentes actions de réhabilitation de ses sites, de reboisement et d'embellissement dans les régions d'implantation du Groupe.



---

RAPPORT ANNUEL /// OCP /// 2009

---

---

CAPITAL HUMAIN

---



CAPITAL HUMAIN

# LE SALARIÉ N'EST /// PAS UN COÛT /// MAIS UN ATOUT

**C'**EST LE PDG DU GROUPE, MOSTAFA TERRAB, QUI L'AFFIRME. ET IL LE REDIT ENCORE, DÉBUT 2009 : « LA STRATÉGIE D'OCP A COMME FINALITÉ DE VALORISER LES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE QUI, AU-DELÀ DES PHOSPHATES, SONT SON CAPITAL HUMAIN, À SAVOIR LES HOMMES ET FEMMES QUI Y TRAVAILLENT. » OCP ENGAGE EN EFFET DES MOYENS IMPORTANTS POUR GARANTIR À SON « CAPITAL HUMAIN », LES MEILLEURES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA MEILLEURE QUALITÉ DE VIE, TANT AU SEIN DU GROUPE QU'À L'EXTÉRIEUR.

Les « services du personnel » des entreprises sont devenus des « directions des ressources humaines ». Le glissement sémantique n'est pas anodin. Il est en effet des grands groupes pour lesquels l'humain devient une ressource comme une autre, au même titre que le capital financier, les équipements, les stocks... Une variable dans un compte de charges et des rapports avec l'humain qui se limitent à des ratios comptables tels que coût/rendement ou masse salariale/résultat net.

Avec OCP, l'approche est différente. De la base au sommet, les hommes et les femmes que le Groupe recherche, choisit, recrute, développe et

promeut constituent, au-delà du phosphate, son capital humain. Des hommes et des femmes qui, en contrepartie de leurs compétences, de leur efficacité au travail et de leur dévouement, intègrent une « famille » et bénéficient d'opportunités et d'avantages aussi nombreux que variés. Conditions de travail, avancement professionnel et formation, mais aussi aides à l'accession au logement, couverture santé et autres prestations sociales, sportives et culturelles.

**DÉCENTRALISATION ET RECRUTEMENT  
AU SERVICE DE LA STRATÉGIE  
DU GROUPE**

personnel dit HC) le souhaitant la possibilité d'un départ volontaire, à des conditions avantageuses.

Pour ce qui est de la mobilité vers les sites, elle a concerné le redéploiement vers les Pôles Mines et Chimie d'une partie des cadres du siège social, dont le personnel de la Société marocaine d'études spéciales et industrielles (SMESI) et du Centre d'études et de recherches des phosphates minéraux (CERPHOS). Redéploiement qui a fait l'objet d'une incitation consistant en une prime exceptionnelle et un accompagnement personnalisé pour faciliter l'installation et l'intégration de l'agent et de sa famille.



*La formation et la couverture santé dont bénéficie le personnel font partie de l'attention toute particulière que porte le Groupe à son capital humain.*

L'année 2009 a été marquée par la mise en œuvre d'un important mouvement de restructuration des services centraux du Groupe, à Casablanca, basé sur deux leviers principaux qui sont le départ exceptionnel et la mobilité vers les sites de production. L'objectif moteur de la restructuration est, d'une part, le recentrage du siège sur la stratégie, la définition des politiques générales et le monitoring, l'intégration de nouveaux profils à forte expertise et, d'autre part, la décentralisation des fonctions support afin de renforcer la capacité de mise en œuvre opérationnelle des sites et d'améliorer l'efficacité du Groupe.

Dans le cadre de ces mouvements, a été ouverte pour les cadres (le

Cette décentralisation n'est qu'un des outils de mise en œuvre de l'ambitieuse stratégie du Groupe, qui vise, notamment à augmenter sa capacité de production de 30 millions de tonnes à 45-55 millions de tonnes au cours de dix prochaines années.

Pour réussir cette stratégie, le Groupe mise sur un dynamisme plus soutenu sur les marchés mondiaux, sur une réduction massive des coûts de l'extraction et de la production, et sur la maîtrise générale des coûts dans le cadre d'un important programme de Transformation opérationnelle. Cela demande un effort très important au niveau des sites de production, non seulement pour l'augmenta-

tion des capacités de production mais également pour l'adoption de nouvelles formes d'extraction du phosphate. Un tel projet ne peut réussir qu'en donnant pleinement les moyens aux responsables et à l'ensemble du personnel des sites de production, en les responsabilisant davantage. D'où la nécessité pour OCP de transférer certaines fonctions clés du siège vers les sites et de se doter de structures managériales à la hauteur des ambitions d'un Groupe de stature internationale. D'où, aussi, le mouvement commencé il y a deux ans et demi de recrutement de profils nouveaux à différents niveaux : financier, commercial, production.

partie d'un programme de refonte fondamentale d'OCP. Beaucoup de groupes internationaux procèdent ainsi lorsqu'ils adoptent des stratégies ambitieuses.

Ce programme a un coût, certes, mais il s'agit d'un investissement rentable puisqu'il se traduit par une amélioration des recettes et par une réduction des coûts. Le Groupe OCP fait ainsi des économies de près de 2 milliards de MAD. Les coûts sont lourds, mais le retour sur investissement sera très important.

#### UNE POLITIQUE VOLONTAIRE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE



*En dehors du cadre strictement professionnel, OCP investit dans le bien-être des employés de ses différents sites et de leurs familles. Ci-dessus, logements et centre de loisirs à Boucraâ.*

Bien évidemment, les collaborateurs qui ont tant donné pendant des années feront l'objet de promotions en fonction de leurs compétences et de l'adéquation de leur profil aux postes à pourvoir.

La politique de décentralisation a été lancée il y a presque deux ans, soit avant la crise, et ne constitue donc nullement une réaction à celle-ci. La preuve en est que l'effectif total du Groupe a enregistré depuis une croissance et non une régression.

#### **Un programme de refonte fondamentale.**

Départs volontaires, recrutements, Transformation opérationnelle font

A fin 2009, le capital humain du Groupe s'élevait à 19 567 agents, en augmentation de 1,6 %, avec un recul de 49 % des personnels saisonniers et une augmentation de 4,8 % de l'ensemble OE (ouvriers et employés) et TAMCA (techniciens et agents de maîtrise), une croissance due en grande partie au recrutement de 1 800 agents issus des programmes de formation-embauche. Preuve de la place que le Groupe accorde à la formation, tant initiale que continue. Les actions réalisées au cours de l'exercice 2009 dans ces deux domaines s'inscrivent en effet dans le cadre du développement des compétences du personnel, de l'accompagnement des nouvelles recrues en vue d'une plus grande maîtrise des

processus et outils de production et de l'amélioration continue des performances et de la mobilisation du capital humain autour des valeurs de l'entreprise.

La formation initiale OE et TAMCA a bénéficié, en 2009, à 531 techniciens et agents de maîtrise et à 1 183 ouvriers et employés. La formation continue a compté 8 627 participations, réparties comme suit :

- Perfectionnement stratégique : 4 640 agents.
- Perfectionnement promotionnel : 370 agents.
- Perfectionnement spécifique : 3 276 agents.
- Cours de perfectionnement : 341 agents.

Le perfectionnement cadres (HC) a enregistré 1 980 participations. L'assistance aux organismes extérieurs a compté différentes actions et concerné différentes catégories de participants :

- 7 500 étudiants des Facultés, de l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) et des établissements privés ont effectué un stage d'une durée moyenne d'un mois dans les différentes entités du Groupe.
- 860 offres de stage ont été mises à la disposition des écoles d'ingénieurs nationales et étrangères.
- 1189 élèves-ingénieurs ont bénéficié de visites aux sites miniers et industriels du Groupe

#### UN DIALOGUE SOCIAL PERMANENT ET CONSTRUCTIF

##### La négociation collective annuelle.

Elle a abouti, cette année, à la signature d'un protocole d'accord avec les partenaires sociaux. Elle a été également marquée par la poursuite des travaux lancés dans le cadre du projet de refonte de la charte de concertation sociale de 2005. Ce protocole d'accord 2009, le cinquième du genre signé avec les syndicats, apporte une

série de mesures en faveur du personnel du Groupe OCP, dont notamment :

- la revalorisation du traitement professionnel de 10 %, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 avec effet rétroactif à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2009 ;
- la revalorisation de l'indemnité de logement de 450 MAD par mois et par agent ;
- la promotion des agents relevant des petites catégories (C1 à C4), et ceux ayant 10 ans et plus d'ancienneté à niveau professionnel égal, dans le cadre d'un programme exceptionnel de formation/promotion.

Par ailleurs, le protocole d'accord prévoit le lancement d'autres chantiers très importants visant, notamment, l'amélioration de la couverture médicale et la professionnalisation du système actuel, l'amélioration de la retraite à travers la mise en place d'une retraite complémentaire en faveur du personnel en activité, ainsi que le renforcement de la culture de la performance à travers l'amélioration des modalités d'octroi de la prime de rendement.

##### Les Commissions du statut et du personnel.

Au cours de l'exercice 2009, les représentants du personnel ont tenu 17 réunions régulières au niveau des sections plénières (OE et TAMCA) avec les représentants de la Direction, dans le cadre des Commissions du statut et du personnel (CSP). Les principaux points traités lors de ces réunions ont eu trait notamment aux aspects ci-après.

- Concernant l'avancement du personnel, il a été question de la procédure des concours décentralisés et centralisés 2008-2009, ainsi que de l'avancement par voie de formation décentralisée.
- Concernant les prestations sociales, ces réunions ont débattu de la prise en charge des conjoints fonctionnaires extra OCP, de l'accès

aux piscines pour les agents OCP et les extras, et de l'état d'avancement des projets sociaux.

#### DES PROJETS SOCIOCULTURELS

##### ASSOCIÉS AUX DIFFÉRENTS SITES

D'innombrables chantiers sont prévus ou en cours sur différents sites du Groupe, tant miniers qu'industriels, dans le cadre de ses « projets d'infrastructures administratives et de support à la production », tous livrables entre 2010 et 2012. Sur un investissement total de plus de 4 milliards de MAD, plus de 1,5 milliard concerne des projets socioculturels. Ils mettront à la disposition des agents et de leurs familles toutes sortes de structures, qui vont des piscines et salles omnisports, aux collèges, lycées et foyers jeunes ou féminins, en passant par des clubs divers, dont un aéroclub. Voici les détails de quelques-uns pris dans une longue liste.

#### A Khouribga,

un « club phosphatier », avec piscines, salle de conférence, salle couverte omnisport, médiathèque et aires de jeux pour enfants (52,71 millions de MAD), un circuit F3 (26,06 millions), un collège IPSE (26,06 millions), un complexe socioculturel pour les jeunes (3,68) et un autre pour les épouses et filles des agents (4,41).

#### A Gantour,

un « club phosphatier » à Benguerir (106,58 millions), un autre à Youssoufia (84,32), un centre d'estivage à Benguerir (138,08), un club équestre (16,59), un club aéronautique avec école de pilotage (6 millions).

#### A Laâyoune,

un « club phosphatier » (84,63 millions de MAD), un complexe sportif socioculturel (25,2), un centre d'estivage à Foum El Oued (106,26) et deux autres à Tantan et à Dakhla (42 millions chacun).

#### A El Jadida,

un club de loisirs, avec piscines et club nautique (87,25 millions), un complexe sportif (56,84).

#### A Safi,

un « club phosphatier » (121,07 millions de MAD), le cinéma Atlantide (réaménagement et équipement, 5,25).

#### UN PERSONNEL PRIVILÉGIÉ ÉGALEMENT

##### DANS LA VIE HORS ENTREPRISE

#### Accession à la propriété.

Au cours de l'année 2009, 1 112 membres du personnel OE et TAMCA ont bénéficié de mesures réalisées par le Groupe en matière d'accession à la propriété, dont le détail est le suivant :

- cession de 162 lots de terrains viabilisés ;
- cession de 273 appartements construits ;
- cession de 685 logements de fonction ;
- accord de 86 prêts hypothécaires ;
- accord de 16 prêts d'aide au logement.

#### Autres prestations sociales.

De nombreuses autres actions du Groupe ont été réalisées en 2009 dans ce cadre. Citons, entre autres :

- Centres d'estivage OCP : 2 024 agents bénéficiaires.
- Centres d'estivage conventionnés : 3 536 agents bénéficiaires.
- Colonies de vacances : 4 790 colons.
- Prêts à la consommation : 4 600 environ.
- Pèlerinage à la Mecque : 194.
- Bourses du Fonds de formation professionnelle inter-entreprises minières (FFPIEM) : 1,4 million de MAD.
- Bourses scolaires : 1,4 million de MAD environ.

