

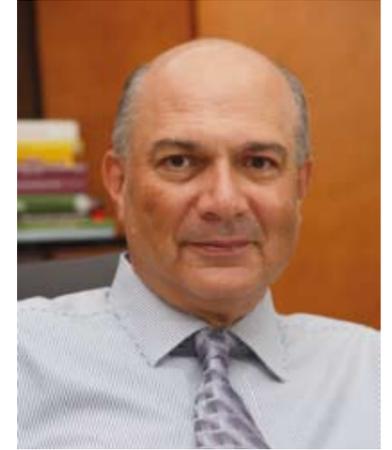
# Rapport annuel OCP 2010





*Sa Majesté le Roi Mohammed VI.*

## Le mot du Président



OCP fête cette année son 90<sup>e</sup> anniversaire. 90 ans d'une histoire riche de succès dont, à OCP, nous sommes tous fiers. L'année 2010 a été bien lotie de ce point de vue.

Succès nationaux, tout d'abord. Nous sommes fiers de contribuer à la richesse et au bien-être de notre pays. Par nos exportations, qui ont fortement progressé cette année. Par notre implication, en tant qu'entreprise citoyenne, auprès des agriculteurs et des PME du Royaume, et des habitants des régions qui accueillent nos activités. Par notre engagement à veiller en permanence à exercer notre activité dans le respect et la préservation de l'environnement. A OCP, en effet, le développement durable est aujourd'hui une culture à part entière.

Succès internationaux ensuite. OCP a renforcé ses positions sur le marché mondial des phosphates et produits dérivés. Pour consolider notre leadership, nous avons lancé un important programme destiné à développer nos capacités industrielles. Parallèlement, l'importance même de notre production d'engrais nous rend très conscients de nos responsabilités vis-à-vis de la sécurité alimentaire de l'humanité. Une conscience qui nous amène à élargir notre ouverture sur le monde et à partager nos savoirs et notre savoir-faire, notamment avec les agriculteurs de pays tiers dans des coopérations Sud-Sud. Un premier grand projet a été lancé cette année en Inde. D'autres suivront. En Afrique, notamment, continent au fort potentiel agricole et auquel OCP accorde une attention particulière.

Succès à domicile, enfin. OCP se félicite de la mobilisation de son capital humain. Notre richesse et notre avenir, ce sont ces milliers d'hommes et de femmes compétents et dévoués que compte notre Groupe à tous les niveaux de responsabilité. L'esprit d'entreprise, la rigueur et l'enthousiasme qui les animent, encore stimulés par notre programme de transformation opérationnelle, "Iqlaa", permettent la réussite de notre vaste mouvement de modernisation. Ce sont eux qui permettent de mener à bien la montée en puissance de nos équipements, et d'en tirer le meilleur parti, en développant notre R&D et notre expertise et en optimisant la mise en œuvre de nos moyens financiers, de nos process et de nos modes opératoires. Ce sont eux qui assurent notre développement national et international. C'est dans ce capital humain que réside l'âme de notre entreprise, le moteur de ses succès et de son rayonnement.

**Mostafa Terrab**  
*Président Directeur Général*

# Sommaire



9 OCP

Présentation  
Gouvernance  
OCP en chiffres – 2010

## 1. STRATÉGIE ▶▶

16 Leadership

Au-delà des phosphates,  
la sécurité alimentaire mondiale

24 Marchés

OCP consolide ses positions  
à l'international

30 Industrie

Le programme de développement  
prend son essor

44 Finances

Garantir la disponibilité des ressources  
nécessaires au développement du Groupe

51 Annexes

Comptes consolidés 2010

## 2. DÉVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE ▶▶

56 Développement durable

Une culture à part entière

70 Responsabilités citoyennes

A l'avant-garde  
de l'excellence nationale

80 Engagement à l'international

Coopération Sud-Sud : en Inde et en  
Afrique, deux grands chantiers OCP

84 Capital humain

L'intelligence collective  
au service de la performance



### Principaux sites d'implantation d'OCP au Maroc

-  Bassins miniers
-  Usines chimiques
-  Ports phosphatiers



## Présentation

Un des leaders mondiaux sur le marché du phosphate et ses dérivés, OCP opère sur les cinq continents et dispose des plus importantes réserves de phosphate au monde. Avec plus de 90 ans d'expérience dans la mine et 45 ans en chimie, OCP offre l'une des plus larges gammes de roche pour divers usages. Premier exportateur de phosphate brut et d'acide phosphorique dans le monde et l'un des principaux exportateurs d'engrais phosphatés, OCP joue un rôle central dans ses régions d'implantation et emploie directement près de 20 000 personnes ce qui le place dans le peloton de tête des plus grands employeurs du Royaume.

Première entreprise industrielle du Maroc, OCP contribue substantiellement au développement de l'économie nationale par le biais de ses exportations (24 % des exportations nationales). En outre, OCP apporte un soutien indéfectible à l'agriculture marocaine en général et aux PME en particulier, dont le développement impacte significativement la richesse nationale.

### Nos trois catégories de produits

OCP maîtrise toute la chaîne de création de valeur de l'industrie phosphatière : extraction et traitement du minerai, transformation de cette matière première en un produit liquide intermédiaire, l'acide phosphorique, et fabrication des produits finis par concentration et granulation de cet acide ou par purification : engrais, acide phosphorique purifié.

- **Le phosphate brut.** Le phosphate brut est exploité pour son contenu en phosphore. La teneur du phosphate en phosphore, mesurée en pourcentage de  $P_2O_5$  (pentoxyde de phosphore), détermine sa qualité. Elle varie de 5 % à 45 %. A moins de 30 %, le plus gros de la production, le minerai subit un premier traitement sous forme de lavage, séchage ou enrichissement à sec.

- **L'acide phosphorique.** Il est obtenu par réaction de l'acide sulfurique avec le calcium de phosphate. La teneur moyenne du produit intermédiaire ainsi obtenu après concentration est de 52 % de  $P_2O_5$ . L'acide phosphorique purifié est, lui, destiné à des applications alimentaires et industrielles.

- **Les engrais.** OCP produit quatre types d'engrais à partir de l'acide phosphorique : le DAP (qui est l'engrais le plus courant), le TSP (engrais exclusivement phosphaté), le MAP (engrais binaire à deux éléments fertilisants : phosphore et azote) et le NPK (engrais ternaire à base d'azote, de phosphore et de potassium).

### Les atouts

La diversité de ses produits permet à OCP d'offrir un service sur mesure aux clients. Sa place de leader lui donne les moyens d'innover. Son éthique et son système de valeurs lui procurent une conscience de ses responsabilités vis-à-vis des besoins de l'agriculture mondiale.

### Développement durable

Outre la préservation de l'environnement, le développement durable est aux yeux d'OCP un principe de management transversal : les aspects "développement durable" sont pris en compte systématiquement dans tous les projets du Groupe, qu'ils soient humains, industriels, managériaux ou d'intérêt national.

### OCP, locomotive de l'économie nationale

Le Groupe joue un rôle économique et social important dans les cinq régions du Royaume où se trouvent ses trois centres miniers et ses deux centres industriels. Il y crée richesses et emplois en sous-traitant auprès d'un réseau dense d'entreprises qu'il contribue souvent à créer.

## Gouvernance : les instances de management du Groupe

### La gouvernance interne d'OCP s'articule autour de deux instances de management :

►► Le Comité de Direction Exécutive (CDE) rassemble autour du Président Directeur Général les principaux directeurs opérationnels et fonctionnels.

- Le CDE est l'instance de décision centrale d'OCP.
- Le Président Directeur Général arbitre et décide en son sein.

►► Les Comités Groupe (CGR) sont des instances au sein desquelles se préparent, pour le compte du CDE, ou se prennent les décisions relatives aux processus clés de l'entreprise dans le cadre des délégations accordées.

Afin de favoriser un fonctionnement transverse, collégial et réactif, des CGR s'articulent autour des processus clés de l'entreprise et constituent une des deux composantes majeures de la gouvernance interne d'OCP, l'autre étant le CDE. Les entités fonctionnelles et opérationnelles sont associées à ces comités pour les processus ayant un lien avec leur domaine de compétence.

Les Comités Groupe sont : Pricing, Business Steering, Budget et performances, Partenariats, Capital humain, Politique investissements et projets industriels, Politique investissements et projets immobiliers, Risques.



### Le Conseil d'Administration (CA)

Il détermine les orientations de l'activité d'OCP et veille à leur mise en œuvre. Le conseil se saisit de toute question intéressant la bonne marche d'OCP et règle, par ses délibérations, les affaires qui concernent le Groupe. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social.

Les membres du CA sont :

- Ministre de l'Énergie, des Mines de l'Eau et de l'Environnement
- Ministre du Commerce Extérieur
- Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies
- Secrétaire d'État auprès du Ministre de l'Intérieur

- Secrétaire Général du Ministère de l'Économie et des Finances
- Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture et des Pêches Maritimes, Département de l'Agriculture.
- Secrétaire Général du Ministère délégué auprès du Premier Ministre, chargé des Affaires Économiques et Générales
- Secrétaire Général auprès du Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération
- Directeur de la Direction du Trésor et des Finances Externes
- Président Directeur Général de la Banque Centrale Populaire
- Président Directeur Général d'OCP

### Le Comité d'Entreprise (CE)

Ce comité est constitué de :

- représentants désignés par la Présidence d'OCP ;
- deux délégués des salariés élus par l'ensemble des délégués titulaires des salariés ;
- deux représentants syndicaux désignés, conformément aux dispositions légales, par le syndicat le plus représentatif qui a obtenu le plus grand nombre de voix aux dernières élections professionnelles ;
- deux représentants syndicaux désignés, dont le Secrétaire Général de chaque syndicat signataire de la Charte de concertation sociale.

Dans le cadre de sa mission consultative, le CE est

consulté sur les questions suivantes :

- les transformations structurelles et technologiques susceptibles d'être effectuées au sein du Groupe ;
- la stratégie de production du Groupe et les moyens d'augmenter la rentabilité de l'entreprise ;
- l'élaboration des projets sociaux au profit du personnel d'OCP et leur mise en œuvre ;
- le bilan social, après son institution officielle par l'autorité gouvernementale chargée du Travail ;
- les programmes d'apprentissage, de formation-insertion, de lutte contre l'analphabétisme et de formation continue du personnel.

## OCP en chiffres – 2010

OCP est le **1<sup>er</sup>** exportateur mondial de phosphates sous toutes formes, de phosphate brut, d'acide phosphorique, et l'un des principaux exportateurs d'engrais phosphatés

Valeur des exportations :

►► **35,63** milliards MAD, soit  
**24 %** du total des exportations nationales

Chiffre d'affaires full perimetre :

►► **43,513** milliards MAD\*

Production marchande totale de phosphates :

►► **26,6** millions de tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>

Parts de marché à l'export :

**29%**  
Phosphates sous toutes formes

**35,6%**  
Phosphate brut

**51,3%**  
Acide phosphorique

**14,3%**  
Engrais solides

Volumes exportés :

**7,174** Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>  
Phosphates sous toutes formes

**10,083** Mt  
Phosphate brut

**2,344** Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>  
Acide phosphorique

**1,689** Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>  
Engrais solides

Répartition par activité :

**24,9 %** mines    **74,9 %** chimie    **0,2 %** autres

Répartition par marché :

**90,4 %** export    **9,6 %** local

Résultat d'exploitation :

**14,420** milliards MAD

Résultat net :

**8,890** milliards MAD

\* Soit 5,2 milliards de dollars US

Répartition par site :

**7,1** Gantour    **16,9** Khouribga    **2,6** Phosboucraâ

Production d'acide phosphorique :

**3,997** millions de tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>

Production d'engrais solides : (DAP, MAP et TSP) :

**3,713** millions de tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>

- DAP : 2,104 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> ont été produites, en totalité à Jorf Lasfar
- MAP : 0,825 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> ont été produites, en totalité à Jorf Lasfar
- TSP : 0,784 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> ont été produites, en totalité à Safi

Investissement :

**115** milliards MAD

Un ambitieux programme de développement industriel dont les premiers grands chantiers ont démarré...

Effectif :

**19 044** personnes

Filiales :

**à 100 %**

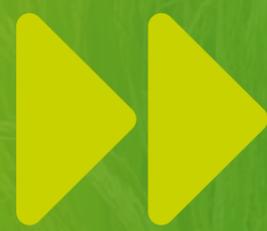
Cerphos, Ipse (association), Maroc Phosphore, Marphocéan, Phosboucraâ, OCP Innovation Fund for Agriculture, Sotreg, Smesi, Star, Comatam, GPFCE, Imsa, Lejonc et Cie.

Participations :

BCP (6,6 %), Comanav (9,06 %), Emaphos (33,33%), Imacid (33,33 %), Prayon (45,31 %), Pakistan Maroc Phosphore (50 %), ZMPL en Inde (50 %), Bunge Maroc Phosphore (50 %), JESA (50 %).

Autres participations :

BMCE Madrid (7,5 %), SEPYK (12 %), SIDETSA (25 %), STOZ (35 %).



# 1

STRATÉGIE



16

Leadership

24

Marchés

30

Industrie

44

Finances



## LEADERSHIP

## Au-delà des phosphates, la sécurité alimentaire mondiale

*OCP lance la mise en chantier de son important programme de développement industriel. Parallèlement, il confirme et étoffe sa présence sur la scène de l'agriculture. Avec un objectif double : consolider son leadership et poursuivre son engagement pour la sécurité alimentaire de l'humanité.*

**E**n 2010<sup>(1)</sup>, OCP a démarré la mise en œuvre, sur le terrain, de son programme de développement industriel. Un programme qui représente un investissement de 115 milliards MAD prévus d'ici à 2020, dont 75 milliards pour les quatre prochaines années. Une entreprise d'envergure, lancée dans le cadre d'une stratégie d'excellence industrielle qui se déploie selon trois grands axes : leadership produit, cost leadership et flexibilité industrielle, trois axes qui sont autant de leviers de compétitivité.

### 1. Leadership produit

OCP dispose d'importantes réserves de phosphates. Avec des parts de marché approximatives de 30 % pour la roche et de 40 % pour l'acide phosphorique, le Groupe est un acteur important sur le marché mondial des phosphates.

Pour bénéficier pleinement de l'avantage compétitif que lui confère cette taille, OCP ambitionne d'augmenter sa production d'engrais, qui ne représente que 15 % environ de part de marché mondial. Le Groupe est décidé à augmenter cette part de marché, tout en préservant sa présence sur les autres maillons de la chaîne de valeur. Cet objectif constitue un des résultats visés par l'important programme de développement de ses capacités industrielles. Parallèlement, OCP mène une intense activité de R&D visant à développer sa gamme déjà vaste et variée de produits dérivés et de proposer des produits en phase avec les besoins de l'agriculture mondiale.

(1) Le présent rapport prend en compte uniquement les événements intervenus en 2010 ou ceux prévus à une date ultérieure mais déjà connus ou prévus cette année. Par ailleurs, toute mention de date sans indication de l'année doit s'entendre comme se référant à 2010.

►► **L'objectif  
du Groupe  
est de réduire  
ses coûts de  
30 à 40 %.**

*OCP observe avec attention l'aval de l'industrie du phosphate, notamment les cours des matières premières agricoles.*



Un programme massif d'investissement a été lancé. Il permettra de doubler la production minière, qui passera de 30 à 55 millions de tonnes/an, et de tripler la production d'engrais, qui s'établit aujourd'hui à 3,6 Mt/an.

### 2. Cost leadership

Favorisé géologiquement par un minerai riche, OCP l'est également par la géographie. Ses bassins miniers sont, en effet, à proximité de ports disposant d'une bonne infrastructure.

Avec l'amélioration de la productivité et des techniques industrielles, le Groupe envisage de réduire ses coûts de 30 % à 40 %. Interviennent dans cette forte réduction des coûts les deux méga projets de transport de la roche par pipelines, sur les axes Khouribga-Jorf Lasfar et Gantour-Safi. L'acheminement de la roche sous forme de pulpe par pipeline permettra, en effet, d'abaisser drastiquement le coût du transport. Une économie due, entre autres, au fait que le transport par pipeline ne nécessite plus de sécher le phosphate lavé en sortie de la mine pour le transporter, puis de le ré-humidifier à son arrivée dans les installations chimiques. D'où d'importantes économies en énergie et en eau.

Au niveau des économies en eau, OCP investit dans le traitement des eaux usées pour dévelop-

per davantage le traitement et l'enrichissement des phosphates. L'objectif est d'arriver, à l'horizon 2015, à un bilan eau positif. Quant aux installations chimiques du Groupe, elles seront équipées de nouvelles unités de dessalement d'eau de mer en vue de procurer de l'eau douce pour les processus industriels.

Intervient également dans le cost leadership le programme de transformation opérationnelle, appelé "Iqlaa". Lancé en avril 2009, son objectif permanent est la traque systématique des gisements de réduction des coûts. Et en même temps l'instauration d'une culture de la performance à tous les niveaux de l'entreprise. Les premiers résultats sont plus que probants (voir encadré page 42).

### 3. Flexibilité industrielle

Un élément clé porteur de gain de compétitivité est la mise en place, en 2010, du Business Steering, un outil de pilotage de la production par la valeur. Désormais, l'objectif du Groupe n'est plus seulement de satisfaire la demande, mais aussi et surtout de vendre là où le marché est générateur d'une plus grande marge, tout en respectant ses engagements contractuels. Le Business Steering est la cheville ouvrière entre les Pôles Commercial et Industriel, en dialogue



permanent. Il permet une maximisation de la marge par optimisation de la production via un arbitrage entre les différents produits (roche, acide phosphorique ou engrais) et les différentes qualités.

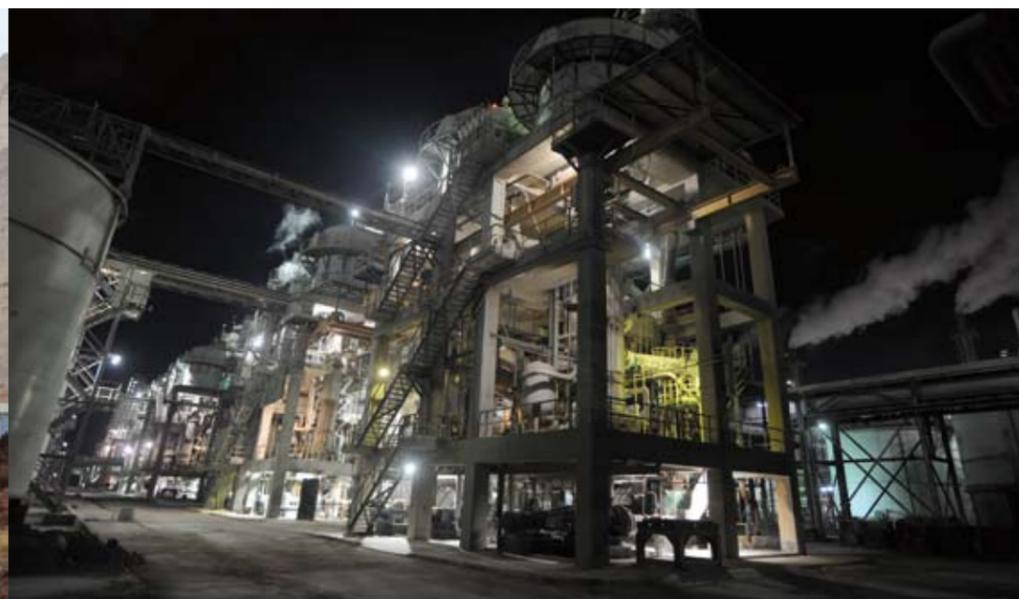
Connaître le client afin de lui offrir le bon produit et gérer la relation entre OCP et ses clients d'un point de vue opérationnel, c'est le rôle du Customer Relationship Management (CRM). « C'est un outil qui sert à établir le pro-

fil du client et à remonter également toutes les informations relatives à son environnement, pour permettre une démarche plus proactive », explique Karim Laghmich, directeur des opérations au sein du Pôle Commercial.

Pour répondre aux exigences du marché, OCP a créé en 2010 la Direction Marketing. « Le marketing est une fonction stratégique qui intervient en soutien de la fonction vente, explique Mohamed Belhoussain, directeur marketing. Alors que le vendeur n'a souvent qu'une vision régionale, donc partielle, le marketing permet d'avoir une vision globale. »

Deux événements contribuent à faciliter la réalisation de l'objectif de flexibilité : la fusion, en 2009, de la Mine et de la Chimie au sein d'un Pôle Industriel unique, et l'adoption d'un mode opératoire intégré et dynamique entre ce Pôle et son homologue le Pôle Commercial.

OCP se met ainsi en position de répondre à la croissance de la demande mondiale et d'augmenter ses parts de marché. En intégrant différents paramètres tels que la croissance démographique, l'évolution des besoins alimentaires, les prix de différentes commodités et de l'énergie, les experts des principaux organismes spécialisés dans le monde — FAO (Food and Agriculture Organization), IFA (International Fertilizer



*L'ambitieux programme de développement industriel d'OCP prévoit de doubler les capacités de la mine et de tripler celles de la chimie d'ici à 2020. Investissement global : 115 milliards MAD.*

►► *Grâce à sa flexibilité industrielle, OCP peut, à tout moment, adapter son offre pour mieux répondre aux exigences du marché.*

Association), IFPRI (International Food Policy Research Institute) et d'autres — prévoient, en effet, que la progression des besoins mondiaux en engrais phosphatés s'établira à 3-3,5 % par an sur le moyen-long terme.

Grâce à son programme de développement industriel, le Groupe ambitionne de capter à terme une part importante de l'accroissement prévu de la demande mondiale d'engrais. Une demande dont l'ampleur est à l'origine des nouvelles unités en chantier ou projetées dans le monde, et qui correspond à un besoin de capacités supplémentaires de DAP de 2-3 millions de tonnes/an.

### **La volatilité des prix fait de la veille une nécessité stratégique**

La volatilité que connaissent régulièrement les cours des matières premières touche depuis quelques années les produits agricoles. C'est devenu une préoccupation internationale majeure, au point de s'imposer à l'ordre du jour du G20 lors de son Sommet de Pittsburgh (États-Unis) en 2009. Les chefs d'État réunis y ont débattu en particulier de l'impact de cette volatilité sur la sécurité alimentaire mondiale. Ils ont décidé que ce phénomène ferait partie des priorités de l'or-

dre du jour de la réunion, à Paris, des ministres de l'Agriculture du G20 en juin 2011.

OCP se préoccupe de cette volatilité, car elle risque d'impacter le cours des produits phosphatés. Pour être prêt à réagir aux fluctuations de la demande sur ses produits, il est stratégiquement important pour OCP d'observer avec attention l'aval de l'industrie du phosphate. Il doit exercer un suivi permanent des cours des matières premières agricoles (les *soft commodities*). Au-delà, il est même impératif d'exercer une veille sur tout ce qui peut influencer ces cours, comme les besoins alimentaires, la situation de l'agriculture mondiale, l'état de l'économie, les prix de l'énergie, etc. Tant au niveau global qu'à celui des pays ou régions où se trouvent ses principaux clients.

Avec l'ampleur et la qualité de ses réserves, avec la dimension et la flexibilité de son outil industriel, et avec son capital humain nourri de culture de la performance et de réduction des coûts, le Groupe est conscient de disposer des moyens clés pour réussir à prendre de nouvelles parts de marché. Pour autant, il est également conscient de l'importance de deux autres nécessités aujourd'hui incontournables, à savoir une veille au-delà de son cœur de métier et l'internationalisation de l'expertise dans les grands domaines

connexes à ses activités. Deux armes indispensables, dont OCP s'est doté.

### Des partenariats avec les plus grands pour internaliser l'expertise

L'activité minière est exigeante en énergie, en eau, en infrastructures, en logistique et en ingénierie. Et avec un programme de développement de l'ampleur de celui d'OCP, les projets à réaliser dans ces domaines sont de dimensions extraordinaires. En maîtriser les coûts passe par la maîtrise de tous ces aspects-là, qui ne sont pas du cœur de métier du Groupe. D'où l'importance de s'inspirer des *best practices* mondiales et d'en internaliser l'expertise. OCP s'y emploie via des partenariats avec des leaders internationaux de chaque domaine. Le partenariat avec Jacobs en est une première et grande illustration.

OCP a créé JESA — une filiale à 50/50 avec Jacobs Engineering Inc. — pour apprendre et bénéficier d'un transfert de compétences d'un des plus importants cabinets d'ingénierie au monde. JESA, qui est une société marocaine, pourra ensuite se développer et réaliser d'autres projets au Maroc, en Afrique ou ailleurs. OCP aura internalisé ainsi des compétences d'ingénierie. En même temps, il aura créée une plate-forme de business qui aura ses propres ambitions.

Même chose dans le domaine du développement durable, avec la coopération OCP-Ecology & Environment (E&E). E&E est une entreprise américaine leader dans le consulting et le transfert de savoir en matière d'énergies renouvelables, d'éco-construction, de gestion des déchets et autres... L'année 2011 devrait voir le renforcement de cette coopération dans divers projets conduits par OCP.

### L'innovation, clé de l'excellence industrielle

Convaincu de l'importance de l'innovation pour atteindre et consolider l'excellence industrielle garante de son leadership, OCP déploie une

intense activité R&D sur ses différents sites (voir encadré page 40). En permanence à l'affût des solutions à la pointe de la technologie, le Groupe est à l'initiative du 1<sup>er</sup> Symposium international sur l'innovation et les technologies dans l'industrie des phosphates. Cette conférence, baptisée Symphos, doit se tenir début mai 2011 à Marrakech. Elle se verra une plate-forme dédiée à l'étude de thématiques liées à l'innovation dans ce secteur clé. Elle devrait aborder plus particulièrement les aspects touchant le développement économique, environnemental et humain, en confrontant les expériences et les meilleures pratiques.

OCP prévoit déjà la présence de plusieurs centaines de participants. Parmi eux, plusieurs dizaines d'intervenants de grandes entreprises du secteur, qui aborderont des thèmes tels que "nouveaux produits", "agriculture et fertilisation", "environnement et développement durable"... « Tout le gotha du phosphate est attendu à cette conférence, qui traitera également de la nécessité pour cette industrie de passer, justement, de l'éco-efficacité à l'éco-conception, en vue d'intégrer le développement durable », déclare Mohamed Amalhay, coordinateur du symposium.

Au-delà des échanges d'idées et d'expériences, le Symphos aura pour OCP un autre intérêt... Par le nombre et la variété des entreprises intervenantes, la conférence pourra se révéler pour le Groupe un vivier important d'opportunités de partenariats dans les nombreux domaines connexes de son cœur de métier. Là aussi, OCP aborde le principe du partenariat avec une grande ouverture et toujours les mêmes objectifs :

- réaliser ses projets dans ces différents domaines ;
- internaliser l'expertise correspondante ;
- ouvrir à ces joint-ventures le champ d'opportunités en dehors du Groupe, en devenant prestataires, au plan national ou à l'international, dans leurs domaines de compétence.

*Un exemple fort de l'intérêt que porte OCP au monde qui l'entoure : en 2010, le Groupe a parrainé pour la deuxième année consécutive la World Policy Conference, un forum consacré aux questions de gouvernance mondiale. Ci-contre, le PDG Mostafa Terrab en discussion en marge de la conférence avec Ban Ki-moon, le secrétaire général de l'ONU, en présence de Thierry de Montbrial, directeur général de l'Institut français des relations internationales et fondateur de la WPC.*



### Un rayonnement mondial au-delà des phosphates

En raison même de la spécificité de son secteur d'activité, OCP est concerné par les enjeux mondiaux de l'agriculture. Parce qu'elle représente un débouché direct de ses produits, mais également parce que, en tant que fournisseur de phosphates sous toutes formes, le Groupe est conscient d'être un acteur majeur de la sécurité alimentaire de la planète. Une responsabilité encore accrue du fait de l'importante augmentation programmée de sa production d'engrais.

Le Groupe suit, entre autres, un phénomène connu sous le nom de "fermes offshore". Il s'agit d'un mode de partenariat agricole aux termes duquel des terres sont achetées ou louées en Afrique et en Asie par des États ne disposant pas de suffisamment de terres arables à domicile pour assurer les besoins alimentaires présents ou à venir de leur population. Ces accords portent sur des millions d'hectares de terres auparavant peu fertilisées et dont les États investisseurs -- ainsi que de grands groupes agro-industriels -- attendent de bons rendements...

Face à une aide internationale qui peine à sortir l'Afrique de la pénurie alimentaire<sup>(2)</sup>, cet apport de capitaux et de compétences pourrait constituer, au moins en partie, une solution aux faibles rendements moyens de l'agriculture sur le continent. L'Afrique a, en effet, un potentiel agricole gigantesque qui, pour l'instant, n'est pas développé, par manque d'infrastructures, de débouchés et de compétences humaines, en-

(2) Le Programme alimentaire mondial (PAM) estime à 239 millions le nombre de personnes souffrant de malnutrition en Afrique subsaharienne, soit 30 % de la population de la région.

►► *L'objectif n'est plus seulement de satisfaire la demande, mais aussi et surtout de vendre là où le marché est générateur de la marge la plus importante.*

Karim Laghmich, directeur des opérations au sein du Pôle Commercial : « Le Customer Relationship Management (CRM) est un outil qui permet d'établir le profil du client et de remonter également toutes les informations relatives à son environnement, pour permettre une démarche plus proactive. »



tre autres. Ces "fermes offshore", si certaines conditions sont réunies, pourraient avoir un effet bénéfique en accélérant la croissance de la production agricole du continent. Cependant, le risque existe que ce phénomène se transforme en une sorte de "ruée vers l'or brun", et qu'il attire d'importants fonds spéculateurs étrangers à l'agriculture.

OCP est également conscient d'un autre problème majeur qui se pose pour l'agriculture des pays en développement, notamment en Afrique, à savoir les subventions aux agriculteurs des pays riches. Elles permettent d'importer sur le marché africain des produits alimentaires à des prix de vente en-dessous des prix de revient des agriculteurs africains. Faute de revenus suffisants, ceux-ci abandonnent leurs terres et s'en vont grossir les bidonvilles citadins. Il est clair que l'enjeu, pour le continent, c'est d'avoir des débouchés et d'être compétitif. Mais il est tout aussi clair que si les producteurs africains ne

sont pas subventionnés ou protégés, l'Afrique aura du mal à se battre dans cette lutte inégale.

En tant que fournisseur mondial d'engrais, OCP participe à nombre de forums et conférences internationaux sur différents thèmes d'intérêt mondial. En particulier ceux touchant au développement de l'agriculture, condition incontournable de la sécurité alimentaire de l'humanité. Entre autres exemples :

- **En avril**, le Groupe a organisé à Marrakech la 1<sup>ère</sup> édition de la conférence FMB Africa, qui a réuni professionnels, scientifiques et organismes de développement qui s'intéressent aux fertilisants en Afrique.
- **En septembre**, à Accra (Ghana), il a participé en tant que partenaire industriel à l'édition 2010 de l'Africa Green Revolution Forum (forum pour une Révolution verte en Afrique).
- **En octobre**, à Marrakech, OCP a parrainé pour la deuxième année consécutive la 3<sup>e</sup> édition de la World Policy Conference. La WPC a réuni

Samia Charadi, directrice Stratégie et Partenariats : « Dans tous les domaines ayant un impact sur l'agriculture, OCP est décidé à être partie prenante dans l'échange des idées, dans la réflexion et dans l'organisation des débats. »



des dizaines d'hommes d'État et de hauts responsables internationaux autour d'un débat sur la gouvernance mondiale.

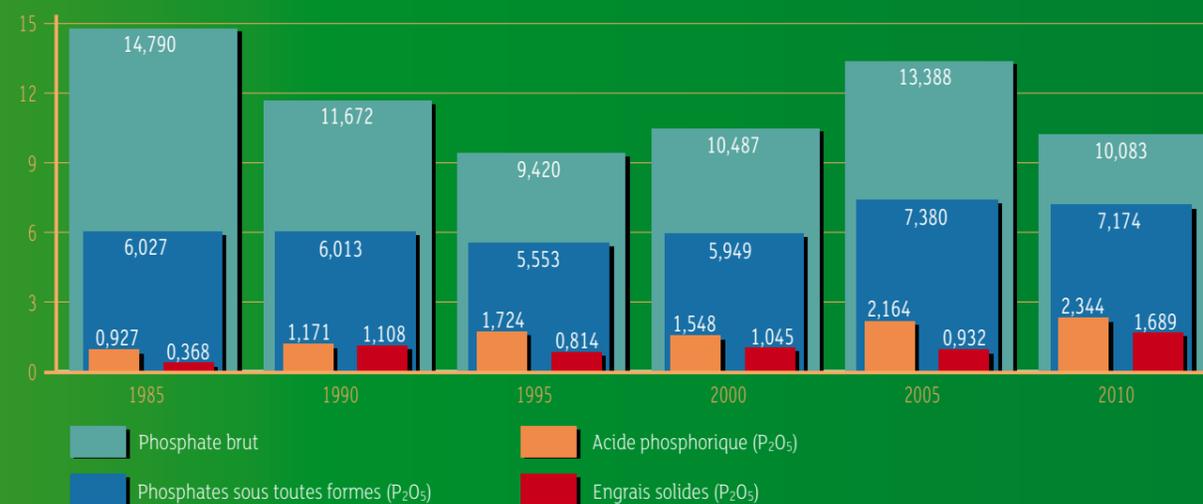
- **En janvier 2011**, à Mumbai (Inde), OCP sera présent au 17<sup>th</sup> Partnership Summit (17<sup>e</sup> Sommet du partenariat). Parmi les thèmes qui devraient être abordés : "les défis de la pauvreté", "la nécessité d'un développement durable", "les risques qui menacent la croissance économique mondiale", "le contexte financier mondial", "la convention sur le commerce international" et "développement économique : nécessité et défis de l'urbanisme".

- **En mai 2011**, comme mentionné plus haut, OCP organisera à Marrakech la 1<sup>ère</sup> édition de Symphos.

Autant de preuves que la culture OCP, fondée en interne sur une philosophie de l'échange et une dynamique collective de réflexion, s'exprime également au-delà des frontières du Royaume et au-delà du cœur de métier du Groupe. « Dans tous les domaines ayant un impact sur l'agriculture, OCP est décidé à être partie prenante dans l'échange des idées, dans la réflexion et dans l'organisation des débats », explique Samia Charadi, directrice Stratégie et Partenariats d'OCP.

►►► **Le Groupe ambitionne de capter une part importante de l'accroissement de la demande mondiale d'engrais, tout en préservant sa présence sur les autres maillons de la chaîne de valeur.**

►► Évolution des volumes exportés  
**La part des produits valorisés augmente**  
(en millions de tonnes)



## MARCHÉS

## OCP consolide ses positions à l'international

*Les ventes du Groupe à l'export ont fortement repris, après une année 2009 où le marché a été en fort recul. Elles reflètent, entre autres, la politique mise en œuvre par OCP de migration vers un portefeuille produits accordant plus de place aux engrais, produits finis à plus forte valeur ajoutée.*

Après une importante contraction en 2009, due au *credit crunch*, la demande d'engrais a repris en 2010. Cette reprise fait partie du mouvement plus vaste qui a vu une quasi-flambée des cours des matières premières agricoles (les *soft commodities*) au deuxième semestre de l'année en raison, notamment, de catastrophes naturelles (inondations en Chine, sécheresses et incendies en Russie et en Ukraine...). Les cours élevés du pétrole ont contribué, pour leur part, à stimuler la demande de bio-carburants. Celle-ci a participé également à la hausse des *soft commodities*, laquelle a stimulé à son tour la demande d'engrais, y compris de phosphates.

Parallèlement, les effets psychologiques de la crise de 2008 ont limité la spéculation sur le marché des engrais. Et cela a contribué à ramener les prix à des niveaux accessibles car plus liés aux conditions économiques des agriculteurs. A leur tour, les prix des céréales plus élevés ont augmenté le pouvoir d'achat desdits agriculteurs et encouragé leur consommation d'engrais pour leurs cultures.

Conséquence de ces différents éléments, le commerce mondial de phosphate brut a crû de 49 % et celui des engrais de 17 %, ce qui signe un retour à des niveaux de consommation comparables à des années normales.

**Côté demande**, ce rebondissement soutenu a résulté, entre autres, des achats importants sur deux marchés majeurs :

- L'Inde, qui a contractualisé des niveaux records d'import de DAP (7,6 Mt). Soit une hausse de 22 % par rapport à 2009, année pourtant record pour les importations de ce pays.

►► **Demande mondiale : l'Inde et le Brésil sont les principaux pays moteurs de la hausse.**

►► **Offre : de nouvelles capacités sont mises sur le marché pour répondre à cette demande.**



*Les ports de Jorf Lasfar, Safi, Laâyoune et Casablanca ont chargé en 2010 plus de 7 millions de tonnes de phosphates sous toutes formes à destination de l'export. En hausse de 53,8 % par rapport à 2009.*

● Le Brésil, dont les agriculteurs ont fortement bénéficié des cours élevés des céréales. Le pays s'est fortement positionné sur le marché des engrais phosphatés, important 2,1 Mt, soit quasiment le double de 2009.

**Côté offre**, trois principaux événements ont contribué à une tension relative sur le marché :

● La décision de la justice des États-Unis relative à l'extension de la mine de phosphates de South Fort Meade, une des plus grandes du pays.

● L'exportation par la Chine de quantités record de DAP/MAP (4,8 Mt), ce qui a affecté la disponibilité des engrais sur le marché local, où les prix ont flambé. Soucieuses de permettre aux agriculteurs du pays d'obtenir du produit et à bon prix, les autorités chinoises ont réagi en réduisant la fenêtre d'exportation de DAP/MAP, limitée désormais de juin à septembre. Cette mesure a été accompagnée par une augmentation des taxes à l'export.

● Le retard imprévu du projet saoudien Maaden, dont la production devait démarrer en 2010.

Pour 2011, si les prix des céréales se maintiennent à des niveaux proches de 2010, les prix des engrais devraient en bénéficier. A contrario,

si ces prix baissent, les prix des engrais phosphatés, de l'acide phosphorique et du phosphate en pâtiraient.

**La demande en 2011.** Elle devrait continuer à être soutenue si les prix des céréales restent élevés. Auquel cas, les exportations d'OCP devraient se maintenir aux niveaux hauts de 2010. Et même progresser, grâce à la réussite des efforts d'optimisation de la productivité.

**L'offre en 2011.** Elle dépendra en partie de l'arrivée de la production de Maaden et des volumes exportés par la Chine.

### Des prix en hausse, emportés par le cours du DAP

OCP a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires à l'export de 5,2 milliards de dollars US, en hausse de 66 % par rapport à 2009. Un résultat dû, pour partie, aux fortes hausses des volumes vendus et des prix internationaux, notamment ceux du DAP. Le cours de cet engrais, qui est passé de 340 à 493 dollars/tonne, a contribué à la hausse des prix de la roche et de l'acide phosphorique. Les bons chiffres d'OCP à l'export sont également dus au fait que le mix produit du Groupe a évolué en faveur des produits finis, notamment des engrais.

### PHOSPHATES SOUS TOUTES FORMES

#### Le Maroc 1<sup>er</sup> exportateur mondial, avec une part de marché à 29 %

En 2010, le commerce mondial de phosphates sous toutes formes a enregistré une hausse de 22 % par rapport à 2009 pour s'établir à 24,75 millions de tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. Dans ce total, les ventes de phosphate brut ont connu une forte hausse de 46,7 %. Celles d'acide phosphorique et d'engrais (DAP/MAP/TSP) ont augmenté respectivement de 2,7 % et 15,2 %. Les exportations mondiales de MAP, DAP et TSP ont enregistré respectivement des hausses de 36,3%, 10,7% et 9% par rapport à 2009.

Dans ce contexte, les exportations marocaines ont atteint 7,17 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> en 2010, contre 4,66 Mt en 2009. Soit une forte hausse de 53,8 %, due essentiellement à la véritable envolée des exportations de phosphate brut (+75,5 %), de DAP (+80,8 %), de MAP (+82,2 %) et de TSP (+44,8 %).

En termes de part de marché, le Maroc a renforcé sa position de premier exportateur mondial de phosphates sous toutes formes. OCP a en effet gagné 6 %, passant de 23 % des exportations mondiales en 2009 à 29% en 2010.

Les exportations américaines ont reculé de 14,4 %, pour s'établir à 2,77 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> en 2010,

contre 3,24 Mt en 2009. Une baisse due essentiellement au recul des livraisons de DAP (-20,8 %) et de TSP (-23,6 %). La part de marché des États-Unis a ainsi perdu près de 5 points, à 11,2% en 2010 après 16 % en 2009 .

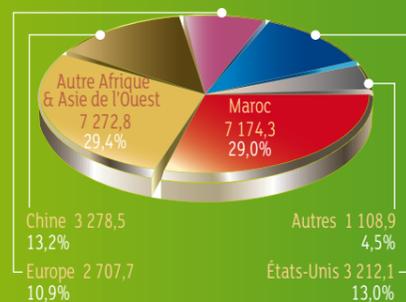
Quant aux exportations chinoises, elles ont enregistré une hausse de 65,3 %, s'établissant à 3,27 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> en 2010, contre 1,98 Mt en 2009. Cette hausse est due essentiellement à de fortes augmentations des exportations de roche (+131,1 %), de DAP (+92,4 %) et de MAP (+88,3 %). La Chine a gagné un peu plus de 3 % de part de marché, passant de 9,8% en 2009 à 13,2% en 2010. Ce pays se place ainsi au 2<sup>e</sup> rang mondial des exportateurs de phosphates sous toutes formes.

### PHOSPHATE BRUT

#### Le Maroc 1<sup>er</sup> exportateur mondial, avec une part de marché à 35,6 %

Le commerce mondial de phosphate brut s'est établi à 28,72 Mt en 2010, une forte hausse de 46,7 % par rapport à 2009. Les principaux opérateurs qui ont augmenté leurs exportations durant cette période sont le Maroc, avec +75,5 %, les autres pays d'Afrique du Nord (+63,5 %), l'Afrique du Sud (+34,8 %), la Chine (+131,1 %), l'Égypte (+40,5 %) et de l'Asie de l'Ouest (+37,8 %).

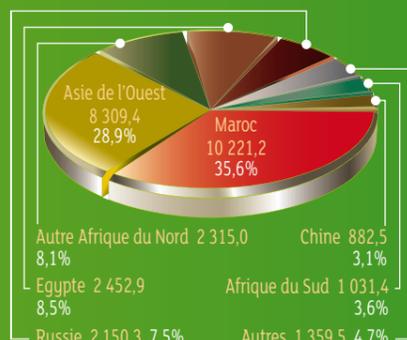
►► Évolution des volumes exportés  
**OCP augmente ses parts de marché**  
(en volume et en % du total)



Total exportations mondiales : 24 754,2 = 100%  
(en milliers de tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>)

PHOSPHATES sous TOUTES FORMES

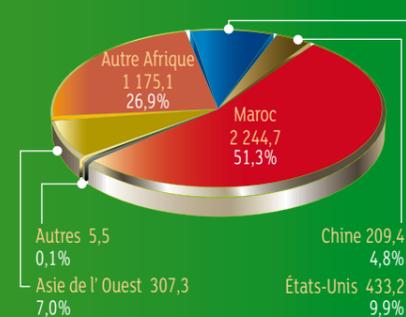
La part d'OCP passe de 23,0% à 29,0%



Total exportations mondiales : 28 722,4 = 100%  
(en milliers de tonnes)

PHOSPHATE BRUT

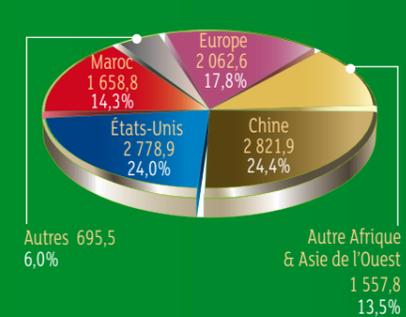
La part d'OCP passe de 29,8% à 35,6%



Total exportations mondiales : 4 375,2 = 100%  
(en milliers de tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>)

ACIDE PHOSPHORIQUE

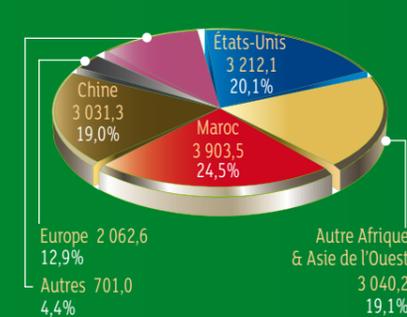
La part d'OCP passe de 43,1% à 51,3%



Total exportations mondiales : 11 575,5 = 100%  
(en milliers de tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>)

ENGRAIS SOLIDES

La part d'OCP passe de 9,6% à 14,3%



Total exportations mondiales : 15 950,7 = 100%  
(en milliers de tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>)

DÉRIVÉS PHOSPHATÉS

La part d'OCP passe de 19,6% à 24,5%

Quand aux exportations de la Russie, elles ont enregistré une baisse de 7,1 %.

Dans ce contexte, les exportations marocaines se sont établies à 10,22 Mt en 2010, contre 5,82 Mt en 2009. La part de marché du Groupe a progressé de près de 6 points, passant de 29,8 % en 2009 à 35,6 % en 2010. Le Maroc consolide ainsi son rang de 1<sup>er</sup> exportateur mondial de phosphate brut.

#### ACIDE PHOSPHORIQUE

##### **Le Maroc 1<sup>er</sup> exportateur, avec plus de la moitié du marché mondial**

En 2010, les échanges mondiaux d'acide phosphorique (ACP) se sont établis à 4,37 Mt  $P_2O_5$ , contre 4,25 Mt en 2009, soit une hausse de 2,7 %. Les principales augmentations ont été enregistrées par le Maroc (+408,3 kt  $P_2O_5$ ), les États-Unis (+43,5 kt  $P_2O_5$ ) et la Chine (+8,2 kt  $P_2O_5$ ). Les exportations des ensembles Afrique et Asie de l'Ouest ont baissé respectivement de 89,6 kt  $P_2O_5$  et de 101,8 kt  $P_2O_5$ . En Inde, principal marché mondial de l'acide phosphorique, les importations ont reculé de 14,4 %, passant de 2,62 Mt  $P_2O_5$  en 2009 à 2,24 Mt en 2010. Le tonnage livré par le Maroc sur le marché indien s'est établi à 1,02 Mt  $P_2O_5$ , contre 1,11 Mt en 2009, en baisse de 8,3 %. Les ensembles Afrique et Asie

de l'Ouest ont également baissé leurs livraisons à destination de l'Inde, respectivement de 15,5 % (879,4 kt, contre 1,04 Mt) et de 68,3 % (78,4 kt, contre 247 kt). En revanche, les exportations des États-Unis sur ce marché ont augmenté de 20,5 % (262,6 kt, contre 218 kt).

Les exportations totales du Maroc, quant à elles, ont enregistré une hausse de 22,2 %, à 2,24 Mt  $P_2O_5$  en 2010, contre 1,83 Mt en 2009. OCP a ainsi amélioré de plus de 8 points sa position de 1<sup>er</sup> exportateur mondial d'acide phosphorique, passant de 43,1 % en 2009 à 51,3 % en 2010.

#### ENGRAIS SOLIDES

##### **Le Maroc augmente de 71,9 % ses exportations et de près de 5 % sa part de marché**

En 2010, le commerce mondial d'engrais solides s'est établi à 11,57 Mt  $P_2O_5$ , contre 10,04 Mt en 2009, en progression de 15,2 %. La hausse a concerné les exportations de DAP avec 10,7 % (7,42 Mt  $P_2O_5$ , contre 6,70 Mt), de TSP avec 9 % (1,61 Mt, contre 1,48) et de MAP avec 36,3 % (2,53 Mt, contre 1,86 Mt).

La Chine a fortement réduit ses importations de DAP, passées de 339,5 kt  $P_2O_5$  en 2009 à 113,3 kt en 2010, soit un recul de 66,6 %. En revanche, ses exportations de MAP, de DAP et de TSP ont enregistré des hausses respectives de 88,3 % (430 kt  $P_2O_5$ , contre 228,3 kt), de 92,4 % (1,83 Mt  $P_2O_5$ , contre 953,6 kt) et de 13 % (557,6 kt  $P_2O_5$ , contre 493,6 kt).

Le Brésil, principal importateur mondial de MAP et de TSP, a augmenté ses achats de 84,8 % pour le MAP (840,4 kt  $P_2O_5$ , contre 454,9 kt) et de 10,8 % pour le TSP (465,7 kt, contre 420,3 kt).

En Inde, les importations de DAP se sont établies à 3,54 Mt  $P_2O_5$  en 2010, contre 2,91 Mt en 2009, soit une hausse de 21,6 %.

Concernant les États-Unis, leurs exportations d'engrais solides ont enregistré une baisse de 14,4 %. Leurs exportations de MAP se sont amé-

►► **Le Brésil est appelé à devenir un important hub régional pour OCP.**

*Mhamed Ibnabdeljalil, directeur exécutif en charge du Pôle Commercial : « La reprise des ventes d'OCP après une année 2009 où le marché a été en fort recul, reflète, entre autres, la politique mise en œuvre de migration vers un portefeuille produits accordant plus de place aux engrais, produits finis à plus forte valeur ajoutée. »*



liorées de 12,9 % (884,4 kt  $P_2O_5$ , contre 783,5 kt), une augmentation absorbée par la baisse des exportations de DAP et de TSP, respectivement de 20,8 % (2,15 Mt  $P_2O_5$ , contre 2,72 Mt) et de 23,6 % (34 kt  $P_2O_5$ , contre 44,5 kt).

Quant aux importations pakistanaises de DAP, elles ont chuté de 18,7 %, pour s'établir à 329,4 kt  $P_2O_5$  en 2010, contre 405 kt en 2009.

Dans ce contexte, le Maroc a fortement renforcé ses exportations d'engrais solides, qui ont enregistré une progression de 71,9 % en 2010. Une forte augmentation qui s'explique par l'amélioration des livraisons de DAP de 80,8 % (857,2 kt  $P_2O_5$ , contre 474 kt), de MAP de 82,2 % (442,3 kt  $P_2O_5$ , contre 242,7 kt) et de TSP de 44,8 % (359,4 kt  $P_2O_5$ , contre 248,2 kt). Grâce à ces progressions, le Maroc voit sa part du marché des engrais solides passer de 9,6 % en 2009 à 14,3 % en 2010.

#### ENSEMBLE DES DÉRIVÉS PHOSPHATÉS

##### **Le Maroc 1<sup>er</sup> exportateur mondial, avec une part de marché à 24,5 %**

Les exportations mondiales des dérivés phosphatés (ACP, DAP, MAP et TSP) ont atteint 15,95 Mt  $P_2O_5$  en 2010, contre 14,30 Mt  $P_2O_5$  en 2009. Soit une hausse de 11,5 %. Les principaux exportateurs qui ont enregistré des hausses sont le Maroc (+39,3 %), l'Europe (+13,5 %) et la Chine (+61,5 %).

Les exportations marocaines de dérivés phosphatés se sont établies à 3,90 Mt  $P_2O_5$  en 2010, contre 2,80 Mt en 2009. OCP consolide ainsi sa position de 1<sup>er</sup> exportateur mondial de ces produits en portant sa part de marché de 19,6 % à 24,5 %.

Dans le cadre de sa politique de migration vers un portefeuille produits donnant plus de place aux engrais, et aussi pour se rapprocher de ses clients et mieux les servir, OCP a ouvert en décembre 2010 son bureau de São Paulo (OCP do Brasil Ltda).

Le Brésil est un marché à fort potentiel pour le Groupe. Ses besoins en engrais sont à la mesure de son statut de 5<sup>e</sup> exportateur mondial de produits agricoles et de 1<sup>er</sup> fournisseur mondial de bioéthanol, produit à partir de bagasse de canne à sucre.

Après le Brésil, l'Argentine est l'autre pays d'Amérique latine disposant d'une importante agriculture et d'une puissante agro-industrie. C'est aussi la deuxième économie du continent sud-américain. Raisons pour lesquelles un nouveau bureau à Buenos-Aires (OCP de Argentina SA) devrait voir le jour en 2011.

En Afrique et en Inde (voir page 80), le Groupe met en œuvre une stratégie d'engagement sur le terrain. Objectifs : mieux connaître les besoins des sols et des cultures, et partager son savoir et son savoir-faire pour contribuer autant à la promotion de ses produits qu'au développement des agricultures locales, notamment via une fertilisation accrue et raisonnée.

## INDUSTRIE

## Le programme de développement prend son essor

*Dans le cadre de sa stratégie de consolidation de son leadership sur le marché mondial des phosphates, OCP vise à doubler d'ici à 2020 les capacités de la Mine et à tripler celles de la Chimie. Un ambitieux programme de développement industriel, bénéficiant d'une enveloppe de 115 milliards MAD et dont les premiers grands chantiers ont démarré.*

Le programme de développement industriel d'OCP est désormais en bonne voie. D'ici à 2020, ses capacités minières devraient quasiment doubler et passer à 55 millions de tonnes/an, contre 30 millions à fin 2010. Celles des unités de production d'engrais devraient voir le triplement des 3,6 Mt/an actuels. Cette forte montée en puissance de l'outil industriel a lieu dans le cadre de la stratégie de consolidation du leadership du Groupe. Sur les 115 milliards MAD de l'enveloppe totale d'investissements du programme, les projets de la Mine (nouvelles mines et laveries) représentent environ 30 %, la Chimie (acide phosphorique et engrais) 46 %, le Jorf Phosphate Hub 16 % et les infrastructures (pipelines, installations portuaires, etc.) 6 %, les 2 % restants allant à divers autres projets.

### 2010, année de démarrage des grands travaux

L'année 2010 a vu le démarrage sur le terrain de cet imposant programme de développement, avec la signature de nombreux contrats de commande et des travaux qui ont atteint divers stades d'avancement à fin décembre. Entre autres grands chantiers : la phase I de la laverie de Merah Lahrach (MEA), la première des trois laveries qui doivent traiter le minerai extrait des différentes mines de Khouribga ; le pipeline Khouribga-Jorf Lasfar ; quatre unités chimiques au Jorf Phosphate Hub (JPH) ainsi que de nouvelles lignes de granulation ; la station de traitement des eaux (STEP) de Khouribga ; l'usine de dessalement d'eau de mer de Jorf Lasfar...

« D'ici quelques mois, souligne El Moutaoikil El Baraka, directeur du Développement Industriel du Groupe, il y aura entre 12 000 et 15 000

►► *Le Groupe est constamment à l'affût des nouvelles technologies, pour se maintenir à la pointe du progrès.*



personnes travaillant dans la construction sur les chantiers OCP. »

### Quatre nouvelles mines

Dans le cadre de son programme de développement, OCP a décidé d'ouvrir trois nouvelles mines sur le plateau de Khouribga, pour porter la production annuelle de ce site de 18,5 millions de tonnes actuellement, à 38 millions de tonnes. Ces trois mines sont El Halassa, Ouled Farès et Prolongement Extension Zone Centrale Nord. Une quatrième doit se développer à Gantour : Benguerir Sud.

- **El Halassa.** Préparation en cours après le bouclage des différentes études préliminaires, notamment les études géologiques et minières, ainsi que d'impact environnemental. Démarrage des travaux préparatoires pour les plate-formes usines en 2011 avec 1 Mt, pour atteindre une capacité de 5,5 Mt/an à l'horizon 2014.

*En ouvrant quatre nouvelles mines, OCP vise à porter sa production minière des quelque 30 millions de tonnes/an actuels à 55 Mt/an d'ici à 2020.*

- **Ouled Farès.** Études géologiques et minières achevées et terrains achetés. Début d'exploitation en 2014 avec 1Mt/an, extensible à 6 Mt/an à l'horizon 2017.

- **Prolongement Extension Zone Centrale Nord.** Études géologiques et minières achevées, terrains en cours d'achat. Début d'exploitation prévu en 2017. Capacité : 6 Mt/an.

- **Benguerir Sud.** Études géologiques et minières achevées et terrains partiellement acquis. La préparation de la mine a démarré en 2008.



La laverie de Merah Lahrach (MEA), une des quatre prévues dans le programme de développement industriel d'OCP. Sa phase I est entrée en production en octobre 2010. D'ici à 2016, sa capacité totale aura atteint 12 Mt/an.

►► **Augmenter la productivité, tout en réduisant les coûts et en sauvegardant l'environnement.**

Le projet en cours vise à atteindre le régime de croisière de l'extraction (2 Mt/an) en 2015.

#### Quatre nouvelles laveries

- En octobre 2010, est entrée en service la phase I de la nouvelle laverie MEA, la première des trois nouvelles prévues à Khouribga, avec une capacité de 7,2 Mt/an. Les différentes étapes de ce projet ont été réalisées à 75 % par des entreprises locales.
- Une phase II prévoit l'extension de la capacité de MEA à 12 Mt/an et l'adaptation de ses installations au transport par le pipeline Khouribga-Jorf Lasfar du phosphate lavé, qui voyagera sous forme de pulpe. En octobre 2010, étaient réalisées les études de base pour l'adaptation de la laverie, et les offres techniques étaient ouvertes. L'adaptation sera opérationnelle en février 2013 et l'extension en 2016.



Les premières tonnes de phosphate lavé à leur sortie de la nouvelle laverie MEA. Le lavage-flottation, technique d'enrichissement étendue à toutes les laveries du Groupe en 2010, permet l'exploitation des couches pauvres.

- Le projet de la laverie MEA implique la réalisation d'infrastructures annexes nécessaires à son fonctionnement, notamment une station de traitement (STEP) des eaux usées de la ville de Khouribga, entrée en service en avril 2010. D'une capacité de 5 millions de m<sup>3</sup>/an, elle est destinée à alimenter la laverie en eau de lavage. Les besoins additionnels en eau des laveries de Khouribga seront assurés par l'eau du barrage d'Aït Messaoud (voir encadré page 68).
- En décembre 2010 ont été bouclées les études conceptuelles et de base du projet d'adaptation de la laverie Sidi Daoui au transport par le pipeline du phosphate lavé, avec un tonnage transporté prévu de 8 Mt/an à partir de février 2013.
- Également fin 2010, a été lancé le chantier de construction de la deuxième laverie de Khouribga, celle d'El Halassa. D'une capacité de 12 Mt/an à partir d'août 2013, elle permettra de répondre aux besoins futurs de produit marchand.

- La dernière laverie prévue sur le plateau de Khouribga, celle d'Ouled Farès, produira 12 Mt/an en 2017, extensibles à 14 Mt/an à partir de 2019. Elle permettra de répondre aux futurs besoins de produit marchand. A fin 2010, étaient bouclées les études de conception et de base.
- A Gantour, une laverie est prévue à Benguerir, avec une capacité de 6 Mt/an, pour alimenter en pulpe de phosphate par pipeline les installations chimiques de Safi. Ont également été lancés deux projets de stations d'épuration. L'une, à Benguerir, recyclera les eaux usées de la ville pour fournir en eau de lavage la prochaine laverie de Benguerir et en eau d'arrosage les espaces verts de la Ville Verte Mohammed VI. La commande a été passée en décembre 2010 et les travaux doivent débuter en février 2011. L'autre STEP sera construite à Youssoufia, pour alimenter la laverie de ce site.



Près de la moitié (46%) de l'enveloppe globale destinée au programme de développement industriel d'OCP est réservée à la réalisation de nouvelles installations chimiques. Le Groupe est résolu à augmenter substantiellement sa production d'engrais, et à se donner ainsi les moyens d'accroître la part de marché à l'export de cette catégorie de produits.

### Laveries : des solutions R&D 100 % OCP

Au niveau du lavage à proprement parler, si le procédé n'a pas changé, la capacité des lignes, elle, a été multipliée par cinq : 1500 tonnes/heure, au lieu de 300 t/h. Soit une laverie MEA avec deux grandes lignes au lieu de plusieurs petites. Résultat : une réduction de l'ordre de 25-30 % du Capex (*capital expenditure*, ou investissement) et un fort impact sur l'Opex (*operating expenditure*, coût d'exploitation), notamment en raison d'une moindre consommation d'énergie.

Également à la laverie MEA a été appliquée une technologie d'enrichissement du minerai issue d'une R&D 100 % OCP généralisée à l'ensemble des laveries du Groupe en 2010. Différentes techniques existent pour enrichir le minerai à faible teneur en phosphore (exprimée sous forme de pentoxyde de phosphore, ou  $P_2O_5$ ). Les équipes d'OCP ont mis au point un procédé de lavage-flottation moins onéreux et plus adapté que ce qui existe dans le monde. C'est un système en

►► **Le transport du phosphate par pipeline reviendra dix fois moins cher que par le train.**

continu où les boues de lavage sont recyclées, et l'eau récupérée à plus de 95 % puis réinjectée dans le process. L'énorme intérêt de cette technique est qu'elle permet l'exploitation des phosphates des couches pauvres et très pauvres.

### Pérenniser le phosphate, c'est pérenniser la vie

La valorisation des couches pauvres et très pauvres représente une évolution majeure pour la compétitivité d'OCP. Mais pas seulement. La mise en valeur de ces couches a pour corollaire la pérennisation des mines du Royaume, et partant la garantie pour des siècles à venir que l'humanité pourra compter sur cette source majeure de phosphore que sont les mines de phosphates. Car le phosphore est une composante essentielle du vivant. Indispensable pour la croissance et la bonne santé des végétaux, le phosphore est essentiel à toute forme de vie. Constituant environ 1 % du poids d'un être humain, qui l'absorbe à travers les aliments consommés, le phosphore se fixe dans les cellules, où il sert de support au transfert de l'énergie, et représente un des constituants de l'ADN. Il se concentre essentiellement dans les os et les dents. Enfin, le phosphore est un élément irremplaçable : l'humanité peut substituer d'autres sources d'énergie au pétrole, par exemple, mais aucun produit de substitution n'existe s'agissant du phosphore.

### Le pipeline Khouribga-Jorf Lasfar, un saut technologique majeur

En mai 2010, OCP a signé avec l'Agence française de développement (AFD) une convention de crédit de 240 millions d'euros pour la construction du pipeline Khouribga-Jorf Lasfar.

Le pipeline principal et ses affluents secondaires totaliseront une longueur de 235 kilomètres. Objectif : transporter par voie humide la totalité du phosphate extrait des mines de Khouribga vers les unités chimiques de Jorf Lasfar pour être transformé en acide phosphorique et en DAP, ou vers le port de Jorf Lasfar pour être exporté.

Le transport du phosphate issu des laveries par la voie humide, et non plus par trains, permettra des économies en eau (élimination du séchage requis pour le transport par train) et en



El Moutaoikkil El Baraka, directeur du Développement Industriel : « D'ici quelques mois, il y aura entre 12 000 et 15 000 personnes travaillant dans la construction sur les chantiers OCP. »

énergie (la progression de la pulpe est favorisée par la gravité naturelle) qui mettront la tonne de phosphate rendue à Jorf Lasfar à moins de 1 dollar au lieu des 8 dollars actuels. Cependant, le pipeline n'est pas seulement un mode de transport économique. Il constitue aussi un véritable saut technologique impliquant une intégration entre l'amont et l'aval, avec une logistique elle-même intégrée. La laverie, désormais intégrée à la mine, enrichit le minerai en même temps qu'elle le prépare au transport.

La pulpe de phosphate préparée sera stockée dans des réservoirs à la sortie des laveries, puis pompée via des pipelines secondaires jusqu'à une station de collecte située à proximité de la laverie Merah, appelée station de tête. A partir de là, la pulpe alimentera le pipeline principal qui assurera le transport hydraulique de Khouribga jusqu'à Jorf Lasfar. Au niveau de ce site, une station terminale constituée de réservoirs de stockage est mise en œuvre pour la réception et la distribution de la pulpe de phosphate.

235 km de pipeline pour transporter entre Khouribga et Jorf Lasfar le phosphate lavé.



A fin 2010, les études de base réalisées par le bureau américain spécialisé et leader mondial dans le domaine (PSI) sont bouclées. Et la signature du contrat pour la construction du pipeline en projet clé en main par le groupe turc Tekfen est prévue pour le tout début 2011, pour un montant de 3,6 milliards MAD. En avril 2013, date d'entrée en service du pipeline, la pulpe de phosphate sera injectée dans ce nouveau système, permettant son transport hydraulique en continu vers le site des industries chimiques à Jorf Lasfar. Ce transport se fera dans des conditions économiques et environnementales nettement améliorées.

### État d'avancement des autres projets à Jorf Lasfar et Safi

A **Jorf Lasfar**, parmi les importants projets démarrés en 2010, on peut citer les suivants :

- Sur les dix unités de DAP de 1 million de tonnes/an chacune prévues au Jorf Phosphate Hub, quatre ont été lancées. En novembre, la phase d'ingénierie a démarré pour deux d'entre elles, la troisième étant en préparation. Chacune de ces unités est composée de quatre lots : le sulfurique, le phosphorique, le DAP et les utilités. Pour des questions d'optimisation des coûts et de gestion des travaux, les chantiers de ces quatre unités sont lancés à six mois d'intervalle.

Les dates d'entrée en service s'échelonnent de juillet 2013 à juillet 2015.

- En décembre ont été finalisées les études conceptuelles du projet "Downstream", qui doit permettre le conditionnement (par filtration-séchage, pelletisation et stockage humide) de la pulpe de phosphate provenant du pipeline et destinée à l'export. Entrée en service : à partir de 2013, après le démarrage du pipeline.

De nombreuses installations annexes sont indispensables au fonctionnement des unités chimiques actuelles, en cours de construction ou projetées.

Ces projets sont à différents stades d'avancement, des études conceptuelles et de définition ou d'impact environnemental pour certains, à l'adjudication, pour d'autres, de contrats clé en main (ou EPC — Engineering, Procurement and Construction), en passant, pour d'autres encore, par la préparation des dossiers d'appels d'offres.

Parmi les réalisations en cours en 2010, citons :

- Une installation de stockage et de traitement du soufre qui entre dans la fabrication de l'acide phosphorique.
- Une unité de stockage d'ammoniac, autre intrant du process acide phosphorique.

## II. PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS

### Mines de Khouribga

#### 1. Au niveau de l'exploitation

**Secteur MEA.** Plusieurs projets et améliorations ont été réalisés en 2010 :

- Un record de production du phosphate moyenne teneur : 2,4 Mt. Cela a permis d'expédier à Jorf Lasfar un phosphate plus riche sur toute l'année 2010, alors que la nouvelle laverie MEA n'était pas encore entrée en service. Cette amélioration a été réalisée grâce aux efforts déployés au niveau du mode d'extraction d'une part, et d'autre part grâce à la forte mobilisation du personnel dans le cadre du programme *Iqlaa*.

- La reprise de l'exploitation du gisement de Khouribga Sud, grâce à l'aménagement de nouvelles infrastructures de génie civil, ainsi qu'à l'aménagement de nouveaux locaux logistiques.

**Secteur Sidi Chennane.** Deux faits saillants ont caractérisé l'année 2010 :

- Record absolu en tonnage épierré : 8,17 Mt, dépassant de 18,5 % l'ancien record de 2007 (6,89 Mt).

- Réalisation des premiers essais en charge de la deuxième trémie de criblage.

En plus de ses activités usuelles, la Direction Production minière de Khouribga s'est mobilisée pour déplacer un volume de terril de 0,7 million m<sup>3</sup> en vue de libérer les terrains nécessaires au projet Mine Verte.

#### 2. Au niveau du traitement

- Organisation de quatre sessions de transformation opérationnelle *Iqlaa* au niveau de la laverie Sidi Daoui (mai-octobre 2009), de la liaison Sidi Chennane (mi-juin 2010), du séchage (mars-juillet 2010) et du Carreau Zone Centrale (octobre 2010- juin 2011).

- Mise en service de la station de chargement du phosphate humide à Béni-Idir.

- Équipement en filtres à manches de quatre fours sécheurs à Béni-Idir.

- Mise en place d'un système de supervision de l'ensemble des postes électriques pour le suivi, l'enregistrement et l'édition de tous les paramètres de marche des installations à COZ.

- L'extension des installations de pompage et de distribution d'eau de mer.

- Le circuit de manutention des engrais et de transfert des phosphates à l'export.

- L'alimentation en électricité.

- Une unité de production de vapeur.

- Un projet de deux nouvelles lignes de granulation d'une capacité de 800 000 tonnes/an chacune.

A **Safi** également, 2010 a été riche en projets :

- Une nouvelle unité de concentration d'acide phosphorique à Maroc Phosphore (CAP T, chantier démarré en avril), et une autre à Maroc Chimie (CAP 6, chantier démarré en juillet).

- Un projet de transformation des lignes MAP et NPK du complexe chimique en unités de production d'engrais alimentaires DCP/MCP à forte valeur ajoutée. La capacité de production prévisionnelle est de 300 000 tonnes/an, dont 90 % destinés à l'export.

- Un projet de nouvelle centrale thermique à Maroc Chimie en remplacement de l'ancienne.

- Un projet dit de "vision sulfurique", prévoyant le remplacement de deux lignes de production d'acide sulfurique par des installations plus modernes et dotées d'une meilleure productivité énergétique. L'étude conceptuelle devrait être bouclée au tout début 2011.

### État des lieux Mines

#### I. EXTRACTION

Le tonnage extrait en 2010 aux mines de Khouribga s'est élevé à 17,215 Mt, soit 28 % de plus qu'en 2009. Il est à noter que la quasi-totalité du tonnage extrait (16,93 Mt) a été expédiée. Sur ce total, 9,8 Mt ont été livrées aux différentes unités chimiques de valorisation, soit 18,35 % de plus qu'en 2009, alors que 7,080 Mt ont été exportées via le port de Casablanca, soit un bond de 57,4 % par rapport à l'année dernière.

A Gantour, ont été extraites 6,547 Mt, un impressionnant envol de 156 % par rapport à 2009. De ce total, 58 % proviennent des chantiers de Benguerir et 42 % de ceux de Youssoufia.



Abdelaâli Kossir,  
directeur R&D d'OCP :  
« Notre ambition est  
de mettre en place une  
R&D leader au service  
d'un Groupe leader. »

- Rénovation totale de certains convoyeurs.
- Amélioration des performances de la laverie Sidi Daoui.

#### Mines de Gantour

### 1. Au niveau de l'exploitation

#### A Benguerir.

- Pérennisation de la transformation opérationnelle *Iqlaa* au niveau du criblage et son lancement au niveau du secteur de chargement et transport de phosphate, et du secteur de décapage.
- Ouverture de nouvelles zones de décapage aux Panneaux 3 et 4.

- Développement de la sélectivité verticale et horizontale dans tous les panneaux dans le but de dégager le maximum en phosphate riche.

#### A Youssoufia.

- Lancement d'*Iqlaa* à la mine de Bouchane, ainsi que d'une campagne visant la mise en place d'un système de standardisation.
- Également à Bouchane, réalisation d'un circuit de re-criblage pour récupérer le phosphate dans les résidus du premier criblage, et d'un extracteur servant l'épierreur au lieu d'une goulotte en pantalon dont les difficultés de décolmatage occasionnaient des arrêts répétitifs.
- Pérennisation de la transformation opérationnelle *Iqlaa* à la mine de M'Zinda.
- Construction des locaux administratifs à la nouvelle mine de M'Zinda.
- Installation d'une trémie d'épierrage-criblage à la découverte de M'Zinda et d'équipements de manutention.

### 2. Au niveau du traitement

- Réussite au séchage et à la laverie de l'opération *Iqlaa* lancée en mars.
- Automatisation de l'installation de chargement des trains du séchage.
- Installation du circuit fuel pour la 2<sup>e</sup> batterie des fours sécheurs.
- Mise en service du nouveau circuit d'alimentation des fours équipé de deux trémies munies de deux extracteurs.

- Adaptation d'une unité de calcination pour le séchage du phosphate.

## État des lieux Chimie

A partir de juillet 2013, l'entrée en service des nouvelles unités chimiques prévues dans le programme de développement industriel du Groupe augmentera les capacités de production d'acide phosphorique et d'engrais. La transformation opérationnelle *Iqlaa*, qui en a été à sa "vague 4" en 2010, a été en bonne partie à l'origine de la progression de la production.

### I. PRODUCTION

**Acide phosphorique.** En 2010, les deux grands centres de production chimique — Jorf Lasfar, avec Maroc Phosphore, Emaphos, Imacid, Pakistan Maroc Phosphore et Bunge Maroc Phosphore ; et Safi, avec Maroc Chimie et Maroc Phosphore — ont produit 3,997 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> d'acide phosphorique, contre 3,076 Mt en 2009 (+29,94 %).

**Engrais.** La production d'OCP (en DAP, MAP et TSP) s'est établie à 3,713 Mt P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>, soit un bond de 47,98 % par rapport aux 2,509 Mt de 2009.

**DAP:** 2,062 Mt ont été produites, en totalité à Jorf Lasfar.

**MAP:** 0,666 Mt ont été produites, en totalité à Jorf Lasfar.

**TSP:** 0,699 Mt ont été produites, en totalité à Safi.



Amar Drissi, directeur exécutif en charge du Pôle Industriel : « Quatre des dix nouvelles unités de production d'engrais de 1 Mt/an chacune prévues au Jorf Phosphate Hub ont été lancées en 2010. L'ensemble doit multiplier par trois les capacités d'engrais actuelles d'OCP à l'horizon 2020. »

## Évolution de la production 2010, une année de croissance pour la Mine et la Chimie



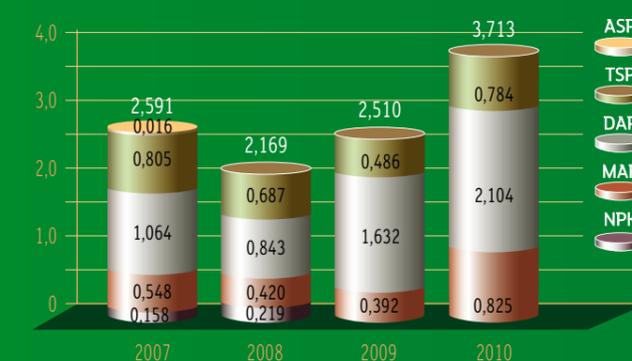
#### PHOSPHATE BRUT

Évolution de la production marchande d'OCP  
(en millions de tonnes)



#### ACIDE PHOSPHORIQUE

Évolution de la production consolidée d'OCP  
(en millions de tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>)



#### ENGRAIS SOLIDES

Évolution de la production consolidée d'OCP  
(en millions de tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>)

## II. PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS

Sur le site de Jorf Lasfar

### Maroc Phosphore III-IV

- Essais du phosphate humide (sous forme de pulpe) à la ligne phosphorique C.
- Mise en service de trois nouveaux bacs de stockage de soufre liquide, d'où +15 % de capacité de stockage de la plate-forme.
- Façonnage d'engrais pour le compte de Bunge Maroc Phosphore : 94 kt de DAP et 139 kt de MAP.
- Réalisation de travaux de révision générale sur quatre lignes phosphoriques.

### Euro Maroc Phosphore (Emaphos)

- Le laveur a été renouvelé avec des modifications permettant une réduction de la consom-

mation d'eau de lavage et l'amélioration de la qualité du produit en sortie. Toutes les études de ce projet ont été faites en interne.

- Certification du Système de management de la santé et de la sécurité au travail par l'organisme AFAQ suivant la norme OHSAS-18001.

- Le produit Emaphos a été enregistré suivant la réglementation REACH.

### Indo Maroc Phosphore (Imacid)

Imacid a lancé, en octobre, un programme pluriannuel de remise à niveau de ses unités, avec un arrêt de l'usine limité à cinq semaines. Principaux travaux :

- Remise en état du four et remplacement d'une chaudière (140 tonnes).
- Remplacement du surchauffeur avec gaines (160 tonnes).

## R&D : efficacité et développement durable

La R&D joue à OCP un rôle fondamental. Depuis la phase géologique jusqu'aux produits finis, en passant par l'extraction, l'enrichissement et la valorisation du minerai, c'est toute la chaîne de valeur du Groupe qui est couverte. Un travail important mené par une équipe de plus de 150 personnes, entre chercheurs, ingénieurs et techniciens.

Pour qu'elle soit plus réactive et au plus près des besoins du Groupe, la R&D est désormais décentralisée sur les différents sites industriels. Ses effectifs et ses moyens sont renforcés. Ses budgets ont plus que doublé, passant de 176 à 360 millions MAD entre 2009 et 2010.

La R&D est désormais articulée autour d'une typologie à trois composantes fonctionnant en

étroite interaction et s'enrichissant mutuellement :

**R&D opérationnelle.** Elle intervient au niveau des unités industrielles et travaille, en étroite collaboration avec la production, à améliorer leurs performances en termes de capacités, de réduction des coûts et de préservation de l'environnement.

**R&D de différenciation.** Elle concerne essentiellement les produits, qu'elle vise à diversifier et dont elle cherche à améliorer la qualité. Elle prend en considération les besoins actuels et futurs des clients et des agriculteurs. Elle anticipe également les contraintes environnementales et réglementaires internationales.

**R&D de rupture.** Elle œuvre à

mettre au point de nouveaux procédés, de nouvelles technologies et de nouveaux produits, dont des produits de niche. En intégrant, ici comme ailleurs, la préservation de l'environnement et l'utilisation optimale de l'eau et de l'énergie. En matière de mutation industrielle et d'avantage compétitif, c'est la R&D reine, celle qui permet de construire l'avenir à travers des projets d'innovation, de consolider le leadership du Groupe et de répondre aux enjeux de demain.

Avec cette R&D, OCP se donne les moyens d'être à la pointe de la technologie dans tous les métiers liés à l'industrie des phosphates : géologie, extraction, traitement et enrichissement des minerais, valorisation chimique des phosphates. Les

- Remplacement des grilles du convertisseur, avec vidange, criblage et remise à niveau des 4 lits catalytiques.

- Réalisation de travaux de vidange-remplissage du convertisseur.

### Bunge Maroc Phosphore

- BMP a réalisé, en cette deuxième année de service industriel de ses unités acide et énergie, de très bonnes performances en termes de volume (90 % du nominal) et de rendement global  $P_2O_5$  (moyenne de 92,66 %, avec un record de 93,59 % en décembre). Ces bonnes performances sont le résultat d'un suivi soutenu et d'une optimisation des conditions d'exploitation grâce à la motivation et aux performances du personnel dues au programme *Iqlaa*, conjugués à des améliorations techniques introduites au niveau des équipements ou des circuits.

- Poursuite de la réalisation du "projet Engrais", consistant en une unité GTSP/GMAP de 270 kt/an de TSP, une unité GMAP/GDAP de 340 kt/an de MAP, deux halls de stockage d'engrais de 50 kt chacun et des installations annexes. A fin 2010, l'avancement global de la construction est évalué à 93 %.

Sur le site de Safi

- Fin de la délocalisation à Jorf Lasfar de la production d'engrais à base d'ammoniac (NPK), qui a définitivement quitté Safi.

- Réalisation d'importants travaux de révision sur sept lignes sulfuriques, neuf lignes phosphoriques, deux lignes d'engrais et sur le groupe turbo-alternateur A de Maroc Phosphore II.

- Pilotage de la performance à travers des réunions *Iqlaa* à tous les niveaux hiérarchiques.



Sur le terrain et au laboratoire, les chercheurs de la R&D d'OCP sont présents sur tous les sites de la Mine et de la Chimie, et à toutes les étapes, de l'extraction de la roche à la production d'engrais.

savoir-faire et les technologies non disponibles au sein du Groupe seront internalisés en mettant à profit les connaissances des différents instituts de recherche, universités, fournisseurs d'équipements et de technologie, via des accords de partenariat dans le cadre d'une approche "Open Innovation". Ayant le souci permanent de l'environnement, le Groupe veille également, à travers sa R&D, à toujours promouvoir "l'éco-conception". En s'assurant

de la "soutenabilité" des produits dès leur conception, mais aussi de celle de leurs outils et processus de production, et du respect des règlements nationaux et internationaux.

« Nous œuvrons pour qu'OCP améliore sans cesse ses performances et sa capacité technologique. Notre ambition est de mettre en place une R&D leader au service d'un Groupe leader », résume Abdelaali Kossir, directeur R&D.

**Pour qu'elle soit plus réactive, la R&D est désormais décentralisée sur tous les sites industriels du Groupe.**

## Iqlaa, l'envol vers l'excellence



Un des objectifs fondamentaux du programme Iqlaa : fédérer toutes les énergies du capital humain autour d'une culture de la performance, une culture qui incite à voir dans tout problème une opportunité de perfectionnement.



Lhoussine Haddouchane, responsable pérennisation au sein des unités de criblage à Benguerir : « Aujourd'hui, on se réunit régulièrement pour discuter de tous les problèmes et assurer en même temps une meilleure coordination entre la maintenance et la production. »

Faris Derrij, DPG Mine : « Notre mission est de recruter et de former des agents de transformation à fort potentiel, pour propager les meilleures pratiques sur tous les sites du Groupe. »



Le programme de transformation opérationnelle *Iqlaa* a été lancé en avril 2009 au sein d'OCP. Il vise à apporter au Groupe un avantage compétitif au travers de l'amélioration de la productivité industrielle et de la réduction des coûts. Et à fédérer toutes les énergies du capital humain autour d'une culture de la performance. « Une culture qui incite à voir dans tout problème, une opportunité de perfectionnement », comme le dit Abdelghani Filali, un de ces "agents de changement" formés aux techniques de *Iqlaa* et qui forme à son tour ses collègues.

Techniquement, *Iqlaa* (en français, "envol" ou "décollage") est un processus continu fondé sur les principes de la production "lean", ceux-là mêmes qui ont fait de Toyota le premier producteur automobile au monde et le plus rentable. Produire "lean", c'est traquer tous les gisements de réduction des coûts. En supprimant ou en transformant tout acte impliquant une dépense en ressources qui ne servirait pas à la production de valeur. Cette philosophie s'applique aussi bien aux installations, qu'aux processus ou aux hommes.

Pour réussir une production "lean",

le programme de transformation opérationnelle d'OCP se déploie dans trois principaux champs en permanente interaction.

### 1. Le système d'exploitation.

L'adoption de techniques et d'outils "lean" a permis les améliorations suivantes :

- optimisation et standardisation des opérations ;
- optimisation des stratégies opérationnelles ;
- intégration d'améliorations techniques.

### 2. L'infrastructure managériale.

Elle a été repensée en profondeur, avec implémentation d'une organisation centrée sur le management de performance et mise en place d'outils appropriés :

- Instauration à tous les niveaux de séries d'indicateurs pertinents et de tableaux de bord permettant de suivre au jour le jour les problèmes, leur description, leur diagnostic, les solutions préconisées, leur implémentation et leurs résultats. Avec des réunions "performances" des équipes d'encadrement.
- Promotion d'une culture de la performance par l'instauration d'incitations plus efficaces, par exemple des primes individualisées

plutôt que la distribution de primes générales.

● Transformations organisationnelles ciblées, avec création de la notion d'équipe de pointe dans différents domaines.

En plus du suivi, cette organisation a permis d'identifier les problèmes récurrents, de remonter à leurs causes et de leur apporter des solutions efficaces.

Le rôle de l'encadrement ne se limite plus à la lecture de rapports d'experts. Il consiste désormais à être sur le terrain pour mettre le doigt sur les problèmes et les résoudre en connaissance de cause. Avec un audit hebdomadaire de suivi des résultats dans chaque entité, où le personnel d'encadrement peut embrasser d'un seul coup d'œil, grâce aux tableaux de bord, l'historique d'un problème.

Il s'agit d'un mode de gestion visuel appelé *kamishibai*, terme japonais désignant une épopée populaire narrée par un conteur traditionnel, et que Toyota a converti en système d'audit de terrain aujourd'hui adopté mondialement.

### 3. Les mentalités, les comportements et les valeurs.

Pour être vraiment opérationnel-

le, la transformation se devait de devenir une seconde nature. En effet, *Iqlaa* réussit grâce à l'adhésion et à l'implication de tous, depuis la Direction d'un site jusqu'aux opérateurs.

Pour poursuivre le déploiement et pérenniser les acquis de la transformation opérationnelle, une équipe d'agents de la Direction de la performance globale (DPG) intègre en interne les enseignements tirés de chaque chantier *Iqlaa*. Elle est également chargée de former le personnel à la culture d'*Iqlaa*. Les agents sont encadrés par un DPG pour la Mine et un autre pour la Chimie.

« Notre rôle, confie Faris Derrij, DPG Mine, consiste, entre autres, à recruter et former des agents de transformation à fort potentiel, pour propager et généraliser les meilleures pratiques sur tous les sites du Groupe. »

« Depuis la mi-2010, précise Amine Louali, DPG Chimie, *Iqlaa* est entièrement internalisé et se poursuit avec du personnel 100 % OCP. »

L'équipe de la DPG est composée de 15 membres, mais elle est appelée à grandir pour atteindre une soixantaine de personnes, un *benchmark* international ayant fait ressortir que c'est là l'effec-

tif idéal au sein de structures de taille similaire à celle d'OCP.

A fin 2010, le programme *Iqlaa* a quasiment bouclé sa "vague 4" (octobre 2010- janvier 2011), qui a généralisé la transformation à l'ensemble des stades opératoires. Elle a également réussi l'internalisation du programme, dans la mesure où il est désormais piloté par les DPG du Groupe et non plus par les experts externes. Enfin, elle a permis de mettre en place les socles de base nécessaires à la pérennisation des acquis : processus de maintenance, standardisation, incitation à l'amélioration, célébration des résultats, communication, responsabilisation, etc.

### Des résultats plus que probants

Les résultats sont là qui prouvent la pertinence et la réussite du programme *Iqlaa*. L'année 2010 a été bouclée avec +22 % en capacité de production dans les activités Mine. Dans la Chimie, la production d'acide phosphorique a enregistré un gain de 10 % et celle des engrais a fait un bond de 43 %.

Au total, l'augmentation de capacité de production de l'ensemble de l'outil industriel du Groupe (Mine et Chimie) due à *Iqlaa* s'est

établie à 25 %.

### Autres exemples de réussites

● A l'atelier de production d'acide phosphorique de Jorf Lasfar, deux mois seulement après le démarrage du chantier *Iqlaa*, le nombre de pannes du matériel a chuté de 12 %. Et la durée des arrêts programmés (maintenance) a pu être diminuée de 40 %.

● Sur le site de Jorf Lasfar, la production d'engrais est passée de 6 000 à 10 000 tonnes.

● Sur les deux axes Khouribga-Jorf Lasfar et Gantour-Safi, l'augmentation des capacités enregistrée en 2010 grâce au programme *Iqlaa* représente un gain estimé à plus de 3,5 milliards MAD.

● La dragline 200B3 de Benguerir a subi une révision générale et fonctionne depuis le 4 octobre 2010 à Sidi Chennane, dans la région de Khouribga. Le transfert Benguerir-Sidi Chennane, sur une distance de près de 270 km, a eu lieu en trois étapes : démontage de la machine en sous-ensembles à Benguerir ; transport à Sidi Chennane ; révision et remontage de la machine. Coût total de l'opération : 5,2 millions MAD, au lieu des 180 millions qu'aurait coûté l'acquisition d'une machine neuve.

## FINANCES

## Garantir la disponibilité des ressources nécessaires au développement du Groupe

*OCP a poursuivi en 2010 la mise en œuvre de sa nouvelle politique de financement.*

*Pour le Pôle Finance, le principal défi consiste à garantir les ressources nécessaires pour accompagner de façon optimale la stratégie de développement du Groupe, via une politique financière ambitieuse basée sur une diversification des sources de financement, une désintermédiation, ainsi qu'une flexibilité des conditions de financement.*

►► *OCP est la première entreprise marocaine à avoir adopté le protocole Swift.*

### L'année 2010 en chiffres

L'année 2010 a été celle de la reprise, après une année 2009 marquée par un ralentissement de l'activité économique au niveau mondial.

#### Des résultats en forte progression

OCP a réalisé au cours de l'exercice 2010 d'excellentes performances, proches de celles de 2008, qui ont été à tout point de vue historiques. Ainsi, le chiffre d'affaires en devises s'est établi à 5,2 milliards de dollars US, en hausse de 66 % par rapport à celui enregistré en 2009. Une performance à comparer aux seuils historiques, qui se situent pour le Groupe entre 3 et 3,5 milliards de dollars US (voir graphique page 47).

L'EBITDA, qui constitue l'indicateur principal pour mesurer la performance économique et opérationnelle du Groupe, s'est établi à 15,1 milliards MAD, contre de 6,7 milliards en 2007 (voir graphique page 47). Le résultat d'exploitation, qui s'est établi à 14,4 milliards MAD, a également confirmé la tendance.

#### Un bilan renforcé

Après prise en compte des aspects hors exploitation, le résultat net d'OCP au titre de l'exercice 2010 s'est établi à 8,9 milliards MAD. Grâce à ce résultat exceptionnel, les fonds propres du Groupe ont augmenté de plus de 45 %, passant de 16,7 milliards à 24,3 milliards MAD. Cette augmentation de 7,6 milliards a permis de poursuivre la réalisation de deux objectifs stratégiques importants :

*Mohamed El Hajjouji, directeur exécutif en charge du Pôle Finance et Supports de Gestion : « OCP passe à une trésorerie où toutes les liquidités disponibles sont employées de manière optimale. »*



- Le renforcement de l'outil de production (mines, laveries, usines chimiques), qui s'est traduit notamment par l'augmentation de l'actif immobilisé de 2,4 milliards MAD, passant de 15,7 à 18,1 milliards. Il est à noter que le démarrage du programme de développement industriel s'est illustré par un niveau de commandes de près de 20 milliards MAD en 2010.

- La poursuite du processus d'externalisation des engagements sociaux. Ainsi, les excellentes performances réalisées en termes de résultats ont permis de compléter le processus d'externalisation des engagements de retraite pour un montant de 6,6 milliards MAD.

En conclusion, sous l'effet combiné du renforcement des capitaux propres et de la baisse de l'endettement net, le ratio d'endettement (dette/fonds propres) a été ramené de 46 % fin 2009 à 9 % fin 2010. Un niveau qui permet au Groupe de poursuivre dans les meilleures conditions son ambitieux programme d'investissement, dont le principal objectif est d'augmenter sa capacité de production tout en améliorant son efficacité opérationnelle.

Grâce à ces excellents résultats, le programme d'investissement pour les dix prochaines années (2010-2020) a bénéficié d'une actualisation

substantielle : l'enveloppe s'élève désormais à 115 milliards MAD, dont 75 milliards engagés sur les quatre prochaines années.

### Accompagner le développement, tout en préservant les équilibres financiers

L'année 2010 a connu la poursuite du déploiement de la stratégie financière d'OCP. Son principal défi : garantir les ressources nécessaires pour soutenir de façon optimale — en disponibilité et en coût — le programme de développement du Groupe, tout en préservant ses équilibres financiers. Une stratégie financière qui s'exprime à trois principaux niveaux :

**Désintermédiation.** OCP a décidé de s'adresser désormais au marché non bancaire. Le Groupe envisage, notamment, le lancement d'une émission obligataire de 2 milliards MAD sur le marché local, et dont les principaux objectifs sont :

- La diversification et l'optimisation des sources de financement pour sa politique de développement.
- La réalisation d'une première communication institutionnelle du Groupe.
- L'institution d'une cotation de référence du risque OCP.

- L'appréciation de l'intérêt des investisseurs pour la signature OCP.

**Diversification des contreparties,** avec, notamment, le recours à des institutions prestigieuses et reconnues telles que la Banque européenne d'investissement (BEI) ou l'Agence française de développement (AFD). Avec cette dernière a été signée, début mai 2010, une convention de crédit pour un montant de 240 millions d'euros. Un crédit destiné à couvrir une partie du financement du projet de pipeline entre Khouribga et Jorf Lasfar.

**Diversification des sources de financement.** Il s'agit pour OCP de solliciter, dans les meilleures conditions, aussi bien les banques marocaines que les institutions internationales, voire le marché non bancaire des capitaux.

### Les grandes réalisations de l'année

Le Pôle Finance a poursuivi en 2010 la réalisation de plusieurs projets ambitieux, dont trois qui méritent d'être cités : mise en place d'une salle des marchés, conversion des comptes aux normes IFRS et mise en place d'un référentiel de *reporting* de gestion.

**Salle des marchés.** En cours de mise en place, la salle des marchés est un projet d'envergure

destiné à traiter, pour l'ensemble des entités du Groupe, toutes les opérations de paiement, de cash management (gestion des placements, des financements, de change et de taux) et de couverture des risques financiers. C'est une transformation fondamentale dans la gestion des flux financiers d'OCP. La salle des marchés sera, en effet, l'interface de toutes les opérations financières du Groupe (sites, sièges, filiales et joint-ventures) avec le marché.

Depuis la mi-2010, grâce au système Swift (protocole de paiement informatisé hautement sécurisé utilisé par le système bancaire au niveau international), toutes les opérations de paiement du Groupe sont dématérialisées, interconnectées, centralisées et traitées en temps réel avec le système bancaire.

OCP devient ainsi la première entreprise marocaine à utiliser ce système de dématérialisation et de sécurisation de la communication bancaire. Un système qui constitue en fait le premier volet de la salle des marchés : les volets cash management et gestion des risques devraient être bouclés en 2011.

**IFRS.** Les comptes consolidés d'OCP répondent entièrement aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) et ce depuis

les comptes arrêtés au 31 décembre 2010, avec un bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2008.

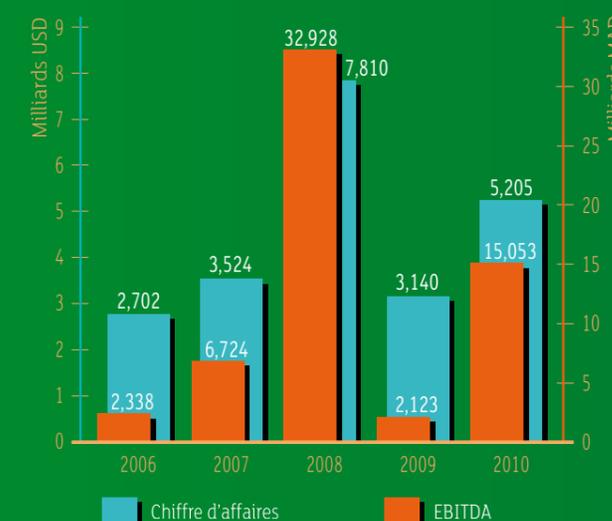
Ce projet, qui permet de présenter les comptes sous un référentiel international, permettra au Groupe d'accéder au marché international dans les meilleures conditions.

En outre, l'uniformisation qui découle de l'application de ces normes rend l'information homogène et les entreprises comparables entre elles. Ainsi, les comptes consolidés d'OCP, désormais présentés selon le référentiel international, donnent une meilleure visibilité au lecteur de ses états financiers. Et ils permettent à tous les interlocuteurs du Groupe de mieux apprécier ses performances.

**Reporting.** Le système de *reporting* et d'appréciation des performances a connu en 2010 un profond réengineering permettant d'améliorer le pilotage des activités des différentes entités opérationnelles du Groupe. Chacune de ces entités — les différentes entités du siège, de la Mine ou de la Chimie — reçoit désormais tous les détails concernant son budget, ses réalisations, ses performances, ce qui permet de responsabiliser les différents acteurs et de renforcer la bonne gouvernance.

►► **Transparence :**  
le Groupe a mis  
tous ses documents  
aux normes IFRS.

►► **Évolution du chiffre  
d'affaires et de l'Ebitda**  
**Une année  
d'excellentes  
performances**



## FILIALES ET JOINT-VENTURES

### Les filiales

#### MAROC PHOSPHORE

##### Forte hausse du chiffre d'affaires et du résultat net

Créée en 1973, Maroc Phosphore est une société anonyme au capital de 6,5 milliards MAD détenue à 100 % par OCP. Son objet social est la production d'acide phosphorique et d'engrais dans les deux sites de Safi et Jorf Lasfar, ainsi que leur exportation.

Le chiffre d'affaires au titre de l'exercice 2010 s'établit à près de 25 milliards MAD, contre près de 13 milliards en 2009. Le résultat net de l'année s'est établi à 236 millions MAD.

#### PHOSBOUCRAÂ

##### Consolidation des résultats

Créée en 1962, Phosboucraâ est une société anonyme au capital de 100 millions 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 2010, la société a dégagé un chiffre d'affaires de 2,6 milliards MAD, contre 959 millions en 2009, et un résultat net de 134 millions MAD.

#### CERPHOS

##### Décentralisation des activités sur les sites

Créé en 1975, le Centre d'études et de recherches des phosphates minéraux (Cerphos) est une société anonyme dotée d'un capital de 29 millions MAD et détenue à 100 % par OCP. Cerphos est un centre de recherche spécialisé dans les phosphates et produits dérivés.

A fin 2010, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 29 millions MAD, contre 79 millions en 2009. Cette baisse s'explique par un changement de stratégie qui a eu lieu en 2009 et qui a

consisté à décentraliser les activités d'analyse et de laboratoire vers les sites d'exploitation.

#### IMSA

##### Des performances stables

Imsa est une société anonyme dotée d'un capital de 2 millions MAD créée en 1970 pour gérer le cinéma et l'hôtel Atlantide à Safi.

Par rapport à 2009, le chiffre d'affaires 2010 est resté stable, à 14 millions MAD.

#### SMESI

##### Le bras ingénierie et maîtrise d'œuvre d'OCP

Créée en 1959 et dotée d'un capital de 20 millions MAD, la Société marocaine d'études spéciales et industrielles est détenue à 100 % par OCP. La Smesi est la société d'ingénierie et de maîtrise d'œuvre des grands projets d'investissement du Groupe.

A fin 2010, la Smesi a réalisé un chiffre d'affaires de 41 millions MAD, contre 191 millions en 2009.

#### SOTREG

##### Progression du chiffre d'affaires

Société anonyme au capital de 56 millions MAD détenue à 100% par OCP, la Société de transports régionaux, créée en 1973, est destinée exclusivement à assurer le transport du personnel du Groupe.

A fin 2010, la Sotreg a réalisé un chiffre d'affaires en progression de 4 %, à 252 millions MAD, contre 242 millions en 2009.

#### IPSE

##### Création de nouveaux établissements scolaires

L'Institut de promotion socio-éducative (Ipsé) est une association à but non lucratif créée par OCP en 1974. Sa raison d'être est la promotion de l'enseignement et de l'éducation en faveur des enfants du personnel du Groupe. L'Ipsé compte

104 enseignants pour 1 906 enfants scolarisés dans le préscolaire et le primaire.

L'Ipsé a lancé un important programme de développement destiné à offrir un enseignement d'excellence aux enfants des agents OCP. L'institut construit de nouveaux établissements d'enseignement préscolaire et primaire, ainsi que des collèges, qui ouvriront en 2011.

### Les joint-ventures

#### IMACID

##### Chiffre d'affaires : +28 %

Indo Maroc Phosphore SA (Imacid) a été créée en 1997 sur le site de Jorf Lasfar. L'entreprise est détenue à parts égales par OCP, Chambal Fertilizers and Chemicals Ltd et Tata Chemical Ltd. Son capital social s'élève à 619 998 000 MAD.

Le chiffre d'affaires au titre de 2010 s'élève à 2,3 milliards MAD, contre 1,8 milliard en 2009, une performance due principalement à la hausse des prix de vente de l'acide phosphorique.

Le résultat net a connu également une amélioration en 2010, affichant un bénéfice de 184 millions MAD.

#### EMAPHOS

##### Production : +22 %, chiffre d'affaires : +36 %

Euro Maroc Phosphore SA (Emaphos) a été créée en 1996 à Jorf Lasfar. C'est le premier partenariat d'OCP pour l'activité chimie au Maroc.

Initialement, l'actionnariat d'Emaphos était constitué de 40 % OCP, 40 % Prayon et 20 % Chemische Fabrik Budenheim. Depuis l'augmentation de capital réalisée en 2002, les trois actionnaires détiennent la société à parts égales. Le capital social est de 180 millions MAD.

Emaphos a comme activité la transformation d'acide pré-traité en acide phosphorique purifié, vendu principalement à ses actionnaires, à l'industrie agroalimentaire ou des détergents.

La production cumulée de l'exercice 2010 a atteint 100 540 tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>, contre 82 440 t en 2009 et 298 340 t en 2008.

Le chiffre d'affaires est passé de 881 millions MAD en 2009 à 1,2 milliard en 2010, tandis que le résultat net s'est établi à 159 millions MAD.

#### PAKISTAN MAROC PHOSPHORE

##### La production 2010 d'acide phosphorique vendue en quasi-totalité

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

L'entreprise a pour activité la production et la commercialisation d'acide phosphorique marchand, avec une capacité de production installée de 375 000 tonnes/an P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>.

La production d'acide phosphorique relative à l'exercice 2010 s'établit à 367 211 tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> pour un volume vendu de 362 244 t.

Le chiffre d'affaires réalisé au titre de l'exercice 2010 a été de 2,3 milliards MAD, contre 1,5 milliard en 2009. La société a enregistré un bénéfice de 122 millions MAD.

#### BUNGE MAROC PHOSPHORE

##### Un chiffre d'affaires multiplié par 2,4 au titre de la deuxième année d'exploitation

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

L'entreprise a une capacité de production de 375 000 tonnes/an P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. En 2010, la production d'acide phosphorique s'établit à 337 579 tonnes

P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. Le volume des ventes, quant à lui, s'élève à 105 607 t P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> de DAP, 138 581 t P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> de MAP, 110 652 t P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> de TSP et 177 759 t P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> d'acide phosphorique.

Le chiffre d'affaires au titre de l'année 2010 (deuxième année d'exploitation) s'établit à 2,4 milliards MAD, contre près de 1 milliard en 2009. La société a dégagé un bénéfice de 171 millions MAD.

#### PRAYON

##### Un chiffre d'affaires en hausse de 25 %

Avec un capital social de 43 millions d'euros, Prayon SA a son siège social à Engis, en Belgique. Elle 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. La société est également active dans l'industrie des métaux.

Prayon a réalisé un chiffre d'affaires de près de 681 millions d'euros en 2010, contre 545 millions en 2009. Le résultat net s'établit à 14 millions d'euros.

#### ZUARI MAROC PHOSPHATES LTD (ZMPL)

##### Des parts dans le capital d'un important producteur indien de phosphates

La société ZMPL (Zuari Maroc Phosphates Ltd) est une holding. Elle a été créée en janvier 2002 pour acquérir 80,45% du capital de PPL (Paradeep Phosphates Ltd) dans le cadre de la privatisation de cette société menée par le gouvernement indien, qui conserve le reliquat de 19,55 %.

ZMPL est dotée d'un capital de 80 millions de dollars US et est détenue à égalité par Maroc Phosphore et Zuari Industries Ltd, un des plus importants producteurs d'engrais en Inde.

ZMPL n'a pas d'activité propre et ne fait que détenir des parts dans le capital de PPL.

#### PARADEEP PHOSPHATES LTD (PPL)

##### Progression des recettes et des bénéfices

Société de droit indien créée en 1986, PPL est dotée d'un capital de 128 millions de dollars US. Elle a comme objet social la production et la commercialisation d'engrais (DAP/NPK), ainsi que l'importation et la vente d'engrais (urée, chlorure de potassium, MOP).

La capacité de production de PPL s'élève à 1 250 000 tonnes/an de DAP/NPK, 726 000 tonnes/an d'acide sulfurique et 310 000 tonnes/an d'acide phosphorique.

La production, au titre de 2009-2010 (exercice fiscal allant du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 31 mars 2010), s'établit à 1,2 million de tonnes de DAP/NPK, 224 000 tonnes d'acide phosphorique et 635 000 tonnes d'acide sulfurique.

Le chiffre d'affaires de PPL est passé de 615 millions de dollars US en 2009-2010 à 788 millions en 2010/2011.

Quant au résultat net, il s'est établi à 39 millions de dollars US pour l'exercice 2010-2011.

#### JACOBS ENGINEERING SA (JESA)

##### La filiale ingénierie d'OCP a réalisé une bonne première année

Société anonyme au capital de 45 millions MAD, Jacobs Engineering SA (JESA) a été créée en août 2010. Son capital est détenu à parts égales par OCP et l'américain Jacobs Engineering Inc.

JESA accompagne OCP dans son programme d'investissement en fournissant une prestation de gestion de projet et d'ingénierie. Son ambition est également de se développer progressivement, tant sur le marché local qu'à l'international.

Au titre de ses premiers mois d'activité, JESA a dégagé sur 2010 un chiffre d'affaires de 203 millions MAD et un résultat net de 7 millions.

## Bilan consolidé actif

en millions MAD

Nature	31 décembre 2010			31 décembre 2009
	Brut	Amortissements & Provisions	Net	Net
<b>A) ECART D'ACQUISITION</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B) IMMOBILISATIONS EN NON-VALEUR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Frais préliminaires	0	0	0	0
Charges à répartir sur plusieurs exercices	0	0	0	0
Primes de remboursement des obligations	-	-	-	-
<b>C) IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>667</b>	<b>287</b>	<b>380</b>	<b>298</b>
Immobilisations en recherche et développement	50	30	20	6
Brevets, marques, droits et valeurs similaires	294	221	72	117
Fonds commercial	0	-	0	0
Autres immobilisations incorporelles	323	35	288	175
<b>D) IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>57 152</b>	<b>41 356</b>	<b>15 795</b>	<b>13 178</b>
Terrains	1 835	632	1 203	1 169
Constructions	12 749	10 853	1 896	1 652
Installations techniques, matériel et outillage	34 675	28 737	5 938	6 196
Matériel de transport	509	438	71	78
Mobilier, matériel de bureau et aménagements divers	700	571	129	107
Autres immobilisations corporelles	446	118	328	293
Immobilisations corporelles en cours	6 238	7	6 231	3 682
<b>E) PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES MISES EN EQUIVALENCE</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>F) IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>	<b>3 117</b>	<b>1 262</b>	<b>1 855</b>	<b>2 211</b>
Prêts immobilisés	16	2	14	16
Autres créances financières	909	97	811	1 117
Titres de participation	2 193	1 163	1 030	1 078
Autres titres immobilisés				
<b>G) ECARTS DE CONVERSION - ACTIF</b>	<b>41</b>		<b>41</b>	<b>47</b>
Augmentation des dettes de financement	41		41	47
<b>TOTAL I (A+B+C+D+E+F+G)</b>	<b>60 979</b>	<b>42 907</b>	<b>18 072</b>	<b>15 736</b>
<b>H) STOCKS</b>	<b>7 498</b>	<b>1 827</b>	<b>5 671</b>	<b>6 236</b>
Marchandises	85	3	82	60
Matières et fournitures consommables	4 151	1 167	2 984	2 764
Produits en cours	1 703	648	1 056	1 077
Produits intermédiaires et produits résiduels	797	0	797	631
Produits finis	762	9	754	1 705
<b>I) CREANCES DE L'ACTIF CIRCULANT</b>	<b>13 152</b>	<b>791</b>	<b>12 361</b>	<b>10 642</b>
Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes	1 043	6	1 037	1 085
Clients et comptes rattachés	5 828	132	5 696	4 352
Personnel	89	31	58	50
Organismes sociaux	644	-	644	154
Etat	3 287	-	3 287	3 657
Actifs d'Impôts différés	928	-	928	501
Comptes d'associés	0	-	0	0
Divers débiteurs	1 080	622	458	668
Comptes de régularisation - actif	253	-	253	174
<b>J) TITRES ET VALEURS DE PLACEMENT</b>	<b>24 998</b>	<b>0</b>	<b>24 997</b>	<b>17 087</b>
<b>K) ECART DE CONVERSION - ACTIF (ELEMENTS CIRCULANTS)</b>	<b>49</b>		<b>49</b>	<b>25</b>
<b>TOTAL II (H+I+J+K)</b>	<b>45 697</b>	<b>2 618</b>	<b>43 079</b>	<b>33 990</b>
<b>L) TOTAL TRESORERIE - ACTIF</b>	<b>2 085</b>	<b>-</b>	<b>2 085</b>	<b>1 476</b>
Chèques et valeurs à encaisser	78	-	78	131
Banques, trésorerie générale et chèques postaux débiteurs	2 006	-	2 006	1 343
Caisses, régies d'avances et accreditifs	2	-	2	2
<b>TOTAL III (L)</b>	<b>2 085</b>	<b>-</b>	<b>2 085</b>	<b>1 476</b>
<b>TOTAL GENERAL I + II + III</b>	<b>108 761</b>	<b>45 525</b>	<b>63 236</b>	<b>51 202</b>

## Bilan consolidé passif

en millions MAD

Nature	31 décembre 2010	31 décembre 2009
<b>A) CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital social	8 288	8 288
Primes d'émission, de fusion et d'apport	4 513	4 513
Réserves consolidées	2 652	2 671
Réserves de conversion	35	-14
Résultat net consolidé	8 850	1 283
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (A)</b>	<b>24 338</b>	<b>16 741</b>
<b>B) INTERETS MINORITAIRES</b>	<b>148</b>	<b>-</b>
<b>C) CAPITAUX PROPRES ASSIMILES</b>	<b>23</b>	<b>26</b>
Subventions d'investissement	23	26
Provisions réglementées	0	0
<b>D) DETTES DE FINANCEMENT</b>	<b>10 387</b>	<b>11 564</b>
Emprunts obligataires	-	-
Autres dettes de financement	10 387	11 564
<b>E) PROVISIONS DURABLES POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>9 149</b>	<b>12 790</b>
Provisions pour risques	987	1 405
Provisions pour charges	8 162	11 385
Ecart d'acquisition négatif	-	-
<b>F) ECART DE CONVERSION - PASSIF</b>	<b>92</b>	<b>95</b>
Diminution des dettes de financement	92	95
<b>TOTAL I (A + B + C + D + E + F)</b>	<b>44 138</b>	<b>41 217</b>
<b>G) - DETTES DU PASSIF CIRCULANT</b>	<b>9 465</b>	<b>8 094</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	3 488	4 032
Clients créditeurs, avances et acomptes	548	1 217
Personnel	666	693
Organismes sociaux	914	444
Etat	1 660	349
Impôts différés - passif	15	14
Comptes d'associés	0	0
Autres créanciers	1 985	1 195
Comptes de régularisation - passif	189	149
<b>(H) AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>132</b>	<b>83</b>
<b>(I) ECARTS DE CONVERSION - PASSIF (éléments circulants)</b>	<b>67</b>	<b>58</b>
<b>TOTAL II (G + H + I)</b>	<b>9 664</b>	<b>8 235</b>
<b>TOTAL TRÉSORERIE - PASSIF</b>	<b>9 434</b>	<b>1 750</b>
Banques (soldes créditeurs)	9 434	1 750
<b>TOTAL III</b>	<b>9 434</b>	<b>1 750</b>
<b>TOTAL GENERAL I + II + III</b>	<b>63 236</b>	<b>51 202</b>

## Compte de résultat consolidé

en millions MAD

Nature	31 décembre 2010			31 décembre 2009
	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)	701	15	717	561
Ventes de biens et services produits	42 766	30	42 796	24 715
Variation de stocks de produits (1)	-879	-	-879	-1 631
Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même	48	-	48	59
Subventions d'exploitation	1	-	1	0
Autres produits d'exploitation	180	0	180	52
Reprises d'exploitation et transfert de charges	3 411	-1	3 409	4 915
<b>TOTAL I</b>	<b>46 228</b>	<b>44</b>	<b>46 272</b>	<b>28 671</b>
<b>II - CHARGES D'EXPLOITATION</b>				
Achats revendus (2) de marchandises	592	8	600	512
Achats consommés (2) de matières et fournitures	13 824	77	13 900	10 097
Autres charges externes	5 706	2	5 708	4 888
Impôts et taxes	198	81	278	185
Charges de personnel	7 138	5	7 143	5 900
Autres charges d'exploitation	238	4	242	427
Dotations d'exploitation	3 964	16	3 980	3 105
<b>TOTAL II</b>	<b>31 660</b>	<b>191</b>	<b>31 852</b>	<b>25 113</b>
<b>III - RESULTAT D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>14 568</b>	<b>-147</b>	<b>14 420</b>	<b>3 558</b>
<b>IV - PRODUITS FINANCIERS</b>				
Produits des titres de participations et autres titres immobilisés	28	-	28	27
Gains de change	1 014	6	1 020	328
Intérêts et autres produits financiers	815	6	821	831
Reprises financières, transferts de charges	71	-	71	105
<b>TOTAL IV</b>	<b>1 928</b>	<b>12</b>	<b>1 941</b>	<b>1 290</b>
<b>V - CHARGES FINANCIERES</b>				
Charges d'intérêts	619	0	619	644
Perte de change	712	-	712	663
Autres charges financières	27	0	27	12
Dotations financières	117	-	117	72
<b>TOTAL V</b>	<b>1 474</b>	<b>0</b>	<b>1 474</b>	<b>1 391</b>
<b>VI - RESULTAT FINANCIER (IV - V)</b>	<b>454</b>	<b>12</b>	<b>466</b>	<b>-101</b>
<b>VII - RESULTAT COURANT (III + VI)</b>	<b>15 022</b>	<b>-135</b>	<b>14 887</b>	<b>3 458</b>
<b>VIII - PRODUITS NON COURANTS</b>				
Produits des cessions d'immobilisation	146	1	147	1 009
Subventions d'équilibre	-	-	-	-
Reprises sur subventions d'investissement	3	-	3	-
Autres produits non courants	59	14	73	53
Reprises non courantes et transfert de charges	6 935	-	6 935	278
<b>TOTAL VIII</b>	<b>7 143</b>	<b>15</b>	<b>7 157</b>	<b>1 340</b>
<b>IX - CHARGES NON COURANTES</b>				
Valeurs nettes d'amortissements des immobilisations cédées	17	6	23	852
Subventions accordées	137	8	145	51
Autres charges non courantes	10 368	431	10 799	1 270
Dotations non courantes aux amortissements et provisions	185	-	185	106
<b>TOTAL IX</b>	<b>10 707</b>	<b>445</b>	<b>11 152</b>	<b>2 280</b>
<b>X - RESULTAT NON COURANT (VIII - IX)</b>	<b>-3 564</b>	<b>-430</b>	<b>-3 994</b>	<b>-940</b>
<b>XI - RESULTAT AVANT IMPOT (VII - X)</b>	<b>11 458</b>	<b>-565</b>	<b>10 892</b>	<b>2 518</b>
<b>XII - IMPOTS SUR LES BENEFICES</b>	<b>2 428</b>	<b>-</b>	<b>2 428</b>	<b>1 111</b>
<b>XIII - IMPOTS DIFFERES</b>	<b>-426</b>	<b>-</b>	<b>-426</b>	<b>124</b>
<b>XIV - RESULTAT NET DES ENTREPRISES INTEGREES (XI - XII - XIII)</b>	<b>9 456</b>	<b>-565</b>	<b>8 891</b>	<b>1 283</b>
<b>XV - QUOTE-PART DE RESULTAT SUR LES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>XVI - DOTATION NETTE AUX AMORTISSEMENTS DES ECARTS D'ACQUISITION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
<b>XVII - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (XIV - XV - XVI)</b>	<b>9 455</b>	<b>-565</b>	<b>8 890</b>	<b>1 283</b>
<b>XVIII - INTERETS MINORITAIRES</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>40</b>	<b>-</b>
<b>XIX - RESULTAT NET PART DU GROUPE (XVII - XVIII)</b>	<b>9 415</b>	<b>-565</b>	<b>8 850</b>	<b>1 283</b>
<b>XX - TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>55 298</b>	<b>71</b>	<b>55 370</b>	<b>31 301</b>
<b>XXI - TOTAL DES CHARGES</b>	<b>45 883</b>	<b>637</b>	<b>46 520</b>	<b>30 019</b>
<b>XXII - RESULTAT NET</b>	<b>9 415</b>	<b>-566</b>	<b>8 850</b>	<b>1 283</b>

(1) Variation de stocks: stock final - stock initial; augmentation (+); diminution (-)  
(2) Achats revendus ou consommés: achats - variation de stocks



# 2

## DÉVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE ▶▶

- 56 Développement durable
- 70 Responsabilités citoyennes
- 80 Engagement à l'international
- 84 Capital humain



## DÉVELOPPEMENT DURABLE

## Une culture à part entière

*Au sein d'OCP, la Direction du Développement Durable est désormais une entité en soi, rattachée au PDG. L'intérêt du Groupe pour les questions environnementales et de développement durable n'est certes pas d'aujourd'hui, mais la nouvelle structure illustre un engagement déterminé et un saut qualitatif majeur.*

Sur le plan stratégique, la création de la Direction du Développement Durable (DDD) correspond à une nouvelle orientation qui accompagne le grand programme de développement d'OCP. Une orientation qui consiste à augmenter les capacités de production, et en même temps à s'adapter aux enjeux de l'environnement et du développement durable. A les anticiper aussi, et même à en tirer profit. « Il ne s'agit pas uniquement de mener des actions éparses pour la préservation de l'environnement, mais d'étudier le volet écologique dans l'ensemble des projets stratégiques du Groupe », souligne Taha Balafrej, le directeur de la DDD.

Cette ligne de conduite se traduit principalement par l'adaptation aux obligations réglementaires nationales et internationales de plus en plus exigeantes. Elle répond ainsi à l'attente générale de la population, nationale autant qu'internationale. En même temps, elle anticipe les nouvelles exigences, ne serait-ce qu'au plan national. Ainsi, une "Charte nationale de l'environnement et du développement durable", voulue par SM Mohammed VI, est en cours d'élaboration, une loi sur le Littoral est déjà en commission au Parlement, et un nouveau Code minier est prévu.

En la matière, avec son ambition de groupe "World Class", OCP ne se contente donc pas de réagir pour s'adapter à de nouvelles normes. Plutôt, il relève le défi à tous les niveaux de son activité et vise à faire de l'environnement et du développement durable une source importante de réduction de ses coûts et de renforcement de sa compétitivité. En adoptant en permanence les technologies les plus avancées. Le choix est fait :

►► **La préservation des eaux souterraines fait partie des grandes priorités du Groupe.**

*OCP réhabilite les mines désaffectées par la plantation de dizaines de milliers d'arbres. Des arbres qui, outre leur importance écologique, présentent un intérêt économique. Exemples : l'arganier (huile cosmétique ou alimentaire) ; l'atriplex (excellent fourrage) ; le jatropha, (biocarburant).*

OCP ne subira pas, il prendra le leadership. Il est décidé à faire des questions liées à l'environnement et au développement durable une des clés importantes d'un leadership durable. Entre autres, à travers la dynamique de la transformation opérationnelle *Iqlaa* qui anime toutes les instances du Groupe (voir encadré page 42).

### Les fondements de la politique environnement d'OCP

La définition du mode de gouvernance et d'opération de la fonction environnement au sein d'OCP a été entreprise par la DDD en collaboration avec le Pôle Industriel. Le résultat de ce travail est formalisé par quatre processus environnement au niveau du Groupe :

- **Veille.** Pour être à jour des dernières actualités environnementales à l'échelle nationale et internationale et, le cas échéant, y réagir de manière appropriée.
- **Élaboration d'une politique.** Pour définir de façon précise le mode d'opération de la fonction environnement au sein du Groupe (projet de politique établie et processus mis en œuvre).
- **Planification environnementale.** Pour programmer la réalisation des solutions en harmonie avec le programme de développement du Groupe, et en estimer les besoins financiers.
- **Pilotage de la performance.** Pour mettre en œuvre les solutions au niveau des unités concernées, suivre leur évolution et recommander des ajustements éventuels.

Compte tenu de la nécessaire transversalité de ses champs d'action, la DDD a fait le choix de se structurer en trois types de projets orga-



nisationnels stratégiques, pour favoriser la mutualisation des efforts, la flexibilité, le travail en équipe et l'évaluation dynamique :

**Performance.** Pour réduire l'empreinte environnementale des activités du Groupe. Elle se fait par la promotion de l'optimisation des ressources des différentes unités de production, dans une logique de création de valeur et de réduction des coûts.

**Leadership.** Pour assurer au Groupe la maîtrise des enjeux liés à l'environnement, à l'eau et à l'énergie (les "3E"), et dessiner une vision de l'avenir du secteur des phosphates et de leurs dérivés.

**Citoyenneté et exemplarité.** Pour que le Groupe se positionne de façon exemplaire dans le tissu social marocain. Et pour qu'il apporte une contribution effective face aux défis mon-

diaux en matière d'environnement et de développement durable.

### 2010 : l'année des réalisations

L'année 2010 a été marquée par le lancement de projets structurants et innovants à la Direction Développement Durable. L'activité de la Direction s'est inscrite dans une dynamique de développement des capacités destinées à répondre aux enjeux de demain. Une dynamique en ligne avec la stratégie d'OCP, entreprise responsable qui s'investit depuis plus de 90 ans dans les problématiques de l'environnement.

### Performance : actions prioritaires à entreprendre dès 2011

Le projet stratégique EPIP (Environmental Performance Improvement Plan) lancé en 2010 a donné lieu à une feuille de route en quatre volets :

- concevoir, en collaboration avec les sites opérationnels, des solutions techniques à met-

tre en œuvre pour améliorer la performance environnementale des unités de production ;

- en estimer les besoins de financement ;
- en planifier la réalisation en harmonie avec le programme de développement du Groupe ;
- et enfin, en lancer la concrétisation.

Dans le cadre de ce programme, précise Taha Balafrej, le directeur de la DDD, « nous avons arrêté et budgétisé vingt-trois actions prioritaires à mener, dès 2011, sur l'ensemble des sites d'OCP pour réduire la pollution induite par leurs activités ». Ces actions ont été identifiées, étudiées et validées avec le groupe Ecology & Environment (E&E), spécialiste mondial des solutions environnementales.

Également, et pour pouvoir pérenniser ces actions, la DDD a développé en partenariat avec l'Institut des Savoirs d'OCP un programme de formation destiné à l'ensemble des corps de métier du Groupe. Le premier module de ce programme couvrira les thématiques suivantes :

- Le système de management de l'environnement en industrie.

## UNIVERSITÉ MOHAMMED VI POLYTECHNIQUE

# Un futur temple de l'excellence académique

Le campus de l'université Mohammed VI Polytechnique déploiera ses quelque 120 hectares au cœur de la Ville Verte Mohammed VI, dont OCP vient de lancer la construction à 70 km au nord de Marrakech. Comme l'a souligné le PDG Mostafa Terrab, la nouvelle université est appelée à devenir « un fleuron national fonctionnant selon une démarche privilégiant la recherche-développement autour de pôles d'excellence et tissant des partenariats avec les universités nationales et étrangères les plus pres-

tigieuses ». M. Terrab s'exprimait lors d'un exposé de présentation du projet de la Ville Verte devant SM le Roi Mohammed VI.

La nouvelle université anticipe, en effet, d'établir des partenariats avec de grandes universités nord-américaines. Des rapprochements sont également envisagés avec des universités et des grandes écoles européennes, dont notamment Mines Paris Tech. L'ambition d'OCP, et partant du Royaume, c'est de voir la nouvelle université drainer un vivier de

talents en leur proposant aussi bien des formations ciblées que des opportunités de recherche dans un choix de filières.

Dès le démarrage de l'établissement, en 2013, les étudiants disposeront ainsi d'une palette de cursus comprenant les mines, les énergies renouvelables, le développement durable, la fertilisation et l'agriculture, la chimie industrielle et le management industriel. Les cursus sont élaborés en étroite collaboration avec le Département R&D du Groupe.

- La performance environnementale, qui englobe "surveillance et mesures" (ou métrologie en environnement), amélioration des performances environnementales (outils d'amélioration, indicateurs de performance), tableaux de bord environnement, et enfin recensement des retombées de la protection de l'environnement.

- Environnement en pratique industrielle : études de cas spécifiques aux différents métiers, *benchmarking*, communication, etc.

### Leadership : l'énergie solaire, un potentiel compétitif

Au titre de l'année 2010, la DDD a lancé une étude stratégique pour évaluer le potentiel solaire de la région de Benguerir dans l'optique d'une éventuelle mise en place d'une centrale thermique solaire. Motivée par le souci d'OCP de recourir à une énergie propre et en même temps moins coûteuse, l'étude a été réalisée par E&E avec le bureau d'ingénierie espagnol IDOM, déjà impliqué dans la centrale solaire de l'Office national de l'électricité (ONE) à Béni-Mathar.

### L'eau, une ressource stratégique déjà au cœur de la démarche développement durable d'OCP

Le Maroc étant un pays semi-aride, la préservation des eaux souterraines fait partie des grandes priorités du Groupe. Les activités d'OCP sont grandes consommatrices d'eau, qui est une ressource stratégique pour ses sites miniers et chimiques. Ainsi, la bonne gestion et la revalorisation de cette ressource occupent une place prioritaire sur l'agenda de développement durable du Groupe. Soucieuse de minimiser l'impact des activités d'OCP sur l'environnement, la DDD s'assure que des études d'impact environnemental, y compris pour ce qui touche à l'eau, font systématiquement partie de tout processus de décision concernant le lancement de projets de nouvelles installations ou de modernisation d'équipements existants.

C'est dans cette optique que plusieurs projets de recyclage des eaux usées urbaines ont été lancés. Les villes minières de Khouribga, Benguerir et Youssoufia verront ainsi leurs eaux usées ré-



L'architecte catalan Ricardo Bofill (au centre) présente à l'équipe projet d'OCP, une maquette du projet de l'université Mohammed VI Polytechnique. L'agence que dirige Bofill avec Elie Mouyal est un des groupements d'architectes consultés pour ce projet.

Résolument ancré dans le modèle anglo-saxon — et privilégiant l'usage de l'anglais professionnel —, les cursus oscillent entre formations diplômantes et parcours ►►

cupérées et recyclées pour alimenter les laveries du Groupe, existantes ou en projet. 5 millions de m<sup>3</sup>/an seront ainsi recyclés à Khouribga, 2,6 millions à Benguerir et à peu près autant à Youssoufia. Il s'agit d'importants volumes qui n'auront pas à être puisés dans les nappes phréatiques.

La DDD a particulièrement suivi les phases de réalisation de la station d'épuration (STEP) des eaux urbaines de la ville de Khouribga. C'est la première STEP à être réalisée au travers d'une importante étude d'impact environnemental. Ce projet a également prévu la plantation d'arbres (2 300 arbres plantés à fin décembre 2010) aux alentours de la station.

Le même souci de préservation des eaux souterraines a présidé au lancement du projet d'usine de dessalement d'eau de mer de Jorf Lasfar. L'usine produira à terme environ 80 millions de m<sup>3</sup>/an d'eau douce et permettra de ne pas les puiser dans les eaux souterraines. Le pipeline Khouribga-Jorf Lasfar, quant à lui, économisera 5 millions de m<sup>3</sup>/an d'eau en supprimant le séchage du phosphate après lavage, actuellement indispensable pour le transport par train. En

outre, le pipeline Khouribga-Jorf Lasfar supprimera les 1 000 GWh d'énergie consommée par le transport du phosphate par train. La généralisation des filtres à manches sur les fours sècheurs, quant à elle, réduira de 30 fois la concentration des poussières dans l'air.

### Un "outil carbone" pour parvenir à un impact climatique neutre

Après l'énergie et l'eau, la politique carbone d'OCP constitue un autre levier du leadership durable. Elle vise à atteindre une neutralité climatique pour l'ensemble des activités du Groupe et se décline en trois principaux piliers :

- Calcul de l'empreinte carbone. La DDD a mis sur pied une cellule "Carbon Footprint" regroupant des représentants de tous les sites du Groupe. Cette cellule a développé un outil d'évaluation de l'empreinte carbone qui a permis de montrer que celle-ci a baissé de 26,67 % entre 2007 et 2009. L'outil a permis de déterminer que cette baisse est due surtout à la diminution des tonnages de minerai extraits.

## Un futur temple de l'excellence académique (suite)

► doctorants. Les cycles d'études seront sanctionnés par des "bachelors", "masters", "MBA", "Executive MBA" et autres programmes doctoraux sur le modèle nord-américain.

Les ressources et les sujets de recherche d'OCP constituent une matière inestimable à exploiter pour l'ensemble des filières de l'université. A terme, ces filières engloberont toutes les disciplines et les métiers du Groupe, qui ne se résument pas seulement à la mine et à la chimie. Elles portent également sur tous les sujets et

métiers liés à l'environnement, à l'eau, à l'énergie, à la réhabilitation des terres, aux énergies renouvelables. Et au développement durable, notamment par le biais du Clean Technology Center, laboratoire de recherche de pointe qui dépend de la Direction Développement Durable d'OCP.

L'organisation de l'université Mohammed VI Polytechnique adoptera le système du triptyque américain — *College, Campus, Research Lab*. Au-delà des infrastructures de base (laboratoires, salles de cours, amphithéâtres,

etc.), l'établissement inclura un centre de soins médicaux, des librairies, des centres sportifs, des espaces marchands... Autant d'éléments devant assurer le bien-être de la communauté étudiante et professorale.

Une école d'architecture viendra étoffer l'offre pédagogique de l'université. Ville Verte oblige, les futurs élèves-architectes pourront acquérir un savoir-faire en matière de nouvelles techniques de construction au service de l'urbanisme durable, et trou-

- Adoption d'un plan d'action pour limiter ou réduire les émissions de carbone via des pistes en interne (efficacité énergétique, énergies renouvelables, etc.).

- Compensation, s'il y a lieu et de manière volontaire, du reste des émissions par des opportunités de réduction externes à l'entreprise.

OCP a participé au programme "Compensation volontaire carbone au Maroc" de la Fondation Mohammed VI pour la protection de l'environnement, par une convention signée en août 2010 avec la Fondation.

Par ailleurs, OCP est très sensibilisé aux changements climatiques en raison de leur impact sur l'agriculture. Le Groupe est fortement présent dans toutes les grandes manifestations touchant ce domaine, pour rester à la pointe des dernières nouveautés internationales. Ainsi, en 2010, OCP a participé à la deuxième édition du Forum Carbone d'Afrique, auquel ont pris part plus de 1 000 représentants de 30 pays. Dans son intervention en séance plénière, le représentant du Groupe a donné un aperçu de la politique

carbone d'OCP, qui concilie besoins de développement et souci de réduction du CO<sub>2</sub>.

La DDD a participé à la 7<sup>e</sup> édition de Carbon Expo, à Cologne (Allemagne), premier salon mondial dédié aux domaines des changements climatiques et du carbone. L'événement combine une foire commerciale d'investissement et des conférences sur les progrès dans le domaine du carbone de par le monde. Cette édition a été l'occasion pour le Groupe d'exposer sa politique carbone et de nouer des partenariats utiles pour le développement de son portefeuille de projets.

### Citoyenneté : OCP donne l'exemple

Les différentes installations d'OCP sont limitées d'agglomérations dont la population se compte en dizaines de milliers. Le Groupe veille à ce que ses activités s'intègrent harmonieusement dans son environnement social. Dans le cadre de ses actions citoyennes, il organise et finance un grand nombre d'activités bénéficiant aux habitants de ces pôles urbains : journées portes ouvertes, sponsorings et parrainages di-

ver sur place un terrain propice à l'expérimentation.

A l'horizon 2018, OCP prévoit que l'université comptera quelque 6000 étudiants, dont 200 doctorants, 800 étudiants en "masters", 4000 étudiants en formation Bachelor et d'ingénieurs et plus d'un millier en formation professionnelle. Quant aux filières liées exclusivement à l'activité d'OCP, on y dénomblera 500 étudiants en mines et génie chimique, 1 200 en fertilisation, agriculture et management industriel. Les

orientations relatives à l'environnement et au développement durable regrouperont, quant à elles, quelque 700 aspirants.

L'objectif de l'université est double : être une pépinière de futurs cadres, et en même temps un laboratoire national d'innovation en matière de développement durable. Par ailleurs, ce projet universitaire présente également pour le Groupe l'opportunité d'attirer une diaspora marocaine.

Avec les plus importantes réserves mondiales de phosphates et

son ambitieux programme de développement industriel destiné à accompagner la montée en puissance annoncée de la demande mondiale, OCP se doit de développer et pérenniser un capital humain de valeur, qui constitue un levier fort de la consolidation de son leadership mondial.

La Direction Développement Durable a particulièrement suivi la réalisation de la station d'épuration (STEP) des eaux urbaines de la ville de Khouribga, la première à faire l'objet d'une importante étude d'impact environnemental.



vers, visites pédagogiques, soutien aux familles démunies, participation à l'opération annuelle "Plages propres", etc.

Par ailleurs, afin de renforcer son exemplarité, OCP a lancé un projet pilote de réduction de sa consommation énergétique. Dans un premier temps, sont visés les bâtiments tertiaires de Gantour, mais l'ambition est d'atteindre une plus grande efficacité énergétique dans tout le tertiaire du Groupe. Une initiative qui vient en parallèle des objectifs d'efficacité énergétique au niveau des activités industrielles. Les résultats préliminaires révèlent l'existence d'un gisement de réduction de la consommation sur le tertiaire de l'ordre de 20 % grâce, entre autres, à l'utilisation de lampes basse consommation, de chauffe-eau solaires, de minuteries, etc. Avec un retour sur investissement de moins d'un an.

En matière de déchets, presque une tonne de produits chimiques de l'ancienne imprimerie d'OCP stockés depuis 2005 ont été détruits. Par ailleurs, un partenariat est en cours pour le ramassage et le recyclage du papier usagé, dans une opération appelée à devenir régulière dans toutes les installations du Groupe.

En novembre 2010, a été signée avec l'association Al Jisr, très active dans le partenariat

école-entreprise, une convention aux termes de laquelle l'association récupère les ordinateurs usagés du siège d'OCP à Casablanca. Près de 1 000 articles ont été inventoriés (PC, écrans, imprimantes...). La convention reste ouverte à d'autres opérations et est destinée à être généralisée à l'ensemble des sites.

### Un développement durable "transparent"

A l'instar des grands groupes de stature mondiale, OCP s'intéresse aux initiatives internationales faisant la promotion de la transparence, du partage des meilleures pratiques et du développement durable. La norme IFRS est bien connue et internationalement plébiscitée pour ce qui concerne la publication des états financiers. Le cadre G3 du Global Reporting Initiative (GRI), soutenu par le programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), l'est de la même façon pour le *reporting* de la performance environnementale. OCP ambitionne de satisfaire les normes et indicateurs de performance mondialement reconnus pour initier le processus GRI.

L'initiative GRI est fondée sur la conviction que l'évolution de la connaissance et de la technologie contribue au développement économi-

que, certes, mais qu'elle est également porteuse d'un fort potentiel de résolution des risques auxquels l'industrie peut exposer les humains et leur environnement. Une position que partage également OCP. Les nouveaux savoirs et l'innovation en matière de technologie, de management et de relations sociales constituent autant de défis pour l'entreprise. Mais le Groupe est convaincu qu'ils sont également riches d'opportunités pour améliorer sa performance et son profit tout en étant bénéfiques à l'économie, aux hommes et à l'environnement.

### Des structures supports pour la réalisation des objectifs

En vue d'atteindre les objectifs escomptés, la DDD s'appuie sur deux principaux leviers :

**Le partenariat avec MIT au sein du projet Industrial Liaison Program.** OCP a signé en 2010 un contrat avec le Massachusetts Institute of Technology pour participer à l'Industrial Liaison Program. En devenant membre de ce programme, le Groupe a accès à un grand nombre de services personnalisés, tels que ressources documentaires, *conference calls* avec des chercheurs de renommée, accueil de stagiaires MIT

►► **La politique carbone d'OCP : concilier besoins de développement et réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.**

et organisation de séminaires et de formations à MIT pour le personnel OCP.

**L'EECTC (centre d'excellence en coopération avec E&E).** En vue de préparer l'avenir dans les secteurs stratégiques pour ses activités de l'eau, de l'énergie et de l'environnement, OCP a décidé de se doter de moyens à la hauteur de ses ambitions. A cet effet, en juillet 2010, a été décidée la mise en place d'une coopération entre son Clean Technology Center (CTC — Centre des technologies propres) et le groupe E&E, avec une mission à deux niveaux :

- Au niveau Clean Technology Services, ou CT Services, le but est de repérer les profils techniques nécessaires et les sources importantes de savoir-faire, et d'identifier et satisfaire les besoins environnementaux du Groupe. Plusieurs champs d'action pratiques sont concernés.

- Au niveau CT Development, il s'agit de :

1. renforcer l'expertise environnementale d'OCP en créant en son sein des réseaux de savoirs et en repérant des partenariats potentiels stratégiques ;

2. effectuer une veille sur les tendances du marché des technologies propres, internaliser des savoirs et promouvoir l'innovation au sein du Groupe ;

3. renforcer la compétitivité d'OCP, et partant son leadership.

### Une importante présence nationale et internationale

Dans le cadre de son intérêt permanent pour les questions de développement durable, OCP a été partie prenante, en 2010, à un grand nombre de conférences et de forums traitant de ces questions. Il en a organisé certaines, comme chaque année, dans différentes villes du Royaume.

- **A Rabat (22 avril)**, OCP a été représenté par la DDD et la Direction Communication à la Journée de la Terre.

- **A Khouribga (20 mai)**, à Laâyoune (3 juin) et à Jorf Lasfar (28 octobre), OCP a participé aux activités de l'Association eau et énergie pour tous (ASEET).

## PROJETS IMMOBILIERS D'OCP

### Un nouveau chef d'orchestre

La construction de l'ensemble des projets immobiliers non industriels du Groupe est désormais du ressort d'une entité dédiée, la Direction du Développement Immobilier (IDL), créée le 13 septembre 2010. C'est à elle que revient le pilotage de la réalisation des projets suivants :

- la Ville Verte Mohammed VI à Benguerir et ses divers programmes, dont l'université

Mohammed VI Polytechnique, le Lycée d'excellence, les "villas chercheurs" et les "villas OCP" ;

- la Mine Verte de Khouribga ;
- le siège de la Fondation OCP ;
- les autres projets sociaux immobiliers sur les différents sites du Groupe.

La Direction s'est organisée sur le mode projets et a confié la maîtrise d'ouvrage déléguée à JESA dans

le cadre d'un partenariat entre les deux entités. Quant aux missions "concept énergie", "environnement" et "certification", elles sont couvertes par la coopération avec le groupe Ecology & Environment (E&E). Enfin, pour ce qui est des chantiers de construction, ils seront réalisés dans le cadre de conventions signées avec les promoteurs. Voici les principales réalisations dans le cadre des projets immobiliers.

- **A Casablanca (17-19 juin)**, le Groupe a sponsorisé le Salon international des technologies de l'eau et de l'assainissement (SITEau), qui rassemble de nombreux acteurs de l'eau au Maroc et à l'étranger.

- **A Rabat (12 juillet)**, OCP a participé à la réunion de présentation de l'étude d'impact environnemental pour le projet Jorf Lasfar Hub (JPH), à l'issue de laquelle le projet de complexe chimique de Maroc Phosphore de Jorf Lasfar a obtenu son "acceptabilité environnementale".

- **A Casablanca (8 octobre)**, au cours de la table ronde organisée lors de Pollutec Maroc, la DDD a exposé la politique carbone d'OCP.

- **A Bruxelles (12-13 octobre)**, OCP a participé à la 3<sup>e</sup> édition de la MIT Conference, organisée sur le thème de "Achieving Growth through Strategic Innovation III" (Réussir la croissance via l'innovation stratégique III), en présence de managers de grandes entreprises, de représentants gouvernementaux et de professeurs et chercheurs du MIT.

- **A Rabat (16 novembre)**, le Groupe a présenté au Comité national des études d'impact (CNEI) l'étude d'impact sur l'environnement du projet de pipeline Khouribga-Jorf Lasfar.

- **A Casablanca (2-3 décembre)**, les travaux des ateliers du forum Bativert ont porté sur les villes nouvelles ainsi que sur les normes de construction environnementales (LEED et HQE, notamment).



*L'eau, l'énergie et le carbone, trois leviers pour un leadership durable.*

## Ville Verte Mohammed VI

### Aménagement

- Finalisation du programme général et master plan du projet.
- Lancement des cahiers des charges, analyse des offres, négociation et finalisation des contrats pour les missions suivantes :

- architecture, urbanisme et paysage ;
- bureau d'études VRD (voirie et réseaux divers), transport, étude d'impact environnemental ;

- bureau d'études environnement, concept énergie et certification LEED<sup>(1)</sup>.
- Lancement des études le 15 novembre et mise en place du planning interactif.
- Lancement de la maquette de la ville.

### Université Mohammed VI Polytechnique

- Élaboration du pré-programme fonctionnel.

- Lancement de la consultation restreinte d'architectes.

### Lycée d'excellence

- Élaboration du pré-programme fonctionnel.
- Lancement de la consultation restreinte d'architectes.

### Constructions résidentielles "villas chercheurs" et "villas OCP"

- Lancement de la consultation restreinte d'architectes.
- Analyse des offres.

(1) Le Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) est un système de standardisation créé par le US Green Building Council (USGBC) en coopération avec un certain nombre d'entreprises et de chercheurs d'université des États-Unis et du Canada. Ses normes concernent cinq domaines : l'évaluation du site de construction, l'efficacité énergétique, les économies de consommation d'eau, le choix des matériaux et la qualité environnementale de l'intérieur des bâtiments.



## Autres actions de développement durable

### Mine

- Participation à l'élaboration du plan d'action quinquennal environnement du Groupe et budgétisation du plan d'action spécifique pour l'année 2011 dans le cadre du projet EPIP.
- Célébration de la Journée nationale de l'environnement.
- Passage avec succès des 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> audits de suivi de la certification intégrée du système de management de la Qualité et de l'Environnement de Khouribga/TC, selon les référentiels ISO 9001 V 2008 et ISO 14001 V 2004.
- Rénovation du système de dépoussiérage des quatre fours et des quatre cheminées des fours sécheurs à COZ.
- Participation à l'élaboration d'un partenariat avec Ecoval pour la gestion des déchets industriels d'OCP, visualisation et échantillonnage sur site afin de déterminer une offre globale.
- Equipement de deux machines de chargement des navires par des manches anti-poussières au port de Casablanca.

- Généralisation de l'installation des filtres à manches sur la totalité des fours sécheurs de Gantour, de Youssoufia et de Béni-Idir.

### Chimie

- Maintien de la certification ISO 14001.
- Réalisation de l'étude d'impact environnemental (EIE) du projet JPH et obtention de son acceptabilité.
- Avancement à 85 % des travaux de réalisation de la fosse de récupération des eaux de lavage de l'atelier phosphorique de Maroc Phosphore Jorf Lasfar.
- Lancement des travaux de mise en place des cuvettes de rétention pour les bacs de stockage de soufre liquide et d'acide phosphorique à l'intérieur des installations de Maroc Phosphore Jorf Lasfar.
- Réalisation de campagnes de mesure de la qualité de l'air et du milieu marin aux alentours du site de Jorf Lasfar.
- Réalisation sur le site de Safi de l'audit interne de la gestion des rejets chimiques par la Direction Exécutive en charge de l'Audit et Contrôle.

- Lancement du projet d'accompagnement de Maroc Phosphore Safi pour la mise en place d'un système intégré QSE selon les référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. Toujours pour Maroc Phosphore, lancement de l'étude d'aménagement d'une décharge industrielle contrôlée.
- Participation et contribution à la Journée mondiale de l'environnement organisée par la province d'El Jadida.
- Sponsoring, à Safi, de la 7<sup>e</sup> édition des Journées nationales de l'éducation à l'environnement organisées par l'Association des enseignants des sciences de la vie et la terre du Maroc (AESVT Maroc).
- Organisation d'une journée portes ouvertes à Safi sous le thème : "Le développement durable au cœur de la stratégie de développement d'OCP", et d'une journée de communication sur le thème : "Stratégies environnement, eau et énergie du Groupe".
- Journée médiatique dans le cadre du lancement de l'opération "Printemps de Safi 2010", le 26 mars 2010.



*Taha Balafrej, directeur Développement Durable : « Il ne s'agit pas uniquement de mener des actions éparses pour la préservation de l'environnement, mais d'étudier le volet écologique dans l'ensemble des projets stratégiques du Groupe. »*

## Un nouveau chef d'orchestre (suite)

### ►► Mine Verte de Khouribga

#### Aménagement

- Finalisation du programme général et du master plan du projet.
- Lancement des cahiers des charges, analyse des offres, négociation et finalisation des contrats pour la mission de bureau d'études VRD, transport et étude d'impact environnemental.

#### Constructions résidentielles "villas chercheurs" et "villas OCP"

- Élaboration du pré-programme fonctionnel.
- Préparation des dossiers de consultation restreinte d'architectes.
- Analyse des offres des architectes.

### Siège de la Fondation OCP

- Choix de l'architecte et démarrage des études.

### Projets sociaux immobiliers

- Épurement du portefeuille (106 projets environ) après analyse et exclusion des projets d'assainissement et d'acquisition de foncier et des projets d'action citoyenne gérés directement par les services sociaux.
- Focus sur 70 projets de lotissement et de construction.
- Lancement de la re-programmation des infrastructures "Clubs de loisirs" et "Centres d'estivage", et élaboration d'un programme fonctionnel pour chaque site.
- Programmation fonctionnelle des centres R&D de Khouribga et Benguerir.

## Les trois axes de la “vision eau” d'OCP



*A partir du barrage d'Ait Messaoud seront couverts les besoins industriels de Khouribga, ce qui permettra d'abandonner définitivement le recours aux eaux souterraines.*

L'industrie des phosphates est grande consommatrice d'eau. Dans le cas d'OCP, c'est d'autant plus vrai que le programme de développement industriel du Groupe doit doubler les volumes de l'extraction minière et tripler la production des usines chimiques d'ici à 2020.

Pour faire face à de tels besoins tout en ménageant les eaux souterraines, OCP a mis sur pied un vaste "Programme eau" qui s'articule selon trois leviers :

- Optimiser la consommation actuelle, via l'amélioration de la productivité des installations industrielles

- Mobiliser des ressources non conventionnelles, par des unités de dessalement de l'eau de mer et des stations d'épuration (STEP) pour recycler les eaux usées des pôles urbains sur lesquels se trouvent les activités du Groupe.

- Réduire, voire annuler, le recours aux eaux souterraines en mettant en œuvre des projets destinés à substituer aux eaux souterraines actuellement exploitées des eaux de surface.

### Maroc Central, pour sauvegarder les eaux souterraines

A partir du projet Maroc Central, OCP vise à assurer, grâce au barrage d'Ait Messaoud, les besoins en eau des installations du Groupe à Khouribga. Avec une capacité de 45 millions de m<sup>3</sup>/an, ce projet permettra de répondre à la forte augmentation des besoins en eau de ces installations. Une eau indispensable à deux niveaux :

- pour porter à 40 % la teneur en eau du phosphate destiné au transport par le pipeline Khouribga-Jorf Lasfar ;
- pour assurer un meilleur enrichissement du minerai extrait des différentes couches phosphatières .

Initialement, Maroc Central était

un projet de l'Office national de l'eau potable (ONEP) destiné à alimenter la région de Khouribga, Fqih Ben Salah, Oued Zem, Bejaad et Kasba Tadla avec une seule conduite reliant le barrage d'Ait Messaoud à Khouribga en passant par Fqih Ben Salah, pour les besoins conjoints d'OCP et de l'ONEP. Aujourd'hui, ce sont deux conduites qui vont relier le barrage à Khouribga : l'une pour l'eau industrielle d'OCP et l'autre pour l'eau potable de l'ONEP.

Ainsi, « à partir de ce barrage seront couverts, la majorité des besoins industriels de Khouribga, ce qui permettra d'abandonner définitivement le recours aux eaux souterraines », explique Zineb Benjelloun, coordinatrice du programme eau à la Direction Développement Industriel.

Maroc Central alimentera les installations de Khouribga via une conduite principale qui alimentera un réservoir de 15 000 m<sup>3</sup> à partir duquel seront desservies les mines Merah Lahrach (MEA), les laveries MEA et Sidi Daoui

et la station de tête du pipeline Khouribga-Jorf Lasfar. Un réseau de conduites secondaires alimentera les installations présentes sur le parcours principal, à savoir les mines de Sidi Chennane et d'El Halassa ainsi que la laverie d'El Halassa.

Le projet couvre également les équipements d'alimentation en énergie, à partir du réseau OCP de distribution 60 KV, des différentes stations de pompage.

Le marché de réalisation a été adjudgé en novembre 2010 et le démarrage des travaux est prévu en 2011, pour une mise en service au deuxième semestre 2012.

Un projet similaire alimentera, à partir du barrage d'Al Massira, les sites miniers et les laveries de Benguerir et Youssoufia, ainsi que le pipeline Benguerir-Safi. Capacité : 18 millions m<sup>3</sup>/an. Les études de base du projet ont été lancées en 2010 et seront finalisées en 2011. Date prévue de mise en service : 2015.

## RESPONSABILITÉS CITOYENNES

A l'avant-garde  
de l'excellence nationale

*Fort de son engagement citoyen, OCP poursuit et renforce sa stratégie de soutien substantiel au développement économique du Royaume, à travers la promotion d'une fertilisation raisonnée des sols et un soutien multiforme à l'entrepreneuriat national.*

OCP, première entreprise industrielle du Maroc, participe substantiellement à l'économie nationale. Par le fait qu'il est le premier employeur industriel du pays, avec des effectifs dépassant les 19 000 employés. Et par le biais de ses exportations (35,63 milliards MAD en 2010), qui représentent 24 % des exportations totales du Royaume (147,949 milliards MAD). Ayant depuis toujours à cœur le développement économique du pays, le Groupe s'y implique largement au-delà de ces contributions. Dans l'agriculture — qui fournit 20 % du PIB du pays et emploie environ 45 % de sa population active —, où l'action du Groupe est des plus dynamiques, ne serait-ce que parce qu'elle est directement en relation avec son secteur d'activité. Mais aussi par son soutien aux PME, qui constituent 95 % du tissu économique du Maroc et dont le développement ne peut que rejaillir sur la richesse nationale.

**Fortifier et préserver les sols**

En avril 2010, à l'occasion du 5<sup>e</sup> Salon international de l'agriculture au Maroc (Siam), a été livrée la Carte de fertilité d'une première région pilote, celle de Meknès. Désormais, six régions sont opérationnelles, couvrant une superficie de 2 millions d'hectares ; 4 millions d'hectares ont été compilés via l'analyse de fertilité de 8 000 échantillons de sol. D'ici à 2013, c'est la totalité du territoire national qui sera couverte. Le Maroc disposera alors d'une carte détaillée de la fertilité de ses 8,7 millions d'hectares de surfaces agricoles utiles.

Pour être efficaces sur le terrain, les cartes de fertilité régionales sont centralisées dans

►► **2 millions d'hectares de terres agricoles marocaines déjà couvertes par la Carte de fertilité financée par OCP.**



*A travers OCP Innovation Fund for Agriculture, le Groupe s'engage à financer des projets agricoles et agro-industriels dans les filières identifiées par le Plan Maroc Vert, dont les céréales, l'olivier, le maraîchage, les agrumes et autres fruits, ainsi que l'élevage.*

un système d'information géographique national (SIG) accessible par les agriculteurs. Le SIG permettra de fournir des recommandations générales pour une région donnée, des recommandations à la carte et sur une parcelle donnée repérée par coordonnées GPS. Par ailleurs, dans chaque région, des centres de conseils et de formation, — des "ferti-conseils" gérés par le ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime (MAPM) — diffuseront et vulgariseront les données recueillies pour permettre aux agriculteurs de comprendre et d'intégrer ce puissant outil mis à leur disposition.

Le projet s'intègre dans la stratégie du Plan Maroc Vert pour le développement de l'agriculture marocaine. Il est le fruit d'une synergie entre OCP, le MAPM et un consortium national chargé de son exécution sur le terrain. Ce dernier est composé de l'Institut national de la recherche

agronomique (INRA), de l'Institut agronomique et vétérinaire (IAV) Hassan II et de l'École nationale d'agriculture (ENA) de Meknès. Budget : 63 millions MAD, dont 36 millions apportés par le Groupe et 27 millions par le MAPM. L'objectif de cet ensemble cartes de fertilité, SIG et ferti-conseils est triple

- établir une stratégie de fertilisation au niveau régional et national ;
- recommander des formules moyennes d'engrais à l'échelle régionale et des normes de fertilisation pour les cultures les plus importantes ;
- orienter et conseiller les agriculteurs à l'échelle de l'exploitation, pour instaurer dans le monde rural une maîtrise des notions et techniques d'une fertilisation raisonnée fondée sur la bonne connaissance des sols et de leurs besoins en engrais.

Des besoins d'autant plus importants que des études menées dans le cadre du Plan Maroc Vert ont montré une baisse continue de la fertilité des sols. Aujourd'hui, moins d'un million de tonnes par an d'engrais sont épandues dans l'ensemble des champs du pays, alors que les besoins réels sont estimés à 2,5 millions de tonnes/an. D'où la faiblesse des rendements : pour les céréales, par exemple, ils sont de 15 quintaux à l'hectare, contre plus de 80 quintaux/ha pour un pays comme la France.

En plus de son avantage économique évident, cet important projet, en permettant d'utiliser la dose adéquate d'engrais en fonction des sols et des cultures, permettra de préserver les nappes phréatiques de la pollution due à un excès de fertilisation.

### Impliquer les distributeurs locaux

Promouvoir une meilleure fertilisation au plan national passe par une dynamisation du marché des engrais. En partant de ce constat, OCP a mis sur pied une nouvelle stratégie commerciale pour le développement de la consommation raisonnée des engrais. Une stratégie avec un budget marketing de 20 à 30 millions MAD, ciblant plus de 100 000 agriculteurs en régions de terres "bours", avec plus de 600 tests agro-

nomiques en faveur des petits agriculteurs à travers le Royaume, et avec un objectif de distribution d'engrais d'au moins 400 000 tonnes par an. Sa réussite passe par une mobilisation des distributeurs locaux.

### Promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat comme moteurs de l'agriculture nationale

Face aux défis que doit relever le monde agricole national et eu égard aux objectifs de compétitivité que se fixe le Royaume, OCP lance en 2010 un fonds d'investissement destiné à soutenir les besoins de financement du Plan Maroc Vert.

Baptisé "OCP Innovation Fund for Agriculture", ce fonds, d'une enveloppe initiale de 200 millions MAD, a pour mission la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans les secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie.

Ce fonds est ouvert à tout porteur de projet innovant qui permet l'émergence de structures pérennes, compétitives et créatrices d'emplois durables au Maroc. Il positionne ainsi au cœur de ses préoccupations l'innovation et l'entrepreneuriat comme moteurs de progrès national, et mobilise les moyens humains et financiers nécessaires pour y aboutir.

OCP Innovation Fund for Agriculture investira prioritairement dans les projets structurants dans des domaines tels que l'irrigation raisonnée, la réhabilitation des terrains miniers ou encore la production de biocarburants. Il retiendra en premier les structures situées dans les territoires d'implantation d'OCP et répondant à ses critères d'investissement.

Soucieux d'inscrire son initiative dans le cadre d'un développement durable et conscient de la nécessité d'apporter un soutien et un accompagnement à différents niveaux, OCP Innovation Fund for Agriculture offre une proposition de valeur qui permet de contribuer à la structuration, au développement et à l'accompagnement des projets retenus.

Cette proposition de valeur est mise en œuvre via une structure d'incubation des projets innovants et une cellule d'experts qui apporte un accompagnement continu. Ces deux entités sont sponsorisées et financées par OCP. Le Groupe offre ainsi aux porteurs de projets les moyens de mener une politique audacieuse. Il leur apporte, entre autres, l'expertise technique, l'expertise business et managériale, le parrainage et le conseil, ainsi que la formation personnalisée. L'objectif est de consolider et renforcer

les projets retenus dans un cadre stimulant et sécurisant.

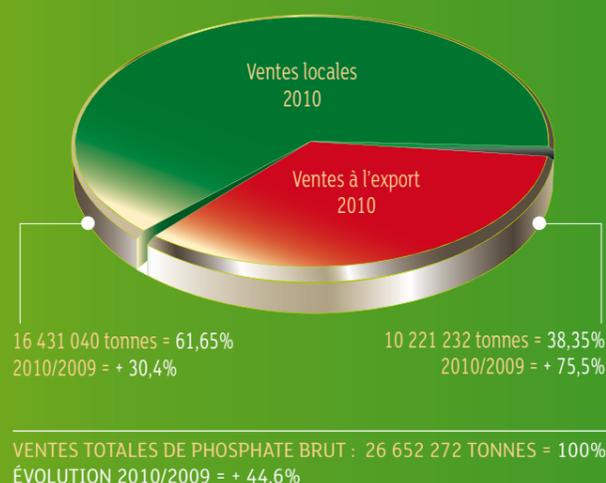
« Outre les moyens humains et financiers, OCP dispose aujourd'hui d'atouts majeurs pour stimuler et accompagner la floraison et le développement d'opportunités business », confirme Fatiha Charradi, PDG d'OCP Innovation Fund for Agriculture. « A travers le Fonds, poursuit-elle, le Groupe apporte, entre autres, l'opportunité d'un rayonnement national et international et les bénéfices d'un réseau étoffé de partenaires. Les atouts ainsi offerts constituent autant de leviers qu'OCP souhaite mettre au service des potentialités marocaines dans le domaine agricole. »

La finalisation de la structuration et du montage administratif est prévue pour février 2011. En attendant, le Fonds compte d'ores et déjà à son actif trois projets conformes finalisés, qui seront soumis aux organes de gouvernance pour validation :

**Une ferme intégrée.** Il s'agit d'un projet d'engraissement d'ovins, de bovins et de dindes. La ferme intègre la culture de blé et de fourrage pour alimenter la production animale et une unité de transformation de viandes bovines, ainsi que le circuit de distribution. Installé à Chaouia Ouardigha, ce projet a été sélectionné parce qu'il crée 30 emplois directs et agrège 50 agriculteurs, va-

## PHOSPHATE BRUT

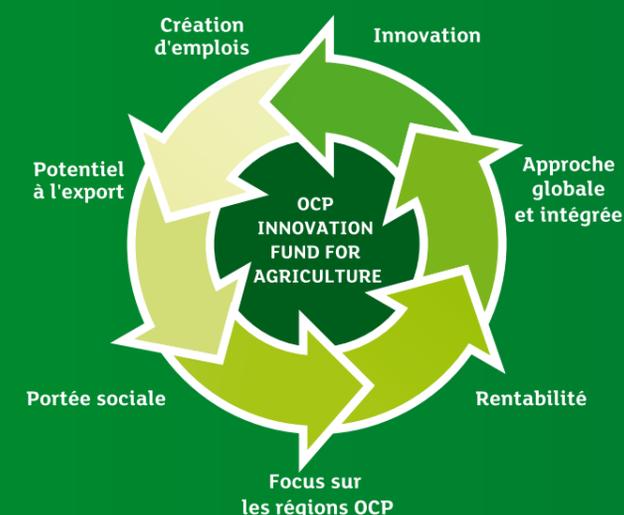
### Priorité à l'agriculture nationale



## OCP INNOVATION FUND FOR AGRICULTURE

### Les critères de sélection

Le Fonds est ouvert aux projets innovants et permettant l'émergence de structures pérennes, compétitives et créatrices d'emplois durables au Maroc. Il investira prioritairement dans les projets structurants, tels que l'irrigation raisonnée, la réhabilitation des terrains miniers ou encore la production de biocarburants. Parmi les projets répondant aux critères de sélection, seront retenues en priorité les structures situées dans les territoires d'implantation d'OCP.





Fatiha Charradi, PDG d'OCP Innovation Fund for Agriculture :  
« A travers le Fonds, le Groupe apporte aux porteurs de projets ses moyens humains et financiers, ainsi que les bénéfices d'un réseau étoffé de partenaires. »

### Dialoguer en direct avec les agriculteurs

Fidèle à sa politique visant à promouvoir la vente de ses produits tout en œuvrant dans le cadre du Plan Maroc Vert, le Groupe a inauguré une politique de dialogue direct avec les agriculteurs. Début novembre 2010, une campagne d'information et d'écoute de cinq jours, organisée en collaboration avec l'INRA et la Société nationale de commercialisation de semences (Sonacos, également habilitée à distribuer des engrais), a ciblé les régions de Chaouia, Doukkala, Tadla, Saïss et le Gharb.

Des représentants d'OCP y ont rencontré des centaines d'agriculteurs et de gérants d'exploitations. Ils ont entrepris de sensibiliser leurs interlocuteurs à l'utilisation de nouvelles formules d'engrais. Ce faisant, ils ont fourni des explications techniques quant à l'intérêt d'affecter telle formule d'engrais à tel type de sol, en s'appuyant sur des travaux de terrain et des campagnes d'expérimentation. Ils ont également fait état des résultats d'études récentes menées par l'INRA avec la collaboration du MAPM et qui ont démontré qu'une bonne fertilisation permet de doubler les rendements.

Les intervenants ont mis l'accent sur la volonté du management du Groupe de se rapprocher des utilisateurs de ses produits et de les accompagner par des actions de formation dans leur métier. Ils répondaient ainsi à de nombreux agriculteurs qui ont souligné un point crucial, résumé ainsi par l'un d'entre eux : « Nous manquons de l'assistance de formateurs qui puissent nous conseiller au niveau technique. »

valorise la production en intégrant la transformation, la distribution et l'export. Enfin, parce qu'il produit en mode "bio" et présente une bonne gestion des ressources naturelles.

- Investissement total : 34 millions MAD.
- Participation du Fonds : 10 millions MAD.

**Le projet Aranib** (en français, lapins). Il s'agit d'une initiative moderne et innovante créée dans la province d'Al Haouz. Le projet intègre l'élevage de reproducteurs, un laboratoire de génétique, ainsi que l'engraissement et l'abattage des bêtes. Aranib contribue au développement et à la modernisation de la filière cunicole (élevage de lapins) au Maroc et implique une vingtaine d'agréés.

- Investissement : 8 millions MAD.
- Participation du Fonds : 5 millions MAD.

**Le projet Cactus**, installé à Rhamna, se spécialise dans la production et la commercialisation de dérivés de la figue de barbarie : jus, huile, ensilage... Cactus innove dans le processus de production comme dans les produits commercialisés. Il valorise le fruit dans sa totalité et représente un bon potentiel export. Il crée 35 emplois et s'approvisionne auprès d'une cinquantaine d'agriculteurs de la région.

- Investissement : 24 millions MAD.
- Participation du Fonds : 5 millions MAD.

En dehors des aspects concernant l'utilisation des engrais et la formation des agriculteurs, les représentants d'OCP ont mis l'accent sur l'importance, au niveau national, du programme d'anticipation des besoins, qui a permis, lors de la dernière campagne agricole, de répondre à la demande, notamment en augmentant le volume des fertilisants distribués. Ils ont expliqué à ce propos tout l'intérêt du projet de la Carte de fertilité, qui doit permettre d'utiliser les fertilisants adéquats en quantités suffisantes en fonction des besoins des sols et des cultures, et qui contribuera ainsi à élaborer une politique saine de fertilisation et une meilleure politique agricole au niveau national.

### Faire du made in Morocco à forte valeur ajoutée

OCP réalise globalement environ 70 % de ses engagements en acquisitions de biens d'équipements et de services auprès d'entreprises marocaines. Soit un total de quelque 10 milliards MAD en 2010. Poursuivant son engagement de toujours en faveur des PME nationales, le Groupe a mis sur pied une politique de promotion de ces petites et moyenne entreprises marocaines, dans le cadre de la convention dite "Business Opportunities PME". La convention a été signée en 2009 avec le ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies, de la Confédération générale des entreprises du Maroc, de la Banque populaire et de la Caisse centrale de garantie. OCP y a pris six engagements au profit de ces PME :

- Consolider et faire progresser cette part [de 70 %], notamment dans le cadre de l'ambitieux

programme de développement industriel du Groupe.

- Exiger dans ses appels d'offres que les groupes internationaux candidats s'engagent à faire réaliser au moins 30 % des contrats en volume par des PME marocaines. L'objectif étant de contribuer à faire profiter ces dernières d'un transfert de savoir-faire et d'expertise technologique, bénéfiques qui ne peuvent que rejaillir sur l'économie nationale.

- Faire appel aux PME qui s'installent à proximité des zones d'activité du Groupe, notamment celles qui auront choisi de bénéficier des offres foncières et d'accompagnement proposées par les autres signataires de la convention.

- Encourager le développement des PME régionales grâce à un "Small Business Act" assurant que tout appel d'offres concernant un site du Groupe, portant sur certaines familles d'achat et n'excédant pas 1 million MAD inclura les entreprises locales à proximité du site en question.



**10 milliards MAD :**  
c'est le montant des commandes d'OCP en 2010 aux PME marocaines.



*Nordine Zinbi, directeur Achats du Pôle Industriel :*  
 « Décrocher un marché OCP est une très bonne carte de visite pour les PME marocaines, une valorisation de leur image de marque. »

« La tendance est plutôt au développement de la sous-traitance et à l'externalisation d'un certain nombre de métiers ne faisant pas partie du cœur d'activité du Groupe », souligne Nordine Zinbi, directeur Achats du Pôle Industriel d'OCP. Une politique qui permet de créer de la richesse et de développer l'entreprise marocaine. « Je dirai même, poursuit Nordine Zinbi, que ces prestataires externes ont un savoir-faire supérieur au nôtre dans certains domaines, vu que c'est leur cœur de métier ! »

OCP dispose d'un panel de 2 200 fournisseurs, dont environ 1 500 entreprises marocaines. Parmi celles-ci, 20 % environ sont des entreprises régionales de petite taille, situées à proximité des sites de production. Le Groupe les encourage et les accompagne dans leur développement en leur attribuant des petits marchés sur des familles d'achats ne présentant pas d'enjeu stratégique : sécurité, nettoyage, maintenance, assemblage... Des marchés de l'ordre de 300 000 MAD en moyenne, mais qui peuvent aller jusqu'à un maximum de 1 million MAD, sont ainsi décrochés par ces sociétés régionales sur appels d'offres. Ces PME régionales « ont bénéficié en 2010 de marchés d'une valeur de 700 millions MAD, contre 500 millions en 2009 », précise Nordine Zinbi.

Les PME nationales sont également mises à contribution pour des commandes plus importantes et plus techniques. A eux seuls, les projets de la chimie et des infrastructures à Jorf Lasfar, par exemple, représentent pour ces entreprises quelque 36 millions d'heure de travail sur l'ensemble des métiers, du génie civil à la charpente métallique, en passant par les convoyeurs, les

►► *L'expertise acquise auprès d'OCP permet à des PME marocaines de rivaliser avec des sociétés européennes.*

- Contribuer à l'assiette foncière en mettant à disposition du ministère, sous forme de cession, 11 hectares au niveau de la province de Khouribga pour son aménagement en zone industrielle.

- Participer avec le ministère et ses partenaires à la mise à la disposition des PME d'infrastructures d'accueil industrielles à proximité de ses sites de production.

L'intérêt de cette politique et sa portée prennent tout leur sens lorsque l'on sait que les PME marocaines emploient 50 % de la main d'œuvre du pays et contribuent à hauteur de 50 % à l'investissement, de 40 % à la production, de 20 % à la valeur ajoutée et de 30 % aux exportations

*OCP encourage le développement des PME industrielles marocaines. Le Groupe externalise vers ces entreprises de plus en plus de travaux ne faisant pas partie de son cœur de métier. Cela va du génie civil à la charpente métallique, en passant par les convoyeurs, les câbles, etc.*

câbles, etc. Au niveau de l'ensemble des sites du Groupe, cela représente des revenus non négligeables pour l'économie nationale, mais aussi d'importantes retombées sociales dans les régions où sont implantées ces sites.

« Pour OCP, recourir aux entreprises nationales permet de gagner en performance, en proximité (...) Sans oublier l'impact en termes d'emplois », renchérit le directeur Achats du Pôle Industriel. Mais l'enjeu n'est pas uniquement économique : « Décrocher un marché OCP est une très bonne carte de visite pour les PME, une valorisation de leur image de marque, qu'elles peuvent faire valoir lors de la soumission à d'autres marchés (...) Il y a même des cas où cette "référence OCP" a été mise en avant sur des marchés en Afrique et en Europe ! », souligne avec une pointe de fierté le directeur Achats.

La politique pro-PME d'OCP porte de beaux fruits, à en juger par les réalisations de certaines entreprises marocaines. Nordine Zinbi met volontiers en avant de jolies réussites telles que Stroc Industrie, Buzichelli, Skif Maroc ou encore DLM. « L'expertise acquise au contact d'OCP permet à des PME marocaines de rivaliser avec des sociétés européennes ! », se félicite-t-il.

Les grands groupes étrangers trouvent eux aussi leur compte à sous-traiter à des entreprises locales : elles réduisent leurs coûts, et donc augmentent leurs marges. Ce n'est pas un hasard si le géant turc de travaux publics Tekfen (pressenti pour la construction du pipeline Khouribga-Jorf Lasfar) a porté à 40 % la portion qu'il entend réserver aux PME marocaines.

Cela encourage même certains importants fournisseurs d'OCP à se proposer pour des par-



*Le sport et l'enseignement, deux secteurs qui bénéficient d'un intérêt particulier de la part d'OCP, notamment dans ses zones d'implantation. Ci-contre, la Transmarocaine 2010, une réunion de judo junior à Benguerir et une classe primaire dans la région de Jorf Lasfar.*



tenariats gagnant-gagnant avec le Groupe en venant s'installer au Maroc. Ainsi la multinationale du pneumatique Dunlop s'est-elle déclarée prête à produire localement les bandes transporteuses des convoyeurs, jusqu'ici importées. Même chose pour MECS, un des leaders mondiaux de l'ingénierie de la production d'acide sulfurique. MECS souhaite créer un bureau d'ingénierie au Maroc, ce qui permettrait à OCP d'internaliser son expertise dans ce domaine.

2011 devrait voir d'autres opportunités de partenariats avec des fournisseurs internationaux sur les familles d'achat les plus importantes. Par l'intermédiaire des partenariats ou de la sous-traitance, le Groupe contribue à faire du *made in Morocco* à forte valeur ajoutée, et concrétise en permanence sa vocation d'entreprise citoyenne.

### Actions citoyennes : une année animée

**Sport.** Organisé sous le haut patronage de Sa Majesté le Roi et grâce à un sponsoring important, auquel OCP participe généreusement, la 3<sup>e</sup> édition du Salon du cheval a eu lieu en octobre à El Jadida. Un moteur de développement local sur les plans économique et culturel, notamment grâce à l'afflux d'exposants institutionnels et privés venus du monde entier. Par ailleurs, pour la deuxième année consécutive, le Groupe apporte une contribution de 75 millions MAD pour soutenir le football national, dont quatre équipes portent des maillots au sigle d'OCP (l'Olympique de Khouribga, l'Olympique de Safi, le Difaâ d'El Jadida et le Chabab El Massira de Laâyoune). Et il contribue à hauteur de 25 % au financement de la Transmarocaine, l'épreuve de

marathon nationale qui tiendra sa 6<sup>e</sup> édition en mars 2011 et à laquelle prennent part régulièrement des agents du Groupe.

Parmi ses nombreuses autres participations à différentes activités sportives au Maroc, OCP finance plus de 10 % des charges annuelles d'exploitation du circuit de compétition automobile du Marrakech Grand Prix.

**Protection de l'environnement.** Le Groupe a participé en 2010 pour un budget de 6 millions MAD environ au projet de sauvegarde de la palmeraie de Marrakech et à d'autres projets de développement durable au travers de la Fondation Mohammed VI pour la protection de l'environnement.

**Plages propres.** Les plages de Souiria K'dima, à Safi, et Foum El Oued, à Laâyoune, ont décroché en 2010 le "Pavillon bleu". C'est le label attribué



*La plage de Souiria K'dima, à Safi, a bénéficié de travaux d'infrastructures auxquels OCP a participé à hauteur de 13 millions MAD. Elle a décroché, cette année encore, le label "Pavillon bleu" dans le cadre du programme "Plages propres".*

dans le cadre du programme "Plages propres" placé sous la présidence effective de Son Altesse royale la Princesse Lalla Hasna, et initié par la Fondation Mohammed VI pour la protection de l'environnement et la Fondation internationale pour l'éducation et l'environnement (FEE). A Souiria K'dima, OCP a participé à hauteur de 13 millions MAD au développement de l'infrastructure et pour améliorer les conditions d'hygiène et instaurer un climat de sécurité. A Foum El Oued, le Groupe a contribué pour environ 11 millions MAD à l'aménagement de la corniche, à la construction d'un mur de protection et à de nombreuses autres infrastructures.

**Femmes artisanes.** OCP a soutenu par une contribution de 1,5 million MAD le programme de Dar Maâlma, qui permet le renforcement des capacités et le soutien des activités des femmes artisanes.

**Lutte contre le cancer.** Au titre de l'exercice 2010, le Groupe a contribué à hauteur de 4 millions MAD aux programmes de l'Association Lalla Salma de lutte contre le cancer.

**Solidarité.** Le Groupe a contribué à hauteur de 5 millions MAD à la campagne nationale de la Fondation Mohammed V pour la solidarité. Par ailleurs, comme chaque année, les populations démunies des agglomérations limitrophes des sites du Groupe bénéficient d'actions citoyennes qu'effectue OCP depuis des décennies. Parmi les nombreuses initiatives de cette année, citons l'opération de distribution de 50 bicyclettes, de 2 000 cartables et autres fournitures scolaires ainsi que 1 190 lots de denrées alimentaires qui a eu lieu au bénéfice de la population de la commune de Youssoufia et de différentes communes de la région de Doukkala-Abda.

## ENGAGEMENT À L'INTERNATIONAL

## Coopération Sud-Sud : en Inde et en Afrique, deux grands chantiers OCP

*Le Groupe s'engage sur le terrain local et international pour apporter son soutien à l'agriculture dans deux grandes régions du monde : en Inde, sous-continent conscient de la nécessité d'une nouvelle Révolution verte, et en Afrique, continent où se trouve le plus grand potentiel de croissance des rendements. Deux régions où OCP se mobilise pour une coopération Sud-Sud efficace.*

### La démarche globale du Groupe au service de l'agriculture durable en Inde

Le projet OCP-AES, dans lequel s'est investi le Groupe en Inde via la Fondation OCP, illustre la conscience qu'il a de sa responsabilité vis-à-vis de l'agriculture mondiale. Il s'intègre dans le projet AES (Agricultural Extension Services). OCP-AES est un projet pilote mené en partenariat avec des institutions universitaires indiennes ayant pour but la sensibilisation des fermiers sur les meilleurs usages des fertilisants. Une initiative de terrain en faveur du développement humain durable dans les zones rurales.

Le projet touche trois districts de l'État indien du Karnataka (Gulbarga, Bidar et Raichur). Il vise à améliorer durablement les rendements des cultures de 3 000 fermes. Il y parvient par une démonstration-vulgarisation des meilleures pratiques agricoles en vue d'une amélioration de la fertilité du sol au fil du temps. Cette initiative constitue pour la Fondation OCP une participation concrète, sur le terrain, via l'accompagnement de proximité des agriculteurs. Objectifs : apporter une amélioration notable de la productivité et une meilleure valorisation des récoltes, en passant par le choix d'intrants adaptés et des formations personnalisées à l'accès au marché.

Engagé en 2010 sur la période de début de campagne des plantations (janvier à juin), le projet OCP-AES est mis en œuvre avec la participation de l'Institut national de la recherche agronomique (INRA). Ce travail, qui doit se poursuivre sur quatre ans, aura des retombées directes sur la création de valeur par et pour ces 3 000 fermes, et partant pour les ruraux avoisinants.

Les trois circonscriptions du sud-ouest de l'Inde couvertes par le projet comptent parmi les plus défavorisées du sous-continent, avec 95 % de la population vivant en dessous du seuil

►► *Les succès réalisés en Inde incitent le Groupe à les reproduire ailleurs, notamment en Afrique.*



*Mohamed Belmahi, président de la Fondation OCP : « En Inde, les agriculteurs bénéficient d'un système de formation aux bonnes pratiques agricoles grâce au projet OCP-AES. »*

« Le facteur clé du succès de cette initiative réside dans la démarche globale et intégrée adoptée dans sa conception et son implémentation », tient à souligner Fatiha Charradi, PDG d'OCP Innovation Fund for Agriculture, responsable du portefeuille agribusiness du Groupe, et donc partie prenante dans le projet OCP-AES de la Fondation.

### L'Afrique, partenaire incontournable de la sécurité alimentaire mondiale

Pour augmenter la production alimentaire mondiale, la seule véritable option consiste à accroître les rendements à l'hectare. Et c'est en Afrique que se trouve le plus important potentiel d'accroissement des rendements. Une réalité reconnue par de plus en plus d'institutions et de personnalités qui comptent dans le monde des investisseurs :

- Alors que le continent totalise le cinquième des terres arables mondiales, il utilise moins de 1 % des engrais épandus dans le monde.
- Ses agriculteurs épandent moins de 6 kg/ha/an en moyenne, contre environ 80 kg/ha/an en moyenne dans le monde.
- Les sols africains sont les plus déficitaires au monde en nutriments indispensables au développement des cultures. Et les agriculteurs n'y apportent que 20 % des engrais nécessaires pour éviter l'épuisement de la teneur en phosphore de leurs sols. Selon la Banque mondiale, au moins 85 % des pays africains souffrent d'un prélèvement de nutriments de plus de 30 kg par hectare et par an, et 40 % des pays subissent des pertes de plus de 60 kg de nutriments par hectare et par an.

Pourtant, le continent a jusqu'ici été négligé par ce qu'il convient d'appeler, le "gotha agri-

de pauvreté. La région est à dominante agricole. Elle pratique une agriculture pluviale produisant à 50 % des légumineuses alimentaires, le reste se composant de céréales (maïs, millet), d'oléagineux (sésame, tournesol) ou encore de coton et de canne à sucre. La productivité de la région est faible, et la commercialisation y est difficile. Cependant, avec de bonnes pratiques agricoles, les sols possèdent un fort potentiel d'augmentation des rendements.

Le projet a également permis de faciliter les relations entre les intervenants et les bénéficiaires afin d'améliorer l'accès aux produits appropriés, mais également aux crédits. Une des composantes clés de ce projet est, en effet, l'aide au financement, qui s'exprime en facilitant le contact entre les entreprises et les institutions de micro-crédit locales.

La première récolte a donné des résultats très encourageants. Dans certaines exploitations, l'accroissement des rendements a même été largement supérieur aux 10 à 25 % escomptés ! Le succès de cette expérience indienne incite la Fondation OCP à la reproduire dans d'autres états de l'Inde, dont l'Uttar Pradesh et le Rajasthan, et dans d'autres pays, africains notamment. Au Maroc, ce projet intégrera également l'échange d'expérience, de savoir-faire et d'innovation technologique agricole entre l'Inde et le Royaume.

En répondant aux questions des agriculteurs et en leur apportant des conseils efficaces, le "call centre" mis en place par le projet OCP-AES contribue fortement au succès de ce programme qui bénéficie à 3 000 fermes en Inde.



cole mondial". Alors même qu'en Afrique l'agriculture est censée représenter les trois quarts de l'activité économique et qu'elle fournit le tiers du PIB.

Par ailleurs, le continent connaît le taux de croissance démographique le plus fort de la planète. En 2008 déjà, un rapport de la Banque mondiale estimait ce taux à 2,5 % par an en Afrique subsaharienne, contre 1,2 %/an en Amérique latine et en Asie. Le même rapport indiquait qu'à ce rythme, la population de l'Afrique aura doublé entre 2008 et 2036. En 2050, le continent comptera plus de 2 millions d'habitants (plus de 23 % de la population mondiale, contre 15 % aujourd'hui). Il abritera 22,1 % de la population mondiale en âge de travailler (contre 14,6 % pour la Chine).

### OCP invite à changer de regard sur le continent africain

Pour réussir à développer son potentiel agricole, il est indispensable que l'Afrique soit

intégrée au système mondial de production alimentaire. Pour pouvoir s'intégrer à l'économie agricole mondiale et y jouer son rôle, le continent devra être considéré comme un gisement d'opportunités. C'est le credo réaffirmé par OCP lors de la 1<sup>ère</sup> édition de la conférence dédiée aux engrais en Afrique, FMB Africa. Pour OCP, il faut se départir de l'idée encore en vogue dans nombre d'instances internationales selon laquelle l'agriculture africaine est une simple question locale, une question d'aide, de lutte contre la famine.

Bien au contraire, a insisté M. Mhamed Ibnabdeljalil, directeur exécutif en charge du Pôle Commercial du Groupe : « L'agriculture africaine doit être considérée comme partie intégrante d'un système agricole mondial capable de répondre aux besoins de la population de la planète, qui devrait atteindre plus de 9 milliards d'individus d'ici à 2050 ». M. Ibnabdeljalil présentait à l'ouverture de la conférence "Une introduction à la stratégie d'OCP pour l'Afrique".



Mhamed Ibnabdeljalil, directeur exécutif en charge du Pôle Commercial : « L'agriculture africaine doit être considérée comme partie intégrante d'un système agricole mondial capable de répondre aux besoins de la population de la planète, qui devrait atteindre plus de 9 milliards d'individus d'ici à 2050. »

Il a fait part de la vision à long terme d'OCP dans ce continent. « Une stratégie régionale, a précisé M. Ibnabdeljalil, qui se déploie selon trois axes : s'engager, apprendre et innover. » L'Afrique devra bénéficier d'une action immédiate sur le terrain. Une action efficace, qui permettra d'améliorer les revenus des agriculteurs du continent par le biais d'une augmentation des rendements des récoltes grâce à une meilleure fertilisation. Et d'engendrer au sein des économies locales des cercles vertueux et durables qui profiteront à tous.

### Une place particulière pour l'Afrique

Pour commencer, le Groupe a conclu des accords de partenariat pour la fourniture d'engrais en vue de traiter la sous-fertilisation en Afrique. Mais cela ne suffirait pas. Pour réussir à inciter les agriculteurs à adopter l'approche développement durable qui est la sienne, OCP se devait d'étendre son champ d'intervention à l'ensemble de la chaîne de valeur : des négociants en

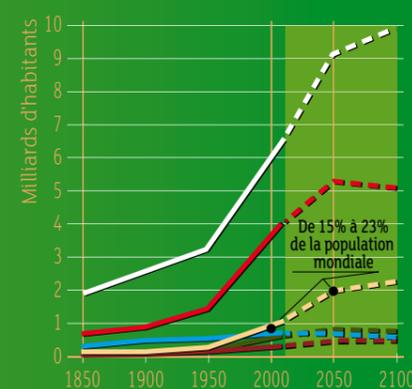
produits agricoles aux points de vente au détail, en passant par les industriels de l'alimentaire, etc. Également à des partenaires publics et privés impliqués dans le soutien au développement de l'agriculture.

Depuis 2008, OCP a tenu à rencontrer un grand nombre d'interlocuteurs : importateurs, décideurs politiques, acteurs spécialisés dans les questions de développement et autres parties prenantes dans plus de vingt pays. Un processus à travers lequel le Groupe instaure les manières les mieux adaptées pour fournir aux agriculteurs locaux le bon engrais au meilleur coût.

De nouveaux produits sont en phase de développement à OCP, adaptés aux besoins locaux de certains pays du continent. Le Groupe a également pris un virage important sur le continent, en cherchant des partenaires locaux forts, auxquels il demande d'avoir une approche de développement à long terme et d'apporter une réelle valeur ajoutée.

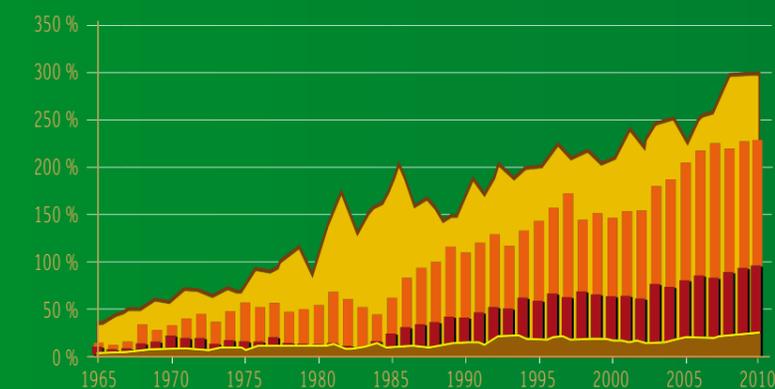
►► La stratégie régionale d'OCP se déploie selon trois axes : s'engager, apprendre et innover.

►► L'Afrique aujourd'hui Démographie galopante et rendements agricoles à la traîne



POPULATION MONDIALE

— Monde  
— Asie-Océanie  
— Afrique  
— Amérique latine  
— Europe  
— Amérique du Nord



PRODUCTION CÉRÉALIÈRE ET SUPERFICIE DES TERRES ARABLES

% d'augmentation en Asie  
... de la superficie des terres arables  
... de la production céréalière  
% d'augmentation en Afrique  
... de la superficie des terres arables  
... de la production céréalière (Source : ONU)

## CAPITAL HUMAIN

## L'intelligence collective au service de la performance

« La stratégie d'OCP a comme finalité de valoriser la première richesse de l'entreprise qui, au-delà des phosphates, est son capital humain, à savoir les hommes et les femmes qui y travaillent. »  
*Une déclaration du PDG Mostafa Terrab qui illustre parfaitement la place de l'élément l'humain dans le Groupe. Une place d'autant plus importante dans le contexte de l'ambitieux programme de développement industriel d'OCP.*

**A** fin 2010, les ressources humaines totales d'OCP s'établissent à 19 044 collaborateurs toutes catégories confondues. Ce total comporte 11 443 OE (ouvriers et employés — en baisse de 9 % par rapport à 2009), 6 479 TAMCA (techniciens, agents de maîtrise et cadres administratifs — en hausse de 10,30 %) et 1 122 HC (hors cadres, soit les ingénieurs, docteurs et assimilés — en hausse de 4,28 %). La répartition 2010 de l'effectif s'établit comme suit : 44,1 % de moins de 10 ans d'ancienneté (contre 42,6 % en 2008) ; 15,2 % entre 10 et 20 ans (contre 10,5 %) ; et 40,7 % de plus de 20 ans (contre 46,8 %). Elle traduit l'importance accordée à la fois à l'expérience des collaborateurs, mais aussi à l'intégration de nouvelles recrues pouvant contribuer significativement à la réussite de la nouvelle stratégie du Groupe. Une tendance qui s'accroîtra très nettement avec la campagne de recrutement prévue en 2011. Celle-ci prévoit en effet l'embauche de plusieurs centaines de nouveaux collaborateurs, dans tous les métiers et à tous les niveaux, une montée en puissance de l'effectif nécessaire pour mettre en œuvre l'ambitieux programme de développement actuellement en chantier.

### Formation : un ambitieux programme en préparation

L'intérêt que porte OCP à la formation de son personnel dans tous les domaines touchant aux activités et à la vie de l'entreprise est permanent et ses finalités sont très diverses. Les formations sont axées sur la professionnalisation dans la filière du management tout autant que dans les filières métiers du Groupe dans les domaines de la mine et de la chimie. Un soin particulier est ap-

►► *L'effectif rajeunit : la part des moins de 10 ans d'ancienneté augmente, celle des plus de 20 ans diminue.*

*Mohamed El Kadiri, secrétaire général du Groupe et directeur exécutif en charge du Pôle Capital Humain p.i. : « Pour développer et consolider son leadership, OCP compte en premier sur son capital humain, qu'il considère comme sa principale richesse et qu'il prévoit d'étoffer pour mener à bien son important programme de développement industriel. »*



porté à la formation des apprentis stagiaires, et un dispositif d'intégration est mis en place pour les nouvelles recrues. En termes de ressources, une équipe est dédiée à la conception et à l'ingénierie pédagogique des programmes. Le management du Groupe est naturellement fortement impliqué dans la détermination des besoins. Les programmes sont conçus en partenariat avec les meilleurs établissements académiques à l'échelle nationale et internationale.

Au niveau des sites, OCP dispose de 76 formateurs et animateurs à plein temps, qui réalisent plus de 95 % des actions prévues dans le plan de charge annuel de formation des agents OE/TAMCA. Les structures sont implantées sur les sites de production, à Khouribga, Youssoufia, Jorf Lasfar, Benguerir, Safi et Boucraâ-Laâyoune.

En 2010, 1 421 actions de formation initiale et de formation continue ont été réalisées au profit de 11 960 participants. En 2011, les programmes de formation devraient se poursuivre et se développer : quelque 12 750 collaborateurs devraient en bénéficier.

### Institut des Savoirs : une pépinière de managers de demain

Pour accompagner ses orientations stratégiques, OCP a créé au tout début 2010 son Institut des Savoirs. Objectif : s'assurer de la compréhension et de l'assimilation de la nouvelle vision du Groupe et de sa stratégie par ses collaborateurs à tous les niveaux. Et surtout, au-delà du concept, s'assurer de sa traduction au quotidien dans l'activité managériale, pour « favoriser l'expression de l'intelligence collective au service de

la performance du Groupe », témoigne Latefa Zazi, directrice de l'Institut.

La nouvelle structure s'inscrit dans la dynamique de transformation importante en cours dans le Groupe : refonte des structures managériales et organisationnelles, transformation opérationnelle. Mais si la vocation première de cet institut est de servir les intérêts d'un public interne pour valoriser le capital humain d'OCP, elle ambitionne également de contribuer au rayonnement du Groupe.

L'année 2010 a été consacrée à la construction et à la structuration des programmes, pour créer un espace dédié à la professionnalisation et au développement au service de la stratégie du Groupe et de ses collaborateurs. Concrètement, les programmes de l'Institut sont élaborés par des comités regroupant des professionnels de la thématique traitée et font appel à des partenaires de renom, aussi bien au Maroc qu'à l'étranger. Conçus autour des réalités d'OCP tout en offrant un label académique, les programmes s'articulent autour de quatre axes :

**1. Stratégie et leadership.** Au programme, cycles de management adaptés à chaque niveau de responsabilité et formation au leadership. Buts recherchés : renforcer les compétences, l'attitude et le « savoir-être » de l'encadrement, et former à la prise de parole en public, à la négociation,

Lors du premier Forum OCP "À Ciel ouvert", le 27 mars à Paris, le PDG Mostafa Terrab a exposé aux étudiants, diplômés et professionnels marocains venus de toute l'Europe les opportunités offertes par le Groupe. Il les a aussi écoutés, pour mieux connaître leurs attentes et leurs questionnements.



etc. Pour produire une génération de managers capables de relever les défis qu'implique la nouvelle stratégie du Groupe.

**2. Professionnalisation métier.** Des programmes techniques modulaires, optimisés en fonction des niveaux de responsabilité. Ils visent à développer le professionnalisme dans les grandes catégories de fonctions, comme l'extraction, le traitement et la valorisation du phosphate, mais aussi dans les filières de support telles que RH, management de projets, finances, audit, achats, R&D.

**3. Intégration.** Une vaste gamme d'actions régulières est proposée pour faciliter l'appropriation des fondamentaux du Groupe (valeurs, organisation, chiffres clés, activités, organisation...), et capitaliser et diffuser ses savoir-faire. Par exemple : visites de sites, réunions plénières de présentation des différents pôles, séminaires permettant une meilleure compréhension du marché des phosphates, des produits et des process industriels du Groupe. Avec une forte volonté de créer une "culture Groupe", via différentes initiatives de type études de cas spécifiques OCP, animation de communautés métiers, etc.

**4. Veille et ouverture.** Des cycles de conférences favoriseront une ouverture et une réflexion au-delà du cadre des fonctionnements actuels du Groupe. Objectifs : permettre de prendre du recul, mais aussi de développer de nouvelles visions, de stimuler la créativité et l'innovation.

### "À Ciel ouvert" : quand OCP se fait chasseur de têtes...

Le 27 mars 2010, à Paris, a été organisé le premier Forum OCP Paris "À Ciel ouvert", à l'intention des étudiants, diplômés et professionnels marocains en Europe. La première entreprise industrielle marocaine montre ainsi qu'elle ne lésine pas sur les moyens pour trouver le personnel aussi compétent que motivé dont elle a besoin. Un personnel qui lui permettra de relever les défis qu'implique le maintien et la consolidation de son leadership mondial : être plus performante, plus rentable, mais aussi plus respectueuse de l'environnement.

C'est dans cette perspective qu'il faut placer la venue à Paris de hauts responsables du groupe, dont le PDG Mostafa Terrab, dans le but de présenter les opportunités offertes par OCP et le *networking* qui accompagne son développement. Mais cette initiative forte, organisée avec le concours de l'Association des Marocains des

Grandes Ecoles (AMGE), vise également, et peut-être surtout, à mieux connaître les attentes et les questionnements des étudiants, diplômés et professionnels marocains en Europe.

Dans le cadre de ses initiatives visant à renforcer ses équipes, le Groupe participera, toujours à Paris, à la 20<sup>e</sup> édition du forum "Trium", qui doit se tenir en octobre 2011. OCP s'y adressera aux lauréats des Grandes Écoles et universités de renommée internationale, à la recherche de profils talentueux et ambitieux pour des postes dans différents domaines : commerciaux, marketing, RH, financiers, ingénieurs, gestionnaires de projets, etc.

### Un dialogue permanent avec les partenaires sociaux

Une nouvelle charte du dialogue social a été signée en 2010. Sa mise en place intervient conséquemment au changement sensible de la carte syndicale au sein du Groupe à la suite des élections professionnelles organisées l'année dernière. La nouvelle charte, qui capitalise sur les expériences passées en matière de concertation sociale, est le résultat d'un consensus trouvé avec les syndicats les plus représentatifs au sein de l'entreprise. Elle apporte quelques innovations majeures, dont l'institution de nouvelles instances représentatives du personnel, à savoir les Commissions de l'action sociale (CAS) et la Commission hygiène, sécurité et environnement (CHSE).

Quelque quarante réunions des Commissions du statut et du personnel (CSP) ont été tenues au titre de l'exercice 2010. Les principaux points discutés lors de ces réunions ont trait, entre autres, aux primes et indemnités accordées au personnel, à l'avancement de carrière, à l'accès à la propriété, à la couverture médicale, au transport du personnel et à d'autres points d'ordre social.

Le sixième protocole d'accord signé avec les partenaires sociaux (le 1<sup>er</sup> juillet 2010) a porté sur une série de mesures incitatives en faveur du personnel en activité, mais aussi à destination des agents pensionnés, dont notamment :

- L'amélioration de la situation matérielle du personnel en activité à travers la revalorisation de certaines primes et indemnités (indemnité complémentaire, indemnité de scolarité, prime de fonction, allocation forfaitaire de congé, allocation forfaitaire de départ à la retraite, etc.).
- L'amélioration des prestations sociales, en particulier la revalorisation des plafonds des prêts voitures et ménagers, la mise en place d'une allocation pour l'acquisition d'un ordinateur et l'élaboration de conventions avec l'organisme de transport routier (CTM) en vue de faire bénéficier le personnel OCP de tarifs préférentiels ;
- L'amélioration de la couverture médicale des pensionnés et le lancement d'une étude globale relative au système de couverture médicale du Groupe.
- L'amélioration des conditions d'accès à la propriété à travers, notamment, la revalorisation du plafond du soutien exceptionnel au logement et la conclusion de conventions avec des promoteurs immobiliers dans les différentes villes du Maroc.

### Une première : les négociateurs sociaux en stage en Italie

En 2010, une action de formation d'envergure s'est déroulée à Turin (Italie). Elle a profité à 122 représentants du personnel (RP) et délégués à l'hygiène et à la sécurité (DHS), ainsi qu'à 20 représentants du management OCP parmi ceux qui sont membres des différentes Commissions du statut et du personnel (CSP) à l'échelle de l'entreprise.

Mise sur pied à l'initiative du PDG, cette action de formation est une première dans l'histoi-



En 2010, 1 421 actions de formation initiale et continue ont été réalisées au profit de 11 960 participants. En 2011, les programmes de formation vont se poursuivre et se développer : 12 750 collaborateurs devraient en bénéficier.

re d'OCP. La formation, qui a pour thème central "dialogue social et techniques de négociation", s'inscrit dans une logique d'accompagnement des délégués des salariés dans l'exercice de leur mission de représentation. Elle vise essentiellement le développement des compétences des RP et des DHS dans le domaine de la concertation sociale d'une part, et d'autre part dans le partage d'une même représentation, au sein de l'entreprise, du rôle du délégué du personnel.

La formation s'est déroulée au Centre international de formation du Bureau international du travail (BIT), secrétariat permanent de l'Organisation internationale du travail (OIT) chargé des questions générales liées au travail dans le monde.

### Prestations sociales : principaux faits saillants

**Gestion de la Caisse de retraite.** Au 1<sup>er</sup> décembre 2010, OCP a transféré à la Caisse nationale de retraites et d'assurances (CNRA) les éléments de pension restants, sous forme de rentes viagères. Le transfert comporte :

- La partie fixe de la pension de transfert OCP acquise à la date du transfert.

- Les majorations pour charges familiales prévues par le Régime interne de retraite OCP

OCP continuera à assurer la couverture des droits non transférés au Régime collectif d'allocation de retraite (RCAR) et à la CNRA, notamment au titre de la garantie de liquidation de la pension selon les textes de la Caisse interne de retraite OCP, et de l'allocation décès. A la date de liquidation de la pension ou à la date de survenance de l'événement ouvrant des droits non transférés, le Groupe apportera le capital constitutif nécessaire au RCAR et à la CNRA — ou à tout autre organisme spécialisé — pour la couverture de ces droits non transférés.

Au 1<sup>er</sup> décembre 2010, la population concernée par le transfert compte 34 755 pensionnés, dont 22 864 pensions directes et 11 891 pensions de réversion. Et le nombre d'actifs recrutés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2001 et adhérents auparavant du Régime interne de retraite OCP totalise 9 828 agents.

Rappelons que l'externalisation de la CIR-OCP a été décidée par le CA du 18 septembre 2008.

**Projets de logements et aides à l'accession à la propriété.** Différents projets se déroulent dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre de la politique sociale. Entre autres : une vingtaine de

projets de lotissements, de viabilisation de différents terrains et parcelles, de construction de nombreux lots de villas et d'appartements. Ces projets sont en cours de réalisation à El Jadida, à Safi, à Youssoufia et à Khouribga. Par ailleurs, au niveau de l'ensemble des sites du Groupe, 1 734 membres du personnel ont bénéficié à fin 2010 de différentes mesures d'aide pour l'accession à la propriété, ventilées comme suit :

- Cession de lots de terrains viabilisés : 788.
- Cession d'appartements construits : 50.
- Cession de logements de fonction : 179.
- Prêts hypothécaires : 715.
- Prêts d'aide pour le logement : 2.

**Couverture médicale.** OCP veille au bien-être et à l'épanouissement de son personnel actif et retraité, auquel il offre une importante couverture médicale. Celle-ci permet aux agents et à leurs ayants-droit à charge de bénéficier de prestations médicales auprès d'un vaste réseau de professionnels de santé. Les faits saillants de l'année 2010, à ce niveau, comprennent :

- L'amélioration des prestations (taux et montants des remboursements) servies aux pensionnés.
- La prise en charge des enfants poursuivant des études jusqu'à l'âge de 26 ans.
- Le lancement d'un projet de refonte du système de couverture médicale en vigueur. Avec comme objectifs l'adaptation de son cadre institutionnel et la professionnalisation de sa gestion.

**Activités sociales et culturelles.** OCP met à la disposition de son personnel actif et retraité différentes prestations de loisirs assurées par les services sociaux de chaque site. Outre la mise en œuvre, dans les zones d'activité du Groupe, de programmes récréatifs, culturels et sportifs au profit des membres du personnel et de leurs familles, les prestations sociales ont connu, au cours de l'exercice 2010, la réalisation de nombreuses actions, dont on peut citer :

- Estivage : 1 985 bénéficiaires.
- Séjours conventionnés : 5 210.
- Colonies de vacances : 4 621.
- Prêts à la consommation : 3 311.
- Pèlerinage à La Mecque : 216.
- Bourses du Fonds de formation inter entreprises minières : 4 633.

►► 1 734 agents OCP ont bénéficié de différentes aides pour l'accession à la propriété en 2010.







[www.ocpgroup.ma](http://www.ocpgroup.ma)

2-4, rue Al Abtal, Hay Erraha, 20200 Casablanca, Maroc  
Tél : +212 (0) 522 23 20 25 / +212 (0) 522 92 30 00 / +212 (0) 522 92 40 00

