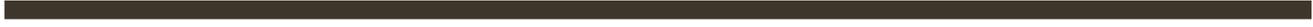

Créer de la valeur, s'engager socialement

 **22**
VOLUME DES INVESTISSEMENTS
ENGAGÉS EN MILLIARDS DE DIRHAMS

 **15 000**
JEUNES MAROCAINS FORMÉS
POUR AMÉLIORER
LEUR EMPLOYABILITÉ

 **28%**
PART D'OCP DANS LES
EXPORTATIONS MAROCAINES
DE MARCHANDISES





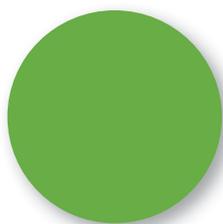
Créer de la valeur, s'engager socialement







SOM MAI RE



INTRODUCTION

8 *L'univers d'OCP*

- L'univers d'OCP _ 9
- Que produisons-nous ? _ 11
- Nos 10 objectifs stratégiques _ 12
- Quelques projets emblématiques _ 14
- Notre histoire _ 15
- Nos filiales _ 16
- Implantation mondiale _ 18
- Parts de marché du groupe OCP _ 20
- Organigramme général _ 21
- Indicateurs financiers _ 22
- Notre vision _ 23

PARTIE 1

28 *Créer de la valeur...*

- Capital humain _ 30
- Marché mondial des phosphates _ 38
- Excellence industrielle _ 46
- Bilan financier _ 56

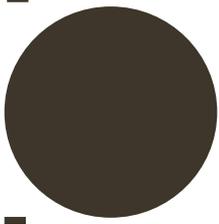
PARTIE 2

62 *...S'engager socialement*

- Environnement _ 64
- Engagements sociétaux au Maroc _ 70
- Sécurité alimentaire _ 84
- Ethique et Transparence _ 92

**7 MILLIARDS
DE DOLLARS**
NOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2011





L'UNI VERS OCP



22 | **15000** | **28%**

VOLUME DES INVESTISSEMENTS
ENGAGÉS EN MILLIARDS DE DIRHAMS

JEUNES MAROCAINS FORMÉS POUR
AMÉLIORER LEUR EMPLOYABILITÉ

PART D'OCP DANS LES EXPORTATIONS
MAROCAINES DE MARCHANDISES

—

PREMIER EXPORTATEUR
MONDIAL DE PHOSPHATE
SOUS TOUTES FORMES

(MINÉRAI, ACIDE PHOSPHORIQUE ET ENGRAIS),

PREMIÈRE SOCIÉTÉ
MAROCAINE,

(PAR LE CHIFFRE D'AFFAIRES),

OCP EST PRÉSENT
SUR LES 5 CONTINENTS



Riche de plus de 90 ans d'expérience et disposant de réserves de phosphate parmi les plus importantes au monde, OCP poursuit un double objectif de production de valeur et d'engagement sociétal fort: performances financières et commerciales d'une part et soutien à l'économie marocaine et sécurité alimentaire mondiale dont il est un acteur majeur d'autre part.

Chez OCP, rentabilité rime avec responsabilité.

**1 TONNE DE
PHOSPHATE
CONTIENT,
EN MOYENNE,
0,32 TONNE DE P₂O₅**

QUE PRODUISONS-NOUS ?

28,1

MILLIONS DE TONNES
PRODUCTION DE MINERAI

4,4

MILLIONS DE TONNES
PRODUCTION D'ACIDE PHOSPHORIQUE

4,35

MILLIONS DE TONNES
PRODUCTION D'ENGRAIS

1 MINERAI DE PHOSPHATE

La qualité du minerai de phosphate – extrait à ciel ouvert – se mesure en teneur en phosphore (P_2O_5). Après extraction, la roche est traitée pour en accroître la teneur en phosphore (opérations d'enrichissement) avant d'être convertie en acide phosphorique. Une tonne de phosphate contient, en moyenne, 0,32 tonne de P_2O_5 . OCP est le premier exportateur mondial de phosphate avec 36,7 % de parts de marché mondial. En 2011, OCP a extrait 28,1 millions de tonnes, exporté 9,7 millions de tonnes et livré à ses usines de transformation marocaines 18,4 millions de tonnes.

2 ACIDE PHOSPHORIQUE

Produit intermédiaire entre le minerai et les engrais, l'acide phosphorique est en fait le fruit d'un enrichissement de la roche à 52 % en P_2O_5 obtenu par réaction de l'acide sulfurique.

OCP en a produit 4,4 millions de tonnes P_2O_5 en 2011. L'acide phosphorique purifié, lui, est produit en faibles quantités destinées à des applications alimentaires et industrielles. OCP est le premier exportateur mondial d'acide phosphorique avec 51 % de parts de marché.

3 ENGRAIS PHOSPHATÉS

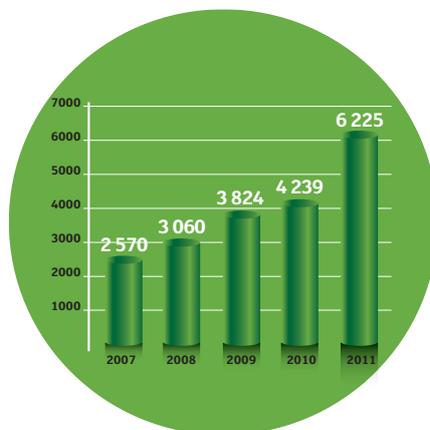
Au nombre de quatre, ils sont le fruit d'une transformation de l'acide phosphorique : le DAP (engrais le plus répandu), le TSP (engrais entièrement phosphaté), le MAP (engrais binaire composé de deux éléments fertilisants : le phosphore et l'azote) et le NPK (engrais ternaire composé de trois éléments : phosphore, azote et potassium). Avec 16,5 % de parts de marché mondial, OCP occupe la troisième place mondiale derrière la Chine et les Etats-Unis. La production totale d'engrais a atteint 4,35 millions de tonnes en 2011.

NOS 10 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

01

Leadership

OCP est une voix crédible dans l'univers du phosphate grâce à son leadership commercial et industriel et surtout grâce à ses engagements sociétaux.



Investissements en millions de dirhams



03

Excellence industrielle

Un programme d'investissement industriel de 120 milliards de dirhams dotera OCP d'ici 2020 des techniques les plus innovantes en matière d'extraction, de transformation et de transport du phosphate.

05

La fertilisation raisonnée

Un recours raisonné aux engrais phosphatés permet de concilier les deux impératifs de sécurité alimentaire et de préservation des sols et de l'environnement.

02

Compétitivité

Essentielle à son développement, la compétitivité d'OCP repose sur sa flexibilité industrielle, la réduction des coûts et l'innovation.

04

Capital humain

Nos quelques 20 000 collaborateurs sont notre première richesse. Ils participent d'une intelligence collective, principale source de nos performances.



06

Préserver l'environnement

Outre l'adoption de techniques industrielles respectueuses de l'environnement, OCP s'est doté de stratégies ambitieuses en matière d'efficacité énergétique et de sauvegarde des ressources hydriques.



07

Sécurité alimentaire

La pauvreté touche environ 1 milliard de personnes dans le monde. OCP entend contribuer à la mise en place de solutions agricoles innovantes pour aider les plus vulnérables des agriculteurs.



09

Soutenir nos riverains

Les riverains de nos cinq sites d'implantation bénéficient de programmes de recrutement, de formation et d'incitations à la création d'entreprises.



10

Développer notre écosystème

Aux yeux d'OCP, le renforcement des liens avec son écosystème est un facteur clé de succès. Promouvoir les forces vives locales, développer leur savoir-faire, renforcer l'attractivité des régions d'activités OCP, tels sont les axes de notre action pour impliquer les acteurs locaux et nationaux.

08

Soutenir l'agriculture marocaine

Outre une carte de fertilité des sols, OCP a créé un fonds d'investissement destiné à financer des projets agricoles innovants.



QUELQUES PROJETS EMBLÉMATIQUES

LE SLURRY PIPELINE KHOURIBGA-JORF LASFAR

Ce minéroduct de transport de la roche de phosphate des mines de Khouribga aux usines chimiques de Jorf Lasfar, d'une longueur de 235 km, sera achevé en 2013. Il générera d'importantes économies de coût du transport et des gains importants en eau et énergie. Grâce à lui, OCP réduira son empreinte carbone de 900 000 tonnes. Le coût de ce projet est de MAD 4,5 milliards.

AUGMENTATION DE LA CAPACITÉ DE PRODUCTION DE JORF LASFAR

Quatre nouvelles usines accroîtront la capacité de production d'engrais de 4 millions de tonnes. Cette extension s'accompagne de la construction d'une usine de dessalement d'eau de mer qui satisfera les besoins actuels et futurs de la plateforme chimique. L'accroissement de la capacité de production de Jorf Lasfar représente un investissement de MAD 40 milliards.

AUGMENTATION DE LA CAPACITÉ D'EXTRACTION ET DE TRAITEMENT DE KHOURIBGA

Cet investissement global de 18 milliards de dirhams permettra l'ouverture de trois nouvelles mines (dont la mine verte d'El Halassa) qui porteront la production actuelle de minerai de 18 à 38 millions de tonnes d'ici 2020.

Les opérations de traitement seront facilitées par la construction de trois nouvelles laveries (dont la laverie de Halassa) parmi les plus grandes et les plus modernes du monde.

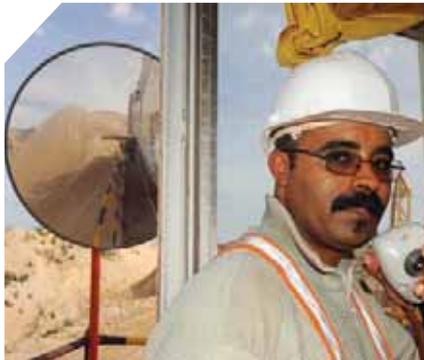
INSTALLATIONS PORTUAIRES

Le port de Jorf Lasfar bénéficie d'importants travaux d'extension, qui seront achevés au deuxième semestre 2015, pour lui permettre d'accueillir, à l'horizon 2020, les trafics d'import et d'export d'OCP liés au programme de doublement de l'extraction de minerai et au triplement de la production d'engrais.

OCP SKILLS

Dans le cadre de sa responsabilité envers les populations de ses bassins d'implantation, OCP a lancé en 2011 un vaste programme de recrutement de 5 800 collaborateurs et de formation de 15 000 jeunes pour améliorer leur employabilité dans tous les secteurs de l'économie marocaine.

NOTRE HISTOIRE



// 1920 -

1920

Création de l'Office Chérifien des Phosphates

1965

Création de la société Maroc Chimie

1975

Création du Groupe OCP

1976-1986

Démarrage de Maroc Phosphore I, MP II en 1981 et MP III/ IV en 1986

1996-2004

Création de plusieurs Joint Ventures (JV) avec des partenaires indiens et pakistanais

2011 //

2008

Transformation de l'Office Chérifien des Phosphates en société anonyme OCP SA

2009

Démarrage de la JV maroco-brésilienne Bunge Maroc Phosphore

2010

Création d'une JV avec Jacobs engineering (JESA); Ouverture de bureaux au Brésil et en Argentine

2011

OCP Skills

NOS FILIALES

15 FILIALES

PHOSBOUCRAA

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **mine**
CAPITAL : **100 000 000 MAD**
PARTICIPATION OCP : **100 %**
VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES
DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 :
1 398 960 000 MAD

EURO- MAROCPHOSPHORE

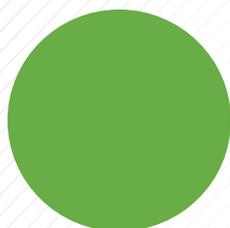
SECTEUR D'ACTIVITÉ : **chimie**
CAPITAL : **180 000 000 MAD**
PARTICIPATION OCP : **33,33 %**
VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES
DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 :
60 000 000 MAD

MAROC PHOSPHORE

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **chimie**
CAPITAL : **6 500 000 000 MAD**
PARTICIPATION OCP : **100 %**
VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES
DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 :
6 044 000 000 MAD

IMACID

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **chimie**
CAPITAL : **619 998 000 MAD**
PARTICIPATION OCP : **33,33 %**
VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES
DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 :
206 666 000 MAD



CERPHOS

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **études et recherches scientifiques et techniques**

CAPITAL : **29 000 000 MAD**

PARTICIPATION OCP : **100 %**

VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 : **0 MAD**

INNOVATION FUND FOR AGRICULTURE

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **fonds d'investissement, filiale créée en 2011**

CAPITAL : **50 000 000 MAD**

PARTICIPATION OCP : **100 %**

VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 : **50 000 000 MAD**

PAKISTAN MAROC PHOSPHORE

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **chimie**

CAPITAL : **800 000 000 MAD**

PARTICIPATION OCP : **50 %**

VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 : **400 000 000 MAD**

SMESI

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **travaux d'études, montage industriel et engineering**

CAPITAL : **20 000 000 MAD**

PARTICIPATION OCP : **100 %**

VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 : **15 481 912,80 MAD**

PRAYON

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **industrie**

CAPITAL : **43 000 000 euros**

PARTICIPATION OCP : **50 %**

VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 : **164 724 140,34 MAD**

BUNGE MAROC PHOSPHORE

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **chimie**

CAPITAL : **900 000 000 MAD**

PARTICIPATION OCP : **50 %**

VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 : **450 000 000 MAD**

SOTREG

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **transport du personnel**

CAPITAL : **56 000 000 MAD**

PARTICIPATION OCP : **100 %**

VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 : **174 842 069,45 MAD**

PPL

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **chimie**

CAPITAL : **3 027 999 560 roupies indiennes**

PARTICIPATION OCP : **50 %**

VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 : **403 740 176,27 MAD**

JACOBS ENGINEERING SA

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **prestation de services d'ingénierie**

CAPITAL : **45 000 000 MAD**

PARTICIPATION OCP : **50 %**

VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 : **22 500 000 MAD**

IMSA

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **hôtellerie**

CAPITAL : **2 000 000 MAD**

PARTICIPATION OCP : **100 %**

VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 : **93 652,85 MAD**

LEJONC ET CIE

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **immobilier**

CAPITAL : **2 713 280 euros**

PARTICIPATION OCP : **100 %**

VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES DE PARTICIPATION DU 31/12/2011 : **30 239 689,87 MAD**

NOS IMPLANTATIONS AU MAROC



OCEAN
ATLANTIQUE

ESPAGNE

ALGERIE

MAROC



PORT PHOSPHATIER

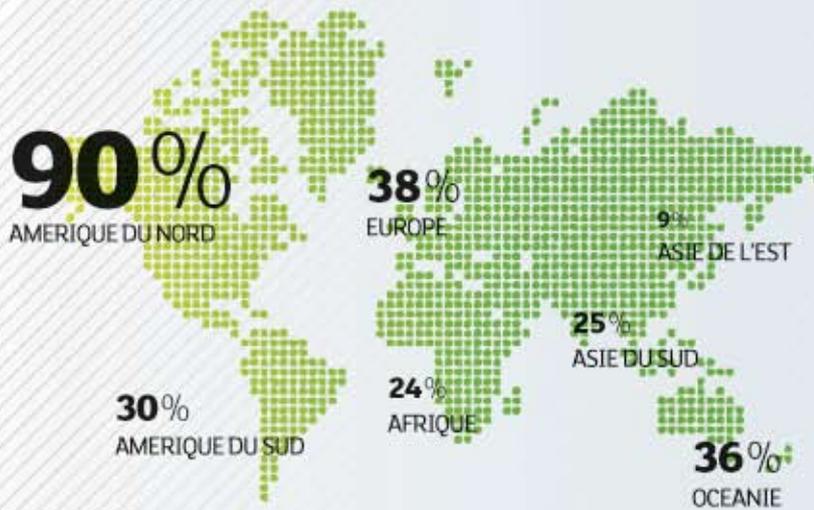


USINE CHIMIQUE



SITE MINIER

NOS CLIENTS DANS LE MONDE



Pourcentage de satisfaction des besoins en phosphate sous toutes formes par OCP.

PRÉSENCE COMMERCIALE ET INDUSTRIELLE À L'ÉTRANGER



BUREAUX DE REPRÉSENTATION COMMERCIALE :

- **New Delhi**
- **Sao Paulo**
- **Paris**
- **Buenos Aires**

SITES CHIMIQUES :

PRAYON

- **Puurs - Belgium**
- **Engis - Belgium**
- **Roches - France**
- **Augusta, GA - SA**

ZMPL

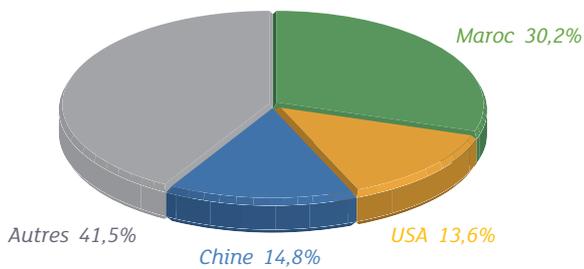
- **Paradeep, PPL - India**

COMMERCE :

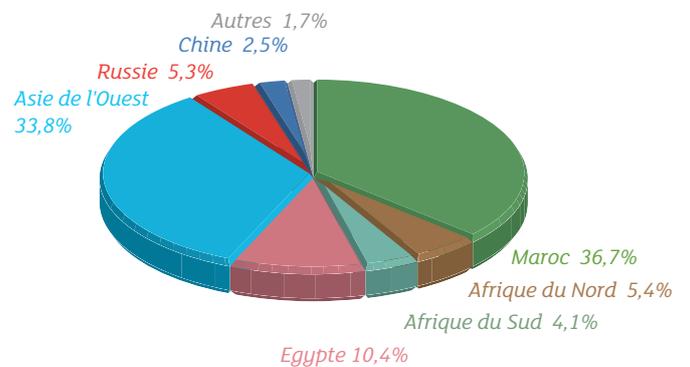
- **Black Sea**
Phosphate trading JVs

PARTS DE MARCHÉ DU GROUPE OCP

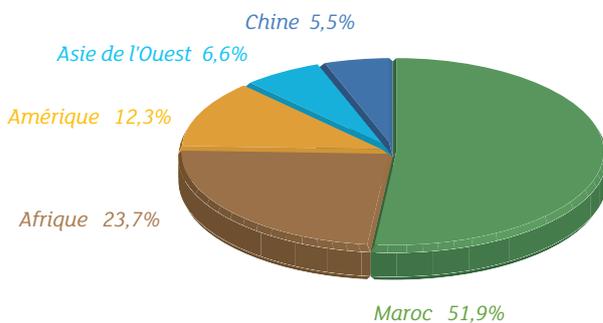
Exportations mondiales de phosphate sous toutes formes en 2011



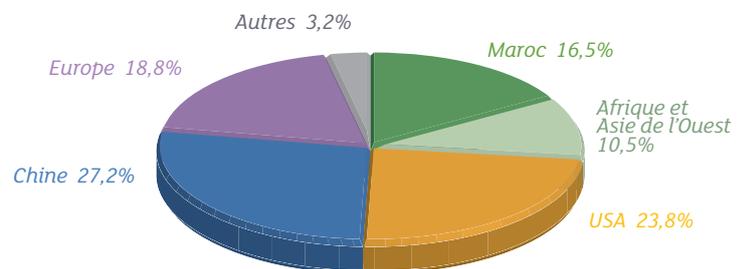
Exportations mondiales du phosphate brut en 2011



Exportations mondiales d'acide phosphorique en 2011



Exportations mondiales d'engrais phosphatés en 2011



ORGANIGRAMME GÉNÉRAL



PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

Mostafa TERRAB

SECRETARIAT GÉNÉRAL

Mohamed El KADIRI

**CABINET DU PRÉSIDENT
DIRECTEUR GÉNÉRAL**

Marouane AMEZIANE

PÔLE CAPITAL HUMAIN

*Mohamed EL KADIRI,
(par intérim)*

**DIRECTION DU
DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Taha BALAFREJ

DIRECTION BUSINESS STEERING

Rachid MOULINE

DIRECTION JURIDIQUE

Ali BEN ABDESLAM

**PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT
RH ET ORGANISATIONNEL**

Meryem CHAMI

PÔLE INDUSTRIEL

*Amar
DRISSI*

PÔLE COMMERCIAL

*Mhamed
IBNABDELJALIL*

**DIRECTION EXÉCUTIVE
AUDIT ET CONTRÔLE**

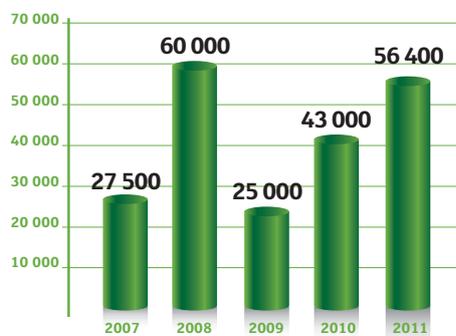
*M'barek
KAROUA*

**PÔLE FINANCE ET
SUPPORTS DE GESTION**

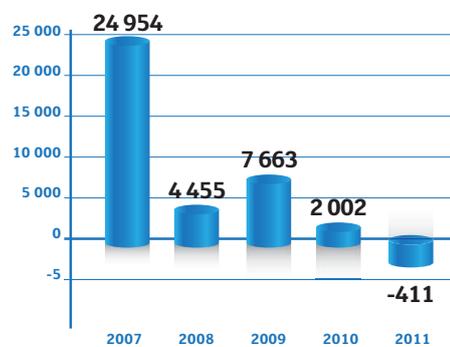
*Mohamed
EL HAJJOUJI*

INDICATEURS FINANCIERS DU GROUPE (en millions de dirhams)

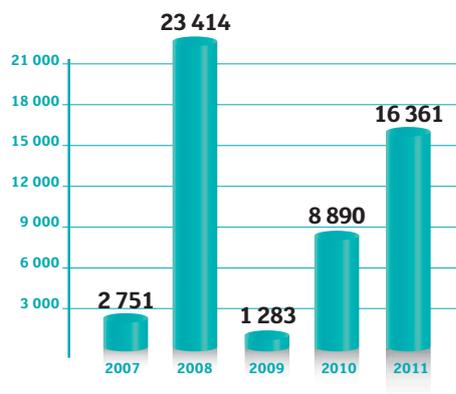
Chiffre d'affaires



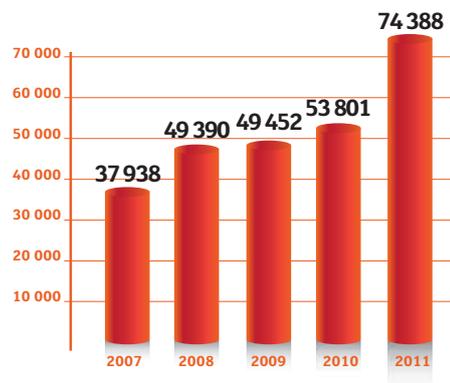
Endettement net



Résultat net



Total bilan



Notre vision

GÉRER VITE ET BIEN LE CHANGEMENT

— par Mostafa Terrab, Président directeur général d'OCP



Sans vision claire on ne peut accompagner vite et bien les changements de notre environnement, les anticiper, en saisir les opportunités. L'analyse de l'environnement, nos atouts compétitifs, nos objectifs et nos moyens sont étroitement intégrés dans un vouloir collectif. Ils participent d'une vision qui est un repère stable. Qui donne son sens à notre action et guide nos décisions.

Tout change sauf la vision. Nos résultats de 2011, parmi les meilleurs de notre histoire, confortent nos choix. Qu'on en juge: notre chiffre d'affaires augmentait de 46 % tandis que notre résultat net s'envolait de 84 % !

1. ENVIRONNEMENT

Le monde d'OCP est sujet à d'incessantes fluctuations dont certaines sont universelles, d'autres propres aux métiers du phosphate. En voici quelques-unes :

1. Mondialisation de l'économie.

La libéralisation du marché mondial des matières premières, dont celle des produits de l'agriculture, a fait tache d'huile. La volatilité des cours s'est invitée sur le marché du phosphate et de ses produits dérivés au début des années 2000. Les fréquentes sautes d'humeur du marché sont un problème et une opportunité : nous les mettons à profit pour lisser, pérenniser et améliorer nos revenus.

2. Concurrence exacerbée.

L'arrivée de nouveaux entrants comme l'Arabie Saoudite et la Chine, aux effets difficilement prévisibles sur notre marché, la course à la taille et la consolidation du secteur nous imposent une politique de baisse de nos coûts, nous encouragent à innover et à cultiver une plus grande proximité avec nos clients. Nous préservons et améliorons nos parts de marché grâce à une meilleure maîtrise des coûts et de notre appareil productif y compris ses composantes logistiques, ainsi qu'une plus grande agilité commerciale.

3. Importance géostratégique du phosphate et des engrais.

Elle donne lieu à des décisions publiques – nouvelles réglementations publiques, fixation des cours par les pouvoirs publics – qui échappent à notre contrôle. Des alliances ou

des fusions entre géants miniers du secteur sont inspirées par la course à la taille et la volonté de contrôler des ressources naturelles qui seraient vouées – affirmation parfois un peu hâtive – à un proche épuisement. Notre terrain de jeu est planétaire. Nous y tenons notre rang, celui d'un acteur majeur qui, tout en consolidant ses alliances traditionnelles, inscrit son action dans un vaste projet de coopération transatlantique Sud-Sud, allant du Brésil à la façade atlantique de l'Afrique en passant par le Maroc. Cette aire géographique possède les trois ingrédients d'une brillante réussite : phosphate et énergie en abondance, et volonté politique. OCP a commencé à poser les premiers jalons de ce vaste dessein : partenariats commerciaux avec le Brésil et l'Argentine ; coopération, à des conditions adaptées, avec l'Afrique.

4. Croissance démographique.

9 milliards d'humains en 2050 contre 7 actuellement : ces deux chiffres assignent à OCP sa mission universelle, qui est de contribuer à l'amélioration de la productivité des sols sans infliger de dégâts irréversibles à l'environnement. Nous sommes un acteur majeur de la sécurité alimentaire de la planète et du développement durable de l'agriculture mondiale.

5. Progrès industriels.

Ils ne peuvent plus être l'apanage d'un seul pays ou d'une seule entreprise. Ils imposent le partage et l'importation des best practices mondiales, que nous pratiquons notamment via une politique active de joint-ventures avec certains des champions mondiaux de

l'ingénierie. De même, les NTIC, qui font circuler l'information en temps réel, imposent une veille rigoureuse et un processus de prise de décision rapide.

II. OBJECTIFS ET AVANTAGES COMPETITIFS.

Ces facteurs de changement, de fluctuation, sont à l'origine d'un objectif gravé dans le marbre : doubler notre capacité de production de phosphate et notre potentielle part de marché des engrais grâce à un gigantesque plan d'investissement décennal de 120 milliards de dirhams. Ce renforcement de notre présence sur tous les maillons de la chaîne de valeur du phosphate nous permettra de réduire nos coûts de 30 %, d'améliorer notre rentabilité financière et de muscler notre flexibilité commerciale. Nos objectifs sont évidemment cohérents avec nos avantages compétitifs bien connus : réserves de phosphate parmi les plus importantes du monde, grande diversité de minerais, forte présence dans tous les maillons de la chaîne de valeur du phosphate et expérience industrielle séculaire.

III. MOYENS

Nous savons fort bien qu'il est plus facile de fixer un objectif que de le réaliser. Nous veillons donc soigneusement à nous doter des moyens de notre politique. Nous les avons architecturés autour de trois piliers :

1. Le programme de transformation opérationnelle (IQLAA).

Il structure en profondeur et en ampleur les changements en cours à OCP. Il redéfinit, invente

de nouveaux processus industriels, modernise et révolutionne nos outils de production avec toujours une même préoccupation : la chasse aux coûts inutiles et faire plein levier sur l'innovation.

2. Le Business steering (BS).

Il est l'outil de pilotage, de mise en cohérence de la production, des achats de matières premières et de la commercialisation. Le BS est un précieux instrument d'arbitrages précis et rentables.

IL EST PLUS FACILE DE FIXER
UN OBJECTIF QUE DE LE RÉALISER
NOUS VEILLONS À
NOUS Doter DES MOYENS
DE NOTRE POLITIQUE

3. Le triptyque managérial.

Nous avons mis en chantier, en octobre 2011, un « triptyque managérial » structuré autour de trois axes : développement RH, développement du système d'information, et organisation. Ils concourent tous trois à un même objectif : hisser nos collaborateurs au niveau de la dynamique des marchés et de notre statut de leader mondial.

Nous n'y parviendrons qu'en changeant la nature des relations de nos employés avec leur entreprise et en améliorant les moyens que nous mettons à leur disposition. Nous donnons aux hommes et femmes d'OCP les moyens de devenir des individus autonomes et responsables, avides de nouveaux savoirs et soucieux de développer leurs capacités personnelles à agir efficacement

dans un environnement en perpétuel changement. Nous mettons concrètement en place d'ambitieux programmes de formation tant au niveau technique que managérial.

Talent factory. OCP fédère ses salariés autour d'une vision et de valeurs partagées. Le système d'information, qui interviendra en soutien à toutes les activités du groupe, renforcera la transparence de la gestion et démocratisera l'information. L'organisation, enfin, obéira moins à des impératifs techniques qu'à une responsabilisation des collaborateurs, qui devront avoir tous moyens pour agir en toute responsabilité et dans le respect de nos valeurs.

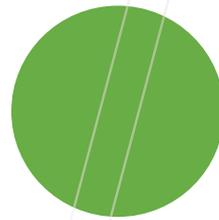
IV. ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX

Notre vision de nous-mêmes et notre environnement sont imbriqués de façon inextricable. Le nombre et le champ des stakeholders ne cessent de s'élargir. Ils nous créent des responsabilités sociétales qui sont autant d'interfaces avec les sociétés dans lesquelles nous évoluons. « Responsabilités » n'est peut-être pas le mot approprié, car il suggère l'idée d'un coût, d'un devoir envers les autres, qui s'assumerait au détriment de notre rentabilité financière. Les responsabilités sociétales ne sont pas, à nos yeux, des charges, mais autant d'opportunités qui améliorent notre compétitivité.

En effet, notre RS est consubstantielle à la gestion de nos ressources naturelles, à la transformation de nos processus industriels ou à notre politique d'accompagnement de nos clients. Notre

engagement en faveur de la sécurité alimentaire mondiale conforte notre leadership moral et matériel. Notre soutien à l'agriculture marocaine et à l'employabilité de nos jeunes riverains renforce notre intégration harmonieuse dans le tissu social marocain et améliore ainsi la compétitivité de nos partenaires locaux.

Par-dessus tout, OCP est animé par une éthique rigoureuse de respect des intérêts moraux et matériels de tous les producteurs du monde. Maillon amont de la chaîne de valeur agroalimentaire, il veille scrupuleusement à en préserver et en améliorer l'écosystème.



LES RESPONSABILITÉS SOCIÉTALES NE SONT PAS, À NOS YEUX, DES CHARGES, MAIS AUTANT D'OPPORTUNITÉS QUI CONTRIBUENT À L'AMÉLIORATION DE NOTRE COMPÉTITIVITÉ



■ Ligne de production d'engrais à Jorf Lasfar

1

CRÉER DE LA VALEUR...



— **CAPITAL HUMAIN**
page 30

— **MARCHÉ**
page 38

— **EXCELLENCE INDUSTRIELLE**
page 46

— **BILAN FINANCIER**
page 56

DES COLLABORATEURS ENGAGÉS ET ÉPANOUIS AU TRAVAIL ? A OCP, NOUS SAVONS QUE CE N'EST PAS UNIQUEMENT SOUHAITABLE, MAIS INDISPENSABLE À LA RÉUSSITE DE NOTRE STRATÉGIE

—

Pour nous, un salarié doit être autonome, responsable, apte à agir et à décider parce qu'il partage avec ses camarades une information transparente et fiable. Loin du traditionnel lien de subordination qui organisait une chaîne de pouvoir verticale dans l'entreprise, nous promovons à OCP une gouvernance transversale dans laquelle chacun maîtrise sa tâche dans sa globalité et l'articule avec celles de ses collègues. Arriver à un tel résultat n'est certes pas facile. Ce changement démarre par la définition d'une nouvelle politique RH (*Ressources humaines*) ayant comme finalité un modèle de talent factory. Il s'appuie sur une mutation du contrat de travail à vie en un contrat d'employabilité dans lequel le collaborateur est coresponsable de son avenir. Nous nous y employons par un programme d'accompagnement au développement et de formation, qui enseigne de façon indissociable à chaque homme et à chaque femme une expertise métier et un modèle de comportement humain perméables au changement et à la transformation cohérents avec notre vision. En effet, notre stratégie industrielle offensive de doublement

de la production et de réduction des coûts, notre agilité commerciale et la vision planétaire de nos métiers ne nous permettront pas de tirer profit d'une façon durable des évolutions d'un marché, certes turbulent, mais prometteur, sans la mise à niveau de notre capital humain à la hauteur des défis de nos métiers.

NOUVELLE CULTURE DU TRAVAIL

Nous ne pensons pas que nos cadres puissent affronter ces défis s'ils se contentent d'une vision locale, parcellaire et cloisonnée de leurs tâches. Les multiples formations et actions de coaching et de team building qui leur sont prodiguées les encouragent à cultiver les qualités et atouts suivants :

1. Aptitude au leadership, entendu comme capacité non à donner des ordres, mais à convaincre par la force des arguments, par l'exemplarité, et à donner du sens aux actions de son équipe. Les rapports de travail transversaux, que nous sommes en train d'introduire, s'accommodent mal d'attitudes autoritaristes.



■ La solidarité est une de nos valeurs essentielles

Un leader est celui qui valorise des points de vue divergents. Il mobilise, fédère et tranche.

2. Aptitude à l'autonomie pour appréhender la complexité des tâches et des fonctions désormais étroitement imbriquées les unes aux autres dans notre nouvelle vision. Chacun doit connaître la finalité de ses actes quotidiens, si modestes soient-ils, et leur lien avec la stratégie du groupe. C'est ainsi que chaque travailleur pourra s'inscrire dans le mouvement et la dynamique qui font avancer OCP.

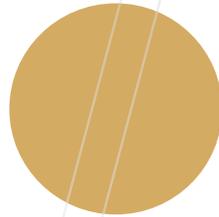
3. Aptitude à prendre et à assumer ses responsabilités, c'est-à-dire décider vite et bien comme l'exige aujourd'hui la rude concurrence qui prévaut sur notre marché. Il y faut du courage et de la résilience.

4. Autonomie et responsabilité ont pour contrepartie un esprit de collaboration avec ses collègues. Cette nouvelle relation, elle-même tributaire de conditions de marché fluctuantes, induit une fluidité dans l'exécution des tâches. Elle exige souplesse, bon sens et modestie. Ce comportement implique une culture de la transparence, de l'intégrité et une empathie avec ses camarades.

5. L'élargissement de son champ de vision à l'évolution de nos métiers et au monde exige curiosité et inventivité. Le monde change vite, il faut apprendre à évoluer et, si nécessaire, à se remettre en question, à renoncer volontairement au confort des idées reçues. Le mouvement est nécessairement déséquilibré. Apprendre à vivre et à travailler en équilibre instable prédispose à relever les défis et à gérer les ruptures.

6. Une parfaite connaissance de son métier et l'aptitude à en apprendre d'autres pour épouser les évolutions technologiques s'acquièrent par l'apprentissage d'expertises techniques spécifiques et une formation plus généraliste.

7. In fine, l'esprit de solidarité facilite le travail en équipe et le partage des savoir-faire, valeurs essentielles à l'émergence de l'intelligence collective d'OCP



ACCLIMATER PROGRESSIVEMENT LA TRANSFORMATION DU CONTRAT DE TRAVAIL À VIE EN CONTRAT D'EMPLOYABILITÉ

LE CONTRAT D'EMPLOYABILITÉ

Notre triptyque managérial décrit les modalités de la mise en œuvre des axes de notre nouvelle politique RH. Un principe fort nous inspire : acclimater progressivement la transformation du contrat de travail à vie en contrat d'employabilité. Cette évolution est riche de plusieurs facettes :

1. Les compétences de nos salariés doivent leur donner suffisamment de souplesse pour travailler chez nous aussi bien que dans d'autres entreprises. Notre lien économique avec nos salariés prend le pas sur le lien juridique.

C'est aussi notre contribution à l'amélioration générale du niveau de compétences dans notre pays et à la fluidification de son marché du travail.

2. Autonome et responsable, un collaborateur se lie à OCP par un contrat de performance dont les principales composantes sont l'adhésion à notre système de valeurs interne, l'acceptation permanente du changement et la réalisation de performances collectives et individuelles.

3. Les comportements moraux et sociaux ont une importance équivalente à celle de l'expertise technique.

4. La formation initiale et les diplômes ne jouent plus qu'un rôle d'amorçage dans les parcours de carrière. Le titre hiérarchique ou le grade s'éclipsent devant le niveau réel de responsabilité du poste occupé (*job level*).

5. D'une façon plus générale, l'affectation des ressources humaines aux postes de travail à OCP est organisée comme un micromarché du travail avec, côté offre, des salariés et, côté demande, des postes. Réussir la meilleure adéquation entre les deux est un de nos objectifs.

6. On comprendra que la responsabilisation du salarié envers son propre développement, la mise en déséquilibre et l'autonomie puissent être anxiogènes pour certains. Ceux-là bénéficieront d'un coaching personnalisé et de soins attentifs durant leur carrière.

L'INSTITUT DES SAVOIRS D'OCP

Il appartient à cet Institut, créé en 2010, de concevoir, organiser, centraliser et prodiguer les formations à plus d'un millier de cadres en cohérence avec notre politique RH de talent factory. Il s'agit de répondre aux exigences de notre stratégie en terme de connaissances techniques ou managériales aussi bien que de compétences soft ou comportementales. Ainsi nos cadres s'inscriront-ils harmonieusement dans la vision et la stratégie d'OCP. Les cursus de l'Institut des savoirs sont élaborés – et souvent prodigués – en partenariat avec certaines des meilleures institutions académiques internationales comme HEC Paris ou le MIT de Boston. Rappelons que ces programmes de l'Institut des savoirs s'articulent autour de quatre axes :

1. Stratégie et leadership. Ce cycle de management a pour objectif de renforcer les compétences et le « savoir-être » de l'encadrement.

2. Professionnalisation métier. Il s'agit ici de modules techniques adaptés aux filières métiers d'OCP : extraction, valorisation des phosphates, activités de support comme les ressources humaines, les finances, le management de projets, l'audit, la logistique, etc.

3. Intégration. Un large éventail d'activités destinées à favoriser l'intégration de chacun au Groupe offre visite de sites, présentation des pôles, initiation aux activités de marché du Groupe, etc. Ces initiatives contribuent à l'émergence d'une culture Groupe.

4. Veille et ouverture. Des cycles de conférences apprennent à nos collaborateurs à



■ Organiser la transmission des savoirs

prendre de la hauteur par rapport aux activités du Groupe pour stimuler leur réflexion sur le changement, encourager leur créativité et ouvrir leur champ de vision.

TALENT FACTORY

Le modèle de talent factory est l'apanage du petit cercle des entreprises mondiales les plus performantes. Il est un prolongement naturel du contrat d'employabilité, qu'il inscrit dans la durée. OCP ambitionne donc de produire une pépinière de talents de facture internationale aptes à répondre aux enjeux qui sont les leurs.

Mieux encore, entreprise responsable, OCP souhaite les essaimer dans le tissu économique marocain. Formés au cœur même de la stratégie d'OCP, sur son socle de compétences, nourris de nos valeurs et bénéficiant d'un système d'apprentissage sophistiqué, nos futurs talents auront bénéficié d'un parcours de carrière suffisamment diversifié qui en fera des managers globaux. Ceux d'entre eux qui seraient appelés à évoluer ailleurs contribueront, dans le réseau des alumni OCP, à former une communauté de managers active dans le développement économique de notre pays.

2011 - LES RESSOURCES HUMAINES EN CHIFFRES

L'effectif d'OCP en 2011 était de 19 700 salariés, en accroissement de 3 % par rapport à celui de 2010. Nous avons recruté 1 326 nouveaux agents alors que 711 salariés partaient à la retraite. Ces chiffres témoignent d'une volonté qui ne se dément pas de rajeunir nos effectifs pour renforcer le dynamisme de notre entreprise.

19 700 SALARIÉS
ONT BÉNÉFICIÉ, EN 2011,
DE 25 482 PRESTATIONS
SOCIALES



■ *Élargir le champ de vision de nos collaborateurs*



■ *Une pépinière de talents de facture internationale*



■ *Faciliter l'accès à la propriété pour tous nos salariés*

L'effectif de 19 700 salariés se ventile ainsi : 62,3 % d'ouvriers et employés ; 31,8 % de techniciens, agents de maîtrise et cadres administratifs ; 5,8 % de cadres – que nous nommons « hors cadre » à OCP – et 0,1 % de saisonniers. Une centaine de collaborateurs est entièrement dédiée à la formation continue des ouvriers et agents de maîtrise sur tous nos sites de production. La charte de dialogue social, signée en 2010, instaure un échange permanent auquel participent les principaux syndicats représentés dans le Groupe.

L'aide à l'accession à la propriété, qui est un élément essentiel de notre politique sociale, a bénéficié, en 2011, à 6 729 salariés sous diverses formes : cession d'appartements construits ou de logements de fonction, cession de lots de terrain viabilisés, prêts hypothécaires, financement par fonds propres et diverses mesures d'accompagnement ou de soutiens exceptionnels. Nous avons, enfin, fourni 25 483 prestations sociales, qui vont de l'octroi de bourses à des colonies et séjours de vacances en passant par le pèlerinage dans les Lieux saints de l'Islam.

/// VALEURS OCP

1. NIYA
2. OUVERTURE
3. ADAPTATIVE LEADERSHIP

1 NIYA

ijtihad

- Faire preuve de créativité et d'esprit d'innovation ;
- Avoir la capacité de se remettre en question pour mieux évoluer.

intégrité/loyauté

- Faire preuve de transparence, d'intégrité et d'honnêteté en toutes circonstances ;
- Être un modèle de comportement aussi bien en interne qu'en externe.

2 OUVERTURE

- Respecter les autres et reconnaître leur valeur, cultiver l'empathie ;
- Écouter et valoriser les points de vue divergents.

3 ADAPTATIVE LEADERSHIP

leadership

- Être capable de mobiliser et de fédérer autour de ses projets ;
- Bâtir la motivation et encourager les autres à se dépasser ;
- Prendre les décisions et être capable de trancher ;
- Savoir s'adapter aux changements et gérer les ruptures.

responsabilité/engagement

- Prendre ses responsabilités et assumer ses actions et celles de son équipe ;
- Faire montre d'un engagement sincère en faveur des succès collectifs.

courage

- Persévérer dans l'effort et aller au bout de ses projets (*résilience*)
- Chercher pro activement à sortir de sa zone de confort et savoir prendre des risques ;
- Savoir porter et défendre des idées nouvelles ;
- Savoir donner et recevoir les feedback de manière honnête et constructive.

modestie

- Faire preuve d'humilité en toutes circonstances ;
- Valoriser le résultat de l'équipe plutôt que sa propre contribution ;
- Savoir se remettre en question / accepter d'être « challengé » et chercher à s'améliorer continuellement.

solidarité

- Promouvoir le travail en équipe ;
- Placer l'intérêt du groupe au-dessus de son intérêt personnel ;
- Mettre à disposition des autres son savoir et son savoir-faire ; contribuer à l'intelligence collective ;
- Être réactif / aider ses collaborateurs sans contrepartie.



■ *Autonomiser et responsabiliser nos collaborateurs*

DES RÉSULTATS EXCEPTIONNELS DANS UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE

.....

DES CONDITIONS DE MARCHÉ FAVORABLES ONT PERMIS À OCP DE CONFIRMER EN 2011 LE REBOND DE 2010 LE NIVEAU IMPORTANT DE LA DEMANDE A CONFORTÉ LA REPRISE DU MARCHÉ DES ENGRAIS PHOSPHATÉS

Plusieurs facteurs expliquent cette tendance haussière. Le niveau élevé des prix des denrées alimentaires a encouragé les agriculteurs à appliquer des engrais pour augmenter leur productivité, et donc, leurs gains. En effet, la réduction des exportations de blé russe et ukrainien jusqu'en juin 2011 a contribué à créer une tension sur le cours mondial du blé. Le niveau d'importation du soja par la Chine a également soutenu le prix mondial de cette denrée. Les prix des céréales se sont maintenus à des niveaux élevés jusqu'au 4^e trimestre 2011, période à laquelle les prix des céréales ont connu une correction sur fond de crise en Europe et d'incertitudes macroéconomiques mondiales.

La confiance retrouvée des acteurs du marché a permis de dépasser la frilosité qui aurait pu s'installer en raison des risques de crise qui ont pesé sur l'Europe, l'Inde ou les États-Unis. Cette confiance a cependant été perdue au 4^e trimestre, ce qui a poussé les agriculteurs à différer leurs achats d'engrais, notamment aux États-Unis et en Inde, d'où une importante

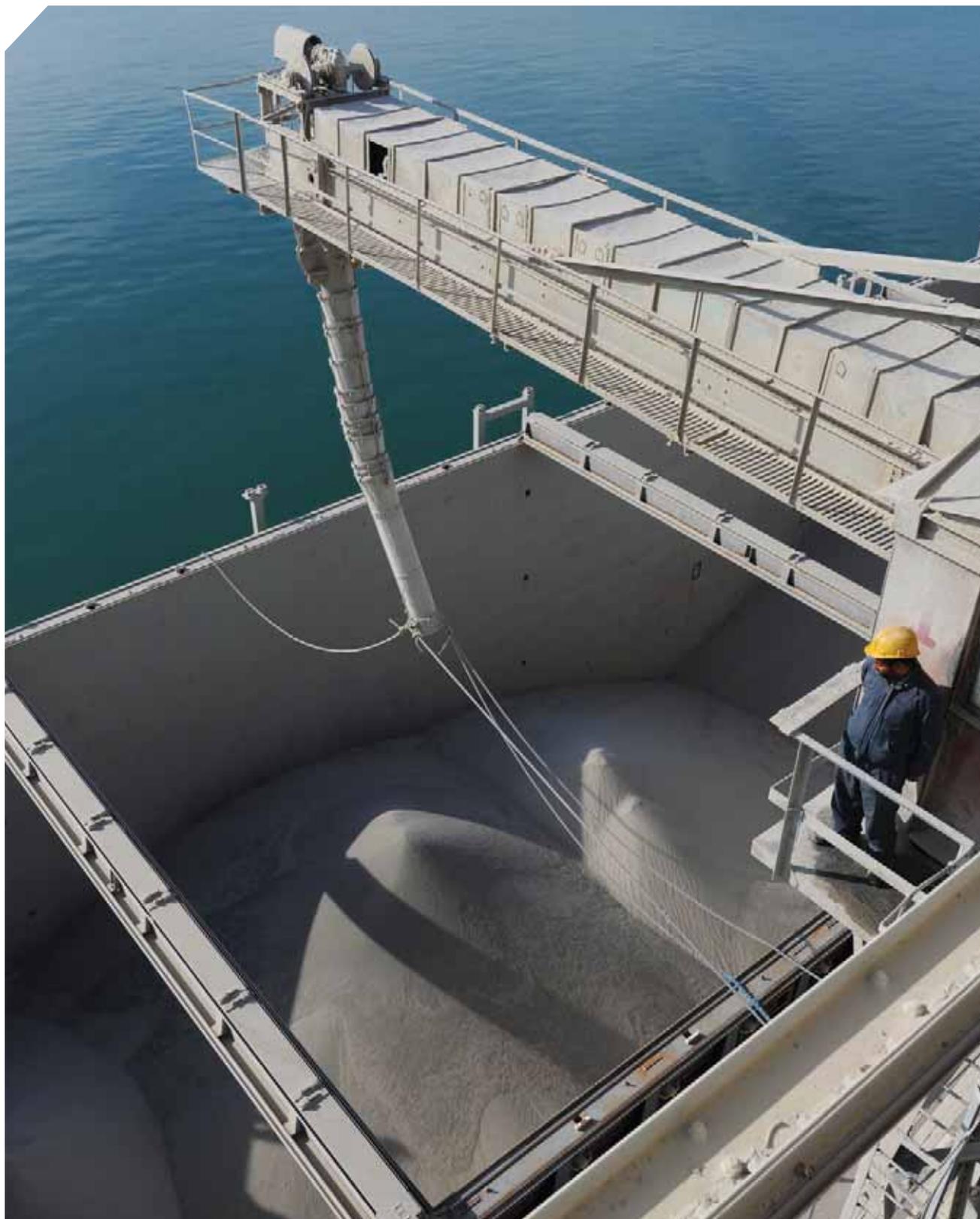
accumulation des stocks d'engrais dans ces deux pays clés du marché des phosphates.

Côté demande, la confiance des trois premiers trimestres a créé un fort besoin en engrais chez les agriculteurs du monde entier :

- Le Brésil, dopé par des prix de soja extrêmement attractifs, a importé et produit des quantités record d'engrais, s'offrant un MAP qui a dépassé les 700 \$ la tonne au 3^e trimestre ;
- La demande aux États-Unis et en Europe offrant des prix plus intéressants aux exportateurs, l'Inde a éprouvé des difficultés à sécuriser les volumes dont elle avait besoin, ce qui l'a poussée à importer de Chine des engrais moins concentrés que le DAP traditionnel.

Côté offre, deux facteurs majeurs ont affecté la disponibilité d'engrais sur le marché mondial :

- Le Printemps arabe a affecté la régularité de la production et de l'exportation dans plusieurs



■ Chargement d'un minéralier dans le port OCP de Safi

pays, perturbant les marchés, notamment celui du phosphate brut ;

- Le démarrage tardif de Maaden au 3^e trimestre 2012 et son niveau de production inférieur à celui qui était anticipé par certains acheteurs ont également contribué à renforcer la tension sur le marché des engrais.

Cette situation a fait monter le niveau de prix moyen du DAP à plus de 600\$ la tonne, un niveau record si on exclut les cours de 2008. Il est improbable que les prix se maintiennent à ces niveaux en 2012 pour plusieurs raisons :

- D'abord, la situation macroéconomique mondiale est plus incertaine qu'en 2011. Les difficultés croissantes que connaît la zone euro et le déficit indien qui continue à se creuser pourraient avoir pour double effet d'augmenter la suspicion des agriculteurs sur les conditions du marché et de provoquer une baisse du prix des céréales.
- Ensuite, côté demande, les pays importateurs tels que l'Inde et le Brésil commencent l'année avec des stocks importants, ce qui devrait limiter leurs achats.
- Enfin, l'offre devrait être plus soutenue avec le retour sur le marché des acteurs affectés par le Printemps arabe et la montée en puissance de Maaden.

LE MARCHÉ MONDIAL DES PHOSPHATES EN 2011

PHOSPHATE SOUS TOUTES FORMES

Le commerce mondial du phosphate sous toutes formes a baissé de 3,5 % en 2011 par rapport à 2010 (23,3 millions de tonnes P₂O₅), en raison

de problèmes logistiques et de perturbations de la production dus au Printemps arabe malgré le démarrage de Maaden. Le commerce mondial de phosphate brut a baissé de 5,2 % et celui de l'acide phosphorique de 9,5 %, tandis que celui des engrais (DAP/MAP/TSP) progressait légèrement de 0,2 %, le DAP, lui, chutant de 10,1 %.

La part de marché globale d'OCP dans le commerce mondial est passée de 29,7 % en 2010 à 30,2 % en 2011 (*il est bon cependant de rappeler que le Maroc ne représente que 15 % de la production mondiale de phosphate*). Le Maroc conserve ainsi son rang de n°1 mondial du commerce international.

La Chine, elle, a accru ses ventes de 5,1 % en 2011 (3,4 millions de tonnes P₂O₅) grâce essentiellement à l'ACP (+ 5 %) et au TSP (+ 43 %). La part de marché de l'Empire du Milieu passe ainsi de 13,6 % en 2010 à 14,8 % en 2011. La Chine s'est ainsi hissée au rang de n°2 mondial du commerce international.

Les exportations de phosphate sous toutes formes du n°3 mondial, les États-Unis, ont baissé de 1,7 % pour s'établir à 3,1 millions de tonnes P₂O₅ en 2011. Sont comptables de cette baisse : le DAP (12,5 %) et le TSP (30 %). La part de marché américaine a légèrement progressé de 13,3 % en 2010 à 13,6 % en 2011.

PHOSPHATE BRUT

Le commerce mondial de phosphate brut s'est élevé à 26,3 millions de tonnes en 2011, en baisse de 5,2 % par rapport à l'année précédente. Parmi les pays ou régions dont les exportations ont bien progressé, citons : l'Égypte (12,1 %), l'Asie de



■ Port phosphatier d'OCP à Safi

l'Ouest (7,2 %) et l'Afrique du Sud (5,4 %). Parmi ceux dont les ventes ont baissé, citons : l'Afrique du Nord hors Maroc (38,4 %), la Russie (35,2 %), la Chine (25,3 %) et le Maroc (5,5 %).

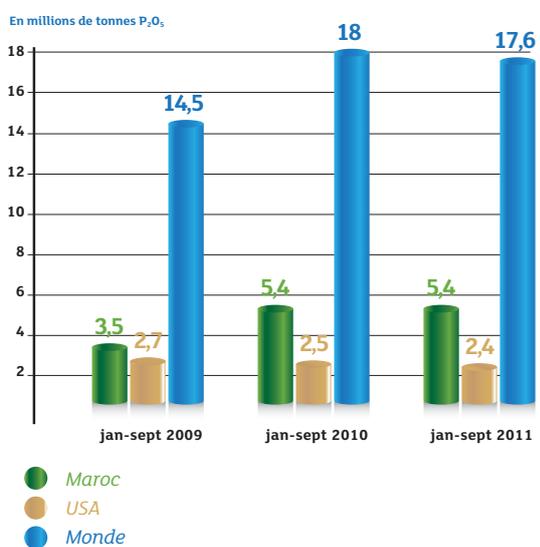
Ses exportations de phosphate brut d'un volume de 9,6 millions de tonnes conservent au Maroc son rang de leader du commerce mondial de phosphate avec 37 % de parts de marché, suivi de l'Afrique de l'Ouest avec 36 %. Ses livraisons aux usines de transformation de Jorf Lasfar et de Safi étaient de 18,1 millions de tonnes en 2011.

**AVEC 37 %
DE PARTS DE MARCHÉ,
LE MAROC CONSERVE
SON RANG DE LEADER
DU COMMERCE MONDIAL
DU PHOSPHATE BRUT**

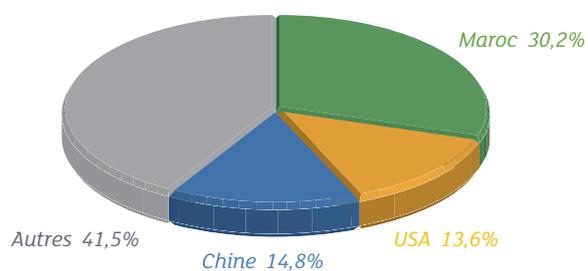
■ Le convoyeur qui transporte le phosphate sur une centaine de kilomètres de Boucraâ au port OCP à Laâyoune



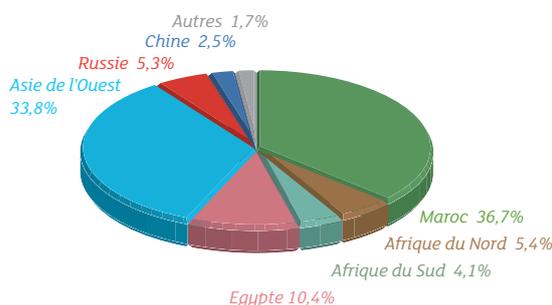
COMMERCE MONDIAL DU PHOSPHATE ET SES DÉRIVÉS



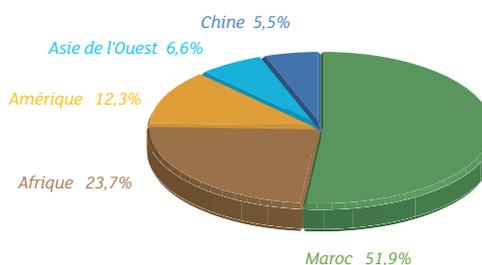
EXPORTATIONS MONDIALES DE PHOSPHATE SOUS TOUTES FORMES EN 2011



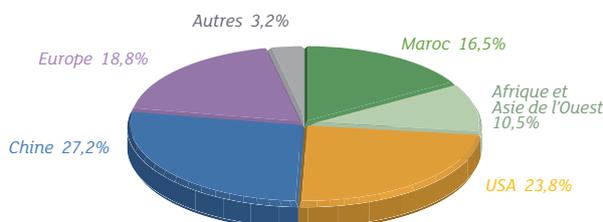
EXPORTATIONS MONDIALES DU PHOSPHATE BRUT EN 2011



EXPORTATIONS MONDIALES D'ACIDE PHOSPHORIQUE EN 2011



EXPORTATIONS MONDIALES D'ENGRAIS PHOSPHATÉS EN 2011



ENSEMBLE DES DÉRIVÉS DU PHOSPHATE (ACP ET ENGRAIS SOLIDES)

Les exportations mondiales de dérivés ont atteint 15,2 millions de tonnes P_2O_5 , en baisse de 2,6 %. Trois régions ou pays ont connu des progressions variables: le Maroc (1 %), l'Europe (13,5 %) et la Chine (2,1 %). Les ventes marocaines représentent 3,9 millions de tonnes. La part de marché mondiale de notre groupe s'est appréciée de 25 % en 2010 à 29 % en 2011.

ACIDE PHOSPHORIQUE

En baisse sensible de 9,5 %, le commerce mondial d'acide phosphorique (ACP) s'est établi à 4 millions de tonnes P_2O_5 . Les exportations américaines et chinoises ont progressé, tandis que celles de l'Asie du Sud-Ouest, du Maroc et de certains pays africains ont connu des baisses plus ou moins importantes. L'Inde, premier importateur mondial d'ACP, a réduit ses achats de 8,9 % à 2,2 millions de tonnes P_2O_5 en 2011.

Les livraisons africaines et celles de l'Asie de l'Ouest ont respectivement chuté de 18,7 % (717 900 tonnes) et de 25,9 % (58 100 tonnes). Les États-Unis ont, par contre, augmenté leurs ventes de 18,8 % (311 900 tonnes). S'agissant du Maroc, ses exportations d'ACP ont baissé de 7 % à 2,1 millions de tonnes, mais il conserve sa place de leader dans le commerce mondial de ce produit.

ENGRAIS SOLIDES : UNE BELLE PROGRESSION DES EXPORTATIONS D'OCP

Presque inchangé (légère hausse de 0,2 %), le commerce mondial d'engrais solides s'est établi à 11,2 millions de tonnes P_2O_5 . La baisse

de 10,1 % du DAP est compensée par les hausses de 27,7 % du MAP et 3,5 % du TSP. La Chine, qui avait importé 97 200 tonnes de DAP en 2010, en a par contre exporté 1,8 million de tonnes en 2011. Elle a, de même, augmenté ses exportations de TSP de 42,8 % (796 500 tonnes), alors que celles de MAP enregistraient une baisse de 7,5 % (397 700 tonnes P_2O_5).

Le Brésil, principal importateur mondial de MAP et TSP, a augmenté ses achats du premier engrais de 39,9 % (1,2 million de tonnes), et de 3,5 % du second. L'Inde a réduit ses importations de DAP de 8,5 % (3,2 millions de tonnes) en 2011. Les importations pakistanaises de DAP ont chuté de 18,5 %.

Les exportations américaines d'engrais solides ont globalement baissé de 4,2 % en 2011. Ce taux masque une situation contrastée: les exportations de MAP se sont améliorées de 15,3 % (968 400 tonnes), alors que celles du DAP (1,693 million de tonnes) et du TSP (2 100 tonnes) baissaient respectivement de 12,5 % et 30 %. Avec un accroissement de 11,7 %, les exportations marocaines sont conformes à notre stratégie à long terme de triplement de notre production d'engrais – marché prometteur à long terme.

RÉALISATIONS D'OCP EN 2011

L'année 2011 aura été pour OCP une année riche en réalisations. Conformément à sa stratégie commerciale, OCP a initié un ensemble d'actions cohérentes avec l'accroissement de sa capacité de production. OCP a consolidé, en 2011, sa présence sur des marchés stratégiques à forte croissance tout en continuant à asseoir sa présence sur les nouveaux marchés d'engrais.

Concrètement, OCP a élargi en 2011 sa présence à l'international par l'ouverture du bureau de représentation en Argentine (*OCP de Argentina SA*), second marché à forte croissance en Amérique latine après le Brésil, fort d'une agro-industrie solide dopée par une demande mondiale en céréales galopante, émanant notamment de la Chine.

Après l'ouverture en 2010 du bureau de représentation au Brésil, OCP a la volonté de mieux cerner les besoins de ce marché en développant des partenariats avec les acteurs locaux dans le domaine des engrais. Ainsi, deux premiers partenariats ont été signés en 2011 :

- OCP s'est joint à Yara International – un acteur ayant développé une stratégie de croissance sur ce marché, producteur de NPK – pour construire un hub logistique à Rio Grande. Ce hub comprendra un port, une unité de production d'engrais phosphatés, le plus grand terminal d'engrais de la région et des capacités de stockage d'engrais. OCP devra livrer le phosphate nécessaire à la production d'engrais de cette unité et s'appuiera sur le terminal et les capacités de stockage pour accroître la disponibilité d'engrais phosphatés dans la région.
- Le groupe a également signé un accord stratégique avec Rocha Terminais Portuarios e Logística pour l'exploitation d'un entrepôt de stockage sous douane dans le port brésilien de Paranaguá, le plus important du pays en matière d'importation d'engrais. La région de la mer Noire et des Balkans est un autre marché stratégique. OCP y a entamé en 2011 son implantation en partenariat avec Toros Tarim, filiale du groupe turc Tekfen. Ce marché connaît une forte croissance de la demande d'engrais que l'offre locale ou régionale n'arrive pas à satisfaire.

En outre, OCP continue de renforcer sa présence sur de nouveaux marchés d'engrais :

- Développement des portefeuilles produits et clients en Amérique du Nord, où les volumes

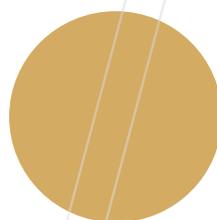
—

vendus ont crû en 2011 et continueront à croître dans les prochaines années grâce à une meilleure connaissance du marché des engrais et au déploiement progressif d'une solide relation commerciale avec les acteurs locaux.

- En Afrique, considérée comme la région la plus prometteuse en matière d'accroissement des rendements agricoles, le Groupe continue de mettre en œuvre une stratégie d'engagement sur le terrain, à travers des actions telles que la carte de fertilité des sols pour certains pays subsahariens ou le développement de nouveaux produits. L'objectif est de mieux connaître les besoins des sols et des cultures. Notre savoir-faire servira autant la promotion de nos produits que le développement des agricultures locales grâce à la pratique de la fertilisation raisonnée.
- En Inde, et plus généralement en Asie du Sud, OCP a déployé avec succès sa stratégie de diversification du portefeuille produits, en menant un effort commercial sur les deux fronts, l'acide et les engrais.
- Sur le segment de la roche, afin de préserver ses parts de marché en Amérique du Nord, OCP a signé un contrat de vente de roche avec Agrium. OCP approvisionnera Agrium en phosphate de 2013 à 2018, avec une option de renouvellement du contrat pour deux années supplémentaires. Ce contrat, d'un volume annuel de 1 million de tonnes, permettra d'alimenter en engrais le marché de niche du Nord-Ouest du Canada.

2011 a également été marqué par une stratégie de différenciation caractérisée par l'introduction d'une nouvelle gamme de produits. OCP est en bonne voie pour commercialiser dès 2012 une gamme de compléments alimentaires pour les animaux, la gamme Teractiv destinée à certains sols spécifiques (*acides, salins...*) et une nouvelle

gamme d'engrais enrichis de micronutriments (*soufre, zinc...*) pour pallier les carences de certains sols africains ou latino-américains.



OCP EST EN BONNE VOIE POUR COMMERCIALISER UNE NOUVELLE GAMME D'ENGRAIS, LE TERACTION, DESTINÉE À DES UTILISATIONS SPÉCIFIQUES



■ Atelier de production d'acide sulfurique.

CAPACITÉ DE PRODUCTION, COST LEADERSHIP ET FLEXIBILITÉ

OCP VIT, DEPUIS 2006, UNE PROFONDE TRANSFORMATION QUI DEVRAIT LUI PERMETTRE DE RENFORCER SON RANG DE LEADER INCONTESTÉ DE L'INDUSTRIE DES PHOSPHATES

Cette transformation se traduit, entre autres, par l'élaboration d'une stratégie industrielle structurée tirant profit des avantages compétitifs du Groupe. Cette dernière se décline en trois axes majeurs :

- 1.** Augmentation massive de la capacité de production: doubler la capacité d'extraction de la mine et tripler la valeur de la production chimique;
- 2.** Réduction des coûts de production (*cost leadership*): devenir le producteur le moins cher du phosphate et de ses produits dérivés;
- 3.** Flexibilité industrielle: s'adapter aux fluctuations du marché et répondre à sa saisonnalité.

La mise en œuvre de cette stratégie industrielle a nécessité une profonde transformation à la fois de l'outil de production mais aussi des pratiques et processus industriels. Nous visons l'excellence opérationnelle. La Transformation opérationnelle, à travers le programme

IQLAA («*envol*» en français), a permis de découvrir l'existence d'un important potentiel d'accroissement de la capacité de production et de réduction des coûts en un temps record. Les changements d'organisation (*décentralisation, intégration mine-chimie*) font gagner en agilité et en réactivité. Le pilotage intégré du client, de la production à la commercialisation, grâce à notre outil, le Business Steering, permet de répondre au mieux aux besoins du marché et de garantir une utilisation optimale de nos ressources.

L'année 2011 a été une année de mise en œuvre à grande échelle de cette stratégie industrielle à travers des réalisations emblématiques comme le lancement de la construction du slurry pipeline entre Khouribga et Jorf Lasfar, les records absolus de production et le lancement d'OCP Production System.



■ Stockage des phosphates traités au Parc El Waf, près de Khouribga

DE LA TRANSFORMATION OPÉRATIONNELLE (TO) À OCP PRODUCTION SYSTEM (OPS)

Le programme de Transformation opérationnelle – IQLAA – initié en 2009 a permis de révéler le potentiel des actifs du Groupe et d’amorcer un changement radical dans nos pratiques industrielles. Conduite au départ avec le support de consultants externes, cette transformation a connu, en 2011, une accélération menée par des équipes 100% OCP. Deux objectifs ont présidé à notre décision de conduire ce programme en interne : ancrer des pratiques novatrices de manière durable dans notre culture et mettre

en place un véritable levier de développement personnel. Les résultats sont au rendez-vous : 7 milliards de dirhams de gains additionnels, sous forme d’accroissement de la production et de réduction des coûts, dont 3 en 2010 et 4 en 2011.

Initialement lancé dans une logique de valorisation de notre potentiel, le programme IQLAA a, en fait, été le précurseur d’un système de production robuste et durable mis en œuvre en juin 2011 sous le nom d’OCP Production System (OPS). Ce dernier définit les pratiques et méthodes de gestion maison de l’outil

—

OCP PRODUCTION SYSTEM
CAPITALISE TOUTES LES
EXPÉRIENCES DE GESTION
PASSÉES AFIN D'EN AGRÉGER
LES MEILLEURES PRATIQUES
EN UN SYSTÈME GLOBAL ET
COHÉRENT



— Vue nocturne partielle du complexe chimique de Jorf Lasfar

— Phosphates lavés

— Stockage d'engrais solides à Jorf Lasfar

industriel – *the OCP Way* – destinées à une large diffusion dans le groupe. Notre ambition est de généraliser l'adoption d'OPS à l'ensemble de nos collaborateurs afin d'aboutir à une maîtrise opérationnelle de toute la chaîne de production.

OPS capitalise toutes les expériences de gestion passées (*Cercles Qualité, TQM, TPM, Lean, IQLAA...*) afin d'en agréger les meilleures pratiques en un système global et cohérent. Cet esprit nouveau s'appuie, entre autres, sur la rigueur et la discipline opérationnelles qu'impose son déploiement. Des outils simples, un pragmatisme opérationnel et l'implication

effective des opérateurs en synergie avec l'encadrement sont, en effet, les secrets de l'excellence opérationnelle.

**DES PARTENAIRES DE PREMIER RANG
 POUR UNE AMBITION WORLD CLASS**

L'ambition d'OCP est de devenir une référence industrielle de classe mondiale. OCP s'associe, pour y parvenir, à des partenaires de premier rang, véritables catalyseurs de notre potentiel.

La naissance de la filiale JESA (*Jacobs Engineering SA*), joint-venture entre OCP et Jacobs Engineering, illustre bien cette logique

de partenariat. OCP a lancé un programme d'investissement décennal (2010-2020) exceptionnel de 120 milliards de dirhams, qui nécessite des capacités d'ingénierie et de conduite de projet très développées.

Jacobs Engineering est justement un des leaders mondiaux en la matière. Il possède largement les capacités pour répondre aux besoins d'OCP. La filiale JESA a été créée à cet effet. Elle doit, en outre, nous aider à faire nôtre ce savoir-faire de renommée mondiale tant à notre niveau qu'à celui du Maroc.

Il n'est guère d'excellence industrielle sans maîtrise de la sécurité. C'est là un constat qu'ont fait les grands groupes industriels et auquel n'échappe pas OCP. Pour renforcer son leadership en matière de sécurité, OCP s'est allié à DuPont, une référence mondiale dans le domaine. Cette alliance favorise le transfert de savoir et de compétence à tous les sites OCP. Le fruit de cette collaboration se traduira, au final, par la refonte globale du système de gestion de la sécurité au niveau du Groupe.

Concernant le volet de la formation et du développement personnel, nous avons sollicité les plus grands instituts et universités du monde. Ainsi le MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), HEC Paris, les Mines de Paris... contribuent-ils aux programmes de formation lancés par l'Institut des savoirs d'OCP pour accompagner le développement du Groupe. A titre d'exemple, le programme de Management Industriel codéveloppé avec Centrale Paris est intégré aux programmes de Transformation opérationnelle IQLAA et OPS. Inspiré des meilleures pratiques WCM (*World*

Class Manufacturing), il aide les ingénieurs industriels à appliquer au quotidien les best practices pour accélérer notre marche vers l'excellence opérationnelle.

DES PRODUITS INNOVANTS AU SERVICE DU CLIENT

OCP est le leader mondial en matière de recherche sur le phosphate. L'organisation à Marrakech, en mai 2011, du SYMPHOS (*1^{er} symposium international sur l'innovation et les technologies dans l'industrie des phosphates*) témoigne de la place qu'occupe OCP en matière d'innovation. Les programmes de recherche explorent de nouvelles pistes dans les domaines de produits spécifiques, de fertilisation raisonnée ou de développement durable.

LES PROGRAMMES DE RECHERCHE EXPLORENT DE NOUVELLES PISTES DANS LES DOMAINES DES PRODUITS SPÉCIFIQUES, DE FERTILISATION RAISONNÉE OU DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

NOUVEAUX PRODUITS POUR L'AFRIQUE

Le développement agricole de l'Afrique est une des priorités d'OCP. Des engrais spécifiques comme Teractiv, à base de phosphate réactif, auquel nous avons ajouté du calcium et divers micronutriments ont été spécialement développés pour une utilisation africaine. Cet engrais permet non seulement d'améliorer la productivité mais aussi de régénérer les sols.

Il en existe quatre versions: formule de base, cacao, coton et maïs. Ce produit devrait être commercialisé au Ghana, en Côte d'Ivoire et au Bénin. Nous avons également développé une variante d'engrais enrichi en soufre, adéquat pour les sols déficients. Plusieurs pays, dont l'Ethiopie, ont marqué leur intérêt pour ce produit.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La R&D à OCP est forte de quelque 170 chercheurs dotés d'un budget d'environ 400 millions de dirhams. Elle couvre toute la chaîne de valeur d'OCP, de la géologie aux produits finis. Soigneusement planifiée, elle se déploie sur trois axes. Le premier, opérationnel, est étroitement lié à la production et aux processus industriels. Le deuxième, dit de différenciation, concerne les produits dont elle cherche à améliorer le nombre et la qualité. Le troisième, dit de rupture, œuvre à mettre au point de nouveaux produits, des produits de niche et de technologies innovantes avec un souci permanent d'écoconception.

DES RÉSULTATS ET RECORDS HISTORIQUES

La production marchande des sites miniers (*Khouribga, Youssoufia, Benguérir, Boucraâ*) a augmenté de 5% en 2011. Elle a atteint un volume de 28,1 millions de tonnes dont 25,3 pour les seuls Khouribga et Gantour.

Les quantités de phosphate exportées en l'état ont été de 9,7 millions de tonnes, soit une progression de 5%. 18,4 millions de tonnes ont été livrées aux usines de transformation OCP au Maroc, Safi et Jorf Lasfar, soit une hausse de 12% par rapport à 2010.

NOTRE PRODUCTION MARCHANDE DE PHOSPHATE BRUT, EN 2011, A ATTEINT UN VOLUME DE 28,1 MILLIONS DE TONNES

Khouribga, en particulier, a été l'objet d'une mise à niveau de son outil industriel tandis que démarraient les travaux de terrassement de la nouvelle mine d'El Halassa (*voir encadré page 55*).

L'accroissement de la production de 20% en 2011 des produits transformés (*Jorf Lasfar et Safi*), acide et engrais confondus, témoigne de la réussite de notre stratégie industrielle. La production d'acide phosphorique de Maroc Phosphore a été de 3,2 millions de tonnes en équivalent P_2O_5 , dont 1,2 exportées en l'état, en 2011, en hausse de 10% par rapport à l'année précédente. La production globale d'engrais, s'est, elle, élevée à 4,4 millions de tonnes, dont 3,8 ont été exportées, en progression de 17%.

Le programme de Transformation opérationnelle (*IQLAA*) s'est traduit à Jorf Lasfar par un important accroissement de la capacité de production d'acide phosphorique et d'engrais (+ 1 million de tonnes) et une augmentation du potentiel de toute la chaîne logistique.

De son côté, Safi a battu des records de production d'engrais TSP. La nouvelle centrale de Maroc Chimie a partiellement lancé sa production en septembre 2011.

LES PROJETS EN COURS DE RÉALISATION

La mise en œuvre de notre stratégie doit sa cohérence à une vision intégrée de notre développement industriel autour de deux axes principaux, Khouribga/Jorf et Gantour/Safi. Concernant ces principaux sites de production, le projet d'augmentation des capacités répond à un cahier des charges s'inscrivant dans la droite ligne de la politique OCP en matière d'innovations techniques et technologiques, ainsi que de ses préoccupations sociales et environnementales.

L'année 2011 a été l'occasion de constituer une équipe structurée au sein de la Direction du développement pour mener à bien ces projets ambitieux. Parfaitement intégrée aux équipes de JESA (*Jacobs Engineering SA*), elle répond aux critères du professionnalisme le plus exigeant.

BRÈVE REVUE DE QUELQUES PROJETS

EMBLÉMATIQUES :

1. Jorf Lasfar : augmenter la capacité de production des engrais et produits dérivés. Le programme d'investissement de Jorf Lasfar nécessitera 40 milliards de dirhams d'investissements et 9,3 millions jours/hommes de travail. Il créera environ 2000 emplois directs.

Deux nouvelles lignes de DAP (*engrais phosphaté le plus répandu*), d'une capacité annuelle de production de 850 000 tonnes chacune, seront opérationnelles en 2012. Nous projetons, en outre, la construction de quatre usines de granulation intégrées, dont deux sont d'ores et déjà en chantier. Nous en

attendons un accroissement de capacité de production de DAP de 3,7 millions de tonnes. Ces investissements colossaux répondent à un accroissement structurel de la demande en engrais phosphaté. Les infrastructures de stockage, de conditionnement et de manutention des matières premières et des produits finis sont également concernées par ce vaste programme de développement.

Les installations du complexe industriel de Jorf Lasfar seront complétées par une unité de dessalement d'eau de mer, qui devrait satisfaire les besoins actuels et futurs en eau douce nécessaires au fonctionnement de la plateforme. Cette station de dessalement représente un investissement de 1,8 milliard de dirhams avec à terme une capacité globale de 75 millions de m³ d'eau par an, permettant ainsi de préserver les ressources hydriques de la région et, voire, de mettre à la disposition des riverains le surplus produit.

2. Khouribga : augmenter la capacité d'extraction et de traitement des phosphates.

Les projets concernant Khouribga représentent un investissement global de 18 milliards de dirhams et comprennent :

- L'ouverture de 3 nouvelles mines représentant une augmentation de 20 millions de tonnes supplémentaires de phosphate à l'horizon 2020, portant ainsi la capacité d'extraction à 38 millions de tonnes/an contre 18 actuellement ;
- La construction de 3 laveries dotées d'une technologie optimisant les rendements et l'enrichissement des minerais, réduisant considérablement la consommation d'eau et



■ Laboratoire d'analyse du site de Jorf Lasfar

récupérant 85 % des eaux utilisées dans le lavage des phosphates. De plus, toutes les eaux usées de la ville de Khouribga (5 millions de m³/an) une fois traitées et épurées sont utilisées pour le lavage des phosphates.

D'une façon générale, les nouveaux projets en matière de production minière répondent systématiquement à un double impératif économique (*exploitation totale du gisement*) et environnemental (*objectif d'empreinte eau égale à zéro*).

TOUS NOS PROJETS
MINIERS SE CONFORMENT
À UN DOUBLE IMPÉRATIF
ÉCONOMIQUE ET
ENVIRONNEMENTAL



■ Extraction de phosphate à Khouribga

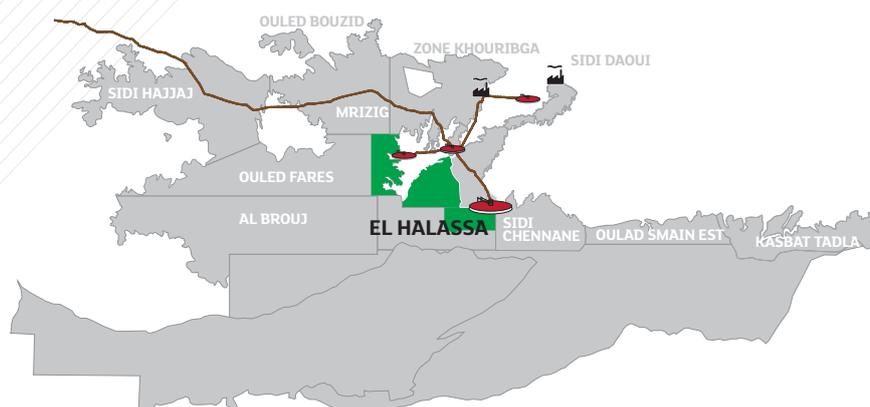
3. Le slurry pipeline Khouribga-Jorf Lasfar : réduire notre empreinte carbone d'un tiers.

La stratégie industrielle économe en ressources hydriques s'applique également au projet de minéroduct (*pipeline de transport de minerai ou slurry pipe en anglais*) qui reliera les sites de production de Khouribga au complexe industriel de Jorf Lasfar. Le slurry pipeline nécessitera un investissement global de 4,5 milliards de dirhams. L'acheminement de la roche par pipeline permettra une réduction substantielle des coûts de transport et générera d'importantes économies en eau et en énergie.

Enfin, OCP réduira son empreinte carbone de 900 000 tonnes, quasiment un tiers de son émission de CO₂ (3 millions de tonnes). Pour mesurer l'importance de cette réduction de la pollution, rappelons que l'émission moyenne de carbone par Marocain est de deux tonnes par an.

/// EL HALASSA, UNE MINE VERTE INTÉGRÉE

TOTALEMENT INTÉGRÉE, DE L'EXTRACTION À L'ENRICHISSEMENT, LA MINE EL HALASSA S'INSCRIT DANS LA STRATÉGIE INDUSTRIELLE DU GROUPE OCP



Une des trois nouvelles mines du site de Khouribga, la mine El Halassa absorbe un investissement de deux milliards de dirhams. Elle emploiera 630 salariés en phase d'exploitation en 2013.

Occupant une surface de 1976 hectares, la mine disposera d'une capacité de production de 6,7 millions de tonnes par an. Elle intègre les dernières innovations issues de la Recherche et développement du Groupe OCP. Les nouvelles techniques mises en œuvre permettent la réhabilitation des gisements exploités au fur et à mesure de leur épuisement, aspect fondamental de la préservation de l'environnement.

Nous avons, enfin, introduit de nouvelles technologies qui accroissent le rendement de nos mines, car elles permettent l'extraction des couches de minerais les plus pauvres en P_2O_5 , autrefois négligées. Le taux de récupération (*rendement en surface*) passera ainsi de 4,3 tonnes/m² à 7,5 tonnes/m², soit une amélioration de 40 % des rendements à superficie exploitée équivalente.

Le lavage – *premier traitement des phosphates à la sortie des mines* – intervient avant le transport par slurry pipe. Il se fait dans la laverie d'El Halassa toute proche. Il concourt à l'augmentation de la capacité de production de la mine grâce à l'utilisation de nouveaux procédés d'enrichissement développés par OCP.

La laverie sera également dotée d'une digue de stockage des boues et de récupération d'eau moyennant un investissement de 450 millions de dirhams et recyclera plus de 85 % des eaux utilisées.

Avec une capacité de traitement de 12 millions de tonnes par an, la laverie créera environ 250 emplois permanents. Sa mise en œuvre nécessitera un investissement de 3,4 milliards de dirhams et 600 000 jours/hommes de travail. Cette installation va également permettre d'enrichir les phosphates à basse et très basse teneurs provenant de la mine de Sidi Chennane. La capacité de production de cette dernière en sera d'autant accrue.

UNE POLITIQUE FINANCIÈRE AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT AMBITIEUSE DONT LE PRINCIPAL OBJECTIF EST L'ACCROISSEMENT DE LA CAPACITÉ DE PRODUCTION ET LA RÉDUCTION DES COÛTS

DONNÉES DE GESTION

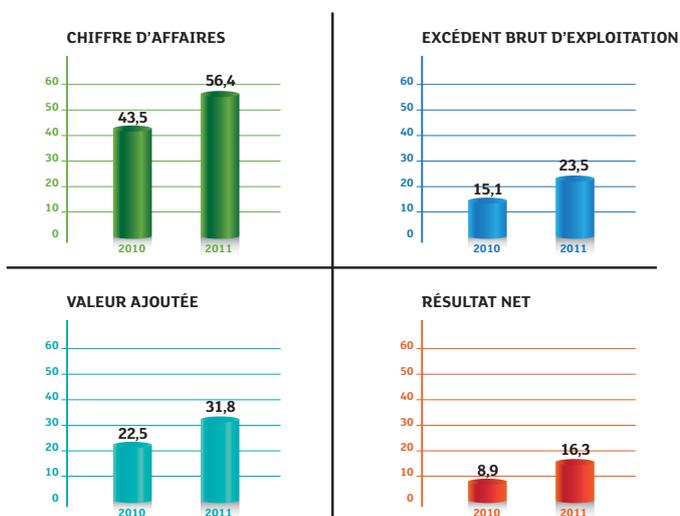
En 2011, les niveaux de stocks de denrées alimentaires sont restés sous pression, ce qui a soutenu des prix élevés de céréales et encouragé les agriculteurs à appliquer des engrais. Ces conditions de marché favorables ont permis au Groupe OCP de confirmer le rebond de 2010. En effet, le chiffre d'affaires consolidé s'est établi à 56,4 milliards de dirhams (7 milliards de dollars), en hausse de 30 % par rapport à 2010 avec une progression de 42 % pour l'activité Chimie et de 26 % pour l'activité Mine. Cela s'explique essentiellement par la hausse des volumes et des prix de vente. Enfin, l'effet parité ampute le chiffre d'affaires de 3% avec une parité US/MAD qui est passée, en moyenne, de 8,36 en 2010 à 8,04 en 2011.

La valeur ajoutée ressort à 31,8 milliards de dirhams contre 22,5 milliards de dirhams en 2010, soit une augmentation de 41 %. Elle représente 56,4 % du chiffre d'affaires, ce qui dénote une amélioration de la maîtrise des dépenses intermédiaires, allant dans la logique de l'efficacité opérationnelle.

L'EBE (excédent brut d'exploitation) affiche une augmentation de 56 % par rapport à 2010, en passant de 15,1 milliards de dirhams à 23,5 milliards de dirhams. La marge d'EBE montre donc une progression sensible de 7 % pour se situer à 42 % à fin décembre 2011, et ce, en dépit de la hausse des coûts des intrants.

Le résultat net passe de 8,9 milliards de dirhams à 16,3 milliards de dirhams, soit une hausse de 84 % au vu de l'amélioration des marges

Données de gestion (en milliards de dirhams)



opérationnelles. Le groupe OCP a donc versé un dividende de 3,6 milliards de dirhams au titre de l'exercice 2011, soit un taux de distribution de 21%.

DONNÉES BILANCIELLES

Le CFO (*cash flow opérationnel*) connaît une amélioration de 15 % en passant de 13,6 milliards de dirhams en 2010 à 15,9 milliards de dirhams en 2011. Sa progression repose essentiellement sur l'amélioration de l'activité et des marges d'exploitation.

L'endettement financier net, qui passe de -7,3 milliards de dirhams à -13,8 milliards de dirhams, connaît une nette amélioration essentiellement en raison d'une augmentation des avoirs en trésorerie supérieure au montant des nouvelles dettes contractées.

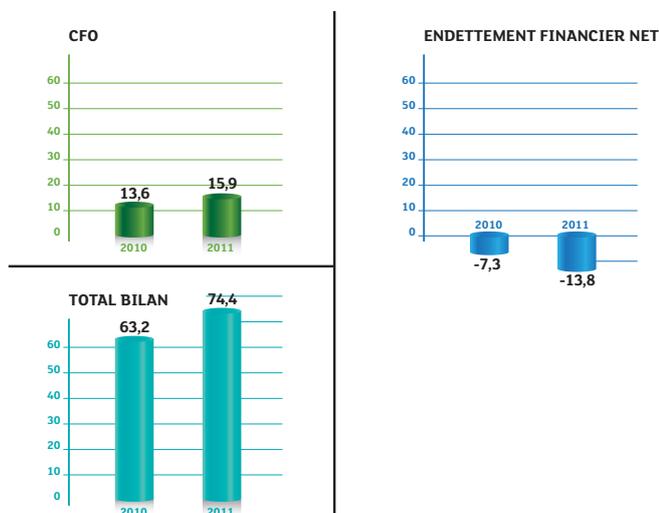
Sous l'effet combiné du renforcement des capitaux propres et de la baisse de l'endettement net, le ratio d'endettement (dettes nettes / capitaux propres) s'est sensiblement amélioré.

La structure du bilan du Groupe à fin 2011 reflète une situation renforcée, qui se traduit par une hausse des capitaux propres, lesquels passent de 24,5 milliards de dirhams en 2010 à 37,2 milliards de dirhams en 2011, combinée à une diminution de l'endettement financier. Ceci a pour conséquence une nette amélioration de la solvabilité du Groupe.

UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE AMBITIEUSE

Le Groupe a engagé un programme d'investissement très ambitieux, dont le principal objectif est d'augmenter la capacité de production et d'améliorer son efficacité

Données bilancielles (en milliards de dirhams)



opérationnelle. Afin d'accompagner le développement de son programme industriel pour la période 2010-2020, le Groupe a arrêté et mis en œuvre une stratégie de financement articulée autour des principes suivants :

- la diversification des sources de financement,
- l'optimisation des coûts de financement,
- le choix des contreparties de 1^{er} ordre,
- la flexibilité permettant l'arbitrage entre les différents instruments.

UNE ÉMISSION OBLIGATAIRE DE DEUX MILLIARDS DE DIRHAMS

Le financement d'une partie des projets du Groupe se fait grâce à la mise en place de conventions de crédit avec différentes contreparties, sous des conditions optimisées.

Dans cette même logique, et afin de diversifier ses modes de financement, le Groupe a réalisé avec succès, en septembre 2011, une émission obligataire sur le marché local d'un montant de 2 milliards de dirhams et d'une maturité de 7 ans.

Il est à préciser que cette émission a été la première sortie du Groupe sur le marché des capitaux.

COMPTES CONSOLIDÉS

Bilan Actif (en millions de MAD)

| | EXERCICE 2011 | | | EXERCICE 2010 |
|--|---------------|-----------------------------|--------|---------------|
| | Brut | Amortissements & Provisions | Net | Net |
| A /// ECARTS D'ACQUISITION | 3 | 3 | 0 | 0 |
| B /// IMMOBILISATIONS EN NON-VALEUR | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Frais préliminaires | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Charges à répartir sur plusieurs exercices | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Primes de remboursement des obligations – Brut | – | – | – | – |
| C /// IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | 506 | 303 | 203 | 380 |
| Immobilisations en Recherche et Développement – Brut | 75 | 32 | 43 | 20 |
| Brevets, marques, droits et valeurs similaires | 296 | 238 | 59 | 72 |
| Fonds commercial | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Autres immobilisations incorporelles | 135 | 34 | 101 | 288 |
| D /// IMMOBILISATIONS CORPORELLES | 62 625 | 42 216 | 20 409 | 15 795 |
| Terrains | 2 045 | 684 | 1 361 | 1 203 |
| Constructions | 13 049 | 10 726 | 2 323 | 1 896 |
| Installations techniques, matériel, outillage | 37 496 | 29 579 | 7 917 | 5 938 |
| Matériel de transport | 594 | 460 | 134 | 71 |
| Mobilier, matériel de bureau et aménagements divers | 756 | 595 | 161 | 129 |
| Autres immobilisations corporelles | 512 | 163 | 349 | 328 |
| Immobilisations corporelles en cours | 8 172 | 9 | 8 164 | 6 231 |
| E /// PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES MISES EN EQUIVALENCE | 0 | – | 0 | 1 |
| F /// IMMOBILISATIONS FINANCIERES | 2 640 | 1 214 | 1 426 | 1 855 |
| Prêts immobilisés | 16 | 2 | 14 | 14 |
| Autres créances financières | 421 | 49 | 372 | 811 |
| Titres de participation | 2 203 | 1 163 | 1 040 | 1 030 |
| Autres titres immobilisés | – | – | – | – |
| G /// ECARTS DE CONVERSION – ACTIF | 41 | – | 41 | 41 |
| Augmentation des dettes de financement | 41 | – | 41 | 41 |
| /// TOTAL I (A+B+C+D+E+F+G) | 65 815 | 43 736 | 22 078 | 18 072 |
| H /// STOCKS | 10 780 | 1 810 | 8 970 | 5 671 |
| Marchandises | 69 | 2 | 67 | 82 |
| Matières et fournitures consommables | 5 388 | 1 163 | 4 225 | 2 984 |
| Produits en cours | 1 968 | 617 | 1 351 | 1 056 |
| Produits intermédiaires et produits résiduels | 1 270 | 0 | 1 270 | 797 |
| Produits finis | 2 084 | 28 | 2 056 | 754 |
| I /// CREANCES DE L'ACTIF CIRCULANT | 18 626 | 800 | 17 826 | 12 361 |
| Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes | 2 469 | 6 | 2 463 | 1 037 |
| Clients et comptes rattachés | 7 808 | 126 | 7 682 | 5 696 |
| Personnel | 108 | 33 | 75 | 58 |
| Organismes sociaux | 232 | – | 232 | 644 |
| Etat | 4 381 | – | 4 381 | 3 287 |
| Actifs d'impôts différés | 2 152 | – | 2 152 | 928 |
| Comptes d'associés | 0 | – | 0 | 0 |
| Divers débiteurs | 1 148 | 635 | 513 | 458 |
| Comptes de régularisation – Actif | 328 | – | 328 | 253 |
| J /// TITRES ET VALEURS DE PLACEMENT CAISSE DE RETRAITE | 24 095 | 1 | 24 094 | 24 997 |
| K /// ECARTS DE CONVERSION – ACTIF (éléments circulants) | 14 | – | 14 | 49 |
| /// TOTAL II (H+I+J+K) | 53 515 | 2 611 | 50 903 | 43 079 |
| L /// TRESORERIE – ACTIF | 2 823 | – | 2 823 | 2 085 |
| Chèques et valeurs à encaisser | 180 | – | 180 | 78 |
| Débiteurs | 2 641 | – | 2 641 | 2 006 |
| Caisses, régies d'avances et accréditifs | 2 | – | 2 | 2 |
| /// TOTAL III (L) | 2 823 | – | 2 823 | 2 085 |
| /// TOTAL GENERAL I+II+III | 122 152 | 46 348 | 75 805 | 63 236 |

COMPTES CONSOLIDÉS

Bilan Passif (en millions de MAD)

| | EXERCICE 2011 | EXERCICE 2010 |
|--|---------------|---------------|
| A /// CAPITAUX PROPRES | | |
| Capital social | 8 288 | 8 288 |
| Primes d'émission, de fusion et d'apport | 4 513 | 4 513 |
| Réserves consolidées | 7 975 | 2 652 |
| Réserves de conversion | -70 | 35 |
| Résultat net consolidé | 16 332 | 8 850 |
| /// TOTAL CAPITAUX PROPRES PART GROUPE (A) | 37 212 | 24 338 |
| B /// INTERETS MINORITAIRES | 175 | 148 |
| /// TOTAL CAPITAUX PROPRES (A+B) | 37 212 | 24 486 |
| C /// CAPITAUX PROPRES ASSIMILES | 21 | 23 |
| Subventions d'investissement | 21 | 23 |
| Provisions réglementées | 0 | 0 |
| D /// DETTES DE FINANCEMENT | 11 743 | 10 387 |
| Emprunts obligataires | 2 000 | - |
| Autres dettes de financement | 9 743 | 10 387 |
| E /// PROVISIONS DURABLES POUR RISQUES ET CHARGES | 13 237 | 9 149 |
| Provisions pour risques | 1 134 | 987 |
| Provisions pour charge | 12 103 | 8 162 |
| Ecart d'acquisition négatif | - | - |
| F /// ECARTS DE CONVERSION – PASSIF | 88 | 92 |
| Diminution des dettes de financement | 88 | 92 |
| /// TOTAL I (A+B+C+D+E+F) | 62 301 | 44 138 |
| G /// DETTES DU PASSIF CIRCULANT | 11 771 | 9 465 |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 5 456 | 3 488 |
| Clients créditeurs, avances et acomptes | 542 | 548 |
| Personnel | 702 | 666 |
| Organismes sociaux | 310 | 914 |
| Etat | 2 615 | 1 660 |
| Impôts différés – passif | 25 | 15 |
| Comptes d'associés | 13 | 0 |
| Autres créanciers | 1 967 | 1 985 |
| Comptes de régularisation – passif | 141 | 189 |
| H /// AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES | 118 | 132 |
| I /// ECARTS DE CONVERSION – PASSIF (éléments circulants) | 197 | 67 |
| /// TOTAL II (G+H+I) | 12 087 | 9 664 |
| G /// TOTAL TRESORERIE – PASSIF | 1 417 | 9 434 |
| Crédits de trésorerie | 175 | |
| Banques (soldes créditeurs) | 1 242 | 9 434 |
| /// TOTAL III | 1 417 | 9 434 |
| /// TOTAL GENERAL (I+II+III) | 75 805 | 63 236 |

COMPTES CONSOLIDÉS

Compte de produits et charges (en millions de MAD)

| NATURE | EXERCICE 2011 | | | EXERCICE 2010 |
|--|-------------------------------------|--|---------------------|---------------|
| | Opérations propres à l'exercice (1) | Opérations concernant les exercices antérieurs (2) | TOTAL (3) = (1 + 2) | TOTAL (4) |
| I /// PRODUITS D'EXPLOITATION | | | | |
| Ventes de marchandises (en l'état) | 781 | 44 | 824 | 717 |
| Ventes de biens et services produits | 55 526 | 64 | 55 590 | 42 796 |
| Variation de stocks de produits ⁽¹⁾ | 1 881 | – | 1 881 | -879 |
| Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même | 51 | – | 51 | 48 |
| Subventions d'exploitation | 1 | – | 1 | 1 |
| Autres produits d'exploitation | 66 | 0 | 66 | 180 |
| Reprises d'exploitation et transfert de charges | 2 203 | 25 | 2 227 | 3 409 |
| TOTAL I | 60 508 | 132 | 60 640 | 46 272 |
| II /// CHARGES D'EXPLOITATION | | | | |
| Achats revendus ⁽²⁾ de marchandises | 1 120 | 83 | 1 203 | 600 |
| Achats consommés ⁽²⁾ de matières et fournitures | 19 291 | 333 | 19 624 | 13 900 |
| Autres charges externes | 5 732 | 24 | 5 756 | 5 708 |
| Impôts et taxes | 221 | 4 | 226 | 278 |
| Charges de personnel | 8 045 | 1 | 8 046 | 7 143 |
| Autres charges d'exploitation | 153 | 0 | 153 | 242 |
| Dotations d'exploitation | 3 541 | 52 | 3 593 | 3 980 |
| TOTAL II | 38 103 | 498 | 38 601 | 31 852 |
| III /// RESULTATS D'EXPLOITATION (I -II) | 22 405 | -366 | 22 039 | 14 420 |
| IV /// PRODUITS FINANCIERS | | | | |
| Produits des titres de participations et autres titres immobilisés | 37 | – | 37 | 28 |
| Gains de change | 871 | 4 | 875 | 1 020 |
| Intérêts et autres produits financiers | 892 | 3 | 895 | 821 |
| Reprises financières, transferts de charges | 90 | – | 90 | 71 |
| TOTAL IV | 1 890 | 7 | 1 897 | 1 941 |
| V /// CHARGES FINANCIERES | | | | |
| Charges d'intérêts | 609 | 0 | 609 | 619 |
| Pertes de change | 603 | – | 603 | 712 |
| Autres charges financières | 43 | 0 | 43 | 27 |
| Dotations financières | 55 | – | 55 | 117 |
| TOTAL V | 1 311 | – | 1 311 | 1 474 |
| VI /// RESULTAT FINANCIER (IV -V) | 579 | 7 | 586 | 466 |
| VII /// RESULTAT COURANT (III+VI) | 22 984 | -359 | 22 625 | 14 887 |

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

COMPTES CONSOLIDÉS

Compte de produits et charges (en millions de MAD)

| NATURE | EXERCICE 2011 | | | EXERCICE 2010 |
|--|-------------------------------------|--|---------------------|---------------|
| | Opérations propres à l'exercice (1) | Opérations concernant les exercices antérieurs (2) | TOTAL (3) = (1 + 2) | TOTAL (4) |
| VIII /// PRODUITS NON COURANTS | | | | |
| Produits des cessions d'immobilisation | 262 | -25 | 238 | 147 |
| Subventions d'équilibre | – | – | – | – |
| Reprises sur subventions d'investissement | 3 | | 3 | 3 |
| Autres produits non courants | 276 | 3 | 279 | 73 |
| Reprises non courantes et transferts de charges | 17 | – | 17 | 6 935 |
| TOTAL VIII | 558 | -22 | 536 | 7 157 |
| IX /// CHARGES NON COURANTES | | | | |
| Valeurs nettes d'amortissement des immobilisations cédées | 8 | 0 | 7 | 23 |
| Subventions accordées | 108 | 0 | 108 | 145 |
| Autres charges non courantes | 3 144 | 420 | 3 564 | 10 799 |
| Dotations non courantes aux amortissements et provisions | 52 | – | 52 | 185 |
| TOTAL IX | 3 311 | 420 | 3 731 | 11 152 |
| X /// RESULTAT NON COURANT (VIII -IX) | -2 754 | -442 | -3 195 | 3 994 |
| XI /// RESULTAT AVANT IMPOT (VII -IX) | 20 230 | -800 | 19 430 | 10 892 |
| XII /// IMPOTS SUR LES BENEFICES | 4 292 | | 4 292 | 2 428 |
| XIII /// IMPOTS DIFFERES | -1 223 | | -1 223 | 426 |
| XIV /// RESULTAT NET DES ENTREPRISES INTEGREES (XI –XII –XIII) | 17 161 | -800 | 16 361 | 8 891 |
| XV /// QUOTE-PART DE RESULTAT SUR LES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE | 1 | | 1 | 1 |
| XVI /// DOTATION NETTE AUX AMORTISSEMENTS DES ECARTS D'ACQUISITION | 2 | | 2 | |
| XVII /// RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (XIV -XV -XVI) | 17 159 | -800 | 16 358 | 8 890 |
| XVIII /// INTERETS MINORITAIRES | 26 | | 26 | 40 |
| XIX /// RESULTAT NET PART DU GROUPE (XVII -XVIII) | 17 132 | -800 | 16 332 | 8 850 |
| XX // TOTAL DES PRODUITS | 62 955 | 118 | 63 072 | 55 370 |
| XXI /// TOTAL DES CHARGES | 45 822 | 919 | 46 740 | 46 520 |
| XXII /// RESULTAT NET | 17 132 | -800 | 16 332 | 8 850 |

2

...S'ENGA- GER SOCIALE MENT



— **ENVIRONNEMENT**
page 64

— **ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX AU MAROC**
page 70

— **SÉCURITÉ ALIMENTAIRE**
page 84

— **ETHIQUE ET TRANSPARENCE**
page 92

UNE OPPORTUNITÉ ÉCONOMIQUE

PREMIER EXPORTATEUR MONDIAL DE PHOSPHATE,
OCP EST CONFRONTÉ, EN PREMIÈRE LIGNE,
AUX MUTATIONS PLANÉTAIRES
CARACTÉRISÉES PAR LA CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE
ET L'EXPLOSION DE LA DEMANDE ALIMENTAIRE

—

Eu égard à la rareté des terres disponibles, le salut ne peut principalement venir que de l'amélioration de la productivité agricole. Cependant, l'utilisation inefficace des engrais en agriculture pourrait contribuer à menacer le fragile équilibre de notre environnement naturel. Ces risques sont les premières des contraintes auxquelles répond notre plan de doublement de la production de phosphate en 2010-2020. Le souci de l'environnement n'est point pour nous une charge financière, mais plutôt un défi dont la résolution nous permet de minimiser notre impact sur les écosystèmes et de parvenir à une réduction de nos coûts de production de 30 à 40 %.

En effet, l'écoconception de nos investissements améliore notre compétitivité, car elle nous permet, entre autres, de réaliser des économies en eau et en énergie et de recycler, de valoriser ou d'éliminer d'une manière écoresponsable nos déchets. Notre programme de Transformation opérationnelle - dont l'objectif majeur est la réduction des coûts - conjugue ainsi parfaitement environnement et performance financière.

Outre la diffusion d'une conscience écologique, notre Direction du développement durable (DDD) s'est fixé, en 2011, trois priorités majeures: le renforcement des métiers d'OCP dans l'environnement (énergie, déchets, eau), l'amélioration de la performance environnementale du Groupe et le développement d'actions d'exemplarité citoyenne et de sensibilisation.

GESTION ÉCORESPONSABLE DES DÉCHETS ET PRODUITS TOXIQUES

VALORISATION DES DÉCHETS

Défi majeur pour OCP, le programme de valorisation des déchets va bon train. En 2011, la Commission déchets a œuvré à l'identification de partenaires pour la valorisation, le recyclage ou l'élimination écologique des déchets issus des activités minières et industrielles du Groupe. Près de 1700 tonnes de déchets à valeur énergétique (*pneus, bandes, huiles...*) et 150 000 tonnes de cendres de pyrrhotine (*sous-produit contenant du fer*) sont en voie de déstockage et de



■ La laverie de Merah Lahrach près de Khouribga

valorisation dans la filière du ciment. Cette opération écologiquement et économiquement rationnelle sera répétée avec d'autres types de déchets pouvant présenter un intérêt pour d'autres industries que la nôtre.

ÉLIMINATION DES PCB (*polychlorobiphényles*)

Les PCB étaient très utilisés pour leurs qualités d'isolants électriques et de conduction thermique. Connus à présent pour leur dangerosité, ils se trouvent à OCP dans les équipements de production de l'électricité tels que les transformateurs et condensateurs. OCP est la première entreprise marocaine à avoir commencé le programme national de Gestion sécurisée et élimination des PCB au Maroc, lancé par notre Département de l'environnement en collaboration avec le PNUD (*Programme des Nations unies pour le développement*) et l'ONUDI (*Organisation des Nations unies pour le développement industriel*), et avec l'appui financier du FEM (*Fonds pour l'environnement mondial*). L'objectif de ce programme est le remplacement de tous les équipements électriques fonctionnant aux PCB. Les matériels éliminés ou hors d'usage - soit 53 tonnes de matériaux et 17 tonnes d'huiles - seront décontaminés dans des unités industrielles spécialisées.

PROGRAMME AIR

En octobre 2011 a été constituée une commission ad hoc, qui a pour mission de se pencher sur les questions relatives à la qualité de l'air dans les sites industriels chimiques d'OCP. Cette commission fait un état des lieux des techniques de mesure des paramètres environnementaux sur les sites chimiques afin

d'en relever les défaillances et de proposer les solutions appropriées.

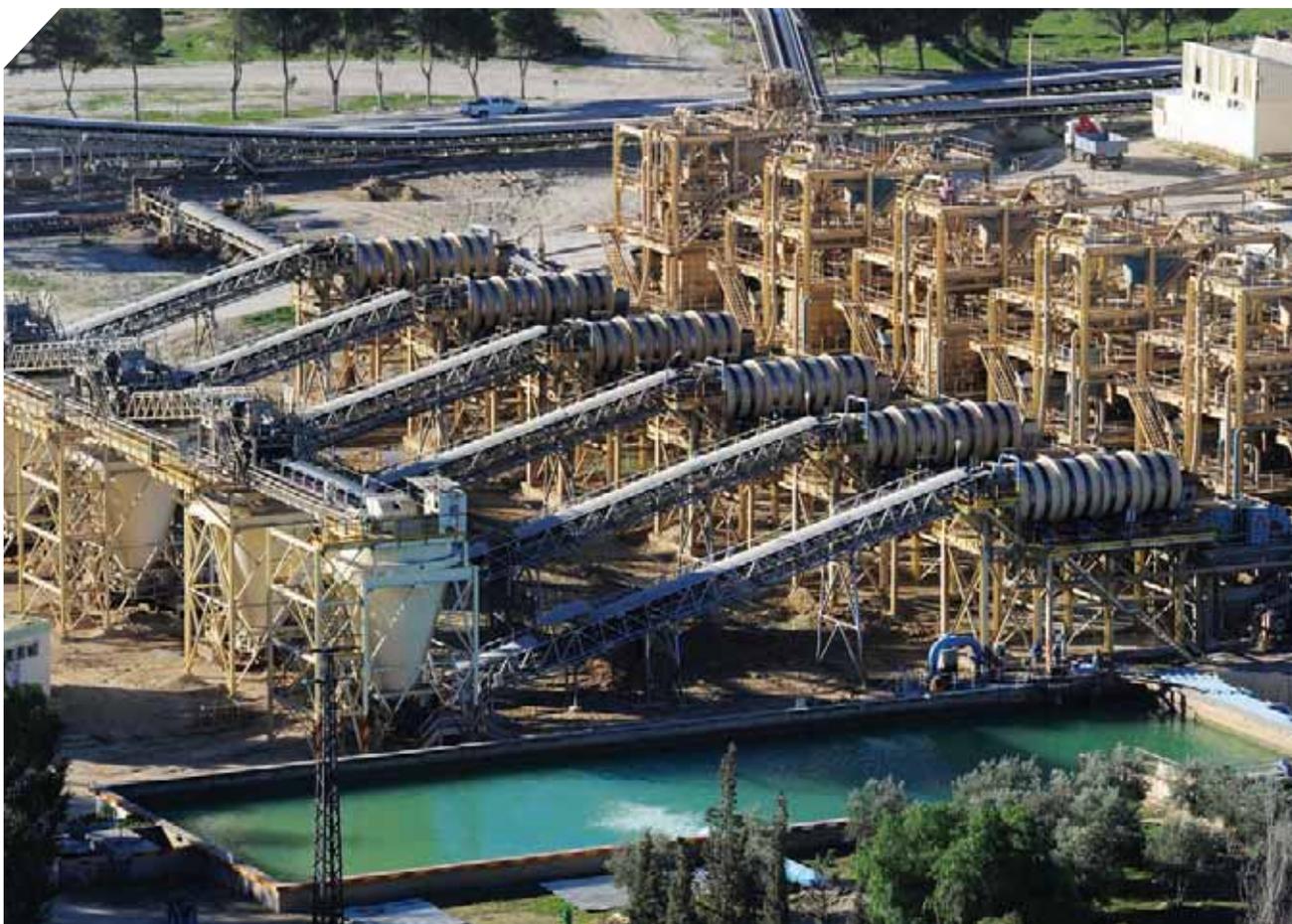
La commission a ainsi rendu son rapport le 11 novembre 2011. Il avance un certain nombre de recommandations à mettre en œuvre en 2012 :

- Adaptation d'un système d'épuration des gaz au niveau des fondoirs à soufre permettant une réduction des émanations de H₂S (*hydrogène sulfuré*), gaz incolore qui provoque des contaminations par les voies respiratoires ;
- Implémentation d'un programme pilote permettant de maîtriser l'envolement des poussières de soufre pendant les opérations de manutention de ce produit à Jorf Lasfar ;
- Mise en œuvre d'un projet pilote sur le lavage à l'eau du SO₂ (*gaz incolore très irritant*) pour en limiter les émanations dans les installations de Jorf Lasfar.

L'ACHÈVEMENT DU SLURRY PIPELINE NOUS PERMETTRA DE RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE CARBONE DE 900 000 TONNES DE CO₂

RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE

La construction du minéroduct (*ou slurry pipeline*) Khouribga-Jorf Lasfar s'inscrit dans notre stratégie de préservation des ressources hydriques et d'économie d'énergie. La réalisation de cet ouvrage aura aussi d'importantes conséquences sur notre empreinte carbone.



■ Débourbeurs de la laverie de Sidi Daoui près de Khouribga

Nous réduirons cette dernière de 900 000 tonnes, quasiment un tiers de notre émission de CO₂ en 2011 (*3 millions de tonnes*). Pour mesurer l'importance de cette réduction de la pollution, rappelons que l'émission moyenne de carbone par Marocain est de deux tonnes par an.

STRATÉGIE EAU

Doubler la production minière impliquerait nécessairement, notamment en matière de lavage du minerai, le prélèvement de grandes quantités d'eau supplémentaires au détriment des agriculteurs et des consommateurs. Nous

ne saurions évidemment accepter d'imposer à la population d'un pays qui, par ailleurs, souffre de stress hydrique, les conséquences de notre politique industrielle. L'équation est néanmoins difficile à résoudre. Comment donc réaliser une empreinte eau neutre quand on a de grandes ambitions industrielles ? Mieux, comment, conformément à nos engagements sociétaux, nous surpasser pour offrir un surplus d'eau aux riverains de nos sites ?

Nous avons identifié cinq solutions :

1. Optimiser nos processus miniers et industriels

pour réduire notre consommation d'eau de 15 % ;

2. Poursuivre la construction d'usines de dessalement d'eau de mer pour subvenir, dans un avenir relativement proche, à l'essentiel de nos besoins en eau. Nous dessalerons ainsi l'équivalent de la consommation d'eau de la population du Grand Casablanca ;

3. Utiliser les eaux usées urbaines retraitées ;

4. Arrêter le pompage d'eau des nappes phréatiques ;

5. Compenser ou arrêter les prélèvements d'eau des barrages comme ceux d'Ait Messaoud ou de Daourat près d'El Jadida.

Trois projets réalisés en 2011, ou en cours de réalisation, sont emblématiques de cette politique : la station de traitement des eaux usées de Khouribga (*STEP*), Maroc central et le programme de dessalement d'eau de mer.

STEP DE KHOURIBGA

Cette station recueille et recycle les eaux usées de Khouribga pour couvrir une partie des besoins du lavage et de l'enrichissement du minerai de phosphate, réduisant ainsi considérablement les prélèvements sur les nappes phréatiques de la région. Entrée en service en 2011, cette station a nécessité un investissement de 224 millions de dirhams et emploie 25 salariés.

Le gain en eau est conséquent : 5 millions de m³ par an, soit l'équivalent de la moitié des besoins en eau potable de la ville de Khouribga. Tout en préservant une ressource naturelle rare, le traitement des eaux usées comporte un avantage collatéral non négligeable : il permet à la STEP d'être semi-autonome en matière énergétique. En effet, les boues issues des eaux usées consti-

tuent une biomasse organique utilisée pour cogénérer le tiers de l'énergie nécessaire au fonctionnement de la station.

MAROC CENTRAL

Le projet Maroc central est destiné à répondre aux considérables exigences en eau des nouveaux procédés de lavage et de transport du phosphate par minéroduct (*slurry pipeline*) en lieu et place du rail. Le projet Maroc central consiste à transférer 45 millions de m³ d'eau de surface du barrage d'Ait Messaoud via une adduction d'eau passant par la ville de Fqih Ben Salah pour finir dans un réservoir proche de la laverie Merah. Ce dernier alimente les laveries, les mines et la station de tête du pipe. Cette eau est prétraitée dans une station ONEP (*Office national de l'eau potable*) avant d'être véhiculée par les conduits Maroc central.

Ce projet ne contredit pas la volonté affichée par OCP de ne pas recourir au pompage d'eau de surface, facteur de stress hydrique. En effet, conformément à son objectif d'empreinte eau neutre, OCP déploie une stratégie qui consiste à compenser les 45 millions de m³ d'eau pompés à Ait Messaoud par, d'une part, l'arrêt de prélèvements du barrage Daourat et, d'autre part, la fourniture de 15 millions de m³, issus du dessalement d'eau de mer, à la ville proche d'El Jadida. L'équilibre hydrique du bassin Oum Rabie est ainsi préservé.

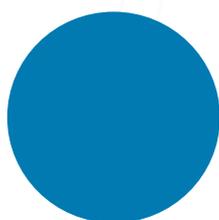
Le projet Maroc central a démarré en 2010 et sera achevé en août 2012. D'un coût de 1,1 milliard de dirhams, Maroc central a d'abord profité au développement économique de la région puisque 77 % des dépenses nécessaires à sa

construction y ont été injectées. Notre souci de préservation des ressources hydriques et de protection de l'écosystème rejoint notre engagement sociétal de contribution au développement économique de nos régions d'implantation.

PROJET DE DESSALEMENT D'EAU DE MER DE JORF LASFAR

Ce programme est une solution pour atteindre un niveau d'éco-efficacité de pointe en matière de gestion de nos ressources hydriques. Deux stations de dessalement d'eau de mer d'une capacité globale de 100 millions de m³/an sont programmées. Elles doivent couvrir les besoins annuels futurs en eau des sites industriels de Jorf Lasfar (75 millions de m³) et de Safi (25 millions de m³). Des 75 millions de m³ qui seront produits à Jorf, 15 sont destinés à la population de la région. Ces stations tireront avantage, pour leur fonctionnement, des excédents énergétiques dont disposeront ces deux sites, notamment en matière de procédés de cogénération électrique.

La construction de la station de dessalement de Jorf Lasfar se fera en trois phases. Le démarrage de la production aura lieu en 2013 avec une capacité de production de 25 millions de m³. Les deux autres phases seront achevées en 2015 et en 2020.



/// COOPÉRATION INTERNATIONALE

OCP ENTRETIENT, EN MATIÈRE DE DEVELOPPEMENT DURABLE, DES RELATIONS DE COOPÉRATION AVEC DES INSTITUTIONS INTERNATIONALES DE RENOMMÉE DONT :



Massachusetts
Institute of
Technology

1

Le MIT
(Massachusetts Institute of Technology),

qui s'intéresse tout particulièrement au programme OCP Skills.



2

TATA QUALITY MANAGEMENT SERVICES (TQMS) :

un mémorandum d'entente du 28 juin 2011 prévoit la réalisation conjointe par les groupes Tata (Inde) et OCP de projets dans le développement durable, dans des domaines tels que les technologies propres, le management environnemental, l'évaluation et les stratégies de réduction de l'empreinte carbone.





■ *L'avenir des enfants se joue à l'école élémentaire*

Engagements sociétaux au Maroc

SOUS LE SIGNE DE **LA SOLIDARITÉ ET DE L'INNOVATION**

NOUS N'ÉVALUONS PAS NOS ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX
UNIQUEMENT À L'AUNE DE LEUR COÛT FINANCIER
COMME AIME À LE DIRE LE PRÉSIDENT MOSTAFA TERRAB,
ILS FONT PARTIE DE NOTRE ADN

Nombre d'économistes pensent d'ailleurs que les engagements sociétaux peuvent améliorer les bénéfices d'une entreprise grâce à leur contribution à la création d'un environnement immédiat amical et à une intégration harmonieuse dans le tissu social. Nos engagements concernent d'abord, mais non exclusivement, les populations de nos sites d'implantation. Deux de nos interventions peuvent être considérées comme emblématiques: OCP Skills, qui cherche à améliorer l'employabilité des jeunes, et OCP Innovation Fund for Agriculture, dont l'objectif est de soutenir les dynamiques économiques régionales et la modernisation du monde rural marocain grâce à l'institution de structures pérennes. Enfin, faire reculer la pauvreté et améliorer l'éducation et la santé de nos concitoyens sont les priorités de la Fondation OCP.

OCP SKILLS: UN MAROC SOLIDAIRE

L'année 2011 peut être considérée comme celle d'une coopération et d'un dialogue plus étroits entre OCP et la jeunesse riveraine de nos sites de production. Le Groupe a

incontestablement démontré, grâce à OCP Skills, que son engagement sociétal contribue à son insertion harmonieuse dans le tissu social marocain. Il s'agit en somme d'une interaction mutuellement bénéfique entre nous et nos jeunes riverains. Nous sommes à l'écoute d'une jeunesse ambitieuse, mais souvent condamnée à un chômage de longue durée. Premier et principal pourvoyeur d'emplois dans nos régions d'implantation, nous nous devons de tendre la main à une jeunesse en quête de travail et d'un avenir meilleur. Fruit de notre réflexion et du dialogue avec des milliers de jeunes, le programme emblématique de notre responsabilité sociétale, OCP Skills, a ainsi vu le jour en 2011.

A nos yeux, les jeunes riverains sont, à l'image de nos collaborateurs, des citoyens qu'il convient d'accompagner vers l'acquisition de plus d'autonomie et vers un épanouissement personnel et professionnel. C'est dans cette optique qu'OCP Skills s'est fixé les objectifs suivants:

1. Recruter 5800 personnes à OCP;
2. Former et améliorer l'employabilité de 15 000 jeunes dans tous les secteurs d'activité;
3. Jouer le rôle d'incubateur de jeunes entreprises régionales;
4. Encourager et soutenir le mouvement associatif.

OCP SKILLS RECRUTEMENT

OCP recrute directement 5 800 jeunes pour les besoins de son plan de développement 2010-2020. Ces jeunes ont des profils variés correspondant à la diversité de métiers du Groupe. Les candidats ayant des relations de proximité avec l'entreprise (*riverains et fils de retraités OCP*) sont prioritaires.

OCP SKILLS FORMATION

Conjuguant besoins du marché du travail et profils individuels, OCP Skills Formation a pu orienter et inscrire plus de 10 700 jeunes dans des filières métiers d'avenir. 674 ateliers d'orientation animés par une centaine de moniteurs ont été organisés à travers huit villes afin de permettre aux jeunes de choisir leurs cursus parmi plus de 400 filières proposées. Cette première étape a été franchie en partenariat avec l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPPT) et 16 autres organismes partenaires.

Les 285 filières finalement retenues par les bénéficiaires d'OCP Skills leur ont permis d'accéder à des formations, qualifiantes ou diplômantes, dans des secteurs aussi divers que l'aéronautique, la plomberie, le management ou les métiers paramédicaux.

Les formations dispensées vont du niveau d'ouvrier aux cursus de masters. Ainsi, grâce à OCP Skills, OCP est en passe de devenir pourvoyeur de jeunes employés qualifiés pour l'industrie marocaine. Le groupe canadien Bombardier est un des premiers industriels à avoir signé une convention avec OCP pour le recrutement de jeunes formés dans le cadre d'OCP Skills. Ces jeunes seront employés par la filiale marocaine Bombardier Aéronautique.

AVEC 15 000 FORMATIONS OFFERTES AUX JEUNES MAROCAINS, OCP EST EN PASSE DE DEVENIR POURVOYEUR D'EMPLOYÉS À L'INDUSTRIE MAROCAINE

La gestion des candidatures pour le volet formation d'OCP Skills a été organisée via le site Internet www.ocpskills.org, avec espace personnalisé et code d'accès pour chaque candidat. Sans oublier une communication active sur les réseaux sociaux. Afin de leur garantir les meilleures conditions de formation, nous allouons également des bourses d'études de 1 200 dirhams à ceux qui vivent à proximité de leur domicile familial et de 2 000 dirhams à ceux qui étudient hors de leur ville ou village d'origine. L'acquisition d'une expertise professionnelle ne peut plus se faire sans l'apprentissage de compétences complémentaires. Aussi OCP Skills offre-t-il à ses bénéficiaires l'accès à des formations dites Soft Skills, qui favorisent le développement personnel: informatique, langues, techniques de recherche d'emploi, coaching ou encore sensibilisation à l'entrepreneuriat.

L'opération OCP Skills a également un impact positif pour notre Groupe. Elle nous positionne au cœur d'une dynamique d'une ampleur inédite au Maroc. Elle nous a ainsi permis de collaborer avec de multiples partenaires, pas moins de dix-sept en 2011, dans les domaines sociaux, économiques et académiques. Le dialogue a enrichi notre connaissance des jeunes de notre pays et, par ricochet, des communautés riveraines. En tissant de multiples liens avec la société marocaine, OCP s'ouvre plus et mieux sur son environnement social.

27 PROJETS D'ENTREPRISES ONT BÉNÉFICIÉ DU SOUTIEN D'OCP ILS ONT CRÉÉ, À LEUR TOUR, 100 EMPLOIS

OCP SKILLS MOUVEMENT ASSOCIATIF

Épine dorsale d'un développement social durable, la société civile associative est le partenaire naturel d'OCP. En 2011, nous avons tout particulièrement accompagné et encouragé les projets promouvant la protection



■ Traitement individualisé des candidatures à OCP Skills



■ Le président Mostafa Terrab remet une aide financière à un micro-entrepreneur

OCP SKILLS ENTREPRENARIAT

Le programme OCP Skills comporte un volet dédié à l'appui aux jeunes entrepreneurs et au développement de l'esprit d'initiative. Ainsi, 27 projets d'entreprises ont bénéficié, en 2011, du soutien technique et financier d'OCP. Ces entreprises ont créé, à leur tour, 100 emplois.

Des projets couvrant un large éventail d'activités allant de la menuiserie à la construction en passant par l'élevage, la couture et l'agriculture ont bénéficié du soutien technique et financier d'OCP: appui à la création d'entreprises, accompagnement technique pendant deux ans et subvention de démarrage de 20 000 dirhams.

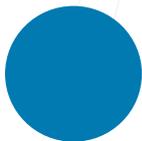
de l'environnement et le développement local. Cinq projets ont reçu le soutien financier d'OCP. Ils concernent l'alimentation en énergie solaire du centre Khniffis; l'écotourisme à Laayoune; l'apiculture et la préservation de la biodiversité; la création d'une pépinière pédagogique et biologique dédiée aux plantes médicinales et aromatiques à Safi; le recyclage des déchets, la sensibilisation à la protection de l'environnement, la gestion et l'exploitation des stations de décharge des déchets à Rhamna.

Diverses autres formules de partenariat permettent à OCP de répondre aux besoins du tissu associatif. Ainsi, et par l'intermédiaire de l'association Al Jisr et de son programme Green

Chip, le matériel informatique usagé d'OCP est-il récupéré pour être réhabilité et mis à la disposition des enfants des écoles primaires.

PÉRENNISER L'EXPERIENCE OCP SKILLS

Afin de pérenniser l'expérience et de l'ancrer dans la jeunesse, nous prévoyons d'ouvrir, en 2012, des Centres OCP Skills dans nos principales villes d'implantation. Ils constitueront pour les jeunes un lieu d'écoute, de partage, de développement personnel, d'apprentissage, d'innovation et de soutien à l'entrepreneuriat. Enfin, des actions de proximité visant à améliorer le cadre de vie de nos riverains viendront également enrichir notre engagement sociétal. Nos premiers projets concernent la réhabilitation et la création d'espaces socioculturels de proximité dans les quartiers Labyout Lakdim et Douar Benjelloul à Khouribga. D'autres projets similaires sont à l'étude pour nos autres villes d'implantation.



OCP ŒUVRE AU DÉVELOPPEMENT D'UNE AGRICULTURE VERTE ET INNOVANTE AU MAROC

OCP œuvre inlassablement à la promotion de l'agriculture marocaine. Le dialogue avec agriculteurs et experts du secteur, dans le cadre, notamment, du plan Maroc vert, a permis d'ouvrir de nouvelles voies au soutien direct d'un secteur stratégique pour l'avenir de l'économie marocaine. Il va sans dire que ce soutien est financièrement désintéressé.

Le marché marocain des fertilisants représente une faible part de nos ventes. OCP y commercialise ses produits auprès des distributeurs nationaux à leur prix de revient. Notre intervention ne s'arrête pas là. Nous considérons qu'il est de notre devoir de ne pas abandonner en l'état les sites miniers épuisés. Nous travaillons à leur réhabilitation agricole. Nous inscrivons, enfin, notre contribution au développement de l'agriculture marocaine dans le long terme, via un ambitieux programme de financement de projets qui privilégient l'innovation, l'investissement et le progrès social.

POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DE NOS FERMIERS

Nous avons pris langue avec les agriculteurs et les experts de l'INRA (*Institut national de recherche agronomique*) en 2010. Des rencontres avec les utilisateurs des produits OCP dans les régions de la Chaouia, de Doukkala, de Tadla, du Saïss et du Gharb ont mis en évidence les lacunes en matière d'assistance et de formation dont pâtit notre paysannat. OCP a retiré de ce dialogue une meilleure connaissance du milieu rural marocain. Nous anticipons mieux les besoins du marché et, notamment, ses besoins en fertilisants.

Un bref état des lieux a permis de constater un inquiétant appauvrissement de notre sol en nutriments, dont la cause principale est une dramatique sous-utilisation des fertilisants par nos petits fermiers. Il n'est pas difficile d'en imaginer les conséquences sur la productivité et la qualité des cultures. Nous avons calculé que les besoins des sols marocains en fertilisants ne sont, en moyenne, satisfaits qu'à hauteur



■ Prélèvement d'un échantillon de terre dans le cadre du programme Ferti-Conseil

d'un tiers. Sont en cause dans cette carence le circuit de distribution et l'absence d'assistance et de formation.

Ce constat nous a imposé une priorité : diffuser largement auprès des agriculteurs un meilleur savoir en matière d'utilisation optimale et raisonnée des engrais tout en intervenant dans le circuit de distribution pour en abaisser les coûts. C'est ainsi que nous avons organisé démonstrations, journées portes ouvertes, sessions de formation et de communication dans les médias. La Recherche et développement d'OCP a, de son côté, mis au

point des formules d'engrais spécifiques à nos régions. Plus de 600 tests agronomiques en faveur des petits agriculteurs ont été pratiqués à travers le Royaume au profit, notamment, de 100 000 agriculteurs des zones bour (*terres non irriguées*) défavorisées.

Notre meilleure connaissance des acteurs et de leur comportement débouche sur une politique et des campagnes commerciales ciblées par régions, produits, volumes de vente, ristournes, etc. Concrètement, nos efforts nous ont permis d'offrir aux distributeurs un large choix de packages de distribution des engrais combinant

vulgarisation et action commerciale. 2011 a vu l'introduction de 10 packages – modulés en fonction des volumes vendus – offrant aux distributeurs qui respectent la stabilité des prix une présence publicitaire dans les médias. Nous avons consacré à cette opération un budget marketing de 30 millions de dirhams pour un volume de ventes cibles annuel de 400 000 tonnes d'engrais phosphatés.

CARTE DE FERTILITÉ DES SOLS

Un travail majeur est en train d'être mené à bonne fin : l'élaboration de la carte de fertilité des sols marocains. Cette carte – qui aura nécessité quatre années de labeur – compte une gigantesque banque de données géographiques sur l'état, la composition et les ressources de nos sols. Cette initiative s'inscrit dans le cadre du plan Maroc vert. Elle répond au souci de développement d'une agriculture compétitive et d'une fertilisation raisonnée. L'objectif principal en est la connaissance de la fertilité des sols du Maroc en vue d'une optimisation de la fertilisation des cultures.

La carte de fertilité aboutira à la mise en place d'un outil d'information sur les sols et leurs principales caractéristiques. Un système expert interactif sur le web fournira l'interprétation des données ainsi que des recommandations appropriées pour les principales cultures. Il fournira notamment des précisions très fines sur les besoins en fertilisants par régions et par cultures. En 2011, grâce à nos efforts et à ceux de nos partenaires publics et privés, notre banque de données était riche d'informations exploitables sur plus de deux millions d'hectares répartis sur six régions : Fès, El Hajeb, Meknès, Settat, Khemissat et Rabat. Les recherches pourront être affinées grâce à la localisation par GPS.

Les résultats de ce projet contribueront à l'amélioration de la production des principales cultures conformément aux déclinaisons régionales du plan Maroc vert. Ils orienteront également la fabrication par les industriels de formules d'engrais spécifiques. Ainsi, en 2011, dix nouvelles formules ont été identifiées dont quatre sont déjà commercialisées, les



■ Stand d'OCP au Salon international de l'agriculture de Meknès en 2011

six autres étant encore à développer. Cet outil, d'utilité publique, a été mis en ligne sur le site www.fertimap.ma.

Ce chantier mobilise un budget global de 64 millions de dirhams, financé conjointement par OCP et le ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime. Son exécution est confiée au Consortium de la recherche et du développement agricole national, composé de l'INRA (*Institut national de la recherche agronomique*), de l'IAV (*Institut agronomique et vétérinaire Hassan II*) et de l'ENA (*École nationale d'agriculture de Meknès*).

RÉHABILITATION MINIÈRE

Plutôt que de les abandonner en l'état, OCP met au point un programme de réhabilitation agricole des mines épuisées. Outre son volet environnemental, ce chantier représente une opportunité de déploiement de la stratégie OCP de soutien aux dynamiques économiques et sociales régionales. Il favorise et encourage les projets de développement durable bénéficiant aux populations riveraines de nos implantations, dont tout particulièrement les jeunes.

La première étape de ce travail de réhabilitation consiste en une cartographie détaillée comportant une analyse d'ensemble : typologie et composition chimique et physique des sols, agronomie, climat et ressources de la région.

Nous avons ensuite identifié plus de 37 531 hectares de terres à réhabiliter sur les trois sites miniers de Khouribga, Benguerir et Youssoufia. Une large gamme de familles de cultures susceptibles d'y être cultivées a été répertoriée :

céréales, arbres fruitiers, arbres forestiers, légumineuses et plantes pour biocarburants. D'une manière générale, ces zones ont une vocation agropastorale et se prêtent bien à l'arboriculture rustique et à la sylviculture. La rareté des nappes phréatiques n'est pas le moindre des défis à relever. Cependant, les faits poussent à l'optimisme puisque, 17 090 hectares sont d'ores et déjà exploités.

PLUTÔT QUE DE LES ABANDONNER EN L'ÉTAT, OCP MET AU POINT UN PROGRAMME DE RÉHABILITATION AGRICOLE DES MINES ÉPUISEES

Des scénarii de développements basés sur les spécificités et les vocations de ces zones ont été élaborés. L'objectif en est d'établir des cahiers de charges spécifiques destinés à nos futurs partenaires dans la réhabilitation des mines. Ces derniers devront répondre aux attentes stratégiques d'OCP, telles que la création d'emplois locaux, la participation des populations à chaque projet, le transfert des compétences et la création de valeur au profit des régions concernées.

FINANCER L'INVESTISSEMENT : OCP INNOVATION FUND FOR AGRICULTURE

Nous pensons qu'à long terme le sort de l'agriculture se joue sur les deux terrains de l'investissement et de l'innovation. Notre filiale, OCP Innovation Fund for Agriculture (OIFA), est justement un fonds d'investissement en capital-risque qui joue un rôle d'incubateur de

projets agricoles et agro-industriels au profit des agriculteurs particulièrement dynamiques et créatifs.

Doté d'une enveloppe initiale de 200 millions de dirhams, l'OIFA positionne l'innovation au cœur de sa stratégie. Il ambitionne de faire émerger des entreprises agricoles ou agro-industrielles à fort potentiel de rayonnement national et international. Les zones d'implantation des sites miniers et industriels d'OCP sont prioritaires, sans, toutefois, bénéficier de l'exclusivité de notre aide. Les critères d'éligibilité à ce fonds sont rigoureux. Citons-en les principaux :

- 1.** L'innovation: elle concerne aussi bien l'introduction de nouvelles technologies, de nouvelles démarches et de nouveaux processus que l'originalité du modèle économique. Bref, tout projet doit d'abord introduire des nouveautés capables de générer des avantages compétitifs durables et produire de la valeur ;
- 2.** La viabilité économique du projet et sa rentabilité: seront privilégiés les projets présentant un business plan clair et réaliste, et dont la viabilité économique est avérée ;
- 3.** La dimension sociale du projet: il doit créer des emplois durables et associer des agriculteurs ;
- 4.** La future entreprise doit, en outre, s'inscrire dans les tendances de marché nationales et internationales. Son potentiel d'exportation est un atout certain.

OCP sponsorise des services d'incubation au profit des projets retenus. Il offre aux bénéficiaires du Fonds un cadre stimulant et sécurisant, et met à leur disposition divers moyens pour mener à bien et avec audace leurs projets.

/// BILAN 2011

EN 2011, CE SONT TROIS ENTREPRISES QUI ONT BÉNÉFICIÉ D'APPORTS DU FONDS D'INVESTISSEMENT ELLES ONT CRÉÉ 154 EMPLOIS

1 **ATLAS ARANIB** (province d'Al Haouz)

Ce projet a pour objectif le développement et la modernisation de la filière cunicole (élevage de lapins) au Maroc. Il prévoit la création de laboratoires d'études ou encore l'introduction de techniques modernes d'élevage, d'engraissement et d'abattage des lapins.

2 **TIWIZA** (régions d'Agadir et Youssoufia)

Ce projet améliorera l'offre et la commercialisation de fruits et légumes exotiques: fruits de la passion, physalis, papayes, kiwanos, gombos ou piments.

3 **INOVAG PROCESSING** (région de Rhamna)

Ce projet entend tirer profit de l'actuel engouement pour la figue de Barbarie. Il entend en multiplier les produits dérivés: huile, vinaigre, fibres et jus.

SERVICES D'INCUBATION

- Cadre stimulant et sécurisant pour une politique de développement audacieuse des PME
- Renforcement de capacités:
 - Promoteur
 - Structure et Business
 - Communauté d'échange
- Expertises à disposition:
 - Production
 - Transformation
 - Marketing
 - Fonctions Support



FONDATION OCP

ÉCONOMIE SOCIALE ET ENGAGEMENT CITOYEN

Soutenir l'entrepreneuriat social, encourager les associations militantes, notamment mais non exclusivement, dans nos sites d'implantation pour l'amélioration de l'éducation et de la santé de nos concitoyens, telles sont quelques-unes des missions que s'est assignées la Fondation OCP. L'année 2011 a été fertile en initiatives nouvelles en matière d'économie sociale et d'engagement citoyen.

La Fondation OCP – elle sera reconnue d'utilité publique en mars 2012 – œuvre de manière assidue à l'amélioration du niveau de vie des populations les plus démunies. Elle agit non seulement sur les sites d'implantation d'OCP, mais aussi dans toutes les régions du Maroc et à l'étranger. Adoptant une démarche globale, intégrée et participative, elle fédère autour de ses objectifs associations, populations bénéficiaires et acteurs institutionnels. A cet égard, nous privilégions les trois prérequis de toute politique de développement humain : la lutte contre la pauvreté, l'éducation et la santé.

FAIRE RECULER LA PAUVRETÉ

Le premier et principal objectif de la Fondation est de contribuer à faire reculer la pauvreté. Ses principaux instruments sont le développement des infrastructures de base, l'appui aux activités génératrices de revenus, l'encouragement des coopératives et le soutien aux associations d'aide aux personnes vulnérables.

Les actions concrètes sont multiples et souvent originales, sinon spectaculaires. Ainsi en est-il des actions de solidarité menées en partenariat avec l'association CERANA dans les régions reculées du Moyen Atlas souffrant d'enclavement pendant les périodes de grand froid. Des randonnées humanitaires sont organisées en vue de distribuer aux écoliers des vêtements, des manteaux, des bottes, des couvertures pour les internats et des fournitures scolaires.

Dans le même cadre et, à l'occasion du Raid humanitaire organisé annuellement par l'association Nord-Sud Action, la Fondation OCP soutient de nombreuses actions de solidarité dans les provinces du sud du Maroc : circoncision d'enfants, dons et distribution de vêtements, jouets et couvertures au profit des orphelins de Dar Talib et des personnes en situation de handicap à Dakhla. Cette opération a bénéficié en 2011 à quelque 165 personnes démunies.

D'autres projets plus structurants, notamment dans le domaine agricole, ont un caractère plus pérenne, voire novateur. Ainsi, à Khouribga, plus de 500 agriculteurs et leurs familles ont pu bénéficier du soutien de la Fondation OCP pour la production, la valorisation et la commercialisation des produits dérivés du cactus. Dans la province de Youssoufia, 40 petits éleveurs ont reçu des moutons de race sardi de qualité et profité d'un accompagnement technique et vétérinaire ainsi que d'une formation aux meilleures pratiques dans le domaine de l'élevage. A Benguerir, deux importants projets de culture d'oliviers sur 40 hectares et d'approvisionnement en eau

potable de quatre villages de la commune rurale d'Aït Taleb – fruits d'un partenariat entre la Fondation OCP d'un côté, High Atlas Foundation et la Délégation régionale du ministère de l'Agriculture de l'autre – ont été lancés au profit de près de 2 000 personnes. Enfin, la Fondation OCP intervient également dans la rationalisation du marché marocain des engrais en accompagnant les distributeurs nationaux – onze à ce jour – qui acceptent de s'impliquer dans la formation des petits paysans aux meilleures pratiques agricoles.

ÉDUCATION

La Fondation OCP concentre, par ailleurs, ses efforts sur l'un des fléaux majeurs de l'éducation au Maroc: l'abandon scolaire au niveau élémentaire. L'égalité des chances est la valeur clé qui inspire nos interventions en matière de lutte contre la déperdition scolaire. Au douar Lhaoud, dans la région de Khouribga, une cinquantaine d'élèves étaient en situation d'abandon scolaire en raison de leur éloignement de l'école communale. Un programme de la Fondation OCP – en partenariat avec la Fondation Orient-Occident et la Délégation régionale du ministère de l'Enseignement – a permis de scolariser ces enfants en mettant en place le concept novateur d'école mobile. L'ouverture de cette école de proximité permet de dispenser à ces enfants les cours des programmes officiels nationaux, de leur apporter un soutien scolaire et de les sensibiliser aux problèmes de l'environnement. En outre, les enseignants bénéficient, pour leur part, d'une formation professionnelle complémentaire.

À Khouribga toujours a été initiée, en partenariat avec le club Al Mostaqbal destiné au sport pour les handicapés, une opération d'intégration sociale des personnes souffrant de handicaps. Un cycle d'apprentissage des langues étrangères, d'informatique et de formation professionnelle a bénéficié, en 2011, à 80 de ces personnes.

Toujours dans le cadre de notre volonté de promouvoir une instruction pour tous, des cours d'éducation non formelle ont été mis en place dans la région de Youssoufia. Destinés aux enfants, aux jeunes déscolarisés et aux adultes analphabètes, le programme Shams Al Ousra a été mis en œuvre grâce à un partenariat avec la Fondation Zakoura Éducation et la Délégation provinciale de l'Éducation nationale; il a profité à plus de 2 000 personnes dont une majorité de jeunes filles et de femmes.

9 950 écoliers et collégiens d'El Jadida bénéficient d'un programme d'aide élaboré avec le concours des responsables de notre site de Jorf Lasfar. Plus de 8 000 vélos ont été distribués aux élèves alors que 72 minibus de transport scolaire ont été offerts aux établissements d'enseignement public en zone rurale. Un programme de réhabilitation des infrastructures scolaires au profit de 130 écoles de la région d'El Jadida sera exécuté en 2012 et en 2013.

A Benguérir, la fondation OCP a appuyé en 2011 une initiative de la fondation Rhamna pour le développement durable destinée à généraliser et à mettre à niveau l'éducation préscolaire. Elle profitera à quelque 4 260 enfants issus des quartiers défavorisés de la ville et des communes rurales de Rhamna. Une crèche est



■ OCP soutient l'insertion professionnelle des adultes

en cours de construction grâce au soutien de la Fondation OCP alors que deux autres sont programmées pour 2012-2013.

A Casablanca a été lancé à la rentrée scolaire 2011-2012 un programme de soutien scolaire en faveur des enfants de l'orphelinat de Sidi Bernoussi. Mis en œuvre par la Fondation Sanady et géré par l'Association musulmane de bienfaisance de Sidi Bernoussi, le programme profite à 132 élèves pensionnaires du primaire et du secondaire. Il permet d'améliorer le niveau d'éducation des enfants, la formation des éducateurs et l'équipement des salles de classe.

Enfin, sur le plan des études supérieures, la Fondation OCP a octroyé 13 bourses d'étude à des étudiants démunis parmi les plus méritants de leur promotion. Le programme bourses de la Fondation OCP offre, en outre, un matériel informatique en début de cursus, la prise en charge des frais de transport, un suivi pédagogique et médical, et une mise à niveau en langue française.

SANTÉ

Les populations rurales, géographiquement dispersées et socialement précarisées, ont



difficilement accès aux services de santé. La Fondation OCP a organisé plusieurs caravanes médicales en milieu rural en 2011 pour contribuer à la réduction des inégalités d'accès aux soins. Ainsi, une caravane médicale pluridisciplinaire – y compris en grande et petite chirurgies ambulatoires – a pu profiter, en 2011, à plus de 6 000 habitants des douars et villages enclavés de la région d'Errachidia-Tafilalet.

A Marrakech, 1700 enfants et adultes démunis de la région, nés avec des malformations faciales, ont été soignés et opérés par des médecins spécialisés. Cette caravane, organisée en partenariat avec l'association Operation Smile Morocco, a, par ailleurs, offert des formations

aux premiers soins d'urgence aux professionnels de la santé de la Ville Ocre.

Fruit d'un partenariat entre OCP, la Fondation Lhachmi Layadi et l'association Les Bonnes Œuvres du Cœur, une « caravane du cœur » a dispensé à Benguérir diagnostics et premiers soins aux patients issus de milieux sociaux défavorisés. La Fondation OCP a financé, à l'Institut humanitaire cardio-pédiatrique de Casablanca, des soins chirurgicaux à 21 patients indigents, dont des enfants en bas âge.

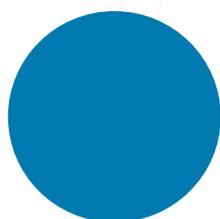
La Fondation OCP a, par ailleurs, appuyé des actions spécifiques d'aide à l'accès aux soins des personnes handicapées. L'association Errahim de



■ Enfants d'une école pour sourds-muets financée par OCP

Meknès a ainsi reçu un soutien pour la distribution d'équipements médicaux spécialisés en faveur des plus démunis. À Rabat, la Fondation OCP a contribué à la construction d'un nouveau centre pour les enfants trisomiques, en partenariat avec l'Association marocaine de soutien et d'aide aux personnes trisomiques. Ce centre, aujourd'hui entièrement opérationnel, accueille 378 enfants qui bénéficient de rééducation orthophonique, de soins en kinésithérapie et de suivi psychologique.

LA FONDATION OCP A ORGANISÉ, EN 2011, PLUSIEURS CARAVANES MÉDICALES EN MILIEU RURAL POUR CONTRIBUER À LA RÉDUCTION DES INÉGALITÉS D'ACCÈS AUX SOINS



/// LE POLICY CENTER DE LA FONDATION OCP

UNE PREMIÈRE EN AFRIQUE ET AU MAGHREB

Notre pays change au rythme d'un environnement international mouvant et complexe. Il avait besoin d'une institution dotée d'outils et de moyens pour penser et agir sur ces incessantes mutations. OCP a créé à cet effet, via sa Fondation et en collaboration avec le German Marshall Fund (GMF), un Policy Center destiné à combler ce vide.

Ce Policy Center est, concrètement, une plateforme internationale de réflexion, d'analyse et de débats. Incubateur d'idées, il agira aussi comme force de proposition sur tous les thèmes pertinents pour notre pays en général et pour le groupe OCP en particulier. Privilégiant les réflexions débouchant sur l'action, le Policy Center se démarque des instituts universitaires traditionnels.

Le Policy Center s'emploiera, en particulier, à élaborer des programmes d'intérêt général dans des domaines aussi divers que la situation géopolitique du Maroc, le commerce international, la sécurité alimentaire ou la responsabilité sociale et citoyenne. Sa mission, en dernier recours, est de contribuer à l'émergence d'une nouvelle génération de leaders au Maroc et en Afrique. Le Policy Center est emblématique de notre engagement sociétal au Maroc comme à l'étranger.

///

UN DÉFI GLOBAL

NOURRIR LES HOMMES A TOUJOURS ÉTÉ, POUR OCP, UNE MISSION ESSENTIELLE, UNE RAISON D'ÊTRE

—

Tout au long de nos 92 ans d'histoire, nous avons vu la population mondiale croître à un rythme soutenu pour passer de moins de 2 milliards en 1920 à plus de 7 milliards de personnes aujourd'hui. Ce bond démographique s'est parallèlement accompagné d'un accroissement spectaculaire de la production agricole. C'est grâce à une combinaison de mesures d'intensification (*amélioration des rendements par hectare*) et d'extensification (*extension des surfaces cultivées*) que cet exploit a pu être réalisé. Cette « révolution verte » est sans aucun doute l'une des avancées essentielles du XXe siècle, et OCP en a été un témoin privilégié pour y avoir humblement mais résolument contribué. Ainsi, à l'image de ce qui a été réalisé en Inde, de nombreuses régions de par le monde ont su réduire famines et malnutrition grâce à l'amélioration significative de leurs rendements agricoles. Mais beaucoup reste à faire! Malgré des progrès considérables, l'insécurité alimentaire subsiste, et continue, hélas, de rimer avec pauvreté pour encore bien trop d'hommes, de femmes et d'enfants.

Force est de constater que 30 années de sous-investissement dans le secteur agricole ont fragilisé notre capacité collective à nous nourrir et à nous protéger contre les imprévus et les chocs exogènes (*sécheresses, perturbations des marchés, conflits civils et militaires, etc.*), et ce, alors même que nous devons augmenter la production agricole mondiale de 70 % à l'horizon 2050 pour faire face au fort accroissement de la demande de denrées alimentaires. On l'aura compris, nourrir une population mondiale en forte croissance reste un défi de taille, qui nous rappelle, si besoin est, qu'il nous faut travailler ensemble pour trouver des solutions efficaces et, plus encore, durables à la question de la sécurité alimentaire.

Ces solutions existent, nous en connaissons les grandes lignes. Il s'agit certes, et d'abord, d'accroître les rendements, mais de façon durable et adaptée aux conditions locales; il s'agit aussi de renforcer les liens entre les petits agriculteurs et les marchés locaux et nationaux, sans oublier d'investir dans les infrastructures



■ Réunion d'information sur l'agriculture durable au Mozambique



■ Inde, initiation d'agriculteurs aux bonnes pratiques dans le cadre du programme OCP-AES

de stockage, de transport et de production; il s'agit, enfin, d'innover. Innover tout le long de la chaîne de valeur agricole: innover au niveau des intrants, des techniques de production, des coopératives, des institutions, des politiques, des modes de financement ainsi qu'au niveau du fonctionnement des marchés.

Pour notre part, nous considérons que notre rôle à OCP ne se limite pas au seul secteur des engrais, bien que notre contribution y soit majeure. Notre ambition va au-delà. Nous œuvrons pour devenir le partenaire privilégié de tous ceux qui savent que les pays du Sud, loin d'être la source du problème, en sont la solution. Notre approche se veut pragmatique; elle mêle réflexion, sensibilisation et initiatives sur le terrain. Elle privilégie la mise au point de solutions concrètes, particulièrement au profit des agriculteurs les plus vulnérables.

Participation, innovation et investissement sont les maîtres mots de notre vision et de notre action. Notre coopération avec l'Inde et plus récemment avec l'Afrique en sont deux illustrations convaincantes.

LE CONSTAT : UN PROBLÈME COMPLEXE

La sécurité alimentaire n'est pas encore garantie pour tous. Derrière ce constat simple se cache une réalité autrement plus complexe. Elle est à la fois le fruit de dynamiques structurelles (croissance démographique, changement de régime alimentaire des classes moyennes émergentes, changements climatiques, manque d'investissements, faiblesse des infrastructures) et de chocs ponctuels (aléas climatiques, conflits, spéculation). C'est la conjonction de l'ensemble de ces facteurs qui expose quelque 900 millions de personnes à

l'insécurité alimentaire de façon chronique ou épisodique. À l'aune de ce constat, il devient alors clair qu'une solution durable doit elle-même être multidimensionnelle et spécifique aux différents types d'environnement. On ne peut, en effet, croire qu'un remède standard puisse soulager tous ces maux, en tout lieu et en tout temps. En somme, il est inutile, et même contre-productif, de pointer du doigt telle ou telle cause ou d'imputer une situation à un seul responsable. À la posture dénonciatrice, il convient de préférer une approche fédératrice et constructive. Notre action conjointe doit non seulement être dictée par une analyse nuancée et factuelle, mais aussi s'inscrire dans la durée et nous encourager à adopter une perspective à long terme.

PLURALITÉ DE CAUSES ET DE SOLUTIONS

Parmi les vecteurs d'insécurité alimentaire les plus souvent invoqués, on trouve la question de l'augmentation rapide de la demande des matières premières agricoles. Cette tendance est elle-même due à plusieurs phénomènes. Citons-en deux. Le premier est la croissance démographique: +20% entre 2010 et 2030. Elle s'explique principalement par un meilleur accès aux soins, une mortalité infantile en baisse, ainsi que par un allongement de l'espérance de vie. La deuxième raison de cette augmentation rapide de la demande est liée au changement de régime alimentaire des nouvelles classes moyennes des pays émergents, qui, en raison de l'amélioration de leur pouvoir d'achat, modifient leurs habitudes alimentaires en consommant, par exemple, plus de protéines animales. Ces deux phénomènes sont, au fond, des dynamiques plutôt positives.

Comment, en effet, ne pas se réjouir qu'une part grandissante de la population mondiale jouisse de meilleures conditions sanitaires, médicales et économiques? Plutôt que de chercher à contenir ou à réduire la demande, il faut chercher des solutions du côté de l'offre agricole mondiale.

Améliorer l'offre suppose, d'abord et avant tout, d'inverser la tendance baissière des investissements dans l'agriculture. La corrélation positive entre investissements, innovation et productivité est assez évidente, et chacun en mesurera l'importance. Or, depuis près de 30 ans, les dépenses publiques allouées au secteur agricole n'ont cessé de baisser (*jusqu'à moins 68% entre 1980 et 2005 dans certains cas*).

LA CORRÉLATION POSITIVE ENTRE INVESTISSEMENTS, INNOVATION ET PRODUCTIVITÉ EST PLUS QU'ÉVIDENTE

Pour être efficaces, ces investissements doivent être prioritairement orientés vers les régions où les plus grands gains de productivité peuvent être espérés, c'est-à-dire les régions avec des rendements actuels faibles et/ou à fort potentiel de croissance. En effet, dans un monde où les terres arables se font rares, 90% de l'augmentation de la production agricole viendra de l'amélioration des rendements et seulement 10% de la mise en exploitation de nouvelles terres.

Une approche purement productiviste n'y suffirait cependant pas. Investir et innover

pour mieux intégrer les producteurs au marché est l'un des éléments indispensables à l'amélioration de l'offre agricole. Une meilleure relation entre les agriculteurs et les marchés suppose de meilleures infrastructures de transport et de stockage, mais aussi de meilleurs moyens de communication et un meilleur accès à l'information. Autrement dit, il convient de mieux intégrer des millions d'agriculteurs de par le monde à la chaîne de valeur agricole.

D'autres solutions comme la réduction des pertes postérieures aux récoltes peuvent substantiellement et rapidement améliorer la sécurité alimentaire à moindre frais. La FAO estimait en 2011 que ces pertes pouvaient représenter jusqu'à 20 % de la production totale de céréales en Afrique subsaharienne.

L'ACTION : UN NOUVEAU MODÈLE DE COOPÉRATION SUD-SUD

OCP SE MOBILISE DE FAÇON CONCRÈTE

Nos solutions technologiques reposent sur l'optimisation de la gestion des parcelles. Elles ajustent les apports en nutriments au plus près des besoins des plantes conformément à l'adage bien connu selon lequel il convient d'offrir « le bon produit, en bonne quantité et au bon moment à la bonne plante ». Tel est d'ailleurs le sens de la mission de notre Direction Recherche et développement. Notre R&D s'intéresse aussi à la possibilité – fort avantageuse pour les pays les moins riches – d'appliquer directement sur certains sols le phosphate brut à forte teneur en phosphore.

Ainsi, l'Inde et l'Afrique, pour ne citer que ces deux régions, engagées dans une « seconde révolution verte » sont-elles nos terres de prédilection pour promouvoir et mettre en œuvre le concept d'une « agriculture de précision » à la fois productive, innovante et économe en engrais. Plus globalement, nous œuvrons inlassablement à la constitution d'un grand ensemble au sein duquel le partage d'expériences, le renforcement de la coopération et la création de partenariats Sud-Sud (*par exemple avec le Brésil et l'Afrique*) seraient annonciateurs d'une période de sécurité alimentaire durable.

PARTAGE DE NOTRE EXPERTISE

Nous avons accueilli en mars 2011 à Marrakech la deuxième conférence du FMB (Fertilizer Market Bulletin) sur la fertilisation et la révolution verte en Afrique. En Inde, OCP s'investit dans le projet AES (Agricultural Extension Services), action de terrain s'il en est, en faveur du développement durable, notamment en matière d'utilisation optimale des fertilisants, dans certains districts du sous-continent.

LE GLOBAL FOOD SECURITY FORUM

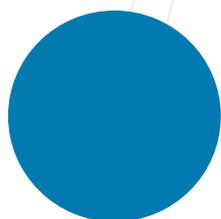
C'est d'abord pour mieux appréhender les multiples défis que pose la sécurité alimentaire qu'OCP a commencé l'organisation, en 2011, du Global Food Security Forum (GFSF). La première édition aura effectivement lieu en mars 2012 à Rabat sous la présidence du père de la révolution verte indienne, le professeur Monkombu Sambasivan Swaminathan, et de Mostafa Terrab, président d'OCP. Le GFSF atteste notre engagement sincère, durable

et concret envers les acteurs de la sécurité alimentaire mondiale. Notre objectif est de fédérer, à terme, une communauté d'experts et de décideurs soucieux d'affiner un modèle d'agriculture responsable et d'encourager des

initiatives concrètes au profit, notamment, des agriculteurs les plus vulnérables. L'accent sera particulièrement mis sur le rôle crucial de l'innovation et de l'investissement comme moteurs de notre action.

/// LA FONDATION OCP EN INDE

L'ACTION DE LA FONDATION NE SE LIMITE PAS AU TERRITOIRE MAROCAIN



Elle a lancé, dans le cadre de la coopération Sud-Sud, une initiative de développement rural, dans l'État du Karnataka en Inde, centrée sur la mise en place d'un programme de vulgarisation agricole.

Ce programme vise à améliorer la fertilité des sols grâce à de meilleures pratiques agricoles ainsi qu'à augmenter la production du pois d'Angole, une légumineuse à fort apport nutritionnel, notamment pour les populations végétariennes indiennes. Les faibles rendements des terres ont entraîné, dans le sous-continent indien, d'importants déficits en protéines eu égard aux besoins d'une

population en forte croissance. Un système d'assistance en ligne a aussi été mis en place pour répondre aux questions des petits agriculteurs. Lancé en 2010 pour une durée de 4 ans, ce programme a abouti, la première année, à une amélioration de la productivité des légumineuses de 31 %. Le taux de scolarisation des enfants a aussi augmenté de 20 % cette même année. L'apprentissage des bonnes pratiques agricoles et son impact collatéral bénéficient aujourd'hui à 3000 petits agriculteurs indiens, qui en deviendront eux-mêmes les « ambassadeurs ». Ces fermiers accroissent du même coup leur degré d'autonomie.

Nous prendrons, en 2012, une initiative encore plus ambitieuse,

qui devrait durer quatre ans, en faveur de 15 000 petits agriculteurs indiens et 10 000 de leurs homologues marocains. Cette initiative maroco-indienne pour le développement des légumineuses alimentaires vise à en améliorer la qualité et la productivité ainsi qu'à favoriser la création de petites entreprises de production de semences dans des villages bien choisis d'Inde et du Maroc. Ce dernier projet de la Fondation OCP est conduit en partenariat avec l'Institut agronomique et vétérinaire Hassan II (IAV), l'Institut national de recherche agronomique (INRA), l'International Center for Agricultural Research in the Dry Areas (ICARDA), l'International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics (ICRISAT) ainsi que la Fondation Swaminathan dont le fondateur est le père de la révolution verte indienne.



/// L'AFRIQUE, UNE PRIORITÉ

PRINCIPAL RÉSERVOIR MONDIAL DE TERRES DISPONIBLES, L'AFRIQUE EST, À N'EN PAS DOUTER, UNE DES CLÉS DE LA LUTTE CONTRE L'INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE

OCP y développe sa présence sur la base d'une coopération mutuellement profitable autour de trois axes :

1 COOPÉRER

Nous nous efforçons de dupliquer l'expérience de la carte de fertilisation réalisée pour le Maroc au profit de pays qui nous ont fait part de leur intérêt : Mali, Ethiopie, Burkina Faso, Ouganda, etc. Notre souhait est que ces cartes, à usage public, puissent à terme contribuer à une utilisation optimale des engrais en fonction des sols et des cultures. Nous sponsorisons souvent ou organisons des rencontres de première importance pour l'agriculture africaine : Global Food Security Forum, FMB (FertilizerMarket Bulletin) Afrique, AGRA (Alliance for a Green Revolution in Africa) Forum, IFA (International Fertilizer Association) Africa Forum, etc.

2 S'INVESTIR

OCP dédie une force ventes et marketing au continent. Nous avons développé un réseau d'importateurs et de distributeurs locaux afin de faciliter l'accessibilité des fermiers aux engrais. De même, nous avons investi US\$ 600 millions dans la constitution d'une capacité de production susceptible de faire face à l'accroissement de la demande en Afrique. Nous récompensons les distributeurs performants et ingénieux par différentes remises sur les prix de vente.

3 INNOVER

Nous développons une ligne d'engrais spécifique aux besoins des cultures africaines. Ainsi en est-il de Teractiv, engrais à base de phosphate réactif, enrichi en micronutriments divers. Teractiv améliore la productivité et régénère les sols. Il existe en quatre versions dont trois adaptées au cacao, au coton et au maïs. Teractiv est déjà commercialisé au Ghana, en Côte d'Ivoire et au Bénin. Nous offrons, en outre, une variante de DAP enrichie en soufre destinée aux sols déficients dans ce produit dont, notamment, ceux d'Éthiopie.

///



CARTE DE FERTILITÉ DES SOLS MALI

**COLLABORATION MAROCO-MALIENNE
POUR UNE AGRICULTURE AFRICAINE RAISONNÉE
ET PRODUCTIVE**

Un projet d'utilité publique

Objectifs

- Partager l'expertise développée dans le cadre de la carte de fertilité marocaine avec le continent africain et comme pays pilote le Mali
- Constituer une base de données géographiques des ressources sols du Mali pour connaître leur potentiel de fertilité

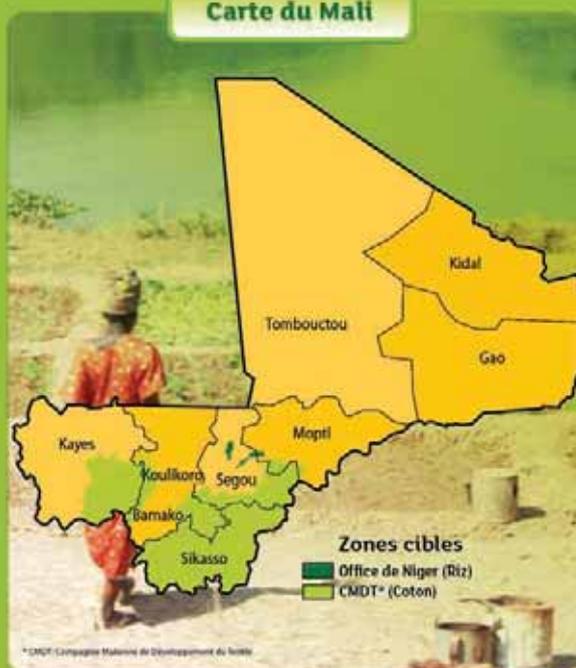
Résultats escomptés

- Recommander des technologies de gestion rationnelle des sols, notamment des recommandations spécifiques d'engrais adaptés aux cultures maliennes
- Raisonner l'usage des engrais pour améliorer durablement la production agricole au Mali
- Mettre à la disposition des autorités et privés maliens un outil d'aide à la décision en politiques agricoles et stratégies de fertilisation

Un référentiel scientifique destiné aux régions à fort potentiel agricole

- Lancement du projet: deuxième semestre 2011
- Durée prévisionnelle de l'élaboration de la carte: 2 ans

Carte du Mali



Partenaires



DEUX VALEURS CENTRALES

CONSCIENTE DES ENJEUX ET DES ATTENTES EN MATIÈRE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE BONNE GOUVERNANCE, DE LEUR EFFICACITÉ ET DE LEUR TRANSPARENCE, ET SOUS L'IMPULSION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE...

...la Direction exécutive audit et contrôle (DAC) a vu son rôle et ses missions se renforcer depuis sa création en décembre 2006. La DAC a ainsi contribué au cours de l'exercice 2011, dans le cadre des missions et des orientations stratégiques du Groupe, au renforcement du dispositif de contrôle interne et des pratiques de bonne gouvernance à travers notamment les actions ci-après :

- Contribution à l'amélioration des performances du Groupe à travers les revues et les analyses effectuées dans le cadre des missions de contrôle de la performance et le partage des bonnes pratiques internes et externes en la matière.
- Réalisation de missions d'audit et de contrôle couvrant un large éventail de processus et de métiers. Ces missions ont notamment été définies sur la base des cartographies de risques.
- Participation active et régulière aux réunions du Comité audit et risques d'OCP SA, qui joue un rôle clé dans le dispositif de bonne gouvernance du Groupe. Ce comité se réunit régulièrement

(au moins 4 fois par an) et assiste le Conseil d'administration d'OCP SA, notamment sur le plan de la surveillance des règles de conformité des rapports financiers ainsi qu'en ce qui concerne l'appréciation des risques et l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

- Présentation régulière au Comité audit et risques des principaux constats et axes d'amélioration issus des missions d'audit ainsi que de l'état d'avancement afférent à la mise en œuvre des recommandations. Les échanges et les propositions constructives émanant des membres de ce Comité contribuent ainsi au renforcement des dispositifs de contrôle interne et de gouvernance en vigueur.
- Échanges réguliers avec les différents responsables des métiers concernant les dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques et de bonne gouvernance.
- Contribution au renforcement des valeurs du Groupe.
- Pilotage du projet global de gestion des risques avec l'élaboration à ce jour des référentiels Groupe en matière de gestion des risques ainsi



■ Siège social d'OCP à Casablanca

que la conception du cadre de gouvernance (politique gestion des risques Groupe, chartes des gestionnaires des risques, guide d'élaboration des cartographies de risques, chartes afférentes aux différents Comités risques, etc.).

- Mise en œuvre d'un plan de formation ambitieux visant le développement des compétences en matière de prévention et de gestion des risques. Un parcours de formation adapté a été élaboré à cet effet, et près de 250 participants hors-cadre ont pris part à ce jour aux différents modules de ce parcours.
- Développement de l'activité Sécurité des systèmes d'information, visant notamment la mise en place d'un dispositif idoine de

management de la sécurité SI au sein du Groupe OCP.

- Support et contribution active à différents projets structurants du Groupe.
- Alignement des processus de la Direction audit et contrôle sur les standards internationaux en matière de contrôle interne.

Par ailleurs, et dans le cadre de la professionnalisation accrue de ses processus et activités, la Direction audit et contrôle (DAC) a initié des programmes de certification de ses collaborateurs et de formation adaptés, en partenariat avec des organismes de renommée internationale.

—

/ CRÉDITS /

PHOTOS :

Photothèque OCP :

P. 3 ; P. 73 D ; P. 86

**Tous les graphiques du rapport
appartiennent à OCP**

Cécile Tréal et Jean-Michel Ruiz

P. 13 D ; P. 13 G ; P. 13 M ; P. 15 G ; P. 23 ; P. 27 ; P. 31 ;
P. 34 ; P. 35 ; P. 37 ; P. 39 ; P. 42 ; P. 46 ; P. 48 ; P.49 ; P. 53 ;
P.65 ; P. 67 ; P. 70 ; P. 75 ; P. 82 ; P.12 BD ; P.15 G ET M

Marco Ricci

P. 54 ; P. 93

Saad Tazi

P. 12 HG

IFDC :

P. 85 (RACHED LAAJA)

Sigma

P.15 D ; P. 41

Fotolia

P.13 B

ÉDITION :

Logos Conseil, Casablanca

DIRECTION ARTISTIQUE :

Lena Sandö

IMPRESSION :

Direct Print, Casablanca



2-4, RUE AL ABTAL
HAY ERRAHA
BP 5196 CASABLANCA
MAROC

www.ocpgroup.ma