

# RAPPORT D'ACTIVITÉ



2 0 0 2



## Conseil d'Administration

Président Monsieur Mohamed Kabbaj

Vice-Présidents Monsieur Jean-Carlos Angulo

Monsieur Rachid Benyakhlef

Administrateur  
Directeur Général Monsieur Jean-Marie Schmitz

Administrateurs Monsieur Mohamed Bassim Jaï Hokimi

Monsieur Guy Motais de Narbonne

Monsieur Patrick Nodé-Langlois

Caisse de Dépôt et de Gestion  
représentée par  
Monsieur Mustapha Bakkoury

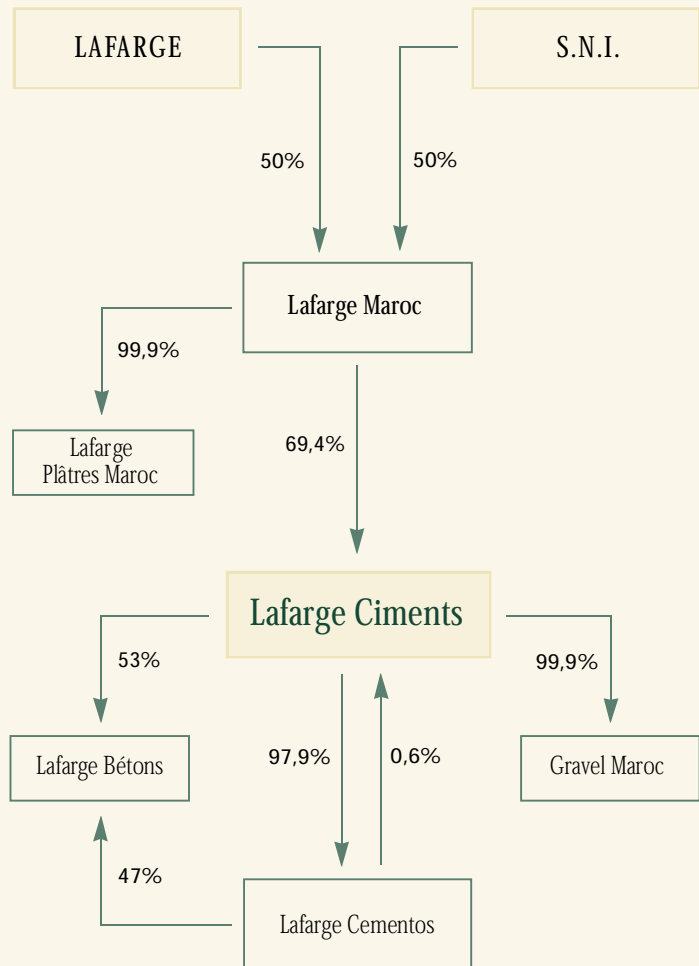
Caisse Interprofessionnelle Marocaine  
de Retraites représentée par  
Monsieur Abdellatif Jouahri

Banque Islamique de Développement  
représentée par  
Monsieur Sidi Mohamed Ould Taleb

Lafarge (France)  
représentée par  
Monsieur Michel Rose

Secrétaire  
du Conseil Monsieur Taïeb Mikou

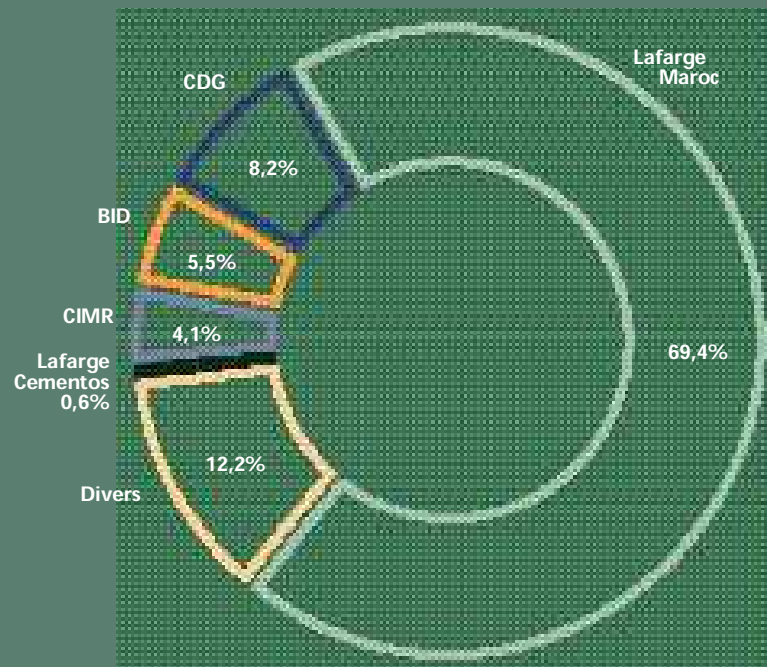
## ORGANIGRAMME JURIDIQUE



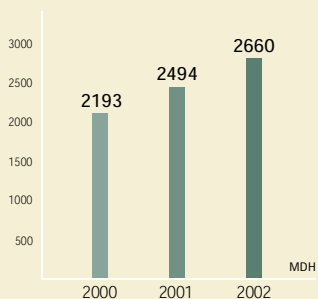


## RÉPARTITION DU CAPITAL LAFARGE CEMENTS

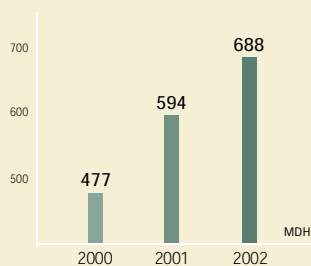
AU 31 DÉCEMBRE 2002



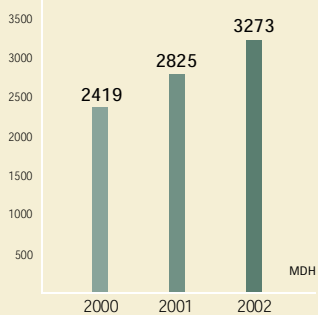
## Résultats consolidés



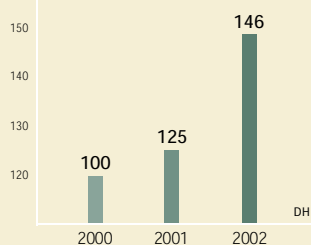
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ



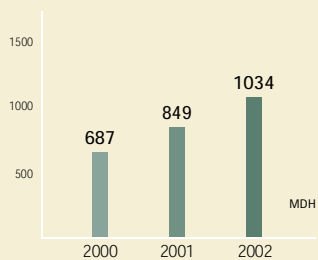
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE



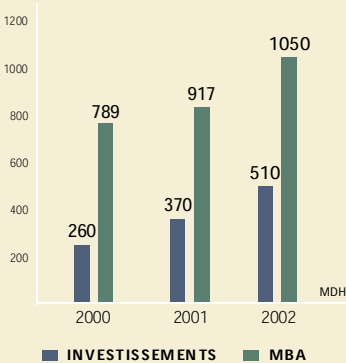
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS



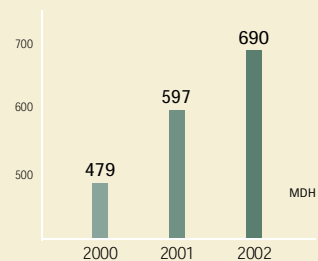
RNPG PAR ACTION (DH)



RÉSULTAT COURANT CONSOLIDÉ

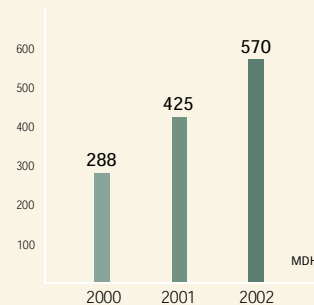


■ INVESTISSEMENTS ■ MBA

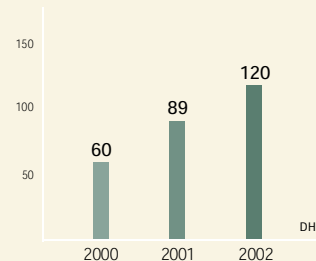


RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ

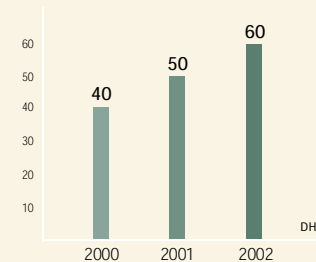
## Résultats Lafarge Ciments



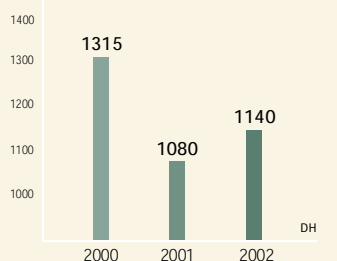
RÉSULTATS LAFARGE CIMENT



RÉSULTAT PAR ACTION



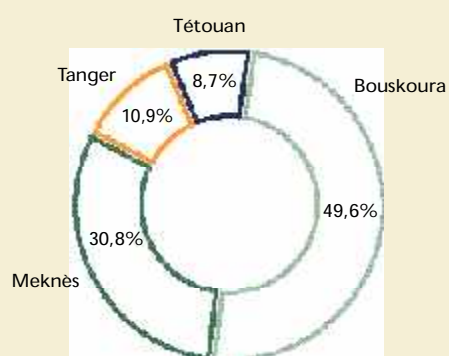
DIVIDENDE PAR ACTION



EVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

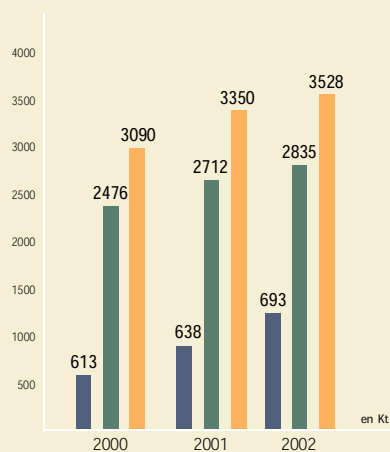
# CHIFFRES CLÉS 2002

## Activité Ciment



### RÉPARTITION DES VENTES

Bouskoura	1.749 Kt
Meknès	1.086 Kt
Tanger	386 Kt
Tétouan	307 Kt



### VENTES (EN KT)

Lafarge Cementos
Lafarge Ciments
Total



# FAITS SAILLANTS



### Ambition Lafarge Maroc

Les Journées Lafarge Maroc, qui réunissent en convention l'ensemble de l'encadrement de l'entreprise, ont été cette année l'occasion de formuler son ambition pour Lafarge Maroc.

### Plan de redéploiement du personnel de Tétouan

En Janvier 2002, un plan de redéploiement a été engagé pour assurer une réinsertion professionnelle au personnel de l'actuelle usine non susceptible d'être repris dans une autre unité de Lafarge Maroc.



## FAITS SAILLANTS



### Chantier Tétouan II et préparation opérationnelle

L'année 2002 aura enregistré la montée en régime des travaux de construction de la nouvelle cimenterie ainsi que la mise en place et la préparation opérationnelle de l'équipe qui aura en charge d'assurer le démarrage et le fonctionnement de l'usine.

### Certification ISO 14001 de Meknès

En Août 2002, l'usine de Meknès, qui avait engagé une démarche d'amélioration de ses performances environnementales, a reçu sa certification selon la norme ISO 14001.

### Lancement de la certification ISO 9001 de Bouskoura et du siège

En Novembre, l'usine de Bouskoura a engagé avec le siège, dans la perspective d'une certification globale de l'entreprise, une démarche de certification qualité selon la norme ISO 9001 version 2000.

### Combustibles de substitution

Lafarge Ciments a réalisé les études et engagé les investissements pour la valorisation thermique des pneus usés et des huiles usagées. Les demandes nécessaires ont été faites auprès de l'Administration et les autorisations obtenues.

### Incinération de produits pharmaceutiques périmés

En Juillet, l'usine de Bouskoura a commencé, dans le cadre d'un accord avec l'Association Marocaine de l'Industrie Pharmaceutique, l'incinération de produits pharmaceutiques périmés

### Centrale éolienne

Réalisation des études pour l'installation d'un parc d'énergie éolienne pour alimenter en électricité la nouvelle cimenterie de Tétouan.



## Plâtres

Lafarge Plâtres Maroc a installé une nouvelle ligne de production de dalles de plafond, d'une capacité de 400 000 m<sup>2</sup>, destinées aussi bien au marché local qu'à l'exportation.

Au niveau du plâtre de moulage industriel, l'investissement pour l'installation d'un broyeur-sélecteur a permis une amélioration de la qualité et le gain de nouveaux marchés.

## Extension du stockage ciment et ensachage de Meknès

L'usine de Meknès a engagé un investissement de 40 millions de dirhams pour l'extension et la modernisation du stockage et de l'ensachage du ciment. La nouvelle installation sera opérationnelle au premier semestre 2003.



## Performances industrielles

Le plan d'action engagé à Bouskoura pour une meilleure maîtrise des fondamentaux cimentiers a permis une amélioration significative des performances. On a enregistré une augmentation des débits (cuisson et broyage ciment) et des gains de fiabilité sur les principaux équipements, qui permettent à l'usine de Bouskoura de soutenir la comparaison avec les meilleures usines du groupe Lafarge.

Meknès a engagé, en Juillet dernier, une démarche de progrès de même nature.



### Démarches d'automatisation

Les démarches d'automatisation se sont poursuivies avec l'installation, à Meknès, d'un système de contrôle commande qui sera opérationnel mi-2003 et l'utilisation, à Bouskoura comme à Meknès, d'outils de conduite en automatique des équipements (système expert, aide au diagnostic).

### Orientation client

Pour mieux servir ses clients, Lafarge Ciments a fait réaliser auprès d'eux une nouvelle étude de satisfaction.

Le dispositif technico-commercial a été renforcé par le recrutement d'un nouvel ingénieur, le développement de nouvelles formes d'assistance et une collaboration plus étroite avec les clients du segment technique.

Dans le cadre des actions d'amélioration du service, l'usine de Bouskoura a engagé la modernisation de son atelier d'ensachage par la mise en place d'une nouvelle ensacheuse.

### Convention avec l'ONCF

Dans la perspective de réduire l'impact environnemental du transport des combustibles et des cendres volantes, Lafarge Maroc a signé une convention avec l'ONCF pour privilégier le transport ferroviaire.



## FAITS SAILLANTS

### Création d'une unité de chaux

Lafarge Maroc a réalisé les études de faisabilité pour la création d'une unité de chaux. Cette unité sera opérationnelle en Avril 2004, sur le site de l'actuelle usine de Tétouan.

### Réaménagement des carrières

Les études de réaménagement des carrières ont été lancées sur tous nos sites. Les premiers travaux, engagés fin 2002 à Meknès et à Tétouan, monteront en régime au cours de l'exercice 2003.





# RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



• Des ventes en progression.

• Le marché du Nord enregistre un fort taux de croissance.

• Les segments techniques connaissent une évolution de la demande pour des ciments plus performants et des ciments spéciaux.

En 2002, le marché du ciment a de nouveau enregistré une croissance notable (5,32%).

Cette progression du marché tient à la relance de certains programmes de logement social soutenus par le Fonds Hassan II, au nouvel élan des programmes de logements collectifs initiés par des promoteurs privés, à la réalisation de travaux d'infrastructure importants ainsi qu'à une consommation diffuse soutenue.

Géographiquement, cette croissance est nettement plus importante sur les marchés de l'Orient et du Nord.

Par ailleurs, on observe une évolution dans la nature même de la demande pour des qualités d'usage particulières ou certains ciments spéciaux. Ce changement tient, pour l'essentiel, au développement du secteur technique et à l'industrialisation du bâtiment, notamment au niveau des gros œuvres.

Les ventes de Lafarge Maroc, 3 528 Ktonnes, en ligne avec la croissance du marché ont progressé de 5,31%.

Cette progression résulte de comportements différents des divers marchés naturels de l'entreprise.

Le marché de l'Ouest, desservi par l'usine de Bouskoura, a enregistré une augmentation des ventes de 2,40% par rapport à celle de 2001, qui avait été particulièrement forte.

Les ventes du site de Meknès maintiennent une croissance équivalente à celle enregistrée en 2001 (8,18%).

Le taux de croissance le plus remarquable a été enregistré dans le Nord. Les ventes de l'usine de Tanger sont en augmentation de 18,95%. Pour y faire face, il a fallu transférer du clinker et du ciment à partir de nos usines de Bouskoura et de Meknès.

La légère réduction des ventes de l'usine de Tétouan est due en partie à la réorganisation de l'approvisionnement de son marché en prévision de sa fermeture, qui doit intervenir après la stabilisation du process de la nouvelle cimenterie.

Les ventes de Lafarge Ciments ont progressé de 4,54%, et celles de Lafarge Cementos de 8,57%.

Au niveau des ventes de Lafarge Ciments, le changement de la nature de la demande, que nous retrouvons à l'échelle nationale, se traduit par une évolution du mix produit en faveur de ciments plus performants. En un an, les ventes de CPA 55 ont doublé.





## Baisse des coûts variables et amélioration de la productivité

La forte baisse des coûts variables est due à une amélioration spectaculaire de la productivité des usines et à la baisse du coût de l'énergie.

La réduction de la facture énergétique – qui représente le tiers des frais variables – est due à plusieurs facteurs :

- ‡ La baisse du coût du coke de pétrole intervenue en 2001
- ‡ L'amélioration de la fiabilité de la cuisson, qui autorise l'utilisation de combustibles plus difficiles à brûler et donc moins chers, se traduit par la diminution de la consommation calorifique, une forte réduction de la consommation des réfractaires et l'amélioration du coefficient d'ajouts.
- ‡ Les autres gains résultent d'une optimisation des achats grâce à la montée en puissance de la Direction des Achats et de la Logistique créée à l'automne 2001.

## Maîtrise des frais fixes

Malgré la croissance de la masse salariale, due à l'augmentation des rémunérations et aux recrutements de cadres et d'agents de maîtrise, les frais fixes ont été maintenus à leur niveau de 2001.

## PERFORMANCES INDUSTRIELLES



La progression des résultats enregistrés s'explique en particulier par l'amélioration des performances industrielles.

# RÉSULTATS

Les résultats  
de l'exercice 2002  
sont en forte  
progression.

## Résultats consolidés

Les comptes consolidés, dont le périmètre comprend les activités ciments, bétons et granulats, font ressortir les résultats suivants :

‡ Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 2 660 millions de dirhams contre 2 494 millions.

‡ Le résultat courant consolidé est de 1 034 millions de dirhams, en progression de 22% par rapport à celui de l'exercice précédent.

‡ Le résultat net consolidé est de 690 millions de dirhams, en augmentation de 16%.

## Résultats sociaux

Pour la société Lafarge Ciments, le chiffre d'affaires s'établit à 2 024 Mdh contre 1 904 millions en 2001. Le résultat courant s'élève à 828 Mdh, contre 688 Mdh en 2001 ; et la capacité d'autofinancement à 864 Mdh contre 730 Mdh.

Après dotation aux provisions pour investissements de 156 Mdh et reprise de provisions antérieures de 143 Mdh, le résultat net a été arrêté à 570 Mdh, alors qu'il était de 425 Mdh pour l'exercice précédent.





	Dirhams
Bénéfice net de l'exercice	570.145.867,15
Dotation à la réserve légale	Néant
Solde disponible	570.145.867,15
Report à nouveau antérieur	482.264.902,21
<b>Total à affecter</b>	<b>1.052.410.769,36</b>
<hr/>	
Dividendes :	
60 DH x 4.764.305 actions	285 858 300,00
<b>Reste</b>	<b>766 552 469,36</b>
<hr/>	
A affecter :	
• Autres réserves	143 076 116,00
• Réserves facultatives	350 000 000,00
• Report à nouveau	273 476 353,36

• Chiffre d'affaires consolidé + 6,6%

• Résultat courant consolidé + 22%

• Résultat net consolidé + 16 %



• Sur fond d'une croissance soutenue du marché, poursuivre les efforts pour l'amélioration de notre productivité.

• Assurer le démarrage de la nouvelle cimenterie de Tétouan.

• Lancer la construction de la première unité de chaux industrielle du Maroc.

## Une nouvelle année de croissance

Bien que nous ayons enregistré deux années successives de croissance soutenue, tout porte à penser que 2003 sera une nouvelle année de croissance.

L'importance des chantiers de travaux publics annoncés par le nouveau gouvernement ( barrages, tronçons d'autoroutes, complexe portuaire Tanger Méditerranée, réseau ferroviaire, développement du réseau routier, etc...), la continuation de constructions touristiques, ont toutes chances de dynamiser le marché du ciment. La baisse des taux d'intérêt pour les crédits au logement ainsi que les incitations fiscales en faveur des promoteurs privés en matière de logement social et plus généralement de logement collectif auront des effets positifs sur la construction.

Sur un plan plus général, les pluies survenues laissent présager une bonne campagne agricole, et 2002 a enregistré plus de 3 milliards d'euros de transferts de la part des RME. L'effet conjugué de ces deux faits pourrait se traduire par un renforcement de l'activité dans le secteur du bâtiment, sensible dès 2003.

## Pour des performances durables

Un travail de même nature que celui réalisé à Bouskoura a été engagé à l'été 2002 à Meknès, avec le même objectif : améliorer nos performances techniques grâce à une meilleure maîtrise des fondamentaux cimentiers (régularité de la matière première et maîtrise de la cuisson). L'utilisation accrue des matières et combustibles de substitution permettra en outre de compenser partiellement la forte augmentation du coût du coke de pétrole.

Ce programme d'amélioration des performances industrielles se prolonge par un travail d'amélioration de l'efficacité de l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Nous poursuivons les actions engagées pour ancrer dans l'entreprise le souci de mieux répondre aux besoins de nos clients. Avec cet objectif, des contrats seront passés entre chaque usine et les responsables commerciaux portant en particulier sur les qualités d'usage attendues de nos produits.

### La nouvelle cimenterie de Tétouan

L'état d'avancement des travaux et la préparation opérationnelle de l'équipe de la future cimenterie permettent d'envisager son démarrage en Septembre 2003.

La fermeture de l'actuelle usine de Tétouan interviendra une fois que le process de la nouvelle unité aura été stabilisé. Il faut noter que malgré la mise en œuvre plus globale et plus rapide que prévu du plan de redéploiement du personnel de l'actuelle usine, le renfort reçu des autres sites lui permettra de continuer à fonctionner jusqu'à sa fermeture avec un niveau de performances presque maintenu.

### Une nouvelle unité de chaux

Après des études approfondies, Lafarge Maroc a décidé de construire la première unité de chaux industrielle au Maroc. Cette unité répondra prioritairement aux besoins du marché industriel (sidérurgie, mines) et à celui de la stabilisation des voies qui nécessite une chaux de qualité constante que la production artisanale ne peut guère fournir.

D'une capacité de 80 000 tonnes, cette unité, installée sur le site de l'actuelle cimenterie de Tétouan, sera opérationnelle à la fin du premier semestre 2004.



L'année 2002 a été marquée par une forte progression des ventes.

Les volumes vendus ont été de 402 500 m<sup>3</sup> en 2002 contre 336 000 m<sup>3</sup> en 2001 (+ 20%). Cette croissance tient principalement à la réalisation de projets importants: aciérie de Jorf Lasfar, cimenterie de Tétouan, autoroute Asilah-Tanger. Au niveau des marchés urbains, la croissance a été tirée principalement par les marchés de Casablanca et de Rabat. Les marchés d'El Jadida, Meknès et Tanger ont marqué un recul.

Le chiffre d'affaires s'est établi à 238 millions de dirhams en progression de 23% par rapport à celui de l'exercice précédent. Sa croissance traduit la progression des volumes et la progression croissante de la part de bétons spéciaux.

Le résultat brut d'exploitation enregistre une amélioration notable (34%) et s'établit à 22,8 millions de dirhams, contre 17 millions pour l'exercice précédent. La hausse du prix des matières premières est compensée par l'optimisation des formulations du béton prêt à l'emploi.

Le résultat net s'élève à 12,8 millions de dirhams, en progression de 21% par rapport au résultat de l'exercice précédent hors résultats exceptionnels.



• Croissance  
significative  
des ventes.

• Forte  
amélioration  
du résultat net.





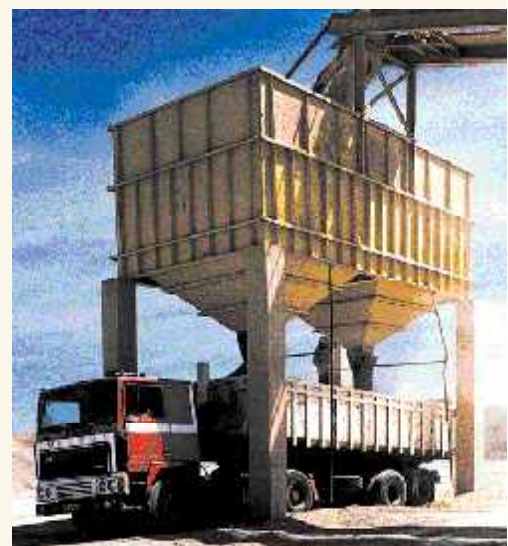
L'année 2002  
aura été  
celle de la  
mise à  
niveau.

Grâce à l'utilisation des graves routières destinées au marché de l'Aéroport Mohammed V et au contournement autoroutier de Mohammédia-Settat, les ventes enregistrent une forte croissance (105%), que reflète la hausse du chiffre d'affaires : 27,4 millions de dirhams contre 16 Mdh en 2001.

Mais le volume des produits nobles à plus forte valeur ajoutée ne progresse que faiblement, ce qui explique que malgré cette hausse du volume d'affaires, le résultat d'exploitation s'établisse à un niveau équivalent à celui de l'exercice précédent : 1,3 contre 1,5 millions de dirhams.

Ce résultat est dû, en outre, à une hausse des frais d'entretien et à la forte baisse de production en fin d'année, suite à de lourdes opérations d'entretien menées sur le concasseur primaire.

Pour 2003, les investissements bénéficieront principalement à l'automatisation de la station qui permettra de forts gains de productivité, à la mise à niveau environnementale et au renforcement de la sécurité.



## RESSOURCES HUMAINES

• Stabilisation des recrutements après un effort soutenu de mise à niveau du taux d'encadrement.

• Poursuite du développement des compétences par renforcement de l'effort de formation.

• Poursuite de la mise à niveau managériale par formations appropriées.

Après l'effort de recrutement particulièrement soutenu que Lafarge Maroc a réalisé ces dernières années, le développement des compétences s'est poursuivi autour de plusieurs axes : un effort soutenu de formations techniques et de formations managériales, la préparation opérationnelle de l'équipe destinée à prendre en main la future usine de Tétouan, l'accroissement des responsabilités de l'encadrement en particulier au plan social et le développement d'une culture de la performance.

### Recrutements

Les efforts de recrutements réalisés entre 1995 et 2001, ont fait passer le nombre de cadres de 55 à 145. En 2002, le rythme de recrutement des cadres s'est progressivement stabilisé. Ceux réalisés au cours de l'année 2002 ont principalement concerné le renforcement de la Direction des Achats et le renouvellement des départs ou des promotions internes.

Parallèlement, 100 jeunes techniciens ont été recrutés de 2000 à 2002 pour préparer la relève d'une partie importante de la maîtrise qui, sur les trois ans qui viennent, partira en retraite.

Entre 1995 et 2002, le taux d'encadrement, dans l'activité ciment de Lafarge Maroc, est passé de 12 à 25%.



## Formation

Hors préparation de l'équipe de Tétouan II et à périmètre comparable, l'effort de formation enregistre une forte progression. Le nombre de jours de formation passe de 7 800 à 11 000, soit une croissance de 42%.

Cette augmentation est due à la poursuite du programme d'alphabétisation, à l'importance de la formation en alternance de la relève maîtrise ainsi qu'à l'effort particulier développé pour les formations managériales.

En même temps, on note une diminution sensible du coût de la formation. Celui-ci passe de 7 millions de dirhams en 2001 à 5,66 millions en 2002.

Cette diminution tient à ce qu'une part croissante de la formation est assurée par les compétences propres de l'entreprise. Les formations techniques destinées aux agents de maîtrise et aux jeunes ingénieurs sont assurées par l'encadrement de Lafarge Maroc.

Un Centre de Développement des Compétences Techniques chargé principalement de dispenser des formations dans les fondamentaux du métier cimentier a été mis en place en 2002.

En intégrant les formations dispensées dans le cadre de la préparation de la nouvelle cimenterie de Tétouan, l'effort global de formation (coûts directs) atteint 17 millions de dirhams et représente 6% de la masse salariale.



## AMBITION LAFARGE MAROC

Des valeurs et des objectifs partagés visant, au-delà de la seule réussite de l'entreprise, à contribuer au développement économique et social du pays.

Pour améliorer sa compétitivité, Lafarge Maroc a très tôt développé un ensemble d'actions de progrès, engagé des investissements financiers substantiels et des programmes techniques lourds pour développer ses capacités de production et remettre à niveau son outil industriel. Parallèlement, un programme important de recrutements et de formations a été mené pour renforcer ses compétences comme pour renouveler ses modes de fonctionnement et son style de management.

Un nouvel élan a été donné à cette dynamique de progrès par la formalisation d'une ambition commune qui puisse donner sens et cohérence à l'action de chacun. Entamée à l'occasion de la dernière

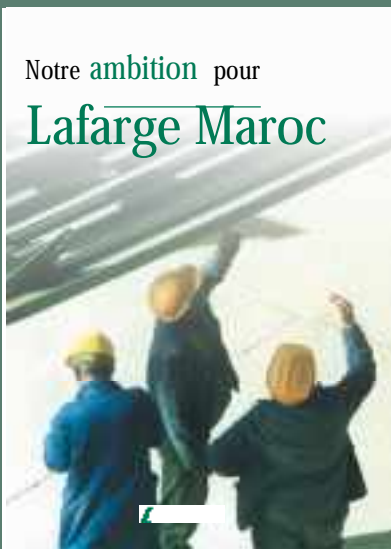


convention de l'encadrement en Janvier 2002, elle a mobilisé plus de 180 personnes et mis en évidence des valeurs et des objectifs partagés visant, au-delà de la seule réussite de l'entre-

prise, à contribuer au développement économique et social du pays.

Porté par l'ensemble de l'encadrement, ce projet a été décliné au niveau de chaque site et de chaque direction, qui l'ont traduit en plans d'actions pour l'ancrer dans leur vie quotidienne.

Notre ambition pour  
**Lafarge Maroc**





• Deuxième participation de Lafarge Maroc à l'augmentation de capital du Groupe réservée au personnel.

• Intéressement des collaborateurs de Lafarge Maroc au développement du Groupe, à sa recherche de la performance et à sa réussite.



Les collaborateurs de Lafarge Maroc ont participé pour la seconde fois à l'augmentation de capital du Groupe Lafarge réservée à ses salariés. Cette participation est l'occasion d'associer les collaborateurs de l'entreprise à ses ambitions, à son développement futur et à sa réussite.

Cette souscription s'est faite à des conditions particulièrement avantageuses. Les dix premières actions bénéficiaient d'une décote de 20% et d'un abondement de 48%, pris en charge par Lafarge Maroc. Les actions suivantes, jusqu'à un maximum de 100, bénéficiaient de la décote. Enfin, la souscription dans le cadre de cette seconde tranche était assortie d'une option d'achat sur dix ans d'une nouvelle action pour toute action souscrite; et ce, au prix de l'action à la date de souscription.

Cette participation, autorisée par le Conseil d'Administration de Lafarge Maroc, a été rendue possible grâce à l'accord de l'Office des Changes. Celui-ci a consenti, à concurrence d'un certain montant et sous condition de rapatriement du produit de la cession des actions et des dividendes, au transfert du paiement des actions. Par rapport à la précédente augmentation de capital intervenue en 1999, cette souscription, qui était ouverte à l'ensemble du personnel de Lafarge Maroc, a connu un succès plus affirmé.

On note

- ‡ Une nette augmentation (43%) de la participation du personnel à l'opération de souscription : 647 souscripteurs sur 1 214 personnes concernées.
- ‡ Une augmentation corrélative du nombre d'actions demandées : 30%.
- ‡ Une augmentation remarquable de la participation du premier collègue : + 60%.

La répartition des actions souscrites entre les différents collèges se présente comme suit :

- ‡ 17 % aux cadres,
- ‡ 22 % à la maîtrise,
- ‡ 61 % aux ouvriers.

Depuis cette opération, le cours de bourse de l'action Lafarge a, comme celui de la plupart des entreprises cotées, fortement baissé. Mais, les actions souscrites étant bloquées 5 ans, la variation de leur valeur sur courte période est sans effet sur la valeur du placement réalisé par les collaborateurs de Lafarge Maroc.

## SÉCURITÉ



### Une politique exigeante

Les efforts engagés depuis plusieurs années se sont traduits pour le personnel de Lafarge Maroc par une nette amélioration des résultats.

Les accidents avec et sans arrêt ont fortement baissé et les indicateurs sécurité ont évolué dans le même sens. Mais il n'en a pas été de même pour nos sous-traitants et, au cours de l'année 2002, nous avons eu à déplorer cinq accidents mortels. Cette situation inacceptable nous a conduit à placer au premier rang de nos priorités l'amélioration des conditions de sécurité tant pour nos collaborateurs que pour le personnel de la sous-traitance travaillant sur nos sites ou sur nos chantiers. En prenant modèle sur les expériences les plus probantes menées par d'autres entreprises, nous avons procédé à une refonte de notre politique et défini des objectifs plus exigeants.



### Viser l'élimination du risque

L'ambition première est de garantir les meilleures conditions de sécurité en veillant à éliminer, métho-

diquement et systématiquement, tout facteur de risque, toute cause d'incident.

A cet effet, nous avons mis en place des structures et des procédures destinées à mobiliser et à responsabiliser tous les échelons de la ligne hiérarchique, de la direction générale à l'encadrement de proximité. Les performances sécurité sont partie intégrante des objectifs annuels de l'encadrement et interviennent dans l'évaluation de ses performances.

L'audit systématique de l'ensemble de nos sites de production a permis de définir et d'engager les investissements nécessaires. Au-delà, des actions de formation d'auditeurs internes sur chaque site sont programmées de manière à développer, dans le temps, une vigilance constante et une plus grande réactivité aux facteurs de risque.

Des plans d'action sont mis en place sur chaque site pour engager les actions correctives définies à partir du diagnostic réalisé et des zones de risques identifiées.

Les procédures à suivre pour toute intervention sur les installations sont formalisées, la maintenance restant la plus importante source de risque.

Assurer de manière durable la sécurité des personnes travaillant sur nos sites est une exigence impérative. Ceci suppose une implication de toute la hiérarchie, une vigilance active, une régularité du suivi et une constance dans les efforts de progrès.



### La sécurité, un critère pour le choix de la sous-traitance

Notre politique sécurité vaut pour tous ceux qui travaillent sur nos sites, qu'ils soient salariés de Lafarge Maroc ou d'entreprises extérieures. Notre exigence est d'autant plus grande à cet égard que, du fait de l'externalisation de certaines fonctions et de la multiplication des chantiers de maintenance et d'investissements, le recours à la sous-traitance s'est accru. Une pleine et entière prise en considération des questions de sécurité fait désormais partie de nos critères de choix et d'évaluation des performances des entreprises travaillant pour nous.

Le respect de la sécurité constitue l'une des clauses des contrats de sous-traitance. Le personnel des entreprises extérieures bénéficie des actions de formation et de sensibilisation organisées pour les collaborateurs de Lafarge Maroc. Il est soumis aux mêmes consignes et procédures de sécurité.

Sur chaque site et au siège, des réunions ont été organisées avec les responsables des entreprises sous-traitantes pour les associer à notre politique et obtenir leur pleine coopération pour sa mise en œuvre.



### Amélioration des performances environnementales par :

- .renforcement du dispositif de dépoussiérage,
- .réduction des consommations d'énergie,
- .valorisation des déchets industriels,
- .réaménagement des carrières,
- .mise en place d'un système de management environnemental.

#### Le système de dépoussiérage

En 2002, Lafarge Maroc a poursuivi le travail de mise à niveau de son dispositif de dépoussiérage sur les sites de Meknès et de Bouskoura. L'installation d'un filtre à manches en amont de la première ligne de cuisson de Bouskoura et de filtres au niveau des broyeurs viennent compléter le programme destiné à maîtriser les poussières émises et à mettre les usines en conformité avec les normes prévues par la convention signée, dans le cadre de l'APC, avec le Ministère de l'Environnement.

#### Economies d'énergie

Les travaux engagés pour améliorer la régularité de la matière première, la stabilisation du procédé de cuisson et la fiabilité des équipements se traduisent par des gains en thermies et une baisse sensible de la consommation d'électricité. La stabilisation du procédé et la diminution des arrêts sur incidents contribuent à la réduction des émissions de poussière et de gaz à effet de serre.

Par ailleurs, des études ont été engagées pour l'implantation d'un parc éolien qui fournira la future usine de Tétouan en énergie renouvelable, pour une partie importante de sa consommation électrique (50%). L'électricité d'origine éolienne, venant se substituer à celle produite par des centrales à charbon, diminuera les émissions à effet de serre.

#### Valorisation de résidus industriels

Commencée en 1999 avec une installation provisoire permettant d'incorporer au cru et au ciment 40 000 tonnes de cendres volantes, cette valorisation atteint aujourd'hui 145 000 tonnes en année pleine grâce aux nouveaux équipements installés. Les cendres volantes récupérées auprès de Jorf Lasfar Energy Company sont incorporées au niveau de la matière première ou comme ajout au clinker.

En limitant le stockage et le rejet des cendres volantes, elle réduit la pollution des sols, des nappes phréatiques et du milieu marin et limite les émissions de CO<sub>2</sub>.

Par ailleurs, Lafarge Maroc a engagé les investissements pour incinérer des pneus usés et des huiles usagées. A terme, cette substitution pourra atteindre 15% des combustibles consommés.







### Incineration de déchets

En 2002, dans le cadre de conventions passées avec l'Association Marocaine des Industries Pharmaceutiques et des sociétés chargées de la collecte, du tri et du transport des produits périmés, Lafarge Maroc a commencé d'incinérer les produits pharmaceutiques périmés et les rebuts de fabrication des laboratoires pharmaceutiques. L'incinération de ces produits assure leur entière destruction sans risques d'émanations polluantes. Elle évite leur enfouissement ou leur rejet dans des décharges publiques.

Par ailleurs, en accord avec les préfetures de Tanger et de Tétouan, Lafarge Maroc procède à l'incinération des sacs en plastique collectés dans le cadre d'opérations de propreté de ces deux villes.

### Réaménagement des carrières

En ligne avec sa politique environnementale, qui prévoit que ses sites doivent être intégrés dans leur paysage et les carrières réaménagées après leur exploitation, Lafarge Maroc a fait réaliser des études pour la réhabilitation de la carrière d'argile de Tétouan et de l'ancienne carrière de Meknès. De même, elle a lancé les études de réhabilitation des carrières de Bouskoura et de Tanger.

Les travaux destinés à corriger les impacts environnementaux générés par l'exploitation des carrières ont commencé dès 2002. Ils sont budgétés pour 22 millions de dirhams.

Par ailleurs, dans le cadre de l'installation de la nouvelle cimenterie de Tétouan, qui est dotée d'une charte architecturale prévoyant dès

sa conception son intégration paysagère, Lafarge Maroc a procédé à la première tranche du reboisement du périmètre du site de la nouvelle usine. La réalisation de ce plan de reboisement, qui couvre 40 hectares, est programmée sur trois ans.





### Mise en place d'un système de management environnemental

L'usine de Meknès a engagé, par le biais d'une démarche de certification ISO 14 001, des actions propres à structurer et à accélérer sa mise à niveau environnementale. Elle a mis en place des structures et des compétences dédiées au projet ; elle a procédé à un état des lieux des différents aspects environnementaux de l'usine et mis en place un système de management destiné à assurer une amélioration continue de ses performances dans ce domaine.

### Sensibilisation et formation

Des actions de formation et de sensibilisation aux problèmes environnementaux générés par une activité industrielle ont été conçues au niveau de l'APC. Appliquées sur nos sites, elles sont destinées à faire du personnel de Lafarge Maroc un acteur vigilant en matière de sauvegarde de l'environnement.



## PLAN DE REDÉPLOIEMENT DE TÉTOUAN

• Au-delà de la préparation en amont, de la structure dédiée pour assurer sa mise en œuvre, les chances de réussite du projet tiennent à l'accompagnement en aval assuré aux micro entreprises créées.



• Ce plan de redéploiement constitue une expérience novatrice.

• Le soutien reçu des partenaires de l'entreprise témoigne que l'aventure méritait d'être tentée.

### Pourquoi fermer l'actuelle usine de Tétouan

Pour répondre à la croissance du marché du Nord, dans les conditions de compétitivité imposées par l'ouverture des frontières et satisfaire aux exigences en matière d'environnement, il fallait disposer d'un nouvel outil. La vétusté du procédé de l'actuelle usine et son insertion progressive dans le périmètre urbain ne permettaient pas d'envisager sa modernisation.

### Pourquoi un plan de redéploiement

Le degré d'automatisation et de sophistication de la nouvelle cimenterie fait que cette unité emploiera un personnel limité (100 personnes) mais très qualifié.

Les possibilités de reclassement offertes au personnel de l'actuelle usine étaient donc limitées (50 personnes sur les 195 que compte la cimenterie).

Pour ceux qui ne pouvaient être réemployés sur un autre site, nous avons privilégié une réinsertion professionnelle plutôt qu'une simple indemnisation. Et ce, en leur proposant :

- ‡ soit un emploi dans la sous-traitance,
- ‡ soit une réinsertion dans d'autres entreprises de la région,
- ‡ soit la création de leur propre activité dans des secteurs économiquement viables.

### Préparation et mise en œuvre

Pour donner la meilleure viabilité à ces propositions, un travail a été réalisé en amont sous forme d'une étude socio-économique de la région par un cabinet spécialisé. Il a permis d'identifier les possibilités d'emplois et les secteurs où des créations d'activité étaient envisageables. Parallèlement, une analyse du profil et du potentiel de chacun des collaborateurs a été réalisée.

L'élaboration du plan a bénéficié aussi de l'expérience du Groupe notamment en France et en Pologne.

Avant d'engager le plan, nous avons informé notre partenaire social et lui avons proposé d'y travailler avec nous, ce qu'il a accepté. Nous avons aussi demandé au Ministère de l'Agriculture et à l'OFPPPT de nous accompagner dans cette expérience. Par leur engagement auprès du personnel de l'usine, ils ont fortement contribué aux résultats obtenus jusqu'à présent.

Au moment d'engager le plan de redéploiement, les collaborateurs directement intéressés ainsi que l'ensemble des collaborateurs de Lafarge Maroc ont été informés des raisons de la fermeture, des mesures prises pour le personnel de l'usine et des principes qui les inspiraient.



## Organisation

Une équipe de trois personnes s'est consacrée à plein temps à la mise en œuvre de ce projet, avec l'appui du directeur de l'usine, du coordinateur du projet et du comité de suivi piloté par la Direction Générale. Cette équipe avait pour mission :

- ‡ de recevoir chaque collaborateur pour lui exposer les moyens mis à sa disposition et l'aider à définir ce vers quoi il s'orienterait,
- ‡ d'assister ceux qui optaient pour une création d'activité pour concrétiser leur projet,
- ‡ de prospecter les emplois disponibles dans la région,
- ‡ d'épauler les initiatives de développement local.

## Résultats

Un an après le démarrage du plan de redéploiement, nous avons enregistré les résultats suivants :

- ‡ Le personnel a majoritairement privilégié la création d'une activité propre plutôt que la recherche d'un autre emploi salarié. Le rythme soutenu des réalisations de projets a consolidé la confiance créée. A fin Avril 2003, sur les 121 personnes non reprises dans une autre unité de Lafarge Maroc, 98 ont décidé de créer leur propre activité dans les secteurs les plus divers (agricole, industriel, commerce, services). En moyenne, chaque micro entreprise aura créé plus de 2 emplois. Dès à présent, les emplois créés (229) sont plus nombreux que ceux que la fermeture de la cimenterie supprimera.
- ‡ Un bon climat social a continué de prévaloir au sein de l'usine.
- ‡ La cimenterie, grâce à l'appoint des autres usines et du personnel de la sous-traitance, a pu maintenir un bon niveau de performances.

Ces projets bénéficieront, pendant deux ans, d'un accompagnement de la part de Lafarge Maroc.



**BILAN CONSOLIDÉ AU 31/12/2002**

	En milliers de DH	
<b>ACTIF</b>	<b>2 002</b>	<b>2 001</b>
<b>Actif immobilisé</b>	<b>1 919 428</b>	<b>1 749 338</b>
Immobilisations incorporelles	44 401	47 476
Écarts d'acquisition	80 719	104 948
Immobilisations corporelles	1 700 748	1 516 845
Immobilisations financières	93 560	80 069
<b>Actif circulant</b>	<b>710 297</b>	<b>632 368</b>
Stocks et en-cours	363 821	351 183
Créances d'exploitation	297 402	248 617
Créances diverses	49 074	32 568
<b>Disponibilités et VMP</b>	<b>1 392 911</b>	<b>1 068 768</b>
Titres et valeurs de placement	1 380 923	1 013 437
Disponibilités	11 988	55 331
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 022 636</b>	<b>3 450 474</b>
<b>PASSIF</b>	<b>2 002</b>	<b>2 001</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>	<b>3 273 352</b>	<b>2 824 780</b>
Capitaux propres part du Groupe	3 258 277	2 808 602
Capital	476 431	476 431
Primes d'émission de fusion et d'apport	662 829	662 829
Réserves consolidées	1 431 137	1 075 853
Résultat net part du Groupe	687 880	593 489
Intérêts minoritaires	15 075	16 178
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>125 713</b>	<b>87 258</b>
<b>Dettes de financement</b>	<b>2 501</b>	<b>3 612</b>
<b>Passif circulant</b>	<b>538 175</b>	<b>498 677</b>
Dettes d'exploitation	439 716	450 396
Autres dettes	98 459	48 281
<b>Trésorerie</b>	<b>82 895</b>	<b>36 147</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 022 636</b>	<b>3 450 474</b>

**COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU 31/12/2002**

	2 002	En milliers de DH 2 001
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>2 678 675</b>	<b>2 498 622</b>
Chiffre d'affaires	2 659 689	2 494 232
Autres produits d'exploitation	18 986	4 390
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>1 425 218</b>	<b>1 417 906</b>
Achats et autres charges externes	1 087 977	1 103 787
Impôts et taxes	40 972	39 652
Charges de personnel	282 305	258 789
Dotations aux provisions	13 964	15 678
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>1 253 457</b>	<b>1 080 716</b>
Dotations aux amortissements	277 683	266 632
<b>Résultat courant d'exploitation</b>	<b>975 774</b>	<b>814 084</b>
Résultat non courant	-90 562	-28 170
Résultat financier	58 163	35 002
<b>Résultat avant impôts et EA</b>	<b>943 375</b>	<b>820 916</b>
Impôts sur les bénéfices	216 539	190 317
Impôt différé	10 672	8 137
Amortissement des écarts d'acquisition	25 893	25 715
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>690 271</b>	<b>596 747</b>
Résultat net part du Groupe	687 880	593 489
Résultat minoritaires	2 391	3 258

**TABLEAU DE FINANCEMENT CONSOLIDÉ**

	En milliers de DH	
<b>EMPLOIS</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Dividendes versés	238 215	190 572
Acquisitions d'immobilisations	528 511	383 364
Non valeurs	-1 922	8 262
- Incorporelles	8 800	5 957
- Corporelles	498 852	340 934
- Financières	22 781	28 211
Remboursement des dettes financières	1 111	742
Impact impôt différé Cementos actif	1 871	
Autres impacts de variation de périmètre	3 483	2 897
Impôt différé suite fusion Nord	1 791	1 989
<b>TOTAL I</b>	<b>774 982</b>	<b>579 564</b>
<b>RESSOURCES</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Capacité d'autofinancement	1 050 357	916 925
Cessions ou réduction d'immobilisations	40 452	21 287
Augmentation des dettes financières		1 775
<b>TOTAL II</b>	<b>1 090 809</b>	<b>939 987</b>
VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT	315 827	360 423
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	38 431	-100 213
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	277 396	460 636
Trésorerie nette au début de l'exercice	1 032 621	571 986
Trésorerie nette à la fin de l'exercice	1 310 016	1 032 621

## PRINCIPES DE CONSOLIDATION

---

Les comptes consolidés se basent sur les comptes sociaux du périmètre du groupe, établis selon les normes comptables marocaines et retraités selon les règles usuelles de consolidation.

---

### 1. Périmètre et méthode de consolidation

Le périmètre consolidé comprend les sociétés Lafarge Ciments, Lafarge Cementos, Lafarge Bétons et Gravel Maroc. Ces sociétés sont consolidées selon la méthode d'intégration globale.

---

### 2. Principaux retraitements et méthodes d'évaluation

#### 2.1 *Ecart d'acquisition*

Les écarts d'acquisition représentent la différence entre le prix d'acquisition des titres des sociétés consolidées et la part du Groupe dans leur actif net à la date des prises de participation, après comptabilisation des éventuelles plus ou moins values latentes sur les actifs ou passifs identifiables.

Ces écarts d'acquisition sont amortis linéairement sur 10 ans à compter de l'année de leur naissance.

---

#### 2.2 *Amortissements des immobilisations*

Les immobilisations sont amorties linéairement selon les taux usuels au Maroc soit:

Constructions	20 ans
Matériel et outillage	10 ans
Matériel de transport	5 ans
Matériel et mobilier de bureau	10 ans
Matériel informatique	5 à 7 ans
Agencement et aménagements	10 ans

---

#### 2.3 *Réévaluation des actifs*

La réévaluation des actifs effectuée à l'occasion des opérations de fusion réalisées sur les sociétés Lafarge Ciments et Lafarge Cementos est annulée en comptes consolidés.

Les actifs et amortissements correspondants sont ainsi ramenés aux conditions historiques de valeurs et de taux d'amortissement.

---

#### 2.4 *Retraitement des non-valeurs*

Les non-valeurs et les charges à répartir sont annulés aussi bien au niveau des montants bruts qu'au niveau de leur amortissement. Elles constituent une charge de l'exercice de leur naissance.

---

#### 2.5 *Provisions réglementées*

Les provisions réglementées à caractère fiscal sont annulées en consolidation. Il s'agit en l'occurrence des provisions pour investissements, pour logement et des amortissements dérogatoires.

---

#### 2.5 *Impôts différés*

Les impôts différés résultant de la neutralisation des différences temporaires induites par les règles fiscales et les retraitements de consolidation sont calculés société par société selon la méthode du report variable, en tenant compte de la conception étendue.

L'annulation des provisions pour acquisition de logement, pour investissement ne donne pas lieu à constatation d'impôt différé car elles sont utilisées conformément à leur objet et sont donc définitivement exonérées d'impôt.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### ÉVOLUTION DES IMMOBILISATIONS

En milliers de DH

Décomposition par Nature	Brut au 31/12/2001	Augmentations	Diminutions	Brut au 31/12/2002
Écarts d'acquisition	257 274	1 664		258 938
Immobilisations Incorporelles	72 476	7 136		79 612
Immobilisations Corporelles	3 737 016	498 852	57 415	4 178 453
Immobilisations financières	80 069	22 781	9 290	93 560
<b>TOTAL</b>	<b>4 146 835</b>	<b>530 433</b>	<b>66 705</b>	<b>4 610 563</b>

### ÉVOLUTION DES AMORTISSEMENTS

En milliers de DH

Décomposition par Nature	Brut au 31/12/2001	Augmentations	Diminutions	Brut au 31/12/2002
Écarts d'acquisition	152 326	25 893	-	178 219
Immobilisations Incorporelles	25 000	10 211	-	35 211
Immobilisations Corporelles	2 220 171	268 182	10 648	2 477 705
<b>TOTAL</b>	<b>2 397 497</b>	<b>304 286</b>	<b>10 648</b>	<b>2 691 135</b>

### DÉTAIL DES ÉCARTS D'ACQUISITION

En milliers de DH

Société	Montant Brut	Cumul des amortissements	Montant Net
Lafarge Cementos	184 161	132 904	51 257
Lafarge Bétons	43 943	29 900	14 043
Gravel Maroc	30 834	15 415	15 419
<b>TOTAL</b>	<b>258 938</b>	<b>178 219</b>	<b>80 719</b>

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

DÉTAIL DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	2002	En milliers de DH
		2001
Titres de participations	10 205	10 205
Prêts immobilisés	61 469	49 220
Autres créances financières	21886	20 644
<b>TOTAL</b>	<b>93 560</b>	<b>80 069</b>

RÉSULTAT NON COURANT	2002	2001
Plus-values / moins-values nettes sur cessions d'actifs	-15 605	-2 218
Charges de restructuration	-21 604	-17 678
Dotations aux provisions pour risques et charges	-59 739	-20 000
Divers produits nets non courants	6386	11 726
<b>TOTAL</b>	<b>-90 562</b>	<b>-28 170</b>

ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN	2002	2001
Engagements donnés	-353 670	-526 055
Avals & cautions	41 930	32 753
Engagements reçus	19 198	14 739
Dettes assorties de garanties	-6 819	-6 819

FLUX DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Société	Montant 2001	Dotations	Reprises	Reclassement	Montant 2002
Provisions pour risques	1 238	16 214	233	1 511	18 731
Provisions pour charges	64 060	43 959	30 286	-1 511	76 221
Provisions pour impôts différés	21 960	8 801	0		30 761
<b>TOTAL</b>	<b>87 258</b>	<b>68 974</b>	<b>30 519</b>		<b>125 713</b>

Aux actionnaires de la société Lafarge Ciments - Casablanca

*Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article 56 de la loi 17-95 sur la société anonyme - Exercice du 1er Janvier au 31 Décembre 2002*

---

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale du 15 mai 2002 et en application de la loi 17-95, nous portons à votre connaissance les conventions visées par cette loi, et préalablement autorisées par votre Conseil d'Administration.

**1. Convention conclue au cours de l'exercice**

En date du 31 mars 2002, une convention de gestion de trésorerie a été conclue entre Lafarge Ciments, Lafarge Maroc, Lafarge Cementos, Lafarge Bétons, Gravel Maroc et Lafarge Plâtres Maroc dont Lafarge Ciments est le centralisateur, afin de mettre en commun l'ensemble des disponibilités financières pour favoriser une gestion optimale du recours au crédit et du placement des excédents de trésorerie pour l'ensemble des participants.

Les avances consenties par chaque société à une autre société porteront intérêt au taux fixé par le Directeur Financier de Lafarge Ciments en fonction des conditions du marché et de l'intérêt commun des sociétés concernées.

**2. Conventions conclues au cours des exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice**

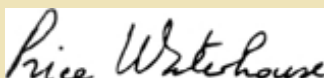
En date du 5 avril 2000, une convention a été conclue entre Lafarge Maroc et Lafarge Ciments portant effet à partir du 1er janvier 2000, selon laquelle Lafarge Maroc accepte de transférer à Lafarge Ciments l'intégralité des droits contractuels qu'elle détient au titre des deux conventions d'assistance technique et de gestion passées avec la SNI, d'une part, et Lafarge France d'autre part.

En contrepartie de l'assistance technique et de gestion dispensée par la SNI et Lafarge France, Lafarge Ciments versera à Lafarge Maroc une rémunération annuelle égale à 1,5% du chiffre d'affaires cumulé hors TVA et ristournes.

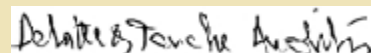
Le montant de la rémunération annuelle au titre de l'exercice 2002 s'élève à 29 722 KDH.

Le 31 mars 2003

Les Commissaires aux Comptes



Price Waterhouse  
Mohamed Haddou-Bouazza  
Associé



Deloitte et Touche Auditors  
Ahmed Benabdelkhalek  
Associé

ACTIF IMMOBILISÉ		Brut	Exercice 2002 Amortissement et provisions	Net	Exercice 2001
<b>IMMOBILISATIONS EN NON VALEURS</b>	<b>(A)</b>	<b>103 526 620,66</b>	<b>96 324 437,18</b>	<b>7 202 183,48</b>	<b>10 094 887,48</b>
Frais préliminaires		9 598 791,86	9 598 791,86	-	-
Charges à répartir sur plusieurs exercices		93 927 828,80	86 725 645,32	7 202 183,48	10 094 887,48
Primes de remboursement des obligations					
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>(B)</b>	<b>125 011 800,78</b>	<b>30 761 335,29</b>	<b>94 250 465,49</b>	<b>97 326 893,11</b>
Immobilisation en recherche et développement					
Brevets, marques, droits et valeurs similaires		61 704 529,18	30 761 335,29	30 943 193,89	34 472 873,91
Fonds commercial		50 000 000,00		50 000 000,00	50 000 000,00
Autres immobilisations incorporelles		13 307 271,60		13 307 271,60	12 854 019,20
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>(C)</b>	<b>4 000 549 020,08</b>	<b>2 400 594 548,61</b>	<b>1 599 954 471,47</b>	<b>1 377 891 255,59</b>
Terrains		93 815 751,96	2 484 437,02	91 331 314,94	130 929 159,20
Constructions		602 712 737,52	352 514 814,86	250 197 922,66	281 240 202,01
Installations techniques, matériel et outillage		2 657 550 723,79	2 001 730 206,54	655 820 517,25	744 497 505,82
Matériel transport		13 990 298,87	9 716 788,19	4 273 510,68	5 041 593,46
Mobilier, mat. de bureau et aménag. divers		48 874 751,95	24 240 177,73	24 634 574,22	24 691 060,14
Autres immobilisations corporelles		17 505 147,92	9 908 124,27	7 597 023,65	4 865 906,21
Immobilisations corporelles en cours		566 099 608,07		566 099 608,07	186 625 828,75
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>	<b>(D)</b>	<b>534 569 477,63</b>	<b>54 956 449,10</b>	<b>479 613 028,53</b>	<b>466 832 745,69</b>
Prêts immobilisés		58 290 217,31		58 290 217,31	46 815 286,35
Autres créances financières		29 811 190,48	8 941 000,00	20 870 190,48	34 326 988,58
Titres de participation		446 468 069,84	46 015 449,10	400 452 620,74	385 690 470,76
Autres titres immobilisés					
<b>ECARTS DE CONVERSION -ACTIF (E)</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Diminution des créances immobilisées					
Augmentation des dettes financières					
<b>TOTAL I (A+B+C+D+E)</b>		<b>4 763 656 919,15</b>	<b>2 582 636 770,18</b>	<b>2 181 020 148,97</b>	<b>1 952 145 781,87</b>
<b>STOCKS</b>	<b>(F)</b>	<b>297 692 066,85</b>	<b>3 828 024,25</b>	<b>293 864 042,60</b>	<b>265 957 277,69</b>
Marchandises					
Matières et fournitures, consommables		243 179 270,59	3 828 024,25	239 351 246,34	219 179 602,29
Produits en cours		1 958 246,14		1 958 246,14	855 212,92
produits intermédiaires et produits résiduels		42 806 944,74		42 806 944,74	36 092 539,92
Produits finis		9 747 605,38		9 747 605,38	9 829 922,56
<b>CREANCES DE L'ACTIF CIRCULANT</b>	<b>(G)</b>	<b>274 609 519,54</b>	<b>46 710 883,44</b>	<b>227 898 636,10</b>	<b>159 728 112,06</b>
Fournis. débiteurs, avances et acomptes		3 160 491,68		3 160 491,68	3 387 418,38
Clients et comptes rattachés		154 529 046,26	46 710 883,44	107 818 162,82	73 080 996,70
Personnel		5 594 966,52		5 594 966,52	2 739 443,37
Etat		24 361 079,73		24 361 079,73	29 299 110,41
Comptes d'associés		-	-	-	-
Autres débiteurs		74 217 197,22		74 217 197,22	36 764 340,69
Comptes de régularisation-Actif		12 746 738,13		12 746 738,13	14 456 802,51
<b>TITRES VALEURS DE PLACEMENT</b>	<b>(H)</b>	<b>928 631 188,16</b>		<b>928 631 188,16</b>	<b>659 173 520,92</b>
<b>ECARTS DE CONVERSION-ACTIF (Eléments circulants)</b>	<b>(I)</b>	<b>702 236,38</b>		<b>702 236,38</b>	
<b>TOTAL II (F+G+H+I)</b>		<b>1 501 635 010,93</b>	<b>50 538 907,69</b>	<b>1 451 096 103,24</b>	<b>1 084 858 910,67</b>
<b>TRESORERIE-ACTIF</b>					
Chèques et valeurs à encaisser		1 819 470,00		1 819 470,00	16 632 775,00
Banques, TG et CCP		8 554 769,27		8 554 769,27	20 633 365,09
Caisse, Régie d'avances et accreditifs		585 481,41		585 481,41	1 547 188,26
<b>TOTAL III</b>		<b>10 959 720,68</b>	<b>-</b>	<b>10 959 720,68</b>	<b>38 813 328,35</b>
<b>TOTAL GENERAL I+II+III</b>		<b>6 276 251 650,76</b>	<b>2 633 175 677,87</b>	<b>3 643 075 972,89</b>	<b>3 075 818 020,89</b>

<b>FINANCEMENT PERMANENT</b>		<b>Exercice 2002</b>	<b>Exercice 2001</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital social ou personnel (1)		476 430 500,00	476 430 500,00
Moins : actionnaires, capital souscrit non appelé capital appelé dont versé.....			
Prime d'émission, de fusion, d'apport		662 829 004,00	662 829 004,00
Ecart de réévaluation			
Réserve légale		47 643 050,00	47 643 050,00
Autres réserves		412 264 666,20	323 239 645,20
Report à nouveau (2)		482 264 902,21	384 754 649,97
Résultat net en instance d'affectation (2)			
Résultat net de l'exercice (2)		570 145 867,15	424 750 523,24
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>(A)</b>	<b>2 651 577 989,56</b>	<b>2 319 647 372,41</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ASSIMILES</b>			
Subvention d'investissement	<b>(B)</b>	381 161 793,50	344 941 064,91
Provisions réglementées		5 421 697,40	5 696 590,83
		375 740 096,10	339 244 474,08
<b>DETTES DE FINANCEMENT</b>			
Emprunts obligataires	<b>(C)</b>	2 500 666,68	3 182 666,67
Autres dettes de financement		2 500 666,68	3 182 666,67
Compte de liaison			
<b>PROVISIONS DURABLES POUR RISQUES ET CHARGES</b>			
Provisions pour risques	<b>(D)</b>	21 569 934,92	23 000 000,00
Provisions pour charges		11 049 934,92	23 000 000,00
		10 520 000,00	
<b>ECARTS DE CONVERSION-PASSIF</b>			
Augmentation des créances immobilisées	<b>(E)</b>	-	0,00
Diminution des dettes de financement		-	0,00
<b>TOTAL I(A+B+C+D+E)</b>		<b>3 056 810 384,66</b>	<b>2 690 771 103,99</b>
<b>PASSIF CIRCULANT</b>			
<b>DETTES DU PASSIF CIRCULANT</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	<b>(F)</b>	516 540 371,45	362 989 755,34
Clients créditeurs, avances et acomptes		193 161 896,55	174 177 970,68
Personnel		50 107 273,33	62 098 746,54
Organisme sociaux		13 354 953,61	12 687 312,77
Etat		68 344 084,94	68 268 453,21
Comptes d'associés		1 037 968,62	1 237 118,62
Autres créanciers		190 375 746,05	42 717 335,07
Comptes de régularisation passif		158 448,35	1 802 818,45
<b>AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>(G)</b>	<b>3 828 236,38</b>	<b>3 126 000,00</b>
<b>ECARTS DE CONVERSION-PASSIF (Eléments circulants)</b>	<b>(H)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL II (F+G+H)</b>		<b>520 368 607,83</b>	<b>366 115 755,34</b>
<b>TRESORERIE</b>			
<b>TRESORERIE-PASSIF</b>			
Crédits d'escompte			
Crédits de trésorerie			
Banques (soldes créditeurs)		65 896 980,40	18 931 161,56
<b>TOTAL III</b>		<b>65 896 980,40</b>	<b>18 931 161,56</b>
<b>TOTAL GENERAL I+II+III</b>		<b>3 643 075 972,89</b>	<b>3 075 818 020,89</b>

(1) Capital personnel débiteur

(2) Bénéficiaire (+), déficitaire (-)

NATURE	Opérations propres à l'exercice 1	concernant les exercices précédents 2	Totaux de l'exercice 3 = 2+1	Totaux de l'exercice précédent 4
<b>EXPLOITATION</b>				
<b>I PRODUITS D'EXPLOITATION</b>				
Ventes de marchandises (en l'état)	3 546 237,00		3 546 237,00	13 218 681,00
Ventes de biens et services produits	2 021 325 471,16		2 021 325 471,16	1 903 911 641,87
Chiffre d'affaires				
Variation de stocks de produits (1)	7 735 120,86		7 735 120,86	-3 380 499,50
Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même				
Subventions d'exploitation				
Autres produits d'exploitation				
Reprises d'exploitation: transfert de charges	15 109 794,61		15 109 794,61	8 068 696,90
<b>TOTAL I</b>	<b>2 047 716 623,63</b>	<b>0,00</b>	<b>2 047 716 623,63</b>	<b>1 921 818 520,27</b>
<b>II CHARGES D'EXPLOITATION</b>				
Achats revendus (2) de marchandises	2 645 889,84		2 645 889,84	11 392 664,56
Achats consommés (2) de matières et fournitures	611 610 385,67	14 869,95	611 625 255,62	646 184 664,73
Autres charges externes	131 081 533,17	-27 675,11	131 053 858,06	126 339 750,55
Impôts et taxes	33 685 008,68	27 442,50	33 712 451,18	32 171 788,00
Charges de personnel	226 908 067,76	-10 064,24	226 898 003,52	205 164 199,60
Autres charges d'exploitation	1 045 728,00	17 245,45	1 062 973,45	1 791 879,07
Dotations d'exploitation	236 319 715,95		236 319 715,95	232 795 270,07
<b>TOTAL II</b>	<b>1 240 650 439,23</b>	<b>21 818,55</b>	<b>1 243 318 147,62</b>	<b>1 255 840 216,58</b>
<b>III RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II)</b>			<b>804 398 476,01</b>	<b>665 978 303,69</b>
<b>FINANCIERS</b>				
<b>IV PRODUITS FINANCIERS</b>				
Produits des titres de partic. et autres titres immobilisés				
Gains de change	7 158 181,84	11 341,12	7 169 522,96	1 406 523,40
Intérêt et autres produits financiers	33 477 814,19		33 477 814,19	26 845 061,30
Reprises financières : transfert charges				654 143,98
<b>TOTAL IV</b>	<b>40 635 996,03</b>	<b>11 341,12</b>	<b>40 647 337,15</b>	<b>28 905 719,68</b>
<b>V CHARGES FINANCIERES</b>				
Charges d'intérêts	731 062,12		731 062,12	371 464,73
Pertes de change	4 283 275,82	1 582,81	4 284 858,63	4 337 666,63
Autres charges financières	886 941,27		886 941,27	2 012 188,33
Dotations financières	702 236,38		702 236,38	216 653,00
<b>TOTAL V</b>	<b>6 603 515,59</b>	<b>1 582,81</b>	<b>6 605 098,40</b>	<b>6 937 972,69</b>
<b>VI RESULTAT FINANCIER (IV-V)</b>			<b>34 042 238,75</b>	<b>21 967 746,99</b>
<b>VII RESULTAT COURANT (III+VI)</b>			<b>838 440 714,76</b>	<b>6 937 974,69</b>

1) Variation de stocks : stock final - stock initial ; augmentation (+) ; diminution (-)

2) Achats revendus ou consommés : achats - variation de stocks

NATURE	Opérations propres à l'exercice 1	concernant les exercices précédents 2	Totaux de l'exercice 3 = 2+1	Totaux de l'exercice précédent 4
RESULTAT COURANT (report)			838 440 714,76	687 946 050,68
<b>NON COURANT</b>				
<b>VIII PRODUITS NON COURANTS</b>				
Produits des cessions d'immobilisations	30 664 780,00		30 664 780,00	428 469,00
Subventions d'équilibre				
Reprises sur subventions d'investissement	656 949,57		656 949,57	299 820,57
Autres produits non courants	6 143 429,30	219 581,17	6 363 010,47	251 430,21
Reprises non courantes; transferts de charges	165 240 376,08	-96,18	165 240 279,90	92 118 647,58
<b>TOTAL VIII</b>	<b>202 705 534,95</b>	<b>219 484,99</b>	<b>202 925 019,94</b>	<b>93 098 367,36</b>
<b>IX CHARGES NON COURANTES</b>				
Valeurs nettes d'amortissements des immobilisations cédées	39 698 903,26		39 698 903,26	4 169 122,57
Subventions accordées				
Autres charges non courantes	32 068 498,27		32 068 498,27	17 392 266,45
Dotations non courantes aux amortissements et aux provisions	210 485 933,02		210 485 933,02	171 838 463,78
<b>TOTAL IX</b>	<b>282 253 334,55</b>	<b>-</b>	<b>282 253 334,55</b>	<b>193 399 852,80</b>
<b>X RESULTAT NON COURANT (VIII-IX)</b>			<b>-79 328 314,61</b>	<b>-100 301 485,44</b>
<b>XI RESULTAT AVANT IMPÔTS (VII+X)</b>			<b>759 112 400,15</b>	<b>587 644 565,24</b>
<b>XII IMPÔTS SUR LES BENEFCES</b>			<b>188 966 533,00</b>	<b>162 894 042,00</b>
<b>XIII RESULTAT NET (XI-XII)</b>			<b>570 145 867,15</b>	<b>424 750 523,24</b>
<b>XIV TOTAL DES PRODUITS (I+IV+VIII)</b>			<b>2 291 288 980,72</b>	<b>2 043 605 954,31</b>
<b>XV TOTAL DES CHARGES (II+V+IX+XIII)</b>			<b>1 721 143 113,57</b>	<b>1 618 855 431,07</b>
<b>XVI RESULTAT NET (total des produits - total des charges)</b>			<b>570 145 867,15</b>	<b>424 750 523,24</b>

			Exercice 2002	Exercice 2001	
<b>I. TABLEAU DE FORMATION DES RÉSULTATS (T.F.R )</b>					
	1	+	Ventes de marchandises ( en l'état)	3 546 237,00	13 218 681,00
	2	-	Achats revendus de marchandises	2 645 889,84	11 392 664,56
<b>I</b>		=	<b>MARGE BRUTES VENTES EN L'ETAT</b>	<b>900 347,16</b>	<b>1 826 016,44</b>
<b>II</b>		+	<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE (3+4+5)</b>	<b>2 029 060 592,02</b>	<b>1 900 531 142,37</b>
	3		Ventes de biens et services produits	2 021 325 471,16	1 903 911 641,87
	4		Variation stocks produits	7 735 120,86	-3 380 499,50
	5		Immobilisations produites par l'entreprise pour elle même		
<b>III</b>		-	<b>CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE(6+7)</b>	<b>742 679 113,68</b>	<b>772 524 415,32</b>
	6		Achats consommés de matières et fournitures	611 625 255,62	646 184 664,77
	7		Autres charges externes	131 053 858,06	126 339 750,55
<b>IV</b>		=	<b>VALEUR AJOUTEE (I+II+III)</b>	<b>1 287 281 825,50</b>	<b>1 129 832 743,49</b>
	8	+	Subventions d'exploitation		
	9	-	Impôts et taxes	33 712 451,18	32 171 788,00
	10	-	Charges de personnel	226 898 003,52	205 164 199,56
<b>V</b>		=	<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE) OU INSUFFISANCE BRUTE D'EXPLOITATION(IBE)</b>	<b>1 026 671 370,80</b>	<b>892 496 755,93</b>
	11	+	Autres produits d'exploitation		
	12	-	Autres charges d'exploitation	1 062 973,45	1 791 879,07
	13	+	Reprises d'exploitation, transferts de charges	15 109 794,61	8 068 696,90
	14	-	Dotations d'exploitation	236 319 715,95	232 795 270,07
<b>VI</b>		=	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION(+ou-)</b>	<b>804 398 476,01</b>	<b>665 978 303,69</b>
<b>VII</b>		+/-	<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>34 042 238,75</b>	<b>21 967 746,99</b>
<b>VIII</b>		=	<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>838 440 714,76</b>	<b>687 946 050,68</b>
<b>IX</b>		+/-	<b>RESULTAT NON COURANT(+ou-)</b>	<b>- 79 328 314,61</b>	<b>- 100 301 485,44</b>
	15	-	Impôts sur les résultats	188 966 533,00	162 894 042,00
<b>X</b>		=	<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>570 145 867,15</b>	<b>424 750 523,24</b>

			Exercice 2002	Exercice 2001
<b>II. CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (C.A.F.) - AUTOFINANCEMENT</b>				
	1	Résultat net de l'exercice	570 145 867,15	424 750 523,24
		Bénéfice +	570 145 867,15	424 750 523,24
		Perte -		
	2	+ Dotations d'exploitation (1)	230 738 982,42	221 465 319,16
	3	+ Dotations financières (1)		
	4	+ Dotations non courantes(1)	210 485 933,02	171 838 463,78
	5	- Reprises d'exploitation(2)	- 189 349,63	
	6	- Reprises financières(2)		
	7	- Reprises non courantes(2)	- 165 240 376,08	- 92 118 647,58
	8	- Produits des cessions d'immobilisation	- 30 664 780,00	- 428 469,00
	9	+ Valeurs nettes d'amortiss. des immo. cédées	39 698 903,26	4 169 122,57
<b>I</b>		<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (C.A.F.)</b>	<b>854 975 180,14</b>	<b>729 676 312,17</b>
	10	Distributions de bénéfices	238 215 250,00	190 572 200,00
<b>II</b>		<b>AUTOFINANCEMENT</b>	<b>616 759 930,14</b>	<b>539 104 112,17</b>

(1) A l'exclusion des dotations relatives aux actifs et passifs circulants et à la trésorerie

(2) A l'exclusion des reprises relatives aux actifs et passifs circulants et à la trésorerie

(3) Y compris reprises sur subventions d'investissement

I SYNTHÈSE DES MASSES DU BILAN Masses	Exercice		Variation A - B	
	N	N-1	Emplois	Ressources
1 Financement permanent	3 056 810 384,66	2 690 771 103,99		366 039 280,67
2 Moins actif immobilisé	2 181 020 148,97	1 952 145 781,87	228 874 367,10	
3 FONDS DE ROULEMENT (A) FONCTIONNEL (1- 2)	875 790 235,69	738 625 322,12		137 164 913,57
4 Actif circulant	1 451 038 941,35	1 084 858 910,67	366 180 030,68	
5 Moins passif circulant	520 311 445,24	366 115 755,34		154 195 689,90
6 BESOINS DE FINANCEMENT GLOBAL (4- 5)	930 727 496,11	718 743 155,33	211 984 340,78	
7 TRESORERIE NETTE (ACTIF-PASSIF) A - B	-54 937 260,42	19 882 166,79		74 819 427,21
			211 984 340,78	211 984 340,78

II EMPLOIS ET RESSOURCES	Exercice		Exercice N-1	
	Emplois	Ressources	Emplois	Ressources
<i>RESSOURCES STABLES DE L'EXERCICE ( FLUX)</i>				
<b>AUTOFINANCEMENT (A)</b>		<b>616 759 930,14</b>		<b>539 104 112,17</b>
Capacité d'autofinancement		854 975 180,14		729 676 312,17
Distributions de bénéfiques		238 215 250,00		190 572 200,00
<b>CESSIONS ET REDUCTIONS D'IMMOBILISATIONS (B)</b>		<b>30 664 780,00</b>		<b>14 506 543,77</b>
Cessions d'immobilisations incorpor.				
Cessions d'immobilisations corpor.		30 664 780,00		296 469,00
Cessions d'immobilisations finan.				132 000,00
Récupérations sur créances immob.				14 078 074,77
<b>AUGMENTATION DES CAPITAUX PROPRES ET ASSIMILES (C)</b>		<b>-274 893,43</b>		<b>2 425 628,43</b>
Augmentations de capital, apports				
Subventions d'investissement (1)		-274 893,43		2 425 628,43
<b>AUGMENTATION DES DETTES DE FINANCEMENT (D)</b>				<b>1 774 518,80</b>
(nettes de primes de remboursement)				1 774 518,80
<b>TOTAL I RESSOURCES STABLES (A+B+C+D)</b>		<b>647 149 816,71</b>		<b>557 810 803,17</b>
<i>EMPLOIS STABLES DE L'EXERCICE</i>				
<b>ACQUISITIONS ET AUGMENTATIONS D'IMMOBILISATIONS (E)</b>	<b>509 721 055,17</b>		<b>357 826 065,69</b>	
Acquisitions d'immobilisations incorp.	5 558 133,73		5 957 827,85	
Acquisitions d'immobilisations corp.	481 202 638,60		308 234 854,59	
Acquisitions d'immobilisations finan.	16 001 149,98		13 772 400,00	
Augmentation des créances immob.	6 959 132,86		29 860 983,25	
<b>REMBOURSEMENT DES CAPITAUX PROPRES (F)</b>				
<b>REMBOURSEMENT DETTES DE FINANCEMENT (G)</b>	<b>681 999,99</b>		<b>227 333,33</b>	
<b>EMPLOIS EN NON VALEURS (H)</b>	<b>864 667,98</b>	<b>1 282 820,00</b>	<b>7 749 240,88</b>	
<b>TOTAL II. EMPLOIS STABLES (E+F+G+H)</b>	<b>511 267 723,14</b>	<b>1 282 820,00</b>	<b>365 802 639,90</b>	
VARIATION DE BESOIN DE FINANCEMENT GLOBALE (B.F.G)	211 984 340,78		202 043 019,21	
VARIATION DE LA TRESORERIE		74 819 427,21		10 034 855,94
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>723 252 063,92</b>	<b>723 252 063,92</b>	<b>567 845 659,11</b>	<b>567 845 659,11</b>

#### **CINQUIEME RESOLUTION**

---

L'Assemblée Générale confirme, en tant que de besoin, la composition actuelle du Conseil d'Administration :

- Monsieur Mohamed Kabbaj
- Monsieur Jean-Carlos Angulo
- Monsieur Rachid Benyakhlef
- Monsieur Jean-Marie Schmitz
- Monsieur Mohamed Bassim Jaï Hokimi
- Monsieur Guy Motais de Narbonne
- Monsieur Patrick Nodé-Langlois
- Caisse de Dépôt et de Gestion représentée par Monsieur Mustapha Bakkoury.
- Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraites représentée par Monsieur Abdellatif Jouahri
- Banque Islamique de Développement représentée par Monsieur Sidi Mohammed Ould Taleb
- Lafarge représentée par Monsieur Michel Rose.

Le mandat de ces administrateurs arrivera à expiration à la date de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

#### **SIXIEME RESOLUTION**

---

L'Assemblée Générale décide de fixer à 40.000 dirhams, le montant brut alloué à chaque administrateur au titre des jetons de présence se rapportant à l'exercice 2002.

#### **SEPTIEME RESOLUTION**

---

L'Assemblée Générale confirme, en tant que de besoin, en qualité de commissaires aux comptes :

Price Waterhouse Coopers

Siège social : 101, Boulevard Al Massira Al Khadra à Casablanca.

représentée par Monsieur Mohamed Haddou-Bouazza

et

Deloitte & Touche Auditors

Siège social : 283, Boulevard Zerktouni à Casablanca

représentée par Monsieur Ahmed Benabdelkhalek.

Leur mandat arrivera à expiration à la date de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

#### **HUITIEME RESOLUTION**

---

L'Assemblée Générale Ordinaire donne tous pouvoirs aux porteurs de copies ou extraits du présent procès-verbal pour faire toutes déclarations et remplir toutes formalités nécessaires.

