



RAPPORT DE GESTION DU GROUPE ONA

31 décembre 2009

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DU 25 MARS 2010**

SOMMAIRE

SECTION I - INTRODUCTION	3
1. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE	3
2. CHIFFRES CLES	11
3. PRINCIPALES REALISATIONS	12
SECTION II – PERFORMANCES 2009	16
1. PERFORMANCES CONSOLIDEES	16
2. PERFORMANCES SOCIALES	21
3. PERFORMANCES BOURSIERES	22
SECTION III – STRUCTURE DU PORTEFEUILLE	24
SECTION IV – PERFORMANCES CONSOLIDEES DES DAS	24
1. MINES	24
2. AGROALIMENTAIRE	27
3. DISTRIBUTION	33
4. ACTIVITES FINANCIERES	39
5. RELAIS DE CROISSANCE	41
6. HOLDINGS ET AUTRES	45
SECTION V – PERSPECTIVES	46
1. EVENEMENTS POST CLOTURE	46
2. PERSPECTIVES DE L'ANNEE 2010	46

SECTION I - INTRODUCTION

1. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

L'activité mondiale semble s'inscrire sur le chemin de la croissance à partir du deuxième trimestre 2009, après un fort recul à fin 2008 et début 2009. Ce changement de tendance a été rendu possible par les mesures de relance, tant monétaire que budgétaire, en vigueur depuis le début de la récession, ainsi que par l'amélioration de la confiance des consommateurs et des entreprises.

Le retour à la croissance de l'activité économique mondiale s'est traduit par une reprise du commerce mondial. Ce dernier, soutenu par la relance de la demande des pays émergents et le redressement de celle des économies avancées, s'est apprécié, au troisième trimestre 2009, de 4,2%, en glissement trimestriel, après une baisse de 0,6% un trimestre plus tôt.¹

Cependant, en variation annuelle, le PIB mondial s'est contracté de 0,8% durant 2009, par rapport à une année auparavant. Le commerce mondial, quant à lui, a affiché un repli de 12,3% pour la même année.²

Les marchés financiers, pour leur part, se sont relativement normalisés à partir du troisième trimestre, ce qui a entraîné une baisse des contraintes de financement imposées par les banques aux ménages et aux entreprises. Les taux d'inflation, après avoir atteint des seuils négatifs, se sont redressés à partir du mois de novembre. L'amélioration de l'activité économique, ainsi que la hausse des cours des matières premières, ont commencé à contrebalancer les pressions à la baisse sur l'inflation.

Toutefois, la reprise économique se poursuit à des rythmes différents selon les régions.

Aux Etats-Unis, après un léger recul au cours du premier semestre 2009, l'activité a renoué avec la croissance au troisième trimestre, tirée essentiellement par la reprise de la consommation des ménages et le rebond des exportations de biens et services. Toutefois, la croissance annuelle du PIB américain s'établit à -2,5% en 2009 contre 0,4% en 2008.³

Dans la Zone Euro, malgré la reprise modérée et contrastée enregistrée au troisième trimestre, le PIB s'est contracté de 3,9% en 2009 contre une croissance de 0,6% en 2008.

Au Japon, le PIB a reculé de 5,3% en 2009 contre -1,2% en 2008. Cependant, après quatre trimestres consécutifs de récession, l'économie japonaise a renoué avec la croissance au second trimestre 2009 (+0,9%), grâce notamment à la mise en application d'un vaste programme de relance économique.⁴

Les économies émergentes et en développement ont enregistré des rythmes de croissance très contrastés, avec une croissance moyenne de 2,1% en 2009 contre 6,1% en 2008.⁵ La Chine maintient une croissance saine avec 8,7% en 2009, en légère décélération par rapport à 2008 (9,6%).⁶

L'amélioration du contexte international s'est reflétée au niveau de l'évolution de la demande mondiale adressée au Maroc, qui s'est redressée de 4% en glissement trimestriel, au troisième trimestre 2009, après

¹ Note de conjoncture N° 15 – Janvier 2010, Haut Commissariat au Plan

² Perspectives de l'économie mondiale, mise à jour, une reprise à plusieurs vitesses tirée par les politiques économiques, 26 Janvier 2010, Fond Monétaire International.

³ Perspectives de l'économie mondiale, mise à jour, une reprise à plusieurs vitesses tirée par les politiques économiques, 26 Janvier 2010, Fond Monétaire International.

⁴ Perspectives de l'économie mondiale, mise à jour, une reprise à plusieurs vitesses tirée par les politiques économiques, 26 Janvier 2010, Fond Monétaire International.

⁵ Perspectives de l'économie mondiale, mise à jour, une reprise à plusieurs vitesses tirée par les politiques économiques, 26 Janvier 2010, Fond Monétaire International.

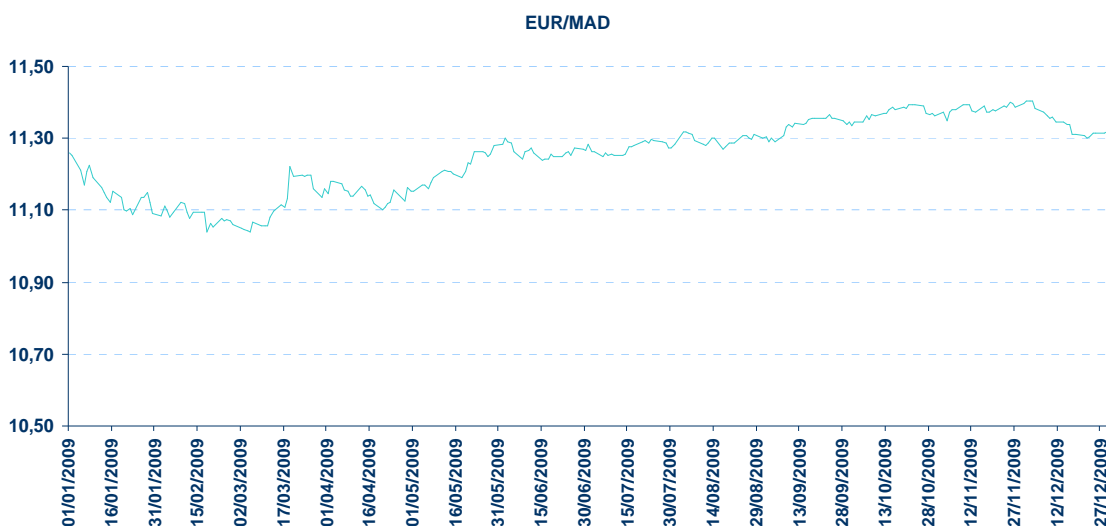
⁶ Perspectives de l'économie mondiale, mise à jour, une reprise à plusieurs vitesses tirée par les politiques économiques, 26 Janvier 2010, Fond Monétaire International.

cinq trimestres de contraction⁷. Ce raffermissement s'est poursuivi au quatrième trimestre en lien avec la reprise du commercial mondial et des importations des principaux partenaires commerciaux du Maroc.

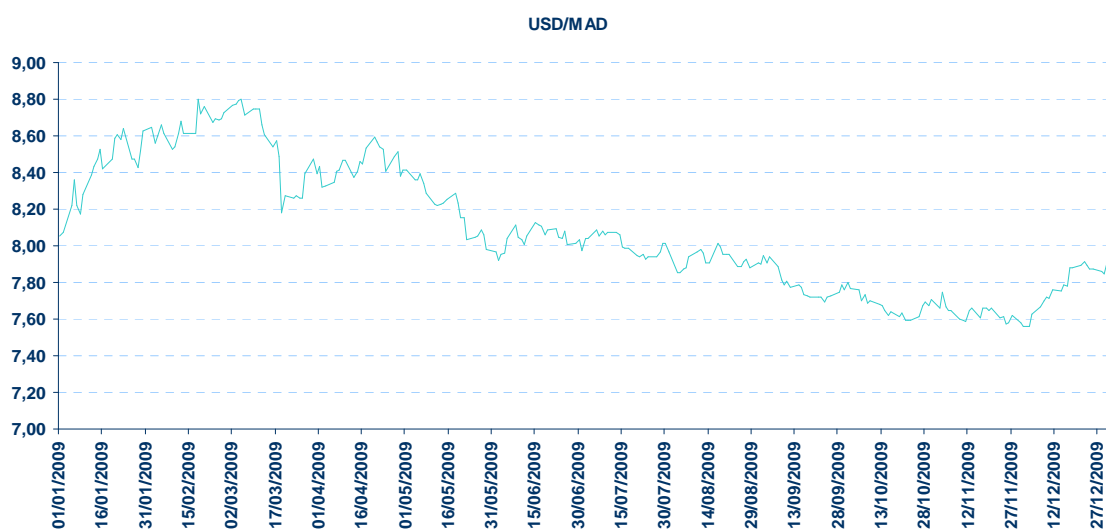
Cependant, la croissance de la valeur ajoutée non agricole a été légèrement plus faible qu'anticipé au troisième trimestre 2009 (+2,6%, contre +3,1%) en raison de la faible performance enregistrée par les activités industrielles et leurs effets d'entraînement sur les autres secteurs.⁷

Dans ces conditions, et compte tenu d'un accroissement de la valeur ajoutée agricole de 26,3%, la progression du PIB global est estimée en 2009 à 5,8% en variation annuelle.⁸

Au niveau du marché des changes, l'Euro a enregistré une baisse face au dirham au premier trimestre 2009, puis a affiché une tendance haussière sur les mois suivants pour s'établir en fin d'année à 11,32* dirhams contre 11,25* dirhams un an auparavant. Le cours de change moyen sur l'année 2009 s'est déprécié de 0,9%.



Le dollar US s'est apprécié face au dirham sur le premier trimestre 2009, puis a affiché une tendance baissière sur les mois suivants pour s'établir en fin d'année à 7,86* dirhams contre 8,09* dirhams à fin 2008. Le cours de change moyen s'est apprécié sur l'année 2009 de 4,4%.

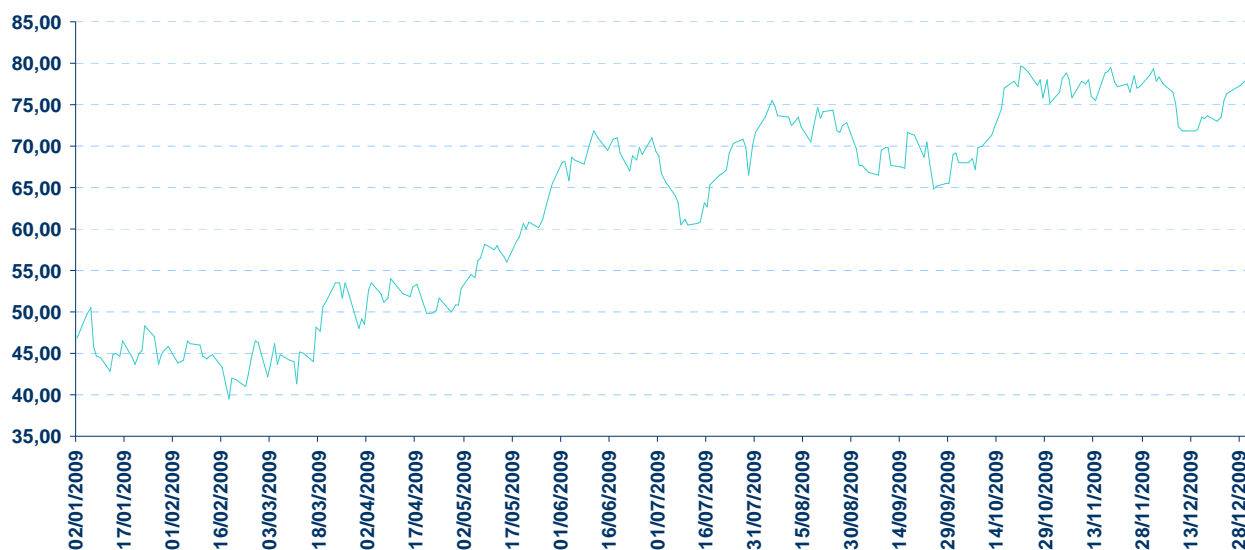


Le cours du baril s'est redressé à 78 dollars à fin 2009 après avoir subi un trend baissier au premier trimestre de la même année.

⁷ Note de conjoncture N° 15 – Janvier 2010, Haut Commissariat au Plan

⁸ Note de conjoncture N° 15 – Janvier 2010, Haut Commissariat au Plan

BRENT



Les principales évolutions sectorielles nationales se présentent comme suit :

Le **secteur agricole** a bénéficié d'une campagne agricole record tirée par une production céréalière (blé dur, blé tendre, orge) d'environ 102 millions de quintaux, en progression de 99% par rapport à la campagne précédente et de 96% par rapport à la moyenne des dix dernières campagnes. En outre, l'élevage et les autres cultures affichent une nette progression (hausse de la production des primeurs de 10%).

De ce fait, le rythme de croissance des activités agricoles s'est accéléré en 2009, atteignant près de 26%⁹ par rapport à 2008. Les investissements agricoles ont été stimulés par des mesures de soutien. Ainsi, les subventions publiques adressées à l'agriculture se sont élevées, à fin décembre 2009, à 1,84 milliard de dirhams dont près de 80% ont été destinées à l'équipement des exploitations et à l'aménagement hydro-agricole.

Après une contraction de 8,5% au premier trimestre, la valeur ajoutée du **secteur de la pêche** a affiché au deuxième trimestre un rebond de 16,6% en glissement annuel, et de 18,8% au troisième trimestre. Cette performance a continué au quatrième trimestre, avec une progression estimée à 3,3%, profitant des conditions climatiques plus favorables en comparaison avec la même période en 2008. La relance de l'activité de la pêche reflète l'amélioration des débarquements côtiers de 11,4%, en glissement annuel, notamment ceux des poissons pélagiques, dont le niveau de production a progressé de 14,4%.¹⁰

Le ralentissement de l'activité du **secteur du Bâtiment et des Travaux Publics** ressenti depuis le second semestre de 2008 s'est accentué au troisième trimestre 2009 avec une baisse de 0,1% de la valeur ajoutée en glissement annuel.

Cependant, le segment du bâtiment s'avère plus concerné par cette décélération que celui des travaux publics qui enregistre une croissance soutenue depuis l'année 2008, malgré une légère stabilisation au troisième trimestre. La branche du bâtiment a subi les effets de la baisse de la demande adressée par le secteur immobilier, en raison de la crise économique et des problèmes freinant la relance du programme de logement social.

Les signes précurseurs d'une sortie du ralentissement conjoncturel du **secteur minier** enclenché au second semestre 2008 se multiplient depuis la fin du premier semestre 2009. Le redressement de la production des minerais non métalliques, soutenu par une relance de la demande locale des industries de transformation de phosphate, a favorisé au troisième trimestre 2009, un relèvement de la valeur ajoutée minière de 9,3%, en variation trimestrielle. Toutefois, l'amélioration de la demande extérieure adressée aux produits miniers

⁹ Note de conjoncture N° 15 – Janvier 2010, Haut Commissariat au Plan

¹⁰ Note de conjoncture N° 15 – Janvier 2010, Haut Commissariat au Plan

bruts reste timide. Ainsi, les exportations de phosphate brut ont augmenté de 6,3% en variation trimestrielle au troisième trimestre. Cette tendance s'est poursuivie au quatrième trimestre.

La production des minerais métalliques affiche une légère amélioration en glissement annuel. A l'exception du zinc, dont les ventes extérieures se sont repliées, les autres minerais, notamment le plomb et le cuivre, ont affiché des performances notables, profitant du redressement de leurs cours sur le marché international.

La croissance du **secteur énergétique** est restée très erratique en 2009. A la progression de 5% au premier trimestre, s'est succédée une régression de 3,5% au deuxième trimestre, avant qu'une croissance de 2% ne soit enregistrée au troisième trimestre. Cette évolution traduit des évolutions contrastées au sein du secteur. La production de la branche électrique a été sous-tendue, au début de 2009, par un bondissement des activités des centrales hydrauliques, avant d'être confrontée, au troisième trimestre, à une réduction progressive de leur apport, en ligne avec la baisse conjoncturelle des réserves en eau de barrage. La facture électrique se serait renforcée de 29,5% au terme des neuf premiers mois de 2009, en comparaison avec la même période de 2008. L'activité raffinage, quant à elle, a connu une contraction estimée à 11% de sa valeur ajoutée sur l'ensemble de l'année 2009.

Le **secteur industriel** a été affecté par la contraction de la demande étrangère, eu égard à la décélération de l'activité économique des principaux partenaires commerciaux du Maroc. La valeur ajoutée du secteur industriel a réalisé une faible croissance de l'ordre de 0,4% en glissement annuel au terme des neuf premiers mois de 2009. Ce sont principalement les industries agroalimentaires (+2,7%) et le textile et cuir (+3,8%), qui ont contribué positivement à cette évolution, limitée par le repli de l'activité des autres industries, notamment les industries de la chimie et de la parachimie, qui ont accusé une baisse de 0,6%. Cependant, au quatrième trimestre, le secteur industriel a évolué à un rythme plus soutenu, mais tout en restant en dessous de son niveau tendanciel.

Après une évolution positive au premier semestre 2009, la valeur ajoutée du **secteur des télécommunications** a reculé de 1,4% en glissement trimestriel au troisième trimestre. Ce repli s'est poursuivi au quatrième trimestre de l'année 2009.

Après s'être améliorée au deuxième trimestre 2009, l'activité du **secteur touristique** a, de nouveau, enregistré un retournement à la baisse au troisième trimestre. En effet, tous les indicateurs touristiques, corrigés des variations saisonnières, se sont inscrits en repli, en glissement trimestriel. Les mauvais résultats affichés au mois d'août ont été à l'origine de cette évolution. Toutefois, cette tendance baissière a été atténuée au dernier trimestre 2009. Sur l'ensemble de l'année 2009, les arrivées aux postes frontières ont affiché une croissance de 5,9% par rapport à 2008. Cependant, les nuitées dans les établissements classés ont baissé de 1,4%.¹¹

L'**indice des prix à la consommation** a enregistré un net repli en 2009 par rapport à 2008. Ainsi, l'inflation a été ramenée à 1% au lieu de 3,7% un an plutôt. Cette décre est due à la baisse des prix des produits alimentaires et à la décélération du rythme de progression de ceux des produits non alimentaires, notamment l'énergie et les services de communication.

Le **Déficit Commercial** s'est allégé de 3,8% en 2009 par rapport à 2008 pour atteindre 95,7 milliards de dirhams. Cet allègement du déficit s'explique par une baisse des importations de 53,5 milliards de dirhams, soit 14,9% (Soufre brut, blé, fer et acier), atténuée par une baisse des exportations de 49,7 milliards de dirhams, soit 19,2% (phosphates, acide phosphorique, engrais naturels et chimiques, fils et câbles pour l'électricité),¹²

¹¹ Tourisme en chiffres, site web du ministère du tourisme, www.tourisme.gov.ma.

¹² L'Office des Changes, www.oc.gov.ma, Indicateurs Mensuels des Echanges Extérieurs, 27/01/2010, chiffres provisoires.

Les recettes au titre des **investissements et prêts privés étrangers** ont totalisé à fin décembre 2009 26,1 milliards de dirhams contre 35,3 milliards de dirhams à fin décembre 2008, soit un recul de 26,1%.¹³

Les **transferts des Marocains Résidents à l'Étranger** ont reculé de 5,3% en 2009 par rapport à 2008.¹⁴

Les principaux indicateurs de la Bourse de Casablanca ont enregistré un recul en 2009 :

A fin décembre 2009, les indices **Masi** et **Madex** ont affiché une baisse respectivement de 4,92% et 6,58% par rapport à fin décembre 2008.

La **capitalisation boursière** s'élève à 508,9 milliards de dirhams à fin décembre 2009, soit une baisse de 4,3% par rapport à fin décembre 2008, qui s'explique principalement par la faible volumétrie observée sur le marché primaire (absence d'introductions en bourse) et secondaire accompagnée d'une dépréciation générale des cours moyens des sociétés cotées.

L'année 2009 a connu également les événements suivants :

1. Mines

- ✓ Nette amélioration des cours des métaux de base et du cobalt après un début d'année difficile :
 - Cuivre: 3.071 \$/T en début d'année à 7.346 \$/T à fin décembre 2009 (cours moyen de 5.164 \$/T en 2009 vs 6.950 \$/T en 2008)
 - Zinc: 1.100 à 1.300 \$/T en début d'année à 2.570 \$/T à fin décembre 2009 (cours moyen de 1.659 \$/T en 2009 vs 1.870 \$/T en 2008)
 - Plomb: 1.040 \$/T en début d'année à 2.395 \$/T à fin décembre 2009 (cours moyen de 1.726 \$/T en 2009 vs 2.085 \$/T en 2008)
 - Cobalt: 12 \$/lb en début d'année à 22 \$/lb à fin décembre 2009 (cours moyen de 14,4 \$/lb en 2009 vs 26,5 \$/lb en 2008)
 - Quasi-stagnation des cours de l'argent aux alentours de 14,6 \$/Oz et augmentation du cours moyen de l'or en 2009 pour se situer à 974 \$/Oz contre 871 \$/Oz en 2008 (12%)
- ✓ Appréciation de la parité moyenne de change USD/ MAD de 4,4%.¹⁵

2. Agroalimentaire

- ✓ Baisse du prix moyen de la poudre de lait de 29,3% entre 2009 et 2008, passant de 3 999 US\$/T à 2 826 US\$/T ;¹⁶
- ✓ Tendence haussière du cours de sucre brut à l'international en raison du déficit du marché mondial du sucre accentué par des campagnes sucrières décevantes en Chine et en Inde ;
- ✓ Forte volatilité des cours des oléagineux sur l'année 2009, avec une alternance de tendances contrastées ;
- ✓ Poursuite du démantèlement douanier sur les tourteaux de Soja avec une baisse supplémentaire de 5 % en 2009.
- ✓ Reprise des cours à l'international de la poudre de cacao résultant en une hausse de 12% par rapport à fin décembre 2008 ;

¹³ L'Office des Changes, www.oc.gov.ma, Indicateurs Mensuels des Echanges Extérieurs, 27/01/2010, chiffres provisoires.

¹⁴ L'Office des Changes, www.oc.gov.ma, Indicateurs Mensuels des Echanges Extérieurs, 27/01/2010, chiffres provisoires.

¹⁵ www.oanda.com

¹⁶ http://future.aae.wisc.edu/data/weekly_values/by_area/1705

- ✓ Entrée en scène d'un nouveau distributeur structuré pour les produits de biscuiterie émiratis (Tiffany) muni d'une force de vente étoffée ;
- ✓ Achat de Cashima, le fabricant de pâtisserie, par l'opérateur Excello dans l'objectif de se transformer d'importateur à producteur local ;
- ✓ Chute considérable du prix du poisson en 2009 par rapport à 2008, notamment le poulpe de 37% et la seiche de plus de 30%, suite à la crise économique en Espagne et au Japon ;
- ✓ Baisse du cours de gasoil destiné aux bateaux de pêche de 33%, passant de 6 dh/l en 2008 à 4 dh/l en 2009 ;
- ✓ Présentation du plan Halieutis, axé sur les quatre principaux piliers suivant :
 - Création d'un fond de restructuration de l'effort de pêche ;
 - Généralisation du programme Ibhar à la pêche hauturière ;
 - Mise en œuvre d'un plan d'aménagement de la pêcherie pélagique avec une logique de groupement industriel-armateur ;
 - Création d'une agence de développement de l'aquaculture avec comme objectif le passage de 500 à 200.000 T de production aquacole/année.
- ✓ Lancement de plusieurs chantiers dans le cadre du plan Maroc Vert :
 - Elaboration d'un contrat programme entre Cosumar et l'association des producteurs de la betterave à sucre visant à promouvoir la culture sucrière ;
 - Elaboration d'un contrat programme visant à porter la production nationale laitière à 3 milliards de litres à l'horizon 2014 contre 1,7 milliards de litres en 2008 ;
 - Projet en cours de réalisation pour la consolidation du secteur de l'élevage dans la région Doukkala-Abda avec des opérateurs phares (Centrale Laitière et Nestlé) ;
 - Finalisation d'une convention entre les producteurs maraîchers et l'agrégateur OCE (Office de commercialisation et d'exportation) pour étendre les superficies réservées au maraîchage dans la région Doukkala-Abda de 2 000 ha à 5 200 ha ;
 - Signature d'un contrat programme entre le ministère de l'agriculture et les professionnels du secteur oléicole visant à planter 540 000 ha d'oliviers à l'horizon 2 020 moyennant un investissement de 6 milliards de dirhams.
- ✓ Fortes précipitations et inondations exceptionnelles au premier trimestre 2009 dans le Gharb et le Loukkos entraînant une perturbation de la collecte de lait et une perte de superficies de cultures sucrières.

3. Distribution

Grande Distribution

- ✓ Ouverture du premier magasin sous l'enseigne Carrefour à Salé ;
- ✓ Signature par Label'Vie d'un accord de franchise exclusif avec le groupe Carrefour le 6 février 2009. L'accord permettra à Label'Vie d'accéder au réseau d'approvisionnement mondial du groupe français ;¹⁷
- ✓ Ouverture de 9 magasins Label'vie à Tanger, Salé, Rabat, Mohammedia et Casablanca (5) ;¹⁸
- ✓ Ouverture en 2009 de 25 magasins sous l'enseigne turque « Bim » à Casablanca ;
- ✓ Ouverture à Casablanca – Ouled Ziane, le 26 novembre 2009, du 9^{ème} magasin de l'enseigne Aswak Assalam d'une superficie de 3 000 m². Le programme d'ouverture de la chaîne prévoit de porter le nombre de magasins à 15 à l'horizon 2012.¹⁹

Distribution Automobile

- ✓ Progression de 4,9% du segment des CKD grâce au lancement de la Dacia Sandero et aux performances de la Dacia Logan et du Renault Kangoo ;
- ✓ Recul de 15% des ventes du segment CBU par rapport à fin décembre 2008 ;
- ✓ Maintien de Renault à la première place du palmarès des ventes, suivie de Dacia qui enregistre une croissance de 21% ;

¹⁷ L'économiste, édition du 10/02/2009.

¹⁸ www.label'vie.ma

¹⁹ www.fr.wikipedia.org

- ✓ Ouverture en février d'une succursale de la Smeia à Tanger d'une superficie de 2 600 m² pour un investissement total de 35 millions de dirhams et démarrage en mars 2009 des travaux de construction de la succursale de Marrakech ;
- ✓ Poursuite du démantèlement douanier avec la baisse des droits de douane de 15% chaque année sur les véhicules importés montés en provenance de l'Europe.

Distribution Equipements et Automobile en Afrique

- ✓ Evolution contrastée de la demande de biens d'équipement en Afrique : fort ralentissement de l'activité forestière au Gabon et au Cameroun, mise en veille de la plupart des projets miniers à la RDC, bonne performance des activités pétrolières et d'infrastructures au Congo Brazzaville et des activités liées aux travaux publics au Maroc ;
- ✓ Impact fort de la crise sur le secteur automobile en Afrique, en particulier sur les véhicules particuliers.

3. Activités Financières

- ✓ Quasi-stagnation des dépôts après plusieurs années de forte croissance, et observation d'une décollecte en début d'année 2009 ;
- ✓ Réduction par Bank Al-Maghrib du taux de la réserve obligatoire de 2 points à 10% en juin 2009 et de 2 points supplémentaires en octobre 2009, pour le ramener à 8% ;
- ✓ Croissance des crédits en 2009 de 10% par rapport à 2008, loin de la progression exceptionnelle observée en 2007 et 2008 ;
- ✓ Réduction à 10% de la TVA appliquée aux produits alternatifs (Mourabaha) ;
- ✓ Cession par Grupo Santander de 10% du capital du groupe Attijariwafa bank à la « SNI » pour 4,15 milliards de dirhams portant la participation de SNI à 13,49% ;
- ✓ Ouverture de la première succursale de la banque « Caixa » à Casablanca, spécialisée dans les services de Corporate Banking ;
- ✓ Prise de participation par la BCP de 50,1% du capital de la banque d'affaires indépendante « Upline Group ». Cette opération vise à regrouper, sous le contrôle d'« Upline Group » toutes les participations opérant dans les métiers de la banque d'investissement ;
- ✓ Fusion - absorption de Chaabi Leasing par Maroc Leasing avec une augmentation de capital réservée à la BCP ;
- ✓ Conclusion d'un partenariat stratégique entre l'OCP et la BCP à travers une prise de participation croisée ;
- ✓ Ouverture de 303 agences du réseau eFloussy, société spécialisée dans les services financiers, parafinanciers et parabancaires, l'objectif étant d'atteindre 2 000 agences à fin 2010 ;
- ✓ Ouverture de la troisième succursale de la Banque Populaire en Europe à Amsterdam, après l'ouverture de celles de Madrid et de Milan, portant ainsi le nombre d'agences de la Banque Populaire en Europe à 45²⁰ ;
- ✓ Projet de fusion entre Cetelem et BMCI dans le cadre d'une harmonisation des filiales du groupe BNP Paribas ;
- ✓ Lancement du projet de développement d'Al Barid Bank, la banque de détail de Poste Maroc. L'ouverture est prévue en 2010 en utilisant 900 agences parmi les 1 800 du réseau de Poste Maroc ;
- ✓ Lancement par la BCP d'un emprunt obligataire subordonné de 1,5 milliards de dirhams ;
- ✓ Lancement par la SGMB d'un emprunt obligataire subordonné de 1,9 milliards de dirhams ;
- ✓ Multiplication des cabinets de courtage, suite au passage de l'examen professionnel pour l'agrément d'intermédiaires d'assurance prévoyant l'ouverture de 300 cabinets en plus ;
- ✓ Annonce de l'extension de l'AMO CNSS aux soins ambulatoires à partir du 1^{er} février 2010 ;
- ✓ Fusion entre les deux compagnies d'assurance CNIA et ES SAADA pour former le 4^{ème} groupe d'assurance au Maroc.

²⁰ Le matin, 21/12/2009.

4. Energie et Environnement

- ✓ Présentation de la stratégie énergétique nationale 2009 – 2015 lors des assises de l'Energie qui se sont tenues en mars à Rabat. Cette stratégie s'articule autour de l'utilisation du charbon comme source primaire de production d'électricité et du recours accru à l'éolien ;
- ✓ Création d'un fond de développement énergétique doté de 1 milliards de dirhams ;
- ✓ Lancement du « Projet Marocain de l'Energie Solaire » visant l'installation de 2 000 MW solaires sur cinq sites: Ouarzazate, Ain BniMathar, Fom Al Oued, Boujdour et Sebkhatah. Cette capacité représenterait 14% de la puissance électrique à l'horizon 2020 et nécessiterait un investissement d'environ 9 milliards de dollars ;
- ✓ Signature d'un protocole d'accord entre l'Etat et l'ONE pour la restructuration financière de ce dernier ;
- ✓ Entrée en vigueur d'une nouvelle tarification pour l'électricité, tenant compte de la nature de l'usage de l'énergie électrique, du volume de la consommation et de la puissance utilisée. Le prix d'électricité industrielle a augmenté de 18% au 1^{er} mars 2009 ;
- ✓ Signature à Fès de deux conventions de réalisation d'une station d'épuration des eaux usées totalisant un coût de construction et d'exploitation sur 10 ans de 1 081 milliards de dirhams. Les conventions ont été signées entre la RADEEF et les banques marocaines ainsi qu'un groupement d'acteurs internationaux.

5. Télécommunications

- ✓ Téléphonie mobile : croissance annuelle du parc de 10,94% pour atteindre 25,3 millions de clients contre 22,8 millions en 2008, avec une amélioration du taux de pénétration de plus de 7 pts passant de 73,98% en 2008 à 81,18% en 2009 ;
- ✓ Téléphonie fixe : croissance annuelle du parc de 17,56% pour atteindre 3,5 millions de clients contre 3,0 millions en 2008, avec une amélioration du taux de pénétration qui passe de 9,7% en 2008 à 11,28% en 2009.
- ✓ Internet : le parc total a connu une croissance de 56,7% par rapport à 2008 (1 186 000 clients en 2009 contre 757 000 clients en 2008) tiré par l'Internet 3G (+163,7%).

6. Immobilier

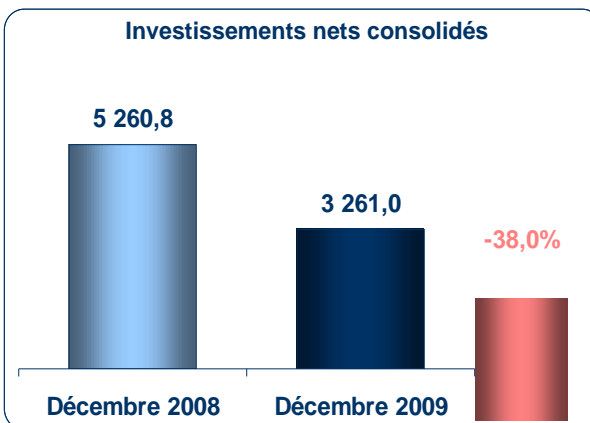
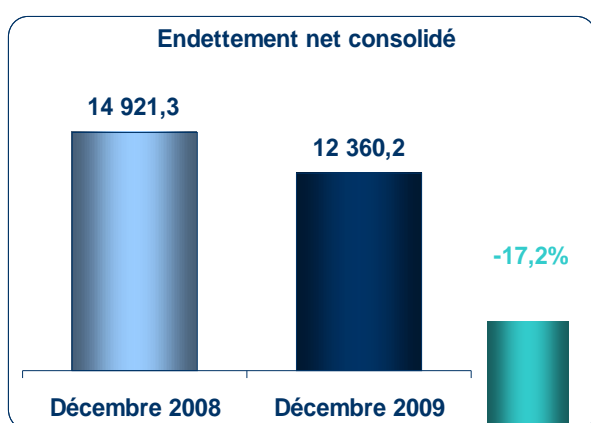
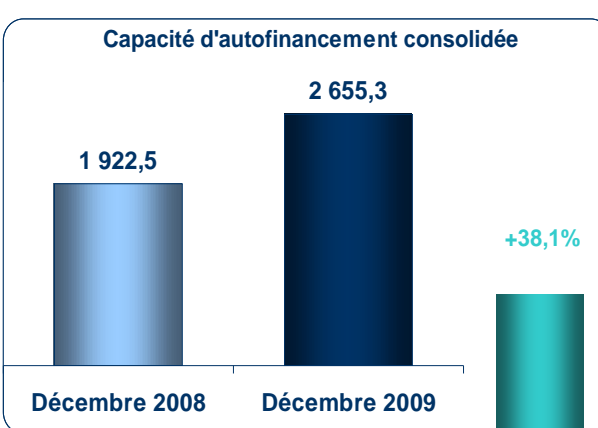
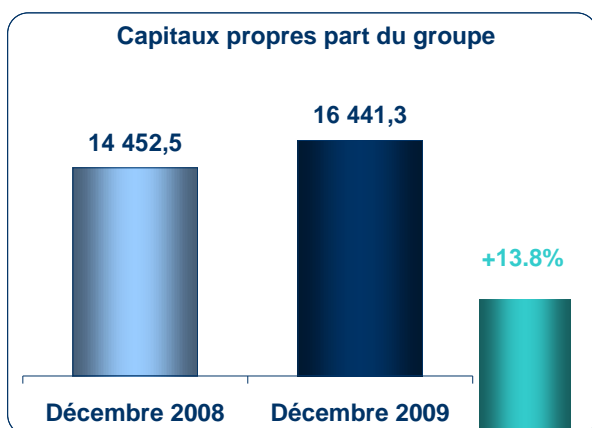
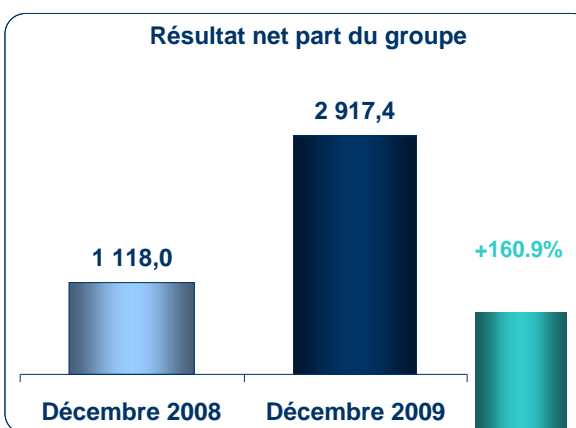
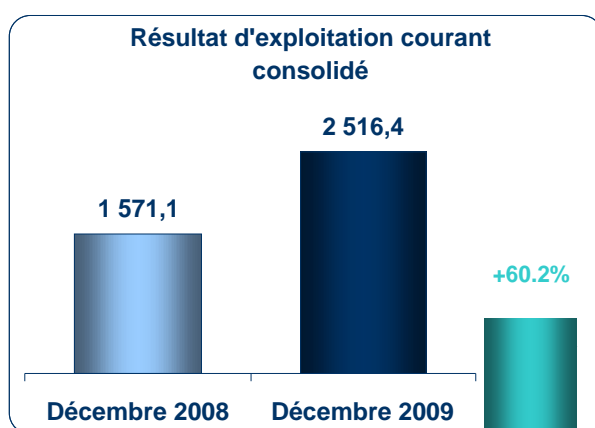
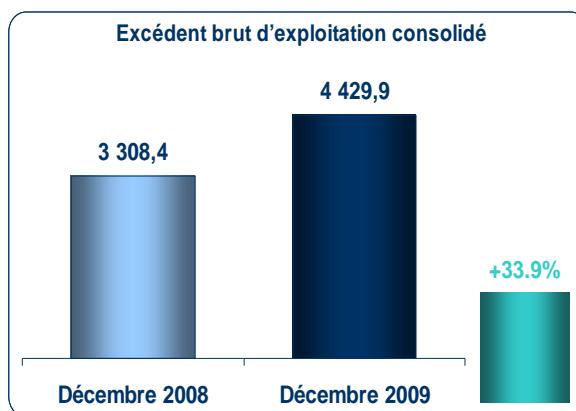
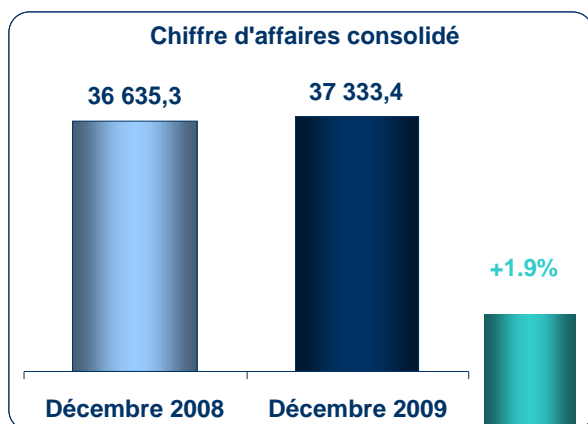
- ✓ Hausse des taux de crédit immobilier ;
- ✓ Baisse du rythme de progression des crédits immobiliers (+14,5% à fin septembre 2009, en variation annuelle, soit le taux le plus bas depuis 2004) ;²¹
- ✓ Baisse des investissements étrangers adressés au secteur immobilier de 36% pour les neuf premiers mois de 2009, en glissement annuel ;²²
- ✓ Ralentissement de la croissance du marché de l'immobilier au Maroc avec un impact particulièrement négatif au niveau du segment de l'immobilier touristique de luxe ;
- ✓ Initiation par le ministère de l'habitat et de l'urbanisme du chantier stratégique «Vision sur l'immobilier 2010-2020 ».

²¹ Note de conjoncture N° 15 – Janvier 2010, Haut Commissariat au Plan

²² Note de conjoncture N° 15 – Janvier 2010, Haut Commissariat au Plan

2. CHIFFRES CLES

Les chiffres clés du Groupe ONA sont présentés selon les normes IFRS.



3. PRINCIPALES REALISATIONS

3.1. Mines

- ✓ Adoption par Managem d'une nouvelle stratégie. Focalisation sur 2 filières principales: métaux précieux et filière cobalt-cuivre avec pour objectif d'arriver rapidement à un chiffre d'affaires de 500 millions USD ;
- ✓ Redémarrage du chantier Tighardine au second semestre 2009 et lancement d'un programme de recherche pour augmenter le potentiel de ce gisement ;
- ✓ Reprise de l'activité au site de Samine après le sinistre de l'année 2008 ;
- ✓ Démarrage de la production des sulfates de sodium (CTT) ;
- ✓ Lancement du projet aurifère de Bakoudou au Gabon au second semestre 2009 ;
- ✓ Installation d'un bureau Managem International Limited à Khartoum pour les travaux d'exploration des réserves aurifères à Wadigabgaba et Scheirek au Soudan ;
- ✓ Création de la société Comisa détenant le permis d'exploration des gisements or pour le projet Les Saras en République du Congo ;
- ✓ Découvertes de nouvelles réserves de 432 TM d'argent, 551 KTTV de fluorine et de 2 667 KTTV de cuivre, ce qui correspond respectivement à 2 années d'exploitations supplémentaires d'argent et de fluorine et 4 années d'exploitation supplémentaires de cuivre ;
- ✓ Elaboration et finalisation de l'étude de faisabilité du projet d'extension de la mine d'Imiter visant l'augmentation de la capacité de la mine de 46% et de l'usine de traitement de 43% ;
- ✓ Finalisation de l'étude de faisabilité et accord pour le lancement du projet des fours de production d'alliages en RDC. Ce projet a pour objectif de valoriser les minerais cupro-cobaltifères dans la province de Katanga au sud-est de la RDC ;
- ✓ Elaboration de l'étude de faisabilité du projet Pyrrhotine pour la production d'acide sulfurique à partir des rejets de la digue de CMG ;
- ✓ Elaboration d'une étude préliminaire pour le projet Pumpi et Kamasani à la RDC visant l'exploitation d'un gisement de cuivre et de cobalt. L'estimation des ressources - réserves à fin décembre 2009 s'établit à 6 611 867 T à 0,69% de cobalt et 9 672 321 T à 0,82% de cuivre ;
- ✓ Cession de la participation résiduelle de Managem dans Semafo pour 178 Mdh avec une plus value sociale de 89 Mdh.

3.2. Agroalimentaire

Cosumar (Sucre)

- ✓ Finalisation des projets de modernisation et d'extension de la raffinerie au niveau de Cosumar et mise en service en août 2009 ;
- ✓ Perte de 72.000 T de betterave à sucre à Suta à cause de la rhizomanie ;
- ✓ Fortes précipitations et inondations exceptionnelles au premier trimestre 2009 dans le Gharb et le Loukkos entraînant :
 - la perte de 5 777 Ha de superficie à récolter par Sunabel ;
 - la perturbation des campagnes de collecte de la canne à sucre ;
 - la fermeture des usines Cosumar de Sidi Allal Tazi et de l'Ouamra ;
 - la baisse des rendements à l'hectare avec une moyenne de 41,1 T/Ha en 2009 contre 52,3 T/Ha en 2008 ;
 - la signature d'une convention avec l'Etat pour la prise en charge du coût des sinistres des agriculteurs à hauteur de 30 Mdh par Sunabel et 4 Mdh par Surac ;
- ✓ Hausse du volume de sucre brut importé de 11 926 T entre 2008 et 2009 pour atteindre 730 152 T suite au recul de la production au niveau des sucreries ;
- ✓ Poursuite par Suta de son projet de développement avec l'extension de l'usine d'Oulad Ayad de 6 400 T/J à 8 000 T/J et l'installation de deux lignes de pain mécanisé ;
- ✓ Mise en service par Surac de la chaudière à bagasse avec la production de 54 000T de vapeur au profit de Sunabel.

Centrale Laitière (Lait et Produits Laitiers Frais)

- ✓ Ouverture de 5 agences commerciales, à Khémisset, Berrechid, Larache, Rabat et Errachidia ;
- ✓ Importation de 3 463 génisses au profit des producteurs et de 1 525 génisses au profit de la ferme Lait Plus ;
- ✓ Lancement en mars 2009 du lait pasteurisé en sachet d'1/2 litre à destination des populations à faible pouvoir d'achat ;
- ✓ Installation de 5 700 meubles de froid dans le cadre de la sensibilisation et l'assistance au respect de la chaîne de froid ;
- ✓ Renouvellement des certifications ISO 9001 version 2009 pour les usines de Salé et Meknes.

Lesieur Cristal (Huile de table, Huile d'olive et Savon)

- ✓ Baisse du prix de l'huile de table de 1,50 dirham par litre à partir du mois de février 2009 ;
- ✓ Démarrage de la nouvelle ligne de raffinage (600 T/J) marquant une étape importante dans le processus de centralisation de l'activité industrielle au niveau du site Ain Harrouda ;
- ✓ Optimisation des ratios énergétiques à travers la mise en service de la chaudière à combustible solide (grignon) en substitution au fuel ;
- ✓ Poursuite du chantier de réalisation des deux plantations d'olives d'une superficie totale de 1 000 Ha ;
- ✓ Signature d'un accord entre Lesieur et l'Etat prévoyant l'agrégation de 30 000 ha de superficie oléicole à réaliser dans les provinces de Tétouan, Larache, Sidi Kacem, Taounate, Fès et Taza ;
- ✓ Obtention de la Certification ISO 22000 relative à la « sécurité alimentaire » ;
- ✓ Arrêt de la trituration des graines de soja à partir du mois de novembre 2009 ;
- ✓ Cession par Lesieur Cristal de 100% de la filiale QMB Plastique pour 253,6 millions de dirhams au fond d'investissement Mutandis.

Bimo (Biscuits)

- ✓ Lancement du projet de certification suivant la norme ISO 22000 ;
- ✓ Développement du canal de distribution en détail à travers le recrutement de nouveaux distributeurs.

Marona (Produits de la pêche)

- ✓ Obtention de la sortie des bateaux de pêche le 5 décembre 2009 après une action menée à travers les chambres des pêches maritimes et les associations professionnelles ;
- ✓ Reconduction des 40 agréments des bateaux de Marona après contrôle des vétérinaires de l'Union Européenne.

3.3. Distribution

Marjane / Acima (Grande distribution)

- ✓ Ouverture de 3 supermarchés en 2009 : Tanger Andaloucia, Agadir Aït Melloul et Marrakech Majorelle ;
- ✓ Ouverture de 4 hypermarchés en 2009 : Saïdia, Fès 2, Nador et Tanger 2 ;
- ✓ Réouverture par Marjane le 30 mai du magasin de Tétouan après une extension de 1500 m² ;
- ✓ Construction en cours du double Mail de Marjane Hay Riad (agrandissement de la galerie marchande) ;
- ✓ Ouverture de 2 magasins Electroplanet : Casa Derb Sultan et Rabat Hay Riad ;
- ✓ Mise en place effective de la nouvelle organisation suite au rapprochement Marjane/Acima en fin d'année 2008 ;

- ✓ A fin décembre 2009, le pôle GMS compte à son actif 21 hypermarchés Marjane et 31 supermarchés Acima, totalisant respectivement une surface de vente de 147 059 m² et de 40.380 m².

Sopriam (Distribution automobile au Maroc)

- ✓ Ouverture d'un Light Showroom Peugeot à Marjane Californie et d'un agent Peugeot à Taza;
- ✓ Ouverture d'une nouvelle succursale Citroën à Taza, d'une nouvelle concession Citroën à Marrakech « Univers Engins », du 3^{ème} point de vente Citroën à Casablanca « Succursale Zénith » ainsi que d'un point de vente à Laayoune ;
- ✓ Baisse de la part de marché globale de 0,5 pt par rapport à 2008 pour s'établir à 15% ;
- ✓ Augmentation en 2009 de la part de marché CBU²³ de 1,2 pt pour s'établir à 14,6% ;
- ✓ Recul en 2009 de la part de marché CKD²⁴ de 5,5 pts pour s'établir à 15,8% suite à l'abandon progressif de ce segment ;
- ✓ Renversement de la tendance baissière de la part de marché de Citroën sur le marché CBU pour la première fois depuis plusieurs années (4,8% en 2009 contre 4,4% en 2008).

Optorg (Distribution automobile et d'équipements en Afrique)

- ✓ Obtention par Optorg de nouvelles cartes de distribution : les marques Sullair et Grove (grues), de nouvelles marques chinoises de véhicules particuliers (Chery et ZX) et des camions JAC (commercialisés en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Cameroun, et au Maroc) ;
- ✓ Filialisation courant le second semestre 2009 sous le nom SDE GE de l'entité située en Guinée Equatoriale, jusque là succursale de SHO Cameroun.

3.4. Activités Financières

Attijariwafa bank

- ✓ Ouverture en février d'un bureau de représentation d'Attijariwafa bank à Tripoli en Libye ;
- ✓ Naissance de CBAO Groupe Attijariwafa bank, premier opérateur bancaire sénégalais, suite à la fusion entre la CBAO et Attijari bank Sénégal ;
- ✓ Acquisition par Attijariwafa bank de 4 banques en Afrique subsaharienne auprès du Crédit Agricole (sur un total de 5 prévues) en échange de 15% de Wafa salaf et 24% du Crédit du Maroc ;
- ✓ Lancement fin mars 2009 du « Pacte Vert » dont l'objectif est d'offrir des solutions de financement adaptées aux activités amont et aval agricoles ;
- ✓ Lancement d'une nouvelle offre sur le marché immobilier, baptisée « Miftah Assaâd » visant à faciliter l'accès au logement des classes moyennes ;
- ✓ Emission de deux emprunts subordonnés totalisant 2 milliards de dirhams ;
- ✓ Ouverture de 107 agences au Maroc, 11 points de vente en Tunisie, 6 agences sous CBAO et 2 agences sous BIM ;
- ✓ Ouverture par Wafacash de 61 agences dont 12 en propre et 49 en réseau franchisé.

Aqma Lahlou Tazi (Courtage d'assurance)

- ✓ Assistance de Wafa Assurance dans le cadre de l'opération Marhaba, visant à basculer les contrats d'assurance de l'ensemble des filiales du Groupe d'AXA Assurance Maroc vers Wafa Assurance, à compter du 1^{er} janvier 2010.

²³ Completely Build Up (véhicules importés montés)

²⁴ Completely Knocked Down (Véhicules montés en local)

3.5. Relais de croissance

Onapar (Immobilier)

- ✓ Création de trois filiales spécialisées: Novalys pour la gestion commerciale, Prestalys pour la gestion des sites et Marogolf pour la gestion des activités golfiques ;
- ✓ Obtention par HCO et Orientis Invest de financements de respectivement 550 Mdh et 400 Mdh pour accompagner le développement de leurs activités ;
- ✓ Création d'une nouvelle filiale à 100% de HCO, Mehdiya City, pour porter le projet Sidi Taïbi ;
- ✓ Acquisition du terrain Masurel, d'une superficie de 1,3 ha auprès de FIII en vue de développer un projet résidentiel de moyen standing ;
- ✓ Achèvement de la construction des 55 villas Hattan à Amelkis II à Marrakech ;
- ✓ Achèvement par Darwa des travaux de développement de tranche villas T2 et lancement de sa commercialisation ;
- ✓ Construction par HCO de 35 villas Médina 3 (Villa Basma) à Marrakech ;
- ✓ Achèvement des travaux de viabilisation d'une 2^{ème} sous tranche du projet Bahia Golf Beach ;
- ✓ Construction de 43 appartements sur un lot de 1 HA (projet 54 Ha à Cabo Negro).

Wana (Télécoms)

- ✓ Gain par Wana de la troisième licence mobile de deuxième génération (2G) ;
- ✓ Entrée dans le tour de table de Wana du consortium Al Ajjal Investment Fund Holding et de Mobile Télécommunications Company (Zain) à travers une augmentation de capital réservée de 2,85 milliards de dirhams. Ainsi, la part des investisseurs étrangers atteint 31% dans le capital de l'opérateur marocain et le pourcentage de participation de ONA passe de 51% à 35,2% ;
- ✓ Augmentation du parc des abonnés du mobile qui est passé de 435 mille clients en 2008 à 604 mille clients en 2009, soit une part de marché de 2,39% à fin 2009 contre 1,91% une année auparavant ;
- ✓ Amélioration de la part de marché sur le segment de la téléphonie fixe qui est de 64,6% en 2009 contre 56,4% une année auparavant. Il est à noter que la part de marché de Wana sur le résidentiel est de l'ordre de 76,21% en 2009 contre 68,45% en 2008 ;
- ✓ Amélioration de la part de marché sur le segment de l'Internet qui est de 32,9% en 2009 contre 25,1% en 2008.

Nareva (Energie et Environnement)

- ✓ Soumission de l'offre du consortium IP/Nareva le 15 mai 2009 pour le projet éolien de Tarfaya. GDF Suez/Compagnie du Vent étant le second consortium ayant déposé une offre concurrente ;
- ✓ Préparation de la réponse à l'appel d'offres de l'ONE portant sur le développement, le financement, la construction et l'exploitation d'une centrale à charbon de 2 * 600 à 660 MW, en partenariat avec IP. La date de soumission de l'offre a été fixée par l'ONE au 12 mars 2010 ;
- ✓ Préparation du lancement des projets éoliens organiques destinés à l'offre EnergiPro ;
- ✓ Inauguration royale du projet Eguerdane permettant d'irriguer 9 656 hectares au profit de 370 agriculteurs pour un coût global de 987 millions de dirhams ;
- ✓ Achèvement des travaux du réseau au niveau d'Amenssouss, réception de l'adducteur et encaissement d'un tirage de 330 millions de dirhams du fond Hassan II et du crédit concessionnel ;
- ✓ Signature par Amitech d'un accord de partenariat avec STAM.

3.6. Holdings et Autres

- ✓ Lancement de plusieurs projets RH structurants destinés à mobiliser les cadres, à libérer les énergies et à mieux récompenser la performance ;
- ✓ Optimisation des effectifs du holding ;
- ✓ Cession de Mercure.Com au groupe Tenor pour 97 Mdh (105 Mdh y compris les comptes courants) ;
- ✓ Cession de l'immeuble « La Colline » à Wafa Assurance pour 110 Mdh ;

- ✓ Cession de Vidal, cabinet de courtage en assurance, au groupe Sefin holding ;
- ✓ Réussite de l'opération Marhaba, visant à basculer les contrats d'assurance de l'ensemble des filiales du Groupe d'AXA Assurance Maroc vers Wafa Assurance, à compter du 1^{er} janvier 2010 ;
- ✓ Augmentation du capital de FPOS (participation dans CBAO) de 172 Mdh.

SECTION II – PERFORMANCES 2009

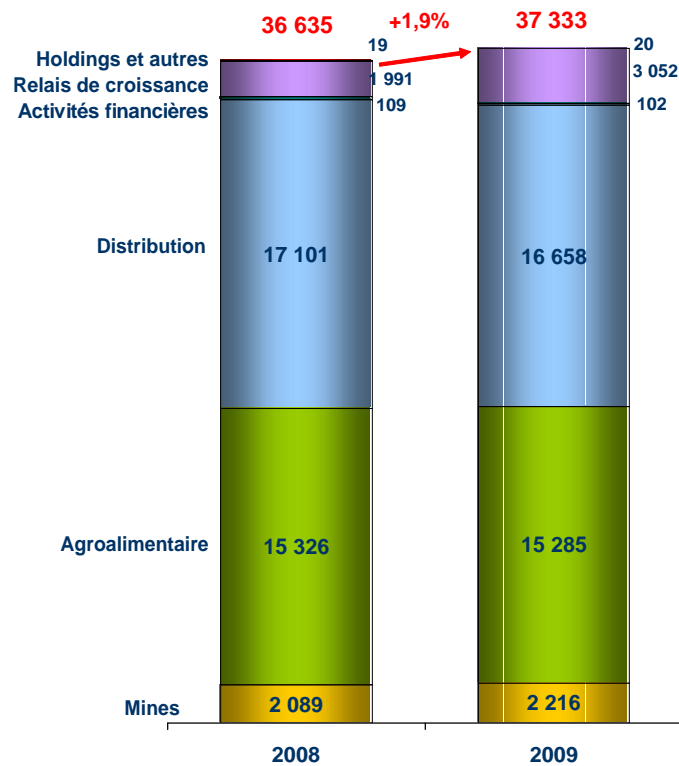
1. PERFORMANCES CONSOLIDEES

Les agrégats consolidés du Groupe ONA se présentent comme suit :

(En Mdh)	2008	2009	Evolution (%)
Chiffre d'affaires consolidé	36 635,3	37 333,4	1,9%
Excédent brut d'exploitation consolidé	3 308,4	4 429,9	33,9%
Résultat d'exploitation courant consolidé	1 571,1	2 516,4	60,2%
Marge opérationnelle (%)	4,3%	6,7%	2,5 pts
Cessions d'actifs	26,8	39,3	46,4%
Cessions de filiales et participations	2,9	1 215,1	NS
Résultats sur instruments financiers	-151,2	69,9	NS
Autres produits et charges d'exploitation non courants	-98,4	-30,1	69,4%
Résultat des activités opérationnelles	1 351,3	3 810,6	182,0%
Résultat financier	-575,8	-784,4	-36,2%
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	981,3	1 211,1	23,4%
Résultat net des activités poursuivies	792,4	3 105,9	291,9%
Résultat net consolidé	792,4	3 040,4	283,7%
Résultat net part du groupe	1 118,0	2 917,4	160,9%
Capacité d'autofinancement consolidée	1 922,5	2 655,3	38,1%
Investissements nets consolidés	5 260,8	3 261,0	-38,0%

(En Mdh)	Décembre 2008	Décembre 2009	Evolution (%)
Capitaux propres part du groupe	14 452,5	16 441,3	13,8%
Capitaux propres consolidés	18 229,7	21 591,9	18,4%
Endettement net consolidé	14 921,3	12 360,2	-17,2%
Levier financier (%)	81,9%	57,2%	-24,6 pts

1.1. Chiffre d'affaires consolidé



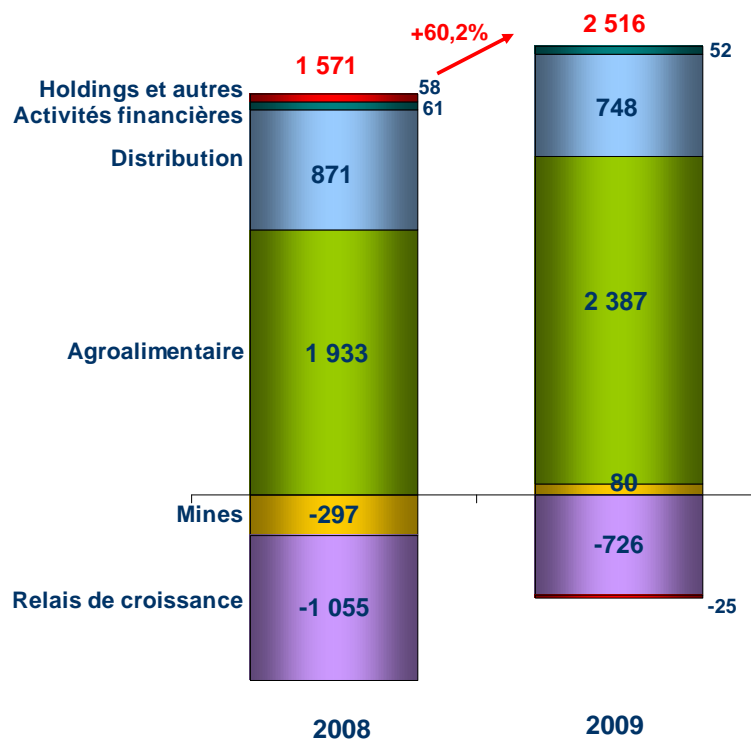
Le chiffre d'affaires consolidé a enregistré en 2009 une progression de 1,9% par rapport à 2008 en raison, essentiellement, de la poursuite de la forte croissance de Wana et de Centrale Laitière, atténuée par le recul du chiffre d'affaires de Lesieur Cristal, Optorg et Sopriam :

- ✓ Les **Mines** affichent une contribution au chiffre d'affaires consolidé en hausse de 6,1% par rapport à 2008, en raison de la hausse des volumes vendus (cuivre, argent, fluorine, cobalt et or), l'amélioration de la parité moyenne de change et l'amélioration générale des prix de vente moyennes limitées par la baisse du prix de vente du cobalt et le recul des ventes de l'oxyde de zinc et des produits auxiliaires ;
- ✓ L'**Agroalimentaire** affiche une légère baisse de la contribution au chiffre d'affaires consolidé de 0,3%, en raison du recul du prix de vente des huiles de table, la chute des cours de poissons et l'effet de la sortie de CMB Plastique suite à sa cession par Lesieur, compensés par la hausse des volumes de vente du lait et des produits laitiers frais ainsi que la croissance du marché de la biscuiterie ;
- ✓ La contribution de la **Distribution** au chiffre d'affaires consolidé se dégrade de 2,6% en raison, d'une part, des faibles croissances affichées par la Grande Distribution durant l'année 2009, du fait notamment de l'intensification de la concurrence et de la déflation de certains produits alimentaires de base et, d'autre part, du recul affiché par Optorg à cause de la crise que traversent les secteurs miniers et forestiers en Afrique, et par Sopriam en raison de la baisse en 2009 des volumes vendus ;
- ✓ Les **Relais de croissance** enregistrent une contribution au chiffre d'affaires en hausse de 53,3% portée essentiellement par la croissance de Wana (augmentation du parc clients et amélioration de l'ARPU moyen) atténuée par le repli des ventes d'Onapar suite au recul du marché de l'immobilier touristique de luxe ;
- ✓ La contribution des **Activités financières**²⁵ au chiffre d'affaires consolidé est en baisse de 7,2% par rapport à 2008 en raison principalement de la perte du contrat bancassurance de la BCP par Agma Lahlou-Tazi ;
- ✓ Les **Holdings et Autres** affichent une contribution au chiffre d'affaires consolidé quasiment stable par rapport à 2008.

²⁵ Contribution d'Agma Lahlou Tazi (Attijariwafa bank, étant consolidée par MEE, ne contribue pas au chiffre d'affaires)

1.2. Résultat d'exploitation courant consolidé

Par Domaine d'Activité Stratégique, les contributions en Mdh au Résultat d'exploitation courant se présentent de la manière suivante :

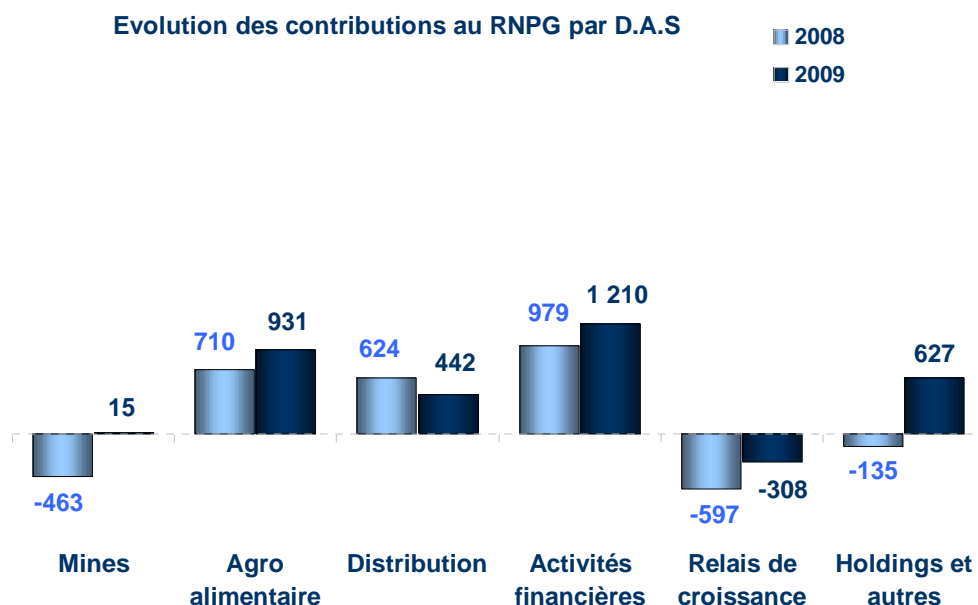


Le résultat d'exploitation courant consolidé a enregistré en 2009 une progression de 60,2% par rapport à 2008. Cette hausse est essentiellement due à l'amélioration des performances opérationnelles de Wana, Managem et Centrale Laitière, atténuée par le recul des activités d'Optorg et d'Onapar :

- ✓ La contribution des **Mines** au résultat d'exploitation courant consolidé est en hausse de 127,1% par rapport à 2008 en raison de l'optimisation générale des prix de revient combinée à la hausse du chiffre d'affaires ;
- ✓ La contribution au résultat d'exploitation courant de l'**Agroalimentaire** affiche une progression de 23,5% en raison principalement de l'amélioration de la marge de l'huile de table, de la croissance des activités de Centrale Laitière, et de la reprise de provisions d'exploitation devenues sans objet au niveau de Cosumar ;
- ✓ La contribution au résultat d'exploitation courant consolidé de la **Distribution** affiche un repli de 14,1% en raison de la dégradation de la marge brute globale d'Optorg, atténuée par les progressions des taux de marge avant et des ressources arrières au niveau de Marjane et Acima, ainsi que l'amélioration de la marge brute sur les véhicules vendus et la maîtrise des charges d'exploitation de Sopriam ;
- ✓ L'amélioration de la contribution au résultat d'exploitation courant consolidé des **Relais de Croissance** de 31,2% est imputable à la forte progression du chiffre d'affaires de Wana, l'amélioration de la marge brute et la maîtrise des coûts d'acquisition de la clientèle. Cette progression a été limitée par le recul de la performance d'Onapar en raison de la morosité du marché de l'immobilier touristique de luxe et de la non récurrence de la reprise de provision sur terrain (Centuris) constatée en 2008 ;
- ✓ La contribution au résultat d'exploitation courant consolidé des **Holdings et Autres** est en recul de 83,0 Mdh, due essentiellement à la baisse des rémunérations de gestion d'une part, et à la hausse des charges d'honoraires au niveau d'ONA SA (opération d'augmentation de capital de Wana principalement), d'autre part.

1.3. Résultat net part du Groupe (RNPG)

Par Domaine d'Activité Stratégique, les contributions en Mdh au Résultat net part du Groupe (RNPG) se présentent de la manière suivante :

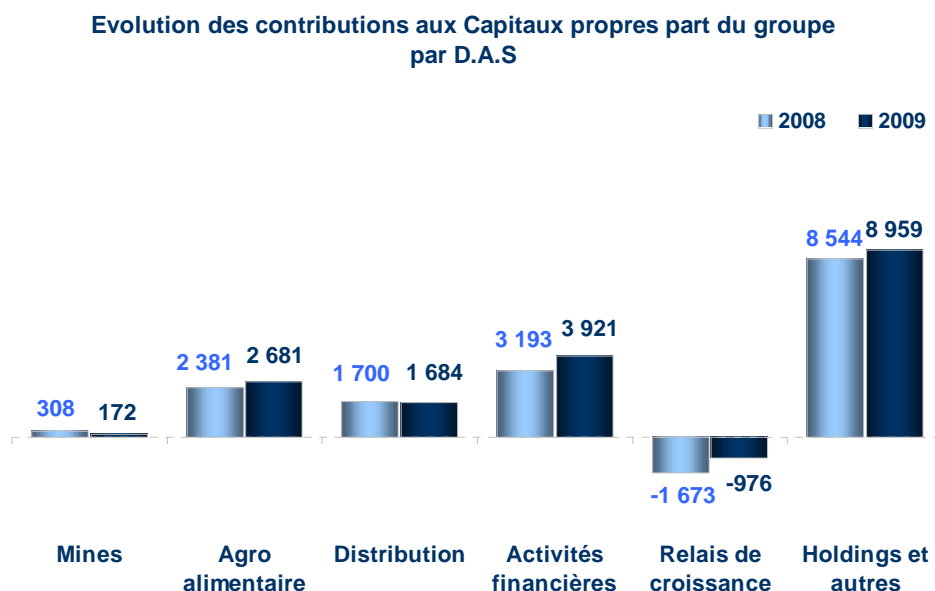


Le RNPG affiche une progression de 160,9% par rapport à 2008 pour s'établir à 2 917,4 Mdh à fin décembre 2009. Cette performance s'explique comme suit :

- ✓ **Les Mines** affichent une contribution au RNPG en hausse de 103,3% du fait de la progression du résultat d'exploitation courant, la non récurrence de la provision sur les positions de couverture de l'or, l'amélioration du résultat sur instruments de couverture, la plus-value de cession des titres Semafo, atténuées par l'impact négatif du bilan de change ;
- ✓ **L'Agroalimentaire** affiche une progression de 31,3% en lien avec la hausse du résultat d'exploitation courant et la réalisation d'une plus-value sur la cession de CMB Plastique, atténuées par la constatation de charges pour la fermeture des sites El Ouamra et Sidi Allal Tazi par Cosumar ;
- ✓ L'évolution défavorable de la contribution au RNPG de **la Distribution** de 29,2% s'explique essentiellement par la baisse du résultat d'exploitation courant et la dégradation du résultat financier d'Optorg suite à la baisse du cours du dollar et de Marjane (charges d'intérêts sur endettement) ;
- ✓ **Les Activités Financières** affichent une progression de leurs contributions au RNPG de 23,5% par rapport à 2008, liée principalement à la croissance de la marge d'intérêt d'Attijariwafa bank de 5,8% et la réalisation de plus-values exceptionnelles sur cessions de 15% de Wafasalaf et 24% du Crédit du Maroc limitées par l'augmentation du coût du risque ;
- ✓ **Les Relais de Croissance** affichent une contribution au RNPG en hausse de 48,4% par rapport à 2008 en raison, principalement, des performances opérationnelles de Wana et au bénéfice de l'impact de la dilution dans la prise en compte des pertes. Cette amélioration a été atténuée par le repli des activités d'Onapar ;
- ✓ **Les Holdings et Autres** affichent une contribution au RNPG en hausse de 762,4 Mdh par rapport à 2008 en raison de la constatation d'une plus-value consolidée de 977,5 Mdh liée à la dilution de la participation de ONA dans Wana suite à l'augmentation de capital de cette dernière non souscrite par ONA, atténuée toutefois par l'augmentation de la charge d'impôt (non récurrence de l'activation des impôts différés sur les déficits fiscaux reportables) et la baisse des rémunérations de gestion.

1.4. Capitaux propres part du Groupe

Les capitaux propres consolidés part du Groupe s'établissent à 16 441,3 Mdh à fin décembre 2009 contre 14 452,5 Mdh à fin décembre 2008. Ils se ventilent comme suit :



Les capitaux propres part du Groupe progressent de 13,8% par rapport à fin décembre 2008, sous l'effet de la contribution du résultat net part du Groupe au titre de l'année 2009 à hauteur de 2 917,4 Mdh, limitée par la variation négative de juste valeur des instruments financiers de 257,6 Mdh et la distribution de dividendes aux actionnaires d'ONA pour 611,2 Mdh.

1.5. Capacité d'autofinancement consolidée

La capacité d'autofinancement consolidée s'élève à 2 655,3 Mdh au titre de l'année 2009 contre 1 922,5 Mdh en 2008, soit une hausse de 38,1% en lien avec la hausse de l'EBE consolidé (+33,9%) principalement.

1.6. Investissement net consolidé

L'investissement net consolidé du Groupe s'élève à 3 261,0 Mdh à fin décembre 2009.

Il comprend des investissements de 4 364,9 Mdh qui se ventilent comme suit :

- ✓ Des investissements en immobilisations incorporelles pour 434,1 Mdh qui correspondent, essentiellement, à la concession d'Amenouss, aux frais de prospection des Mines et au développement du système d'information et l'acquisition de logiciels et de licences par Wana ;
- ✓ Des investissements en immobilisations corporelles pour 3 930,8 Mdh engagés essentiellement par Wana, pour 1 069 Mdh (installations techniques, notamment pour le GSM, et aménagements des agences), Cosumar pour 784 Mdh (Extension raffinerie et mise à niveau de l'outil industriel), Centrale Laitière pour 587 Mdh (Constructions, matériel industriel et logistique, et création de la ferme Lait Plus), les Mines pour 530 Mdh (Equipements et infrastructure minière), Marjane et Acima pour 814 Mdh (Nouveaux magasins, double Mail de Hay Riad, entrepôts et achat de terrains) et par Optorg (Contrats de location financement au Maroc, au Gabon, à la Côte d'Ivoire et au Cameroun) ;
- ✓ Des investissements financiers pour 56,3 Mdh qui correspondent, principalement, à l'acquisition par Lesieur Cristal de titres pour 25,5 Mdh (Augmentation du capital de Cristal Tunisie pour 9,8 Mdh et la Société d'Exploitation d'Olive pour 15,7 Mdh), à la réception par Optorg d'obligations en remboursement de créances au niveau du Cameroun (18,2 Mdh) et à la création de la société SDAMA détenue par Optorg (6,2 Mdh).

Les cessions d'immobilisations corporelles s'élèvent à 249,4 Mdh, dont 110,2 Mdh correspond à la cession par ONA SA du siège social de Wana, 81,2 Mdh à la cession d'équipements par Managem dans le cadre

d'opérations de lease back, et 32,6 Mdh à la cession par Optorg d'actifs au niveau de ses filiales africaines (CE et Gabon).

Les cessions d'actifs financiers (y compris incidence de variation de périmètre) s'élèvent à 652,3 Mdh, représentant notamment le prix de cession par ONA SA de Mercure.com pour 97,0 Mdh, le prix de cession des titres Semafo par Managem pour 178,1 Mdh et le prix de cession de CMB Plastique par Lesieur pour 253,6 Mdh et d'autres titres non consolidés pour 60,6 Mdh.

Par ailleurs, le goodwill a été révisé à la baisse pour un montant de 60,2 Mdh suite à la finalisation des négociations avec l'Etat concernant le dossier de l'appel à garantie relatif à l'acquisition des sucreries ainsi que la sortie de CMB Plastique du périmètre de consolidation du Groupe ONA.

Enfin, le montant des subventions d'investissements s'élève à 260,8 Mdh, représentant notamment 237,5 Mdh pour le programme d'irrigation d'Amenouss et 22,8 Mdh pour la société CMG, filiale de Managem.

1.7. Endettement net consolidé

L'endettement net consolidé du Groupe passe de 14 921,3 Mdh à fin décembre 2008 à 12 360,2 Mdh à fin décembre 2009, soit une baisse de 17,2% qui s'explique principalement par les effets compensés suivants :

- ✓ l'augmentation de la CAF de 732,8 Mdh ;
- ✓ la baisse du BFR de 1 451,6 Mdh (effet des optimisations dans plusieurs filiales);
- ✓ la baisse des investissements nets de 1999,8 Mdh ;
- ✓ l'augmentation des intérêts financiers versés pour 174,0 Mdh ;
- ✓ la baisse de l'encours des comptes courants hors groupe de 1406,0 Mdh (dont principalement le remboursement en 2009 du compte courant créditeur par ONA au profit de la SNI pour 1.083,0 Mdh).

Le levier financier passe ainsi de 81,9% à fin décembre 2008 à 57,1% à fin décembre 2009. Cette baisse de levier est liée à la fois à la baisse de l'endettement net, et à l'amélioration des capitaux propres de l'ensemble consolidé.

2. PERFORMANCES SOCIALES

2.1. Compte de produits et charges de ONA SA

(En Mdh)	déc-08	déc-09	Evol (%)
Rémunérations de gestion	249,5	180,6	-27,6%
Autres produits d'exploitation	19,0	22,5	18,4%
Charges d'exploitation	(215,0)	(228,1)	6,1%
Résultat d'exploitation	53,5	(25,1)	NS
Dividendes reçus	1 494,5	1 440,7	-3,6%
Charges financières nettes	(253,1)	(233,1)	-7,9%
Autres éléments financiers	-	6,5	NS
Résultat financier	1 241,4	1 214,1	-2,2%
Plus values nettes des cessions	39,5	625,0	NS
Autres éléments non courants(*)	(10,8)	(16,6)	53,7%
Résultat non courant	28,7	608,4	NS
Impôts	(1,6)	(3,5)	120,8%
Résultat net	1 322,0	1 793,9	35,7%
Résultat net récurrent (**)	1 185,3	1 151,4	-2,9%

(*) Garantie de passif suite à la cession de Mercure en 2009

(**) Retraité des plus values de cession et des dividendes exceptionnels essentiellement.

Le résultat net affiche une hausse de 35,7% qui s'explique essentiellement par les plus values de cession réalisées en 2009 suite à la vente de Mercure (52,5 Mdh) et du siège social de Wana (39,5 Mdh), et des opérations de revalorisation de titres en portefeuille (535,2 Mdh), ainsi que par la baisse des charges

financières nettes en raison principalement du recul de l'endettement net et l'amélioration de la marge sur cash pooling. Cette hausse a été partiellement atténuée par la baisse des rémunérations de gestion de 68,5 Mdh, suite à la revue de leur règle de calcul en 2009, l'augmentation des charges d'honoraires de 11,4 Mdh et la baisse des dividendes de 53,8 Mdh (baisse des dividendes exceptionnels).

2.2. Bilan de ONA SA.

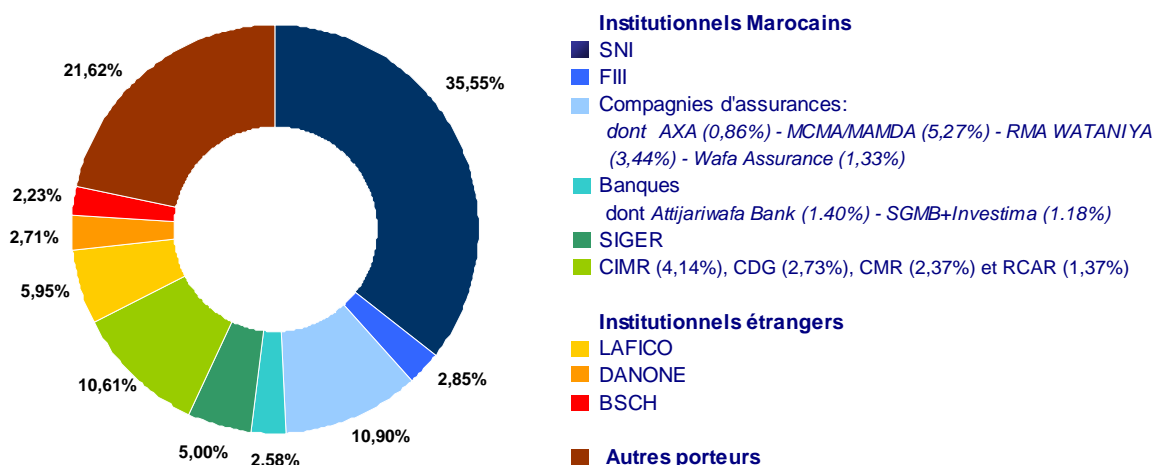
(En Mdh)	déc-08	déc-09	Evol
Immob. corporelles et incorporelles	107	22	(85)
Immob. Financières	18 181	18 843	662
ACTIF IMMOBILISE	18 288	18 865	577
Actif circulant	1 727	2 424	696
<i>Dont comptes courants de trésorerie</i>	1 640	2 285	645
Trésorerie et valeurs de placement	957,6	1 107	150
TOTAL ACTIF	20 973	22 396	1 423
CAPITAUX PROPRES	13 343	14 525	1 182
Dettes de financement	5 080	5 070	(10)
Provisions pour risques et charges	49	62	13
Passif circulant	1 934	2 727	792
<i>Dont comptes courants de trésorerie</i>	1 657	2 443	786
Trésorerie	567	12	(555)
TOTAL PASSIF	20 973	22 396	1 422
Endettement net	4 706	4 132	(574)

- ✓ Les immobilisations corporelles et incorporelles ont baissé de 85,5 Mdh, suite notamment à la cession de l'immeuble de la colline (siège social de Wana) ;
- ✓ Les immobilisations financières augmentent de 662,2 Mdh suite à l'augmentation du capital de FPOS (171,6 Mdh), à la revalorisation de titres en portefeuille (535,2 Mdh) et à la cession de Mercure (46,8 Mdh) ;
- ✓ La baisse de l'endettement net de 574,0 Mdh est liée la génération d'un cash-flow (1 152,6 Mdh) en 2009 supérieur au montant des dividendes distribués (611,2 Mdh) et aux investissements réalisés.

3. PERFORMANCES BOURSIERES

A fin décembre 2009, la capitalisation de la bourse de Casablanca s'élève à 508,9 milliards de dirhams. Le poids de ONA SA. et ses filiales cotées demeure relativement stable et représente près de 20,5% de la capitalisation boursière de Casablanca.

3.1. Structure du Capital



3.2. Indicateurs boursiers

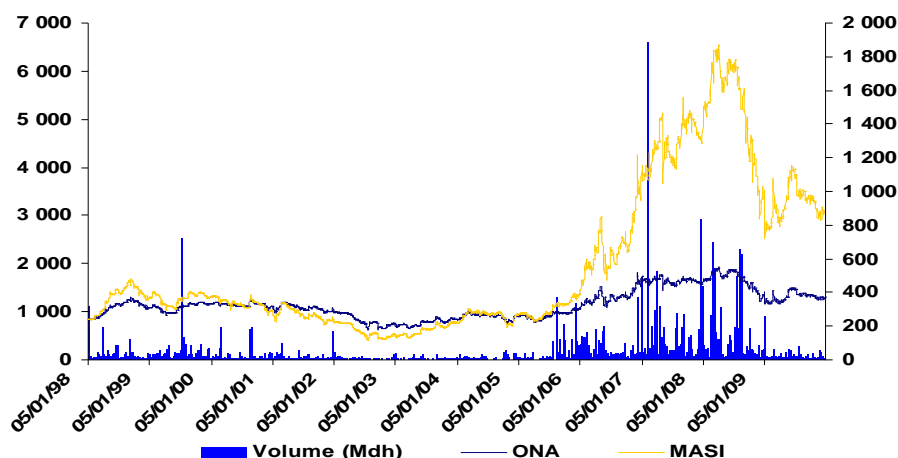
	Déc 2008	Déc 2009	Evolution (%)
Cours de clôture	1 400	1 285	-8,2%
Cours le plus haut	1 915	1 503	-21,5%
Cours le plus bas	1 221	1 160	-5,0%
Cours moyen pondéré	1 712	1 306	-23,7%
Volume traité (en Mdh) (*)	5 543	2 640	-52,4%
Nombre de titres échangés (*)	3 238 510	1 010 510	-68,8%
% Capital échangé	18,55%	5,79%	-12,8 pts

(*) sur le marché principal

Indice Masi

Clôture	10 984	10 444	-4,9%
Plus haut	14 926	11 730	-21,4%
Plus bas	10 392	12 581	21,1%
Volume sur le marché principal (en Mdh)	79 538	39 334	-50,5%

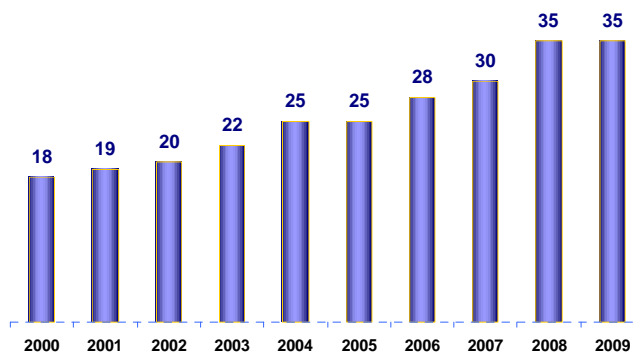
3.3. Evolution du cours de l'action et des transactions



3.4. Dividendes distribués

Le dividende unitaire distribué par ONA SA a augmenté de 1,7 dirhams en moyenne annuelle entre 2000 et 2009, soit une progression de 94,4%.

Dividende par action (DH)



SECTION III – STRUCTURE DU PORTEFEUILLE

Le holding ONA SA détient des participations majoritaires dans l'industrie des Mines, l'Agroalimentaire, la Distribution, les Activités Financières et les Relais de croissance, notamment les Télécoms, l'Energie et l'Immobilier.

Sa politique de participation est fondée sur le principe de l'actionnariat actif dans les sociétés contrôlées.

Les principales participations au 31 décembre 2009 se présentent ainsi :

Mines	Managem	78,2% IG		
Agroalimentaire	Centrale Laitière	55,1% IG	Cosumar	55,5% IG
	Lesieur Cristal	55,0% IG	Marona	98,7% IG
	Bimo	50,0% IP	Sotherma	30,0% IP
Distribution	Marjane	100% IG	Sopriam	91,0% IG
	Optorg	100% IG		
Activités financières	Attijariwafa bank	30,0% MEE	Agma Lahlou Tazi	25,5% IG
Relais de croissance	Wana	35,2% IG	Nareva	100% IG
	Onapar	100% IG		
Holdings	ONA	100% IG		

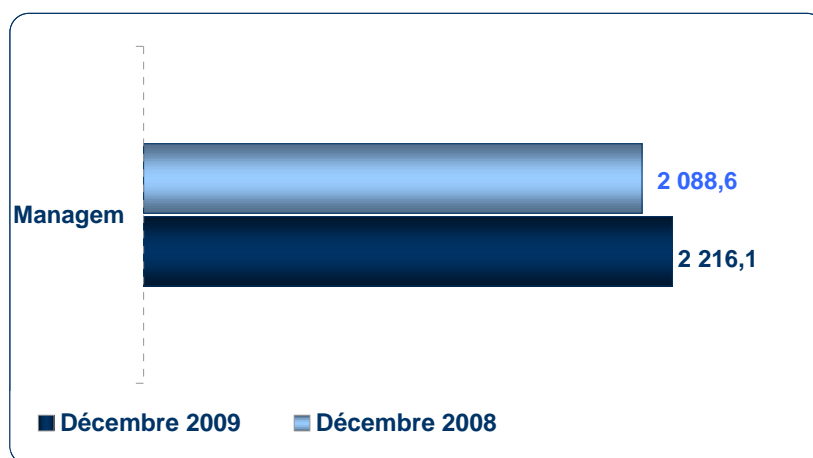
IG Intégration Globale IP Intégration Proportionnelle
MEE Mise En Equivalence

SECTION IV – PERFORMANCES CONSOLIDEES DES DAS

1. MINES

Ce D.A.S (Domaine d'Activité Stratégique) correspond aux activités de Managem dont les principaux agrégats consolidés évoluent comme suit :

1.1. Contribution au chiffre d'affaires du Groupe



La contribution des Mines au chiffre d'affaires consolidé en 2009 s'élève à 2 216,1 Mdh, en hausse de 6,1 % par rapport à 2008. Cette progression s'explique principalement par :

- ✓ L'impact de la hausse des volumes vendus pour 276,4 Mdh portant sur :
 - Le cuivre, à 38 850,5 T, soit une augmentation de 93,8% par rapport à 2008 en raison de la bonne contribution du site de Tighardine à teneur plus élevée, ainsi que l'amélioration de la récupération et de la cadence d'extraction à Agoujgal (+192,0 Mdh) ;
 - L'argent, à 210 471 T, soit une augmentation de 9,5% par rapport à 2008 suite à l'augmentation du rythme d'extraction et de la teneur (+39,4 Mdh) ;
 - La fluorine, à 69 004 T, soit +17,3% par rapport à 2008 suite à la réussite des travaux de remise en état du site sinistré (+26,8 Mdh) ;
 - Le cobalt, à 1 651 T, soit +4,2% par rapport à 2008 (+16,7 Mdh) ;
 - L'or à, 540 KgM, soit +6,1% par rapport à 2008 (+1,5 Mdh).

- ✓ L'amélioration de la parité de change moyenne qui est passée de 7,59 \$/dh à 8,02 \$/dh entre 2008 et 2009 avec un impact positif sur le chiffre d'affaires de 69,5 Mdh.

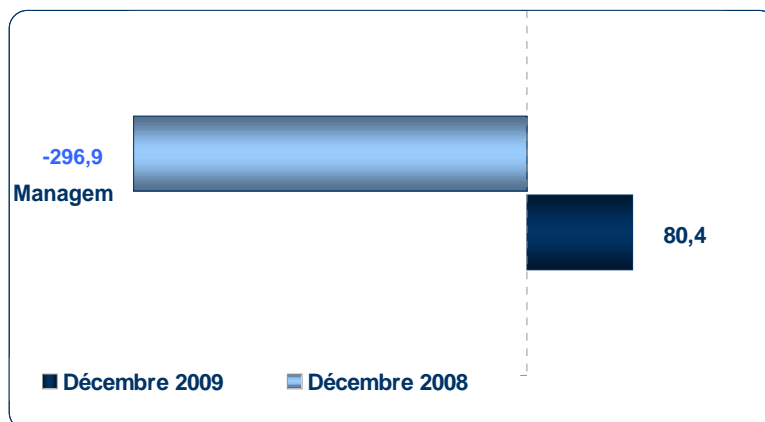
Ces effets positifs ont été limités par :

- ✓ L'impact de la baisse nette des prix de vente pour 22,8 Mdh portant sur :
 - Le prix de vente moyen du cobalt qui est passé de 26,5 \$/lb à 14,4 \$/lb entre 2008 et 2009 (-335,4 Mdh) ;
 - Le prix de vente moyen du cuivre qui a augmenté de 65,1% pour atteindre 6 076 \$/T (+94,1 Mdh) ;
 - Le prix de vente moyen de l'argent qui a augmenté de 23% suite principalement à la restructuration du portefeuille de couverture (+79,2 Mdh) ;
 - Le prix de vente moyen de la fluorine qui a augmenté de 48,3% pour atteindre 335 \$/T (+51,7Mdh) ;
 - Le prix de vente moyen du plomb qui s'est amélioré de 11,9% pour atteindre 1 801,9 \$/T (+45,5 Mdh) ;
 - Le prix de vente moyen du zinc qui s'est amélioré de 8,4% (+13,2 Mdh) ;
 - Le prix de vente moyen de l'or qui est passé de 122 \$/Oz à 244 \$/Oz entre 2008 et 2009 (+21,9 Mdh).

- ✓ Le recul des ventes de l'oxyde de zinc de 52 Mdh suite aux arrêts programmés des mines de Bouarous et de Tadaghast au premier trimestre 2009 ;
- ✓ Le recul des ventes de produits auxiliaires (Oxyde de cobalt, arsenic, sulfate de cuivre) et autres services de 147 Mdh.

Enfin, l'impact du bilan de couverture sur le chiffre d'affaires s'établit à -625,6 Mdh à fin 2009 contre -601,9 Mdh à fin 2008.

1.2. Contribution au résultat d'exploitation courant du Groupe



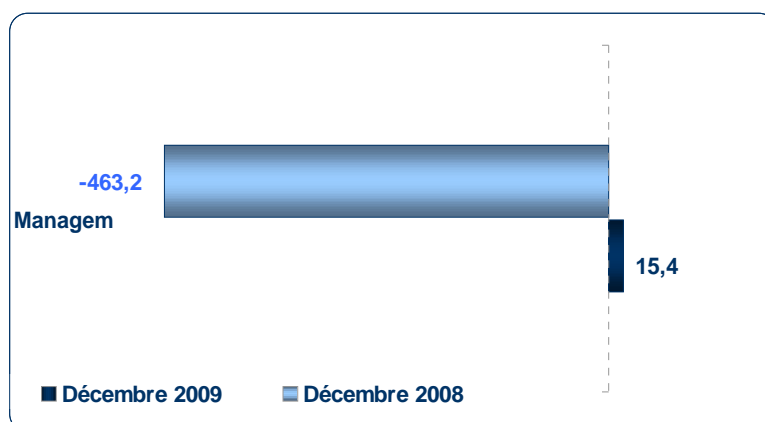
La contribution des Mines au résultat d'exploitation courant consolidé s'établit à 80,4 Mdh en 2009, en hausse de 377,3 Mdh par rapport à 2008 tirée principalement par la hausse du chiffre d'affaires (+127,5 Mdh) et l'optimisation générale des prix de revient :

- ✓ Baisse des prix de revient du cobalt de 78,6 Mdh et des concentrés de Guemassa de 52,4 Mdh ;
- ✓ Baisse du prix de revient du cuivre d'Akka de 33,0 Mdh grâce à la hausse de la récupération ;
- ✓ Diminution du coût de l'oxyde de zinc de 81,6 Mdh ;
- ✓ Optimisation du coût de revient de l'argent et de la fluorine avec un effet total de 6,5 Mdh ;
- ✓ Cependant, le coût de revient de l'or a augmenté de 17,6 Mdh suite à la baisse de la teneur traitée à Akka.

Cette hausse est atténuée par l'augmentation des dotations d'exploitation de 30,3 Mdh en raison des éléments suivants :

- ✓ Augmentation des dotations aux amortissements de CTT et de SMI de 73,8 Mdh suite respectivement au lancement du projet sulfate de sodium et extension métal, et le lancement du projet flottation (récupération additionnelle du métal à travers le traitement des rejets) ;
- ✓ Baisse des dotations aux amortissements de Managem SA et de CMG respectivement de 14,8 Mdh et de 14,4 Mdh suite à la baisse des investissements en recherche et développement.

1.3. Contribution au RNPG



La contribution de Managem au Résultat net part du Groupe consolidé s'établit à 15,4 Mdh en 2009, en augmentation de 478,6 Mdh par rapport à 2008. Cette augmentation s'explique par :

- ✓ La hausse du résultat d'exploitation courant ;
- ✓ L'amélioration du résultat sur instruments financiers de 332,3 Mdh liée à la non récurrence de l'impact de la surcouverture or en 2008 (+235 Mdh) et un impact positif de la variation des instruments dérivés de couverture de 104,6 Mdh ;
- ✓ La réalisation d'une plus value de 88,6 Mdh sur la cession des titres Semafo.

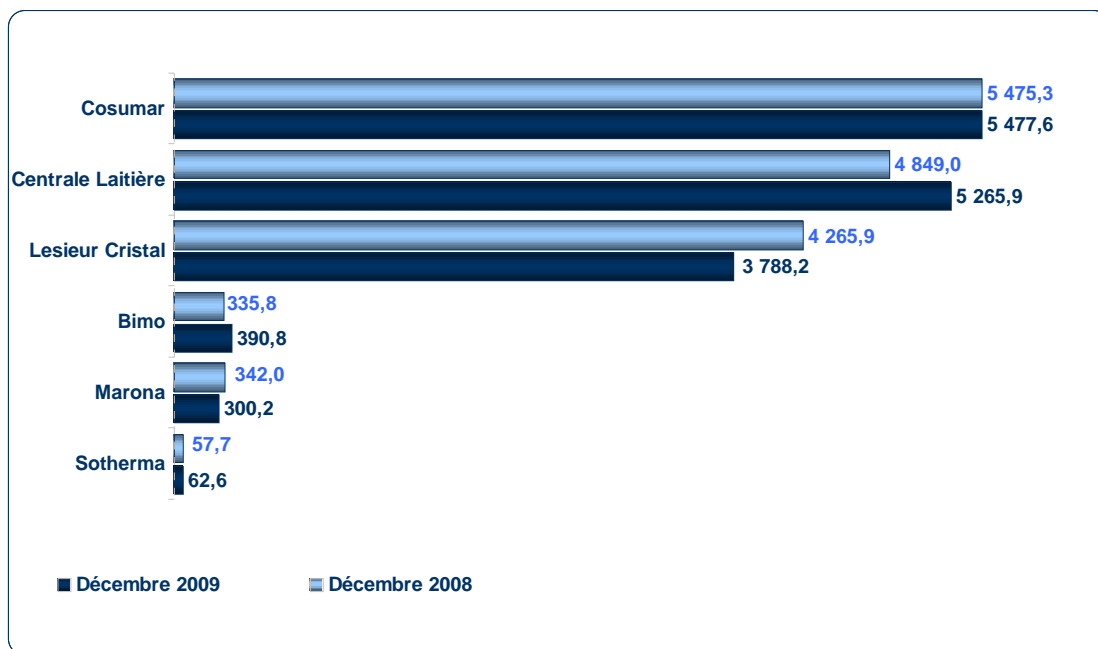
Cette hausse a été limitée par :

- ✓ La dégradation du résultat financier de 109,0 Mdh liée principalement à l'impact négatif du bilan de change (-101 Mdh) ;
- ✓ L'impact négatif de l'augmentation de l'impôt sur les sociétés de 43,6 Mdh.

2. AGROALIMENTAIRE

Ce D.A.S. comprend Centrale Laitière, Cosumar, Lesieur Cristal, Bimo, Sotherma et Marona.

2.1. Contribution au chiffre d'affaires du Groupe



1. Cosumar

Au terme de l'année 2009, le marché national du sucre a progressé de 1,6 % par rapport à 2008 pour atteindre 1 160,8 KT. Cette hausse a été tirée principalement par le granulé qui s'est accru de 17,2 KT.

La contribution du groupe Cosumar au chiffre d'affaires consolidé en 2009 s'élève à 5 477,6 Mdh, quasiment en ligne avec celle de 2008 (+2,3 Mdh). En effet, les sucreries ont connu une baisse des volumes vendus en sucre blanc (à l'exception de Suta) et des sous-produits du fait des inondations exceptionnelles dans le Gharb et le Loukkos, ce qui a entraîné une baisse dans la surface exploitée de 8,9 mille Ha et une baisse du rendement agricole de 7,1% (52,6 T/Ha hors la région de Doukkala).

La baisse des ventes des sucreries a été compensée par la raffinerie de Casablanca dont le volume vendu s'est accru de 5,8 % par rapport à 2008 pour atteindre 865,2 mille T en 2009. Par ailleurs, la cadence journalière de production a augmenté du fait de la mise en œuvre du projet de modernisation (2400 T/Jen 2009 contre 2288 T/J en 2008).

2. Centrale Laitière

Les marchés du Lait et des Produits Laitiers Frais (PLF) ont enregistré en 2009 des croissances respectives de 11% et 12% par rapport à 2008. Dans ce marché en forte croissance, Centrale Laitière a su maintenir son leadership en dépit d'une concurrence intense exerçant une pression sur les prix. Ainsi :

- ✓ Sur le segment PLF, la part de marché est passée de 61,8% à fin décembre 2008 à 60,5 % à fin décembre 2009, soit une baisse de 0,4 pt ;
- ✓ Sur le segment Lait, la part de marché est passée de 60,4% à fin décembre 2008 à 58,0% à fin décembre 2009, soit une baisse de 2,4 pts.

Dans ce contexte, la contribution en 2009 du groupe Centrale Laitière au chiffre d'affaires consolidé atteint 5 265,9 Mdh, en hausse de 8,6% par rapport à l'année précédente, et ce grâce à :

- ✓ La progression du chiffre d'affaires PLF (+11,2% en valeur et +11,0% en volume) en ligne avec la croissance du marché. Par segment, les principales évolutions se présentent ainsi :
 - Méga marque Yawmy (+10,3%) ;
 - Yaourt à boire (+11,5%) ;
 - Fromages (+11,8%).
- ✓ La progression du chiffre d'affaires Lait (+7,3% en valeur et +4,9% en volume) légèrement en retrait par rapport à la performance globale du marché. Cette progression se ventile, par segment, comme suit :
 - Lait pasteurisé (+8,7%) ;
 - Lait UHT (+3,5%).

3. Lesieur Cristal

Le marché de l'huile de table a enregistré en 2009 une croissance de 4% sous l'effet combiné de la baisse des prix de vente en répercussion de la baisse des coûts des matières premières, et de l'amélioration du pouvoir d'achat du monde rural en raison de la bonne campagne agricole. Dans ce contexte, la part de marché de Lesieur Cristal est de l'ordre de 61,4% en 2009 contre 62,0% en 2008.

Quant au marché de l'huile d'olive, il reste caractérisé par la faiblesse de la campagne nationale et par ses niveaux de prix élevés par rapport à l'international, favorisant les achats à l'import.

Le marché des tourteaux de Soja a, pour sa part, connu une année difficile à cause du développement des importations de tourteaux et de la multiplication des intervenants en liaison avec le démantèlement douanier, ainsi que la baisse des taux d'incorporation du tourteau de soja dans les aliments de bétail au profit de la farine de poisson et du tourteau de tournesol.

Le marché de tourteaux de tournesol s'est caractérisé par un recul de la demande des élevages bovins et avicoles en raison des disponibilités fourragères, de la baisse des prix des tourteaux de tournesol, ainsi que la recrudescence des importations en raison du faible niveau de production de la trituration locale.

Le marché du savon corporel a été caractérisé par une intensification de la concurrence se traduisant par l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché et l'infiltration des produits contrefaits, l'émergence de nouveaux marchés de substitution (savons liquides, gels douche), la diversification de l'offre et l'apparition de nouveaux segments comme les anti-bactériens.

Le marché du savon de ménage a été caractérisé par l'évolution des habitudes de consommation vers des produits de substitution (lessives et produits multi-usages), une concurrence plus intense à la fois de la part des artisans multi-usages et des lessiviers et une croissance du taux d'équipement en machines à laver de la classe moyenne notamment. Globalement, la part de marché de Lesieur Cristal sur ce segment se maintient à 88%.

Enfin, après la cession en 2008 de l'activité « Produits de nettoyage » à la société Distrax, Lesieur Cristal a continué à assurer les prestations de production, de conditionnement et de distribution des produits Maxis' et Maxis' Maison pour le compte de Distrax en attendant que son unité industrielle soit opérationnelle.

Dans ce contexte, la contribution de Lesieur Cristal au chiffre d'affaires consolidé affiche en 2009 une baisse de 11,2 % par rapport à 2008. Cette évolution s'explique par :

- ✓ Le recul du chiffre d'affaires de l'huile de table de 7%, suite à la baisse des prix de vente en répercussion de la tendance baissière des prix de matières premières, atténuée par la croissance des volumes de ventes des marques de 13% ;
- ✓ Le recul du chiffre d'affaires des tourteaux de 17%, suite à la baisse des volumes en liaison avec le développement des importations ;
- ✓ La chute du chiffre d'affaires de l'huile d'olive de 24% en raison de la faible campagne oléicole nationale ;

- ✓ L'absence de la contribution de OMB Plastique au chiffre d'affaires (présenté au niveau des résultats des activités abandonnées) suite à sa cession en octobre 2009.

Ces effets ont été atténués par la progression du chiffre d'affaires du savon de 5% en raison d'une évolution favorable du mix produit avec une proportion plus importante du savon corporel.

4. Bimo

Le marché marocain de la biscuiterie a affiché une croissance soutenue en 2009 (+9% en volume et +15% en valeur), tirée par tous les segments :

- ✓ Gaufrettes : +28% en volume et +36% en valeur ;
- ✓ Biscuits : +5% en volume et +10% en valeur ;
- ✓ Pâtisserie : +5% en volume et +7% en valeur, avec un ralentissement du segment soft, sous l'effet du désengagement des opérateurs de ce marché peu rentable.

Il est à noter toutefois que le second semestre de l'année 2009 a été marqué par un ralentissement de la croissance (+11% en valeur au second semestre contre +19% au premier semestre).

Dans ce marché fortement concurrentiel, Bimo a pu maintenir sa position de leader avec une part de marché de 44% en volumes à fin décembre 2009, dominant l'ensemble des sous segments à l'exception du soft cake et des biscuits secs.

Ainsi, la contribution de Bimo au chiffre d'affaires en 2009 a affiché une croissance de 16,4% par rapport à 2008 en ligne avec la performance du marché. Par segment, cette progression se présente ainsi :

- ✓ Gaufrettes (+32,9%) grâce à la croissance des marques Tonik et Tagger ;
- ✓ Biscuits (+11,6%) grâce à la performance des sandwichés Tango & Okey et de la progression des ventes de Golden tirée par Golden Ftoury ;
- ✓ Pâtisserie (+4,9%) grâce à la progression de Merendina et au lancement de Pépito roulé.

5. Sotherma

Le marché des eaux minérales naturelles a connu une croissance de 7% en 2009, en ligne avec la moyenne des années antérieures, mais en retrait par rapport à 2008.

La contribution de Sotherma au chiffre d'affaires consolidé en 2009 a enregistré une croissance de 8,5% par rapport à 2008, essentiellement due à :

- ✓ La croissance des volumes de vente de Aïn Saïss de 15,4% portée par la croissance de tous les formats, notamment le format 5L, ce qui a permis à Aïn Saïss de gagner 2 points de part de marché ;
- ✓ La croissance moins forte des volumes des ventes de Sidi Harazem de 8,1% ;
- ✓ La légère baisse du prix de vente moyen en raison de la promotion consommateur sur les formats 5L et 1,5L, et de l'évolution du mix produits en faveur du format 5L.

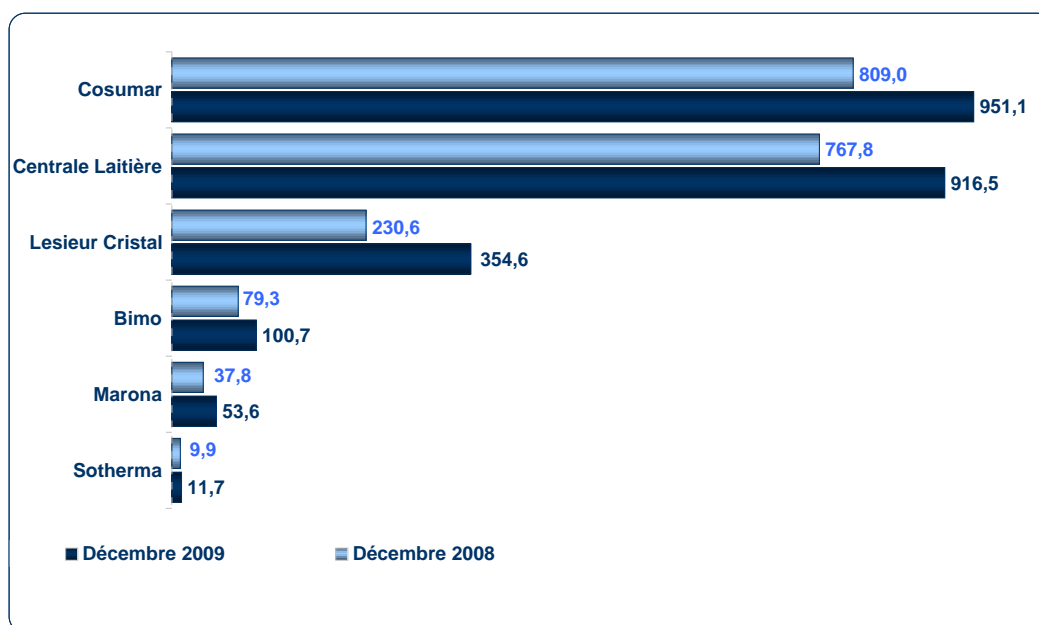
6. Marona

L'année 2009 a été caractérisée par une chute considérable des cours du poisson par rapport à 2008 suite à la récession économique en Espagne et au Japon.

Dans ce contexte, la contribution de Marona au chiffre d'affaires consolidé en 2009 a accusé un recul de 41,8 Mdh comparé à 2008, soit une régression de 12,2%.

Cette baisse est due à un effet prix moyen de vente défavorable (-159,6 Mdh), atténué par l'augmentation des quantités vendues (+117,8 Mdh) en raison de l'amélioration des captures journalières de 28% et de l'augmentation des jours de pêche de 1 863 jours, comparé à 2008.

2.2. Contribution au résultat d'exploitation courant du Groupe



1. Cosumar

La contribution au résultat d'exploitation courant de Cosumar a augmenté de 142,1 Mdh pour s'établir à 951,1 Mdh en 2009, soit +17,6% par rapport à 2008. Cette hausse s'explique principalement par l'effet compensé de :

- ✓ La baisse des frais de personnel à Cosumar SA de 77 Mdh suite à la restructuration des effectifs ;
- ✓ La baisse des dotations nettes au titre des provisions pour charges de 45,4 Mdh (reprise de provisions devenues sans objet notamment celles relatives aux effets des inondations au niveau des sucreries) ;
- ✓ La baisse des dotations nettes pour dépréciation des actifs circulants de 31,3 Mdh ;
- ✓ L'impact de la correction de l'écart d'acquisition des sucreries pour + 21,8 Mdh suite au remboursement des appels à garantie ;
- ✓ La hausse des dotations aux amortissements des immobilisations corporelles de 20,2 Mdh suite à la mise en œuvre des lignes de mécanisation du pain de sucre au niveau de Cosumar et aux investissements de développement au niveau des sucreries notamment Suta.

2. Centrale Laitière

La contribution de Centrale Laitière au résultat d'exploitation courant a enregistré en 2009 une croissance de 19,4% par rapport à 2008, pour s'établir à 916,5 Mdh. Cette performance s'explique par :

- ✓ L'effet volume favorable (+179 Mdh), notamment le Lait, Yawmi et Raïbi ;
- ✓ Les évolutions favorables du mix (+63 Mdh) et du prix de vente (+129 Mdh).

Ces effets favorables ont été atténués par :

- ✓ L'augmentation des autres charges externes (74 Mdh), notamment le transport (29 Mdh) et le personnel externe (18 Mdh) en raison de la croissance horizontale, et la création de nouvelles plates formes ainsi qu'en raison de la hausse des charges publicitaires avec une présence média plus soutenue ;
- ✓ La hausse des frais fixes (116 Mdh) notamment les dotations aux amortissements qui ont augmenté de 68,7 Mdh en lien avec le programme d'investissement engagé courant 2008 et produisant un effet année pleine en 2009 ;
- ✓ La contribution négative de Lait Plus de 18,3 Mdh en raison de son démarrage au cours de l'année 2009.

3. Lesieur Cristal

En 2009, la contribution du groupe Lesieur Cristal au résultat d'exploitation courant a affiché une progression de 53,7% par rapport à 2008 pour s'établir à 354,6 Mdh en raison de :

- ✓ L'amélioration de la marge unitaire de l'huile de table combinée à une hausse des volumes vendus ;
- ✓ L'évolution de l'activité savon vers un mix favorable avec une contribution plus importante du savon corporel ;
- ✓ La constatation d'une reprise de 32,3 Mdh sur la perte de valeur constatée antérieurement sur les actifs immobilisés de l'activité de raffinage suite à l'amélioration des perspectives de celle-ci.

Cette hausse a été atténuée par les éléments suivants :

- ✓ La dégradation de la marge de l'activité de trituration en liaison avec la chute des cours de tourteaux et le développement des importations ;
- ✓ L'absence en 2009 de la contribution de CMB Plastique au résultat d'exploitation consolidé (-27,5 Mdh).

4. Bimo

La contribution de Bimo au résultat d'exploitation courant a affiché en 2009 une progression de 26,9% par rapport à 2008 pour atteindre 100,7 Mdh. Cette évolution s'explique principalement par :

- ✓ Un effet volume favorable de 19,4 Mdh ;
- ✓ Un effet favorable sur les prix de vente de 1,8 Mdh ;
- ✓ Des gains de productivité industrielle pour 8,3 Mdh ;
- ✓ Un gain sur la consommation énergétique de 3,2 Mdh lié à la baisse du cours du butane.

Toutefois, cette progression a été limitée par :

- ✓ Un effet prix d'achat des matières de 3,6 Mdh dû au renchérissement des graisses et du cacao ;
- ✓ L'augmentation des dépenses marketing de 4,6 Mdh ;
- ✓ L'accroissement des charges logistiques de 5,7 Mdh en ligne avec la progression des ventes.

5. Sotherma

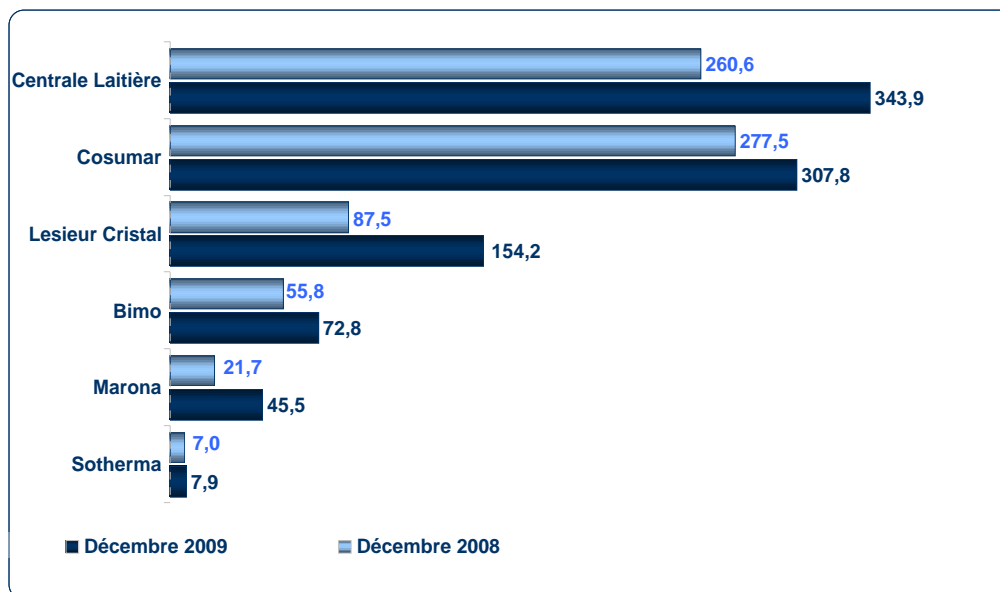
La contribution de Sotherma au résultat d'exploitation courant a affiché en 2009 une progression de 17,9% par rapport à 2008 pour s'établir à 11,7 Mdh. Cette progression est essentiellement due à la hausse du chiffre d'affaires de 8,5% associée à la maîtrise des charges d'exploitation, en progression de 6,9% seulement.

6. Marona

La contribution de Marona au résultat d'exploitation courant en 2009 a enregistré une croissance de 15,8 Mdh, soit 41,8% par rapport à 2008. Cette hausse est principalement attribuée à l'effet compensé des éléments suivants :

- ✓ Un effet volume produit favorable de 153,9 Mdh ;
- ✓ La baisse de la consommation du gasoil de 5,0 Mdh, sous l'effet combiné de l'augmentation des jours en mer et de la baisse du prix moyen (6 Dh/L en 2008 à 4 Dh/L en 2009) ;
- ✓ Un effet prix défavorable de 124,3 Mdh ;
- ✓ La hausse des consommables (vivres, matériel de pêche, emballage, etc) de 15,1 Mdh, en ligne avec l'augmentation des jours en mer ;
- ✓ L'augmentation des charges de personnel de 7,5 Mdh, en ligne avec la hausse de la production.

2.3. Contribution au RNPG



1. Cosumar

En 2009, la contribution de Cosumar au Résultat net part du Groupe ressort à 307,8 Mdh en augmentation de 30,4 Mdh par rapport à 2008. Ceci s'explique par l'effet combiné des éléments suivants :

- ✓ La hausse du résultat d'exploitation courant ;
- ✓ La baisse des charges d'exploitation non courantes de 21,2 Mdh (principalement, les charges liées à la restructuration des effectifs au niveau des sucreries) ;
- ✓ La baisse de l'impôt sur les sociétés de 44,9 Mdh ;
- ✓ Une moins-value sur cession d'actifs par Surac de 13,0 Mdh en 2009 contre -1,7 Mdh en 2008 ;
- ✓ La constatation d'une perte sur la juste valeur des instruments dérivés de change de 7,6 Mdh en 2009, contre un gain de 54,8 Dh en 2008, soit une baisse de 62,4 Mdh ;
- ✓ La constatation d'un résultat net sur activités abandonnées par Surac et Sunabel pour respectivement -35,1 Mdh et -52,7 Mdh, suite à la fermeture des sites El Ouamra et Sidi Allal Tazi.

2. Centrale Laitière

La contribution de Centrale Laitière au Résultat net part du Groupe affiche une hausse de 32,0% en 2009 par rapport à 2008, sous l'effet de la croissance du résultat d'exploitation courant, la non récurrence de la moins value de cession d'actifs constatée en 2008 pour 28,6 Mdh atténuées par l'augmentation de la charge d'impôt sur les sociétés de 37,5 Mdh.

3. Lesieur Cristal

La contribution de Lesieur Cristal au Résultat net part du Groupe en 2009 s'établit à 154,2 Mdh en hausse de 76,2% par rapport à 2008. Cette progression s'explique par les effets compensés suivants :

- ✓ La hausse du résultat d'exploitation courant ;
- ✓ La constatation d'une plus value de cession de CMB Plastique d'un montant de 93,5 Mdh ;
- ✓ La non récurrence de la plus value de cession en 2008 des activités de produits de nettoyage Distra d'un montant de 47 Mdh ;
- ✓ La variation négative de la juste valeur des instruments financiers dérivés à fin décembre 2009 de 14,8 Mdh (-18,4 Mdh sur les dérivés de change et +3,6 Mdh sur les dérivés matières), contre une variation positive de 11,0 Mdh à fin décembre 2008 ;
- ✓ La baisse du résultat financier de 31,7%, soit 11,7 Mdh, en raison d'un effet d'actualisation de 30,4 Mdh du crédit de TVA suite à l'allongement du délai prévisionnel de sa récupération, atténuée par une baisse des charges d'intérêts de 8,0 Mdh, une variation favorable du bilan de change de 6,9 Mdh et une reprise de la perte de valeur des titres de Cristal Tunisie pour 6,0 Mdh.

4. Bimo

La contribution de Bimo au Résultat net part du Groupe s'établit en 2009 à 72,8 Mdh, en progression de 30,5% par rapport à 2008 sous l'effet de la progression du résultat d'exploitation courant (+21,4 Mdh) ainsi que l'amélioration du résultat financier (+1,1 Mdh) limitées par l'augmentation de la charge d'impôt sur les sociétés.

5. Sotherma

La contribution de Sotherma au Résultat net part du Groupe atteint 7,9 Mdh en 2009, en progression de 12,3% par rapport à 2008. Cette évolution s'explique par :

- ✓ La hausse du résultat d'exploitation courant ;
- ✓ La baisse des produits de placement de 0,3 Mdh en raison de l'investissement dans une nouvelle ligne 1,5L.

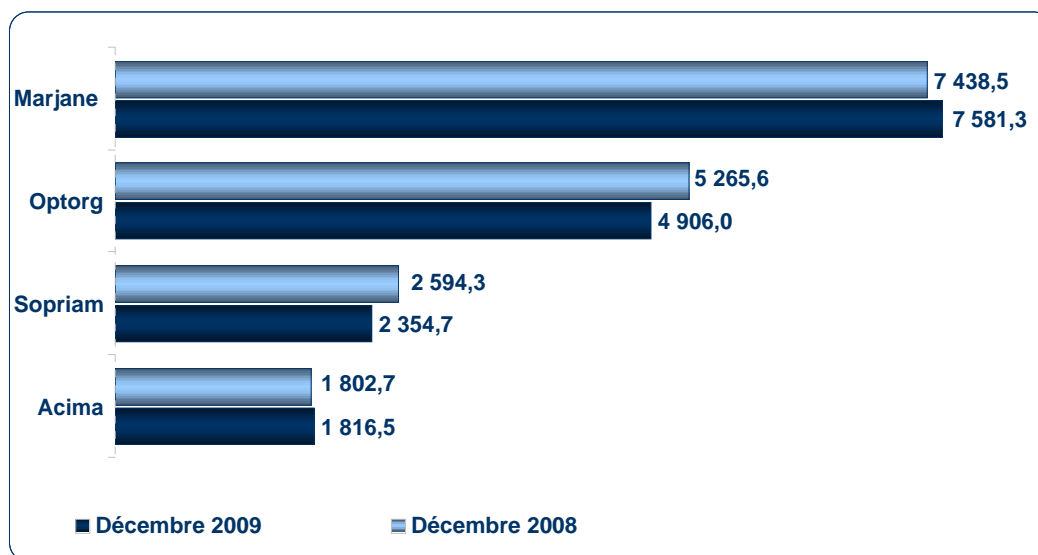
6. Marona

La contribution de Marona au Résultat net part du Groupe a augmenté de 110,1% en 2009 pour s'établir à 45,5 Mdh. Cette progression s'explique principalement par la hausse du résultat d'exploitation courant, la non récurrence d'une charge exceptionnelle de 36,8 Mdh en lien avec l'abandon des créances sur la filiale Arpem en 2008 et la constatation en 2008 d'un impôt différé actif sur les déficits fiscaux reportables (+17 Mdh) suite aux prévisions de résultats fiscaux bénéficiaires.

3. DISTRIBUTION

Ce D.A.S comprend Marjane, Acima, Optorg et Sopriam. Les principaux agrégats consolidés se présentent comme suit :

3.1. Contribution au chiffre d'affaires du Groupe



1. Marjane

Le secteur de la Distribution Moderne au Maroc a connu une évolution importante en 2009 suite à l'implantation de deux nouvelles enseignes et le développement de celles déjà existantes.

Ainsi, l'année 2009 a été marquée par l'ouverture du premier magasin sous l'enseigne Carrefour à Salé, et de 9 magasins sous l'enseigne Label'Ve à Tanger, Salé, Rabat, Mohammedia et Casablanca. Le Hard discounter Turc Bim, installé au Maroc en 2009, a ouvert 28 magasins et Asswak Assalam a ouvert un nouveau magasin à Casablanca (Ouled Ziane).

Dans ce contexte fortement concurrentiel, la contribution de Marjane au chiffre d'affaires consolidé affiche en 2009 une légère croissance de 1,9% par rapport à l'année précédente. Cette évolution s'explique par l'effet conjugué des éléments suivants :

- ✓ L'effet positif des 4 nouvelles ouvertures des magasins de Saïdia, Nador, Fès II et Tanger II ainsi que la réouverture du magasin de Tétouan suite aux travaux d'agrandissement de la galerie commerciale ;
- ✓ L'amélioration du panier moyen à périmètre comparable de 1,05% ;
- ✓ Le retrait du chiffre d'affaires à périmètre comparable de 1,9% sous l'effet de la baisse du taux de fréquentation (-2,7%) de la plupart des magasins ;
- ✓ L'effet déflationniste sur certains produits de base, tels que les huiles, les farines et les pâtes (département PGC) ainsi que les carburants.

2. Acima

Courant 2009, Acima a poursuivi son développement avec l'ouverture de trois supermarchés à Tanger, Agadir et Marrakech. Ainsi, l'enseigne compte aujourd'hui 31 magasins. L'année 2009 a été également marquée par la réorganisation du label, et la classification des magasins, selon leur typologie, en trois catégories : Premium, Mini hyper et Populaire.

Par ailleurs, Acima a récupéré l'exploitation des stations de service (changement des termes du contrat avec Afrika) sur cinq de ses sites à partir de mai 2009.

La contribution d'Acima au chiffre d'affaires consolidé s'élève à 1 816,5 Mdh en 2009 contre 1 802,7 Mdh en 2008, soit une hausse de 0,8%. Cette légère hausse de l'activité s'explique par l'effet compensé des éléments suivants :

- ✓ L'ouverture de trois magasins Acima (Tanger Andalucia, Agadir Aït Melloul et Marrakech Majorelle) au cours du premier semestre 2009, ainsi que l'effet année pleine des ouvertures du second semestre 2008 (Meknès, Casa Bernoussi) ;
- ✓ L'amélioration du panier moyen de 0,8%, à périmètre constant, grâce aux départements fruits et légumes, surgelé et crèmerie ;
- ✓ La récupération de l'activité station générant un chiffre d'affaires additionnel de 75 Mdh ;
- ✓ A périmètre comparable, l'activité recule de 3,7% entre 2008 et 2009. Ce recul d'activité s'explique par :
 - La baisse de la fréquentation clientèle (-8,8%) à périmètre comparable ;
 - La réorganisation des caves alcools dans les magasins de Sdi Othmane et Beauséjour qui ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires (régression des ventes liquides de respectivement 28,2% et 18,3%) ;
 - Le durcissement de la concurrence avec l'ouverture de nombreux magasins BIM et Label' Vie à proximité des magasins Acima ;
 - La déflation de certains produits de base qui ont impacté le chiffre d'affaires du rayon PGC, en baisse de 3,7%.

3. Optorg

Le contexte de marché du groupe Optorg a été globalement difficile en 2009 sur l'ensemble des territoires couverts :

- ✓ Le Gabon a été touché par un fort ralentissement sur les secteurs forestiers, des travaux publics et miniers ainsi que sur le secteur automobile ;
- ✓ Le Katanga (RDC) a pâti de la mise en veille de la plupart des projets miniers liés à la chute des cours des métaux fin 2008 ;
- ✓ Au Cameroun, le secteur forestier est sinistré avec la baisse de la demande en provenance du marché chinois. Toutefois, les secteurs de l'énergie et des télécommunications restent dynamiques ;
- ✓ Le contexte économique marocain a été marqué par une baisse de la demande des travaux publics. Cependant, les projets d'infrastructure routière continuent à se développer.

Dans ce contexte, la contribution du groupe Optorg au chiffre d'affaires consolidé en 2009 atteint 4 906,0 Mdh contre 5 265,6 Mdh en 2008, soit un retrait de 6,8%. Cette évolution s'explique par l'effet compensé des performances des deux Business Units :

- ✓ Le recul de Tractafic Equipment de 9,9%, qui concerne particulièrement le matériel lourd (-18,3%) et les pièces de rechange (-13,8%) limité par la hausse des revenus de la main d'œuvre (+48,9%) et de l'activité location (+42%) :
 - La baisse de 18,3% du matériel lourd s'explique par la baisse sur Bartrac (-48%) et le Gabon, aussi bien sur le matériel neuf que d'occasion. Bartrac a vu ses ventes quasiment arrêtées suite à la crise du secteur minier. Ces baisses ont été limitées par les bonnes performances de Tractafic SNC en Guinée équatoriale et au Maroc ;
 - La baisse de 13,8% des pièces de rechange s'explique par les mauvaises performances du Gabon et du Cameroun à cause de la crise du secteur forestier ;
 - La hausse de la main d'œuvre et de la location s'explique par la mise en place par Bartrac de contrats de maintenance de la flotte avec le client Tenke.

- ✓ La progression de l'activité Motors de 8,8% qui s'explique par l'effet conjugué de la baisse des ventes de véhicules particuliers (-9%), de la hausse des ventes de véhicules industriels (+27,6%) et la quasi-stagnation de l'activité ventes de pièces et services (+1,3%) :
 - La baisse de l'activité de ventes de véhicules particuliers s'explique essentiellement par la baisse des ventes au niveau de SDACI, le Cameroun et la RDC limitée par l'apport des ventes de l'Afrique de l'Ouest ;
 - La bonne performance des ventes de véhicules industriels s'explique par l'apport des ventes en Afrique de l'Ouest limitées par la baisse des ventes en RDC et au Gabon. Le démarrage de la commercialisation des véhicules chinois n'a pas eu d'impact majeur sur les résultats de 2009 (fin d'année).

4. Sopriam

Le marché automobile marocain a enregistré un repli de 9,5% en 2009 avec 109 969 unités écoulées contre 121 540 en 2008, dû en grande partie à la conjoncture économique difficile, ainsi qu'à la non récurrence du Salon de l'Automobile, qui a fortement dopé les ventes en mai 2008.

Cette baisse est liée essentiellement au recul des ventes des CBU (74 719 unités vendues en 2009 contre 87 933 en 2008, soit une baisse de 15%). Les CKD, quant à eux, ont enregistré en 2009 une progression de 4,9% par rapport à 2008 avec 35 250 unités vendues, grâce notamment au lancement de la Dacia Sandero (+3 805 unités) et à la performance de la Logan (+ 3 148 unités).

Dans ce contexte, la part de marché globale de Sopriam s'est établie à 15%, en baisse de 0,5 point. Toutefois, cette baisse reste inférieure à la moyenne observée depuis 2002.

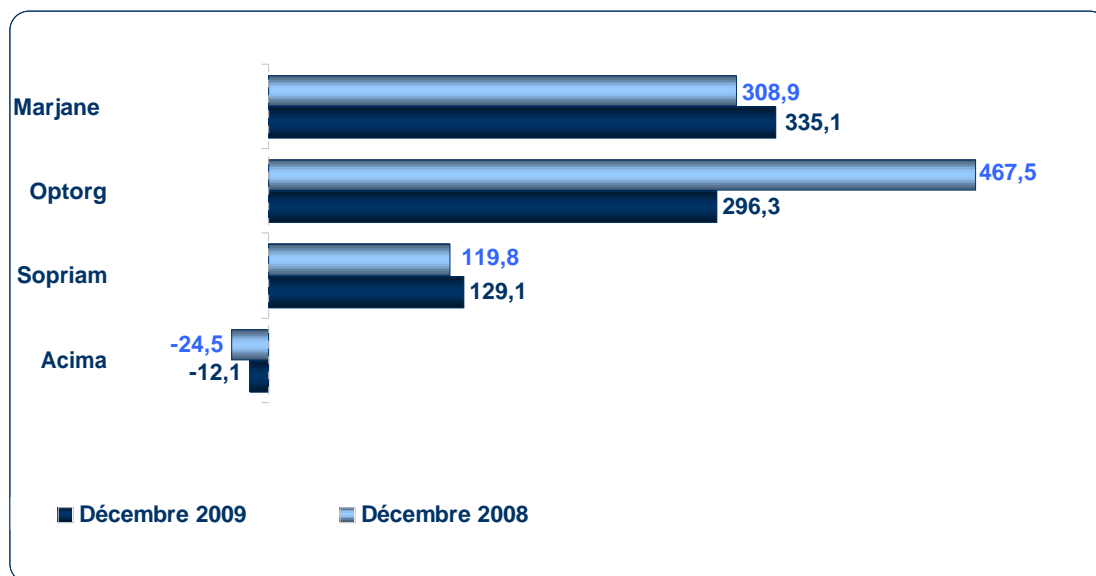
Il est à noter toutefois que la part de marché CBU a augmenté de 1,2 pt pour s'établir à 14,6% en 2009.

La contribution de Sopriam au chiffre d'affaires consolidé ressort à 2 354,7 Mdh en 2009, en baisse par rapport à 2008 de 239,6 Mdh, soit -9,2%. Cette évolution s'explique par les éléments suivants :

- ✓ Le repli de la demande globale sur le marché automobile marocain de 9,5% ;
- ✓ La baisse des volumes de vente de 12,7%, passant de 18 905 en 2008 à 16 505 en 2009. Par marque, les ventes en volume de Peugeot ont baissé de 14% et les ventes de Citroën de 11% ;
- ✓ L'arrivée en fin de vie de deux modèles phares : la 407 et la C3 et forte concurrence par les nouveaux modèles sur les autres segments.

Ces éléments défavorables ont été faiblement atténués par la progression du chiffre d'affaires des activités Ateliers et Pièces de Rechanges (+7% par rapport à l'année précédente).

3.2. Contribution au résultat d'exploitation courant du Groupe



1. Marjane

La contribution de Marjane au résultat d'exploitation courant consolidé affiche en 2009 une progression de 8,5% par rapport à 2008. Le taux de marge opérationnelle en 2009 s'établit à 4,42% contre 4,15% en 2008, en hausse de 0,27 pt.

Les principaux éléments positifs expliquant cette évolution se résument comme suit :

- ✓ Le redressement de la marge avant²⁶ de 0,12 pt passant de 11,51% à fin 2008 à 11,63% à fin 2009. Cette amélioration s'est réalisée au second semestre, le premier semestre ayant enregistré une baisse de 0,18 pt ;
- ✓ L'amélioration des ressources arrières² de 11,38%, sous l'effet des nouvelles ouvertures et un meilleur mix achat par rapport à l'année précédente ;
- ✓ L'amélioration de la démarque inconnue de 0,02 pt, atténuée par la hausse de la démarque connue de 0,09 pt en raison de la baisse d'activité sur le rayon frais.

Ces effets ont été atténués par les éléments suivants :

- ✓ L'augmentation des frais de personnel (+13,0%) qui s'explique par la prise en charge par Marjane des fonctions support du pôle Grande Distribution suite à la nouvelle organisation issue de la synergie Marjane – Acima, et au recrutement des pépinières liés aux nouvelles ouvertures de 2009 ;
- ✓ L'augmentation des honoraires de 21,5% liée aux missions de cabinets de conseil.

²⁶ Différence entre le prix de vente au client et le prix d'achat au fournisseur.

² Les ressources arrières correspondent aux commissions versées par les fournisseurs : coopérations commerciales, droits d'entrée et remises de fin d'année (RFA)

2. Acima

La contribution d'Acima au résultat d'exploitation courant consolidé affiche en 2009 une hausse de 12,4 Mdh par rapport à 2008, pour s'établir à -12,1 Mdh contre -24,5 Mdh un an auparavant. Cette nette amélioration s'explique par les éléments suivants :

- ✓ L'amélioration de la marge avant de 0,49 pt, passant ainsi de 11,50% en 2008 à 11,99% à fin 2009 grâce à un meilleur pilotage des marges sur les ventes alimentaires ;
- ✓ La baisse du taux de démarque nette, passant de 2,3% à fin 2008 à 1,9% en 2009 grâce à l'amélioration du taux de démarque inconnue de 0,38 point ;
- ✓ L'amélioration du taux des ressources arrière passant de 6,05% à 6,88% grâce à l'effet des nouvelles ouvertures et à l'amélioration des mix produits en rayons ;
- ✓ La baisse de la masse salariale de 6,2% consécutive à la prise en charge par Marjane des fonctions support du pôle Grande Distribution ;
- ✓ L'optimisation des charges de fonctionnement suite au déploiement d'un plan d'économies des charges externes depuis le début de l'année 2009 (baisse de 3,6% des frais directs).

3. Optorg

La contribution d'Optorg au résultat d'exploitation courant consolidé s'élève à 296,3 Mdh en 2009 contre 467,5 Mdh en 2008, soit une baisse de 36,6%, attribuable aux éléments suivants :

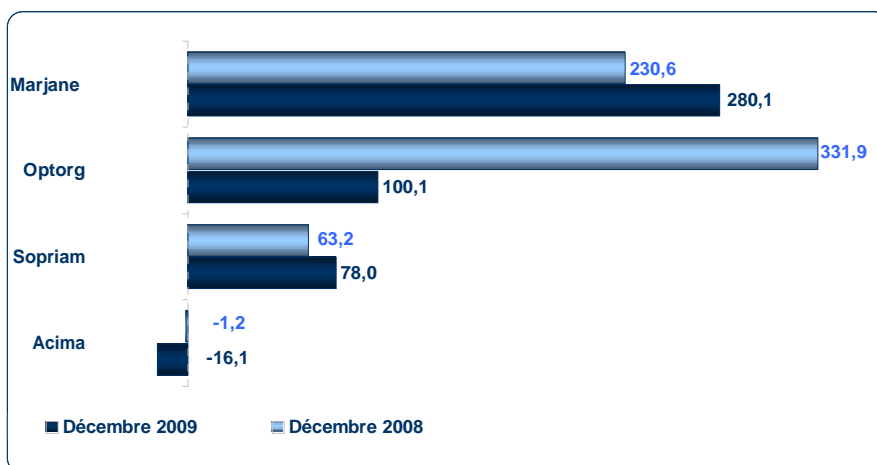
- ✓ Un contexte économique défavorable qui a conduit à une pression à la baisse des prix (baisse du chiffre d'affaires de 6,8% et de la marge brute de 4,5%) ;
- ✓ La constatation de provisions sur les actifs de roulement (stocks et clients) principalement au Gabon (39,0 Mdh) et au Cameroun (46,5 Mdh) ;
- ✓ La hausse des dotations aux amortissements de 33,0 Mdh, soit +33%, suite aux investissements réalisés pour le lancement de l'activité de Bartrac ;
- ✓ La constatation de provisions pour risques au Maroc et au Cameroun pour un montant de 21 Mdh.

4. Sopriam

Malgré la baisse de chiffre d'affaires de 9,2%, la contribution de Sopriam au résultat d'exploitation courant consolidé a progressé de 7,8% par rapport à l'année précédente pour s'établir à 129,1 Mdh en 2009. Cette progression s'explique par les effets conjugués suivants :

- ✓ La hausse de la marge brute de 1,8 pts suite à la baisse des tarifs douaniers, la baisse de la parité de change, l'appréciation des prix de ventes sur les nouveaux modèles 206+ et C5 ainsi que sur les CKD, atténuée par un effet volume négatif et l'augmentation des PDU (Prix d'Achat Usine) sur la plupart des modèles ;
- ✓ La baisse de la rémunération de gestion ONA (-2 Mdh) en lien avec la baisse du chiffre d'affaires ;
- ✓ L'augmentation des charges externes, notamment les charges locatives (-5 Mdh) pour les light show rooms et les frais de publicité (-1,7 Mdh).

3.3. Contributions au RNPG



1. Marjane

La contribution de Marjane au Résultat net part du Groupe s'élève à 280,1 Mdh en 2009 contre 230,6 Mdh en 2008, soit une hausse de 21,5% qui s'explique principalement par l'effet conjugué des éléments suivants :

- ✓ L'amélioration du résultat d'exploitation courant ;
- ✓ L'augmentation des pas de portes en 2009 grâce aux ventes des locaux commerciaux du double mail de Hay Riad et des magasins ouverts en 2009 ;
- ✓ La baisse du résultat financier de 56,1 Mdh, passant de 4,3 Mdh à -51,8 Mdh sous l'effet des charges financières supportées par Marjane pour financer les projets d'investissements dont l'acquisition Acima ayant eu lieu en fin d'année 2008.

2. Acima

La contribution d'Acima au Résultat net part du Groupe s'élève à -16,1 Mdh en 2009 contre -1,2 Mdh en 2008, soit une baisse de 14,9 Mdh s'expliquant principalement par l'activation en 2008 d'un impôt différé actif sur les déficits fiscaux reportables pour 39,1 Mdh contre 8,9 Mdh uniquement en 2009, limitée par la hausse du résultat d'exploitation courant et l'amélioration du résultat financier (+3,4 Mdh).

3. Optorg

La contribution d'Optorg au Résultat net part du Groupe s'établit à 100,1 Mdh en 2009 contre 331,9 Mdh en 2008, soit une baisse de 69,9%. Cette contre-performance résulte principalement des effets conjugués de :

- ✓ La baisse du résultat d'exploitation courant ;
- ✓ La constatation de charges de restructuration à hauteur de 41,0 Mdh au Gabon (36,4 Mdh) et en RDC (4,2 Mdh) ;
- ✓ La dégradation du résultat financier de 105,8 Mdh suite à un bilan de change négatif et la suppression des escomptes financiers (2%) par Caterpillar ;
- ✓ La baisse de la charge d'impôt sur les sociétés de 90,0 Mdh.

4. Sopriam

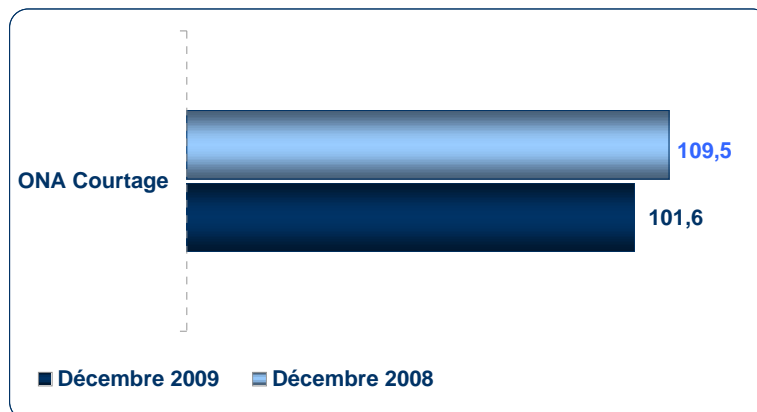
La contribution de Sopriam au résultat net part du groupe s'élève à 78,0 Mdh en 2009 contre 63,2 Mdh en 2008, soit une hausse de 14,8 Mdh (+23,4%) s'expliquant par l'effet compensé des éléments suivants:

- ✓ La hausse du résultat d'exploitation courant ;
- ✓ La réalisation de plus values sur la cession de véhicules d'occasion (+1,8 Mdh) et des installations de la succursale de Marrakech (+2,4 Mdh) ;
- ✓ La non récurrence des amendes de 8 Mdh constatées en 2008 ;
- ✓ La dégradation du résultat financier sous l'effet de la hausse des charges d'intérêts liés au découvert bancaire (-6,6 Mdh) et la baisse du gain net de change (-2,5 Mdh).

4. ACTIVITES FINANCIERES

Ce D.A.S comprend Attijariwafa bank (filiale mise en équivalence), ONA Courtage et FPOS (filiale intégrée proportionnellement qui détient la participation de ONA dans CBAO). Les contributions de ce métier dans les agrégats consolidés de ONA se présentent comme suit :

4.1. Contribution au chiffre d'affaires du Groupe



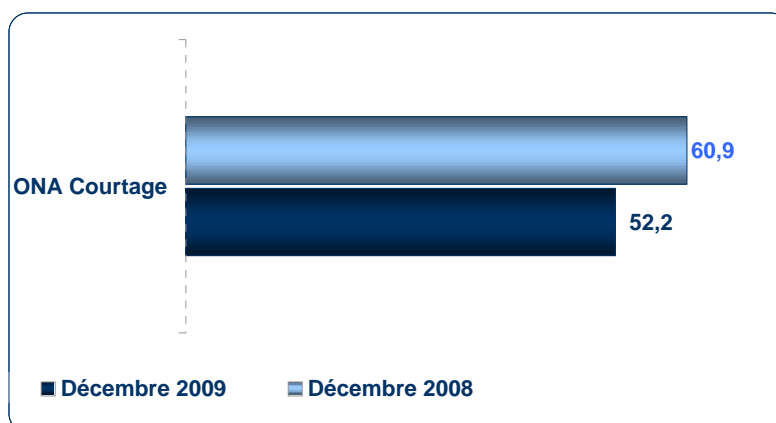
1. ONA Courtage (Agma Lahlou Tazi)

En 2009, la contribution d'Agma Lahlou Tazi au chiffre d'affaires consolidé s'élève à 101,6 Mdh en baisse de 7,2% par rapport à 2008. Cette baisse s'explique par les évolutions suivantes :

- ✓ La baisse de 1,2 Mdh des commissions relatives aux assurances non-vie ;
- ✓ La baisse de 7,5 Mdh des commissions assurance-vie suite à la résiliation du contrat de la BCP.

Cette baisse a été légèrement atténuée par la hausse des commissions Maladie de 2,1 Mdh.

4.2. Contribution au résultat d'exploitation courant du Groupe



1. ONA Courtage

La contribution d'Agma Lahlou Tazi au résultat d'exploitation courant consolidé ressort à 52,2 Mdh en 2009 en baisse de 14,3% par rapport à 2008. Cette baisse s'explique par :

- ✓ Le recul du chiffre d'affaires consolidé de 7,2% ;
- ✓ La diminution des autres produits d'exploitation, constitués principalement des honoraires CB, de 1,4 Mdh.

4.3. Contribution au RNPG



1. Attijariwafa bank

Au terme de l'année 2009, les dépôts de la clientèle d'Attijariwafa bank ont totalisé 154,2 milliards de dirhams, en progression de 1,7% par rapport à fin 2008. Cette évolution est attribuée à l'accroissement de 0,6% des ressources rémunérées (62,9 milliards de dirhams à fin 2009) et à l'amélioration de 2,4% des ressources non rémunérées (91,3 milliards de dirhams à fin 2009). De ce fait, la part de marché d'Attijariwafa bank s'établit à 26,1% à fin 2009, en baisse de 0,6 point par rapport à fin décembre 2008.

Les ressources non rémunérées représentent, à fin décembre 2009, 59,2% des dépôts clientèle, plaçant la banque en deuxième position en terme de parts de marché avec 27,8%, en légère baisse de 0,1 point par rapport à fin décembre 2008.

Pour leur part, les ressources rémunérées représentent 40,8% des dépôts clientèle. La part de marché d'Attijariwafa bank s'établit dans les ressources rémunérées à 23,5%, en baisse de 0,8 point.

Au titre de l'année 2009, les crédits par décaissement ont augmenté de 9,9% à 144,4 milliards de dirhams par rapport à fin décembre 2008, ramenant ainsi la part de marché d'Attijariwafa bank à 25,6% en ligne avec 2008.

La progression des crédits par décaissement s'explique par :

- ✓ L'accroissement de 11,7% à 40,2 milliards de dirhams des crédits immobiliers ;
- ✓ La hausse de 59,3% à 34,4 milliards de dirhams des crédits d'équipements ;
- ✓ L'amélioration de 17,4 % à 5,4 milliards de dirhams des crédits à la consommation ;
- ✓ La baisse de 4,2% à 18,3 milliards de dirhams des créances sur les sociétés de financement.

Les créances en souffrance s'établissent en 2009 à 4,64 milliards de dirhams, en hausse de 16,3% par rapport à 2008. En 2009, le taux de couverture des créances en souffrance est de 76,1%, en baisse de 1,4 pt. Le taux de contentialité, quant à lui, se situe à 5,6%, en baisse de 0,2 point.

Enfin, les engagements par signature, à fin décembre 2009, s'établissent à 41,7 milliards de dirhams, en baisse de 10,3% par rapport à fin décembre 2008. La part de marché d'Attijariwafa bank à ce niveau est de l'ordre de 25,4% à fin 2009, en baisse de 5 pts.

La contribution d'Attijariwafa bank au résultat net part du groupe s'établit à 1 183,7 Mdh en 2009, en hausse de 26,4% par rapport à l'année 2008. Cette progression s'explique par les effets combinés ci-après :

- ✓ La croissance du Produit Net Bancaire de 20,9% pour atteindre 13 255,2 Mdh en raison de la hausse de la marge d'intérêt globale de 5,8% à 7 368,5 Mdh, la hausse du résultat des activités de marché, la réalisation de plus-values sur cession de 15% de Wafasalaf de 614,2 Mdh et sur cession de 24%

- du Crédit du Maroc de 513 Mdh (les deux cessions faisant partie du programme d'acquisition de banques africaines) et la hausse de la marge sur commissions de 2,4% à 2 203,6 Mdh ;
- ✓ La progression des charges générales d'exploitation de 9,3% à 4 762,8 Mdh, et des dotations aux amortissements et aux dépréciations de 31,3% à 642 Mdh. Toutefois, le coefficient d'exploitation a légèrement baissé pour s'établir à 44,6% ;
 - ✓ L'augmentation du coût du risque de 56,3% pour atteindre 988 Mdh. En pourcentage de l'encours moyen, le coût du risque a atteint 0,54%, en hausse de 0,14 point, mais en ligne avec la moyenne des banques les plus performantes au Maroc.

2. FPOS

La contribution de FPOS au résultat net part du groupe recule en 2009 de 16,0 Mdh par rapport à 2008 suite à la baisse de la contribution de sa filiale Kasovi au résultat des sociétés mises en équivalence de 11,2 Mdh en lien avec le recul des performances de la filiale CBAO par rapport à fin décembre 2008, la constatation de charges financières de 13,4 Mdh en 2009 sur la dette contractée pour financer la participation dans Kasovi, atténuées par un gain de change de 10,3 Mdh sur la portion des dettes libellée en Euro.

3. ONA Courtage

En 2009, la contribution d'ONA Courtage (y compris Agma Lahlou Tazi) au résultat net part du groupe s'élève à 9,0 Mdh en baisse de 7,0% par rapport à la même période de l'année précédente en lien avec le recul du résultat d'exploitation courant et la baisse du résultat financier de 1,2 Mdh.

5. RELAIS DE CROISSANCE

Ce D.A.S. comprend l'Immobilier (Onapar), les Télécoms (Wana) et les Utilities (Nareva).

5.1. Contribution au chiffre d'affaires du Groupe



1. Onapar

Au cours de l'année 2009, le marché immobilier marocain a été caractérisé par un fléchissement des ventes sur la plupart des villes, notamment dans le segment de l'immobilier touristique de luxe et du haut standing, un resserrement des conditions d'octroi de crédits et une décélération des investissements en construction.

Dans ce contexte, la contribution d'Onapar au chiffre d'affaires consolidé s'établit à 174,3 Mdh en 2009 contre 347,6 Mdh un an auparavant, soit un recul de 49,9% qui s'explique comme suit :

- ✓ L'absence de ventes sur le programme 54 ha à Cabo Negro durant 2009 par rapport à six lots vendus en 2008 et réalisation de ventes sur les projets Montagne, Front de Golf et Colline Skirej, se traduisant par une baisse de la contribution d'Onapar SA au chiffre d'affaires consolidé de 116,1 Mdh ;

- ✓ La baisse des ventes en valeur du projet Bahia Golf Beach à Bouznika de 17,8 Mdh ;
- ✓ La vente de 2 lots sur les projets Amelkis II et III à Marrakech résultant en une contribution au chiffre d'affaires consolidé de 4,4 Mdh en 2009, contre 48,5 Mdh en 2008 ;
- ✓ La cession par Mandarona d'un terrain d'équipement pour 9,5 Mdh, atténuant ainsi la baisse du chiffre d'affaires d'Onapar du même montant.

2. Wana

L'évolution par segment du parc des abonnés de Wana se présente comme suit :

	2007	2008	2009	Var 09 vs 08
Bayn Familial	255 392	353 939	475 553	34,4%
Bayn Personnel	844 910	1 327 210	1 788 452	34,8%
Fixe Entreprise	1 251	6 215	7 362	18,5%
Mobile	-	435 249	604 155	38,8%
Internet et Data	41 520	188 718	389 553	106,4%
	1 143 073	2 311 331	3 265 075	41,3%

Le parc clientèle de Wana a connu une évolution importante (+41,3%) entre 2008 et 2009.

Le parc fixe (Bayn et Fixe Entreprise) a connu l'arrivée de 584 003 nouveaux clients pour s'établir à 2,3 millions de clients, tiré essentiellement par la croissance du nombre de clients Bayn, qui a été soutenu par les offres promotionnelles ciblées telles que l'offre duo.

Pour son offre mobile, Wana a continué à faire évoluer son offre avec la possibilité de faire bénéficier ses clients d'un extra instantané tout en maintenant le prix de la communication à 3 dh / min (TTC). Le parc mobile a augmenté de 38,8% entre 2008 et 2009 pour atteindre 604 155 clients. Toutefois, le management de Wana a ralenti le développement de ce segment en prévision du lancement de la nouvelle technologie GSM en 2010 en remplacement de la technologie CDMA.

L'offre Internet et Data a connu également une évolution importante avec un parc qui a augmenté de 106,4% entre 2008 et 2009 pour atteindre 389 553 clients. Cette évolution se justifie par les actions suivantes :

- ✓ L'alignement du prix du modem avec la concurrence à 490 dh TTC permettant ainsi de relancer l'offre Internet à partir du mois d'avril 2009 ;
- ✓ La réduction du churn de 0,6% par mois grâce aux recharges courte durée (24 h et 48 h) ;
- ✓ Le lancement des actions BTL²⁷ (Below The Line) comme l'offre Internet couplée avec un ordinateur ultra-portable à 2 490 dh (TTC) ;
- ✓ Le lancement d'une opération de co-branding avec Coca Cola visant la distribution de 3 000 ordinateurs ultra-portables équipés en modems ;
- ✓ La commercialisation au profit des étudiants de produits Internet associés à des ordinateurs portables : Injaz Accès, Accès + et Injaz Intégral.

En 2009, l'activité Wholesale (terminaison de trafic international) a connu un fort développement avec 392 millions de minutes acheminées vers les autres opérateurs Télécoms marocains, soit une progression de 5,9% par rapport à 2008.

Dans ce contexte, la contribution de Wana au chiffre d'affaires consolidé ressort à 2 830,5 Mdh en 2009, soit une hausse de 73,4 % par rapport à 2008. Cette évolution s'explique par l'augmentation du parc client et l'amélioration de l'ARPU²⁸ sur l'ensemble des segments.

Par segment, cette augmentation se répartit comme suit :

²⁷ BTL : Ensemble d'actions de communication qui ne sont pas publicitaires, investies hors médias comme la promotion, les relations publiques, le sponsoring, etc.

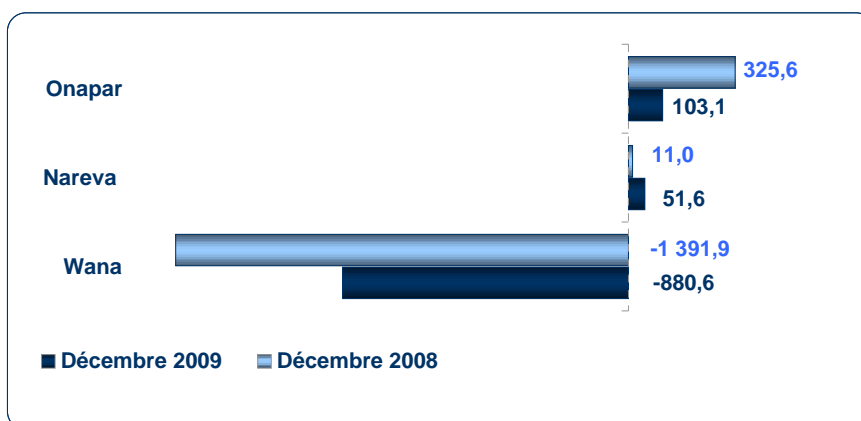
²⁸ Revenu moyen par client

- ✓ Fixe : +584 Mdh ;
- ✓ Mobile : +168,9 Mdh ;
- ✓ Internet et data : +200,8 Mdh ;
- ✓ Wholesale : +123,5 Mdh.

3. Nareva

La contribution de Nareva au chiffre d'affaires consolidé s'élève à 47,4 Mdh en 2009 contre 11,2 Mdh un an auparavant. Cette progression est attribuée essentiellement au démarrage de l'activité d'Amensouss en 2009 générant un chiffre d'affaires de 41,4 Mdh.

5.2. Contribution au résultat d'exploitation courant du Groupe



1. Onapar

La contribution d'Onapar au résultat d'exploitation courant consolidé enregistre en 2009 une baisse de 222,5 Mdh par rapport à 2008 pour s'établir à 103,1 Mdh, soit un recul de 68,3%

Cette évolution s'explique par le recul du chiffre d'affaires et la baisse de la marge commerciale en lien avec le changement de mix de produits (commercialisation de produits à marges inférieures), ainsi que la non récurrence d'une reprise de provision constatée en 2008 sur le terrain Centuris.

2. Wana

La contribution de Wana au résultat d'exploitation courant s'élève à -880,6 Mdh en 2009, affichant une amélioration de 511,3 Mdh par rapport à 2008. Cette progression s'explique par :

- ✓ L'amélioration importante du taux de marge brute qui est passé de 17,8% à 36,5% entre 2008 et 2009, avec un impact positif 647,7 Mdh ; et
- ✓ L'optimisation des coûts marketing et commerciaux qui ont baissé de 162,5 Mdh.

Ces effets favorables sont néanmoins atténués par :

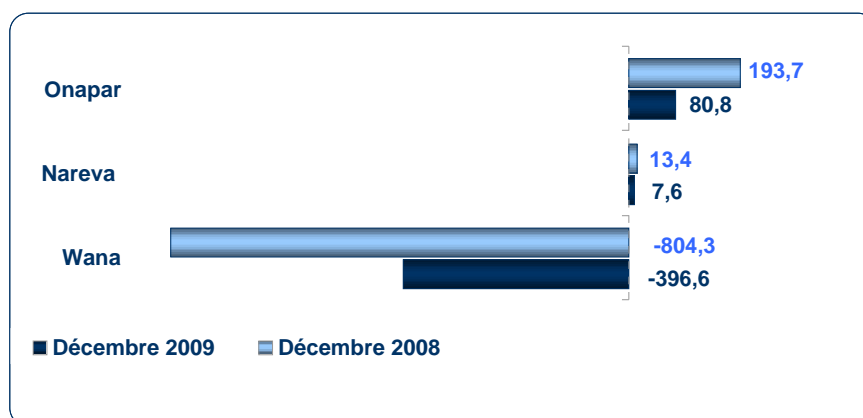
- ✓ L'augmentation des frais de personnel de 17,7% (-38,1 Mdh) ;
- ✓ La hausse des dotations aux amortissements de 157,0 Mdh suite aux investissements consentis notamment dans le mobile ;
- ✓ La hausse des coûts d'acquisition des clients de 15,6 Mdh pour atteindre 597,2 Mdh ;
- ✓ La hausse des coûts techniques de 41,6 Mdh.

3. Nareva

La contribution de Nareva au résultat d'exploitation courant consolidé s'établit à 51,6 Mdh en 2009, contre 11,0 Mdh en 2008 en raison des effets suivants :

- ✓ Nareva Holding (-25,8 Mdh vs -19,0 Mdh) : augmentation des frais de développement pour les projets Tarfaya et EnergiePro et de la masse salariale suite aux recrutements intervenus au dernier semestre 2008 ;
- ✓ Amensouss (81,2 Mdh vs -1,0 Mdh) : hausse du chiffre d'affaires ainsi que la constatation des produits des droits de raccordement des agriculteurs pour 50,8 Mdh ;
- ✓ Amitech (-3,8 Mdh vs 31,0 Mdh) : non récurrence des ventes réalisées avec Amensouss en 2008 ainsi que la baisse d'activité en 2009.

5.3. Contribution au RNPG



1. Onapar

La contribution d'Onapar au Résultat net part du Groupe s'élève à 80,8 Mdh en 2009, en baisse de 58,3% par rapport à 2008 en raison, principalement, du recul du résultat d'exploitation courant, de la dégradation du résultat financier et du recul de la contribution des sociétés mises en équivalence, en l'occurrence Darwa (-2,9 Mdh, en raison du manque de liquidité chez la clientèle cible) et HCO (-2,6 Mdh en raison de la crise immobilière à Marrakech). Retraitée de la reprise de provision sur le terrain Centuris constatée en 2008, la contribution d'Onapar au RNPG serait en recul de 48,4% uniquement.

2. Wana

La contribution de Wana au Résultat net part du Groupe en 2009 s'élève à -396,6 Mdh, en amélioration de 407,7 Mdh par rapport à 2008, grâce notamment à la hausse du résultat d'exploitation courant consolidé de 511,3 Mdh, l'amélioration du résultat financier de 77,7 Mdh suite à la diminution de l'endettement net (augmentation de capital de 2009), et enfin l'absorption de 60% du résultat déficitaire par les intérêts minoritaires, contre 49% en 2008 en raison de la dilution de la participation de ONA suite à l'augmentation du capital de Wana courant 2009.

3. Nareva

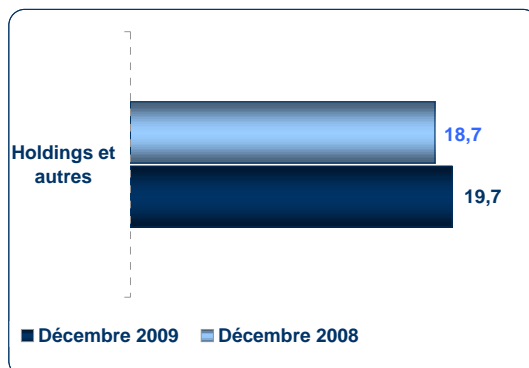
La contribution de Nareva au Résultat net part du Groupe s'élève à 7,6 Mdh en 2009 en baisse de 5,8 Mdh, soit 43,0% par rapport à 2008. La variation favorable de 40,6 Mdh du résultat d'exploitation courant a été absorbée par les effets suivants :

- ✓ Nareva : La non récurrence de la plus value de 2,9 Mdh constatée en 2008 sur la cession des titres d'Amensouss au fond Igrane, atténuée par la baisse de l'impôt sur les sociétés de 2,6 Mdh ;
- ✓ Amensouss : L'augmentation de l'impôt sur les bénéfices de 23,6 Mdh en lien avec le développement de l'activité d'Amensouss, et la constatation d'intérêts minoritaires pour 25,3 Mdh ;
- ✓ Amitech : La baisse du résultat financier de 3,7 Mdh en 2009 en raison de la hausse des charges d'intérêts en lien avec le recours au découvert bancaire afin de combler le déficit de trésorerie.

6. HOLDINGS ET AUTRES

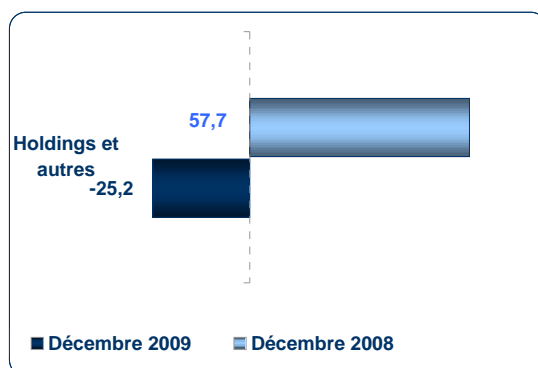
Holdings et Autres regroupe ONA SA, FIII, ONA International et diverses participations mineures dont Ald Automotive. La contribution de Holdings et Autres dans les agrégats consolidés du Groupe ONA se présente comme suit :

6.1. Contribution au chiffre d'affaires du Groupe



La contribution au chiffre d'affaires consolidé des Holdings et Autres en 2009 est restée quasiment stable par rapport à 2008.

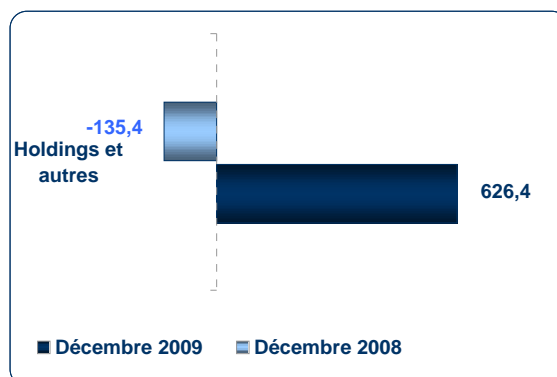
6.2. Contribution au résultat d'exploitation courant du Groupe



La contribution au résultat d'exploitation courant des Holdings et Autres est en baisse de 83,0 Mdh par rapport à l'année 2008, attribuable principalement à :

- ✓ La baisse des rémunérations de gestion de 68,4 Mdh suite au changement de leur règle de calcul ;
- ✓ L'augmentation des honoraires et prestations de 11,4 Mdh.

6.3. Contribution au RNPG



La contribution au résultat net part du groupe des Holdings et Autres s'élève à 626,4 Mdh en 2009, en hausse de 761,8 Mdh par rapport à l'année 2008, grâce à la réalisation d'une plus-value consolidée de 977,5 Mdh consécutive à la dilution de la participation de ONA dans Wana, suite à l'augmentation réservée du capital de cette dernière, la réalisation d'une plus-value de 24,8 Mdh sur la cession du siège social de Wana, limitée par la baisse du résultat d'exploitation courant de 79,6 Mdh et la hausse des impôts de 195,0 Mdh (impôts différés activés en 2008 en anticipation des cessions réalisées en 2009).

SECTION V – PERSPECTIVES

1. EVENEMENTSPOST CLOTURE

En 2010, l'actualité du Groupe ONA a été marquée par les événements significatifs suivants :

- ✓ Lancement par Wana de son offre GSM le 23 février 2010, sous la nouvelle marque « Inwi ». La plateforme GSM d'Inwi couvre l'ensemble du Maroc et dispose d'une capacité de 2 millions de clients dès son premier jour de lancement ;
- ✓ Remise le 12 mars 2010 de l'offre du consortium Nareva/IP pour le projet de la centrale à charbon à Safi ;
- ✓ Pertes de 5 500 ha pour Sunabel, filiale de Cosumar, suite aux fortes inondations observées début 2010 ;
- ✓ Achat par Marjane d'un terrain en joint venture (60% Marjane et 40% CDG) dans le complexe la Marina de Casablanca de la CDG d'une superficie de 31 136 m² ;
- ✓ Démarrage du projet "Nouveau concept Acima" avec le cabinet BCG en vue de mettre en place deux nouveaux Business Modèle : Concept Premium et Populaire ;
- ✓ Démarrage du projet BFR à Sopriam visant à atteindre un niveau de BFR de 60 jours de chiffre d'affaires à fin 2010 ;
- ✓ Obtention par Optorg de l'accord de distribution de deux nouveaux modèles JAC, le D30 et le D48 en Afrique ;
- ✓ Lancement par Attijariwafa bank du pacte Rasmali, une offre intégrée de produits bancaires, destinée aux très petites entreprises afin de les aider à faire face à leurs défis de croissance.

2. PERSPECTIVES DE L'ANNEE 2010

Par Domaine d'Activité Stratégique, l'année 2010 sera guidée par les orientations stratégiques suivantes :

✓ **Mines:**

Dans l'objectif de redresser l'équilibre financier de Managem, les efforts de contrôle des charges d'exploitation seront poursuivis et les investissements seront maintenus également au strict nécessaire avec une optimisation des moyens de financement. Par branche d'activité, cela se décline de la manière suivante:

- **Branche d'activité Métaux de base**
 - ➔ Sécuriser la durée de vie de la mine de Samine ;
 - ➔ Réussir les projets miniers alimentant l'usine de CMG: Draa Sfar, Tighardine, Bouskour.
- **Branche d'activité Métaux précieux**
 - ➔ Réussir le projet d'augmentation de la capacité de production de la mine d'Imiter ;
 - ➔ Réussir le démarrage et la construction du projet aurifère Bakoudou au Gabon.
- **Branche d'activité Cobalt & Spécialités**
 - ➔ Réussir les projets fours et Pumpi en RDC ;
 - ➔ Réussir les projets de production des dérivés : Pyrothine, Sulfates de Sodium.

✓ Agroalimentaire :

L'intensité de la concurrence dans ce DAS nécessite, d'une part, de protéger les parts de marché à travers l'innovation, la fidélisation des consommateurs et l'optimisation des canaux de distribution et, d'autre part, d'améliorer la productivité en saisissant les opportunités offertes par le plan Maroc Vert et en recherchant des économies d'échelle et de synergies intra-groupes. Par filiale, cela se présente de la manière suivante :

- **Cosumar**
 - ↳ Poursuivre le déploiement du projet Indimaje 2012 ;
 - ↳ Mettre en place un schéma directeur en vue d'organiser le groupe autour de trois business units : Amont agricole, Raffinage et Conditionnement.
- **Bimo**
 - ↳ Consolider les parts de marché et maintenir la croissance actuelle des ventes à travers l'innovation et la fidélisation des consommateurs ;
 - ↳ Adapter la stratégie marketing et commerciale pour faire face au démantèlement douanier ;
 - ↳ Lancer le projet d'extension de capacité.
- **Centrale Laitière**
 - ↳ Poursuivre la stratégie de défense des parts de marché à travers la construction des méga marques ;
 - ↳ Déployer le nouveau schéma directeur industriel ;
 - ↳ Développer et améliorer les performances de l'amont laitier.
- **Lesieur Cristal**
 - ↳ Protéger les parts de marché à travers l'animation des marques leaders ;
 - ↳ Améliorer la productivité opérationnelle à travers la restructuration industrielle ;
 - ↳ Sécuriser les achats à travers une gestion dynamique et performante des couvertures des matières premières.
- **Marona**
 - ↳ Poursuivre le plan de diversification vers d'autres espèces ;
 - ↳ Poursuivre l'optimisation de la flotte ;
 - ↳ Participer au plan Halieutis visant à développer et restructurer le secteur de la pêche maritime au Maroc.

✓ Distribution :

- Renforcer le leadership des enseignes Marjane et Acima et dégager des synergies significatives de leur rapprochement ;
- Redresser la croissance d'Optorg marquée par la crise internationale ;
- Faire face à la crise du secteur de l'automobile à travers le dynamisme des forces de vente et l'adaptation de l'offre des produits à l'évolution des besoins du marché.

✓ Activités financières :

- Consolider le positionnement du Groupe en tant que leader incontesté sur les métiers Corporate et de la Banque des marchés et d'investissement ;
- Poursuivre la stratégie de la proximité commerciale à travers l'ouverture de nouvelles agences ;
- Mettre en place des standards internationaux de qualité de service et de contrôle du risque ;
- Réussir l'intégration des banques acquises récemment en Afrique et améliorer leur rentabilité.

✓ **Relais de croissance :**

- **ONAPAR**
 - ↳ Renforcer la position d'Onapar dans l'immobilier résidentiel, en particulier dans le moyen standing ;
 - ↳ Développer l'activité Aménagement.

- **Wana Corporate**
 - ↳ Réussir le lancement de l'offre GSM ;
 - ↳ Poursuivre le développement de l'activité Wholesale ;
 - ↳ Réussir les projets des zones franches (Casanearshore et Technopolis).

- **Nareva**
 - ↳ Réussir le lancement de la première phase des projets organiques éoliens destinés à l'offre Energipro.

✓ **Holdings et Autres :**

- Poursuivre l'optimisation de la rentabilité financière du Groupe ONA ;
- Dégager des ressources financières nouvelles en vue d'accompagner le développement des relais de croissance et de saisir les opportunités de croissance externe sur le plan national et/ou international.