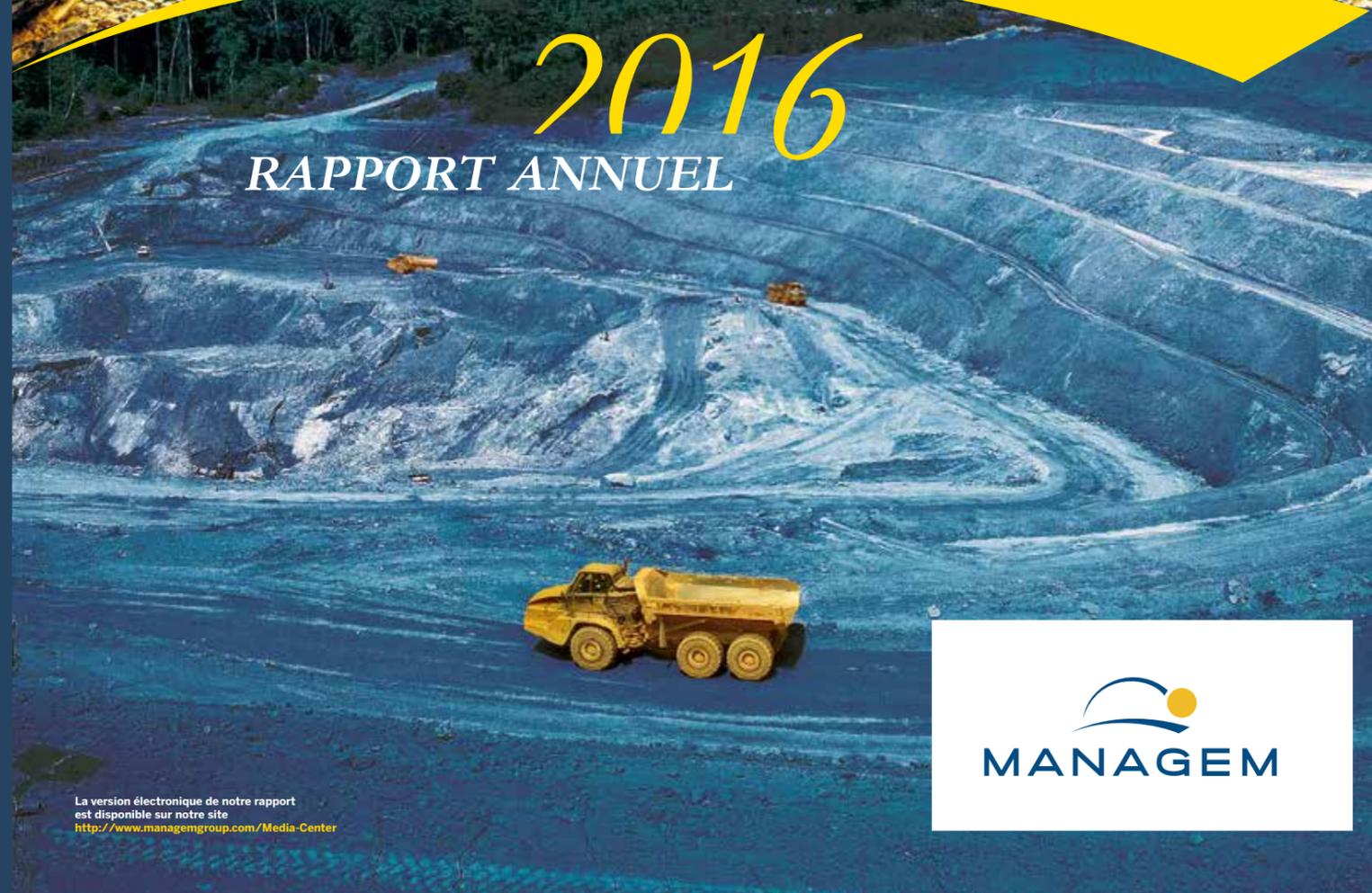




Twin Center, Tour A, Angle Boulevards Zerktouni et Al Massira Al Khadra  
BP 5199, Casablanca  
Tél : +212 5 22 59 65 65 - Email : [managem@managemgroup.com](mailto:managem@managemgroup.com)

 : /Managemgroup  
 : @Managem\_group  
 : groupe-managem

RAPPORT ANNUEL 2016



2016  
RAPPORT ANNUEL



La version électronique de notre rapport  
est disponible sur notre site  
<http://www.managemgroup.com/Media-Center>



## *PROFIL*

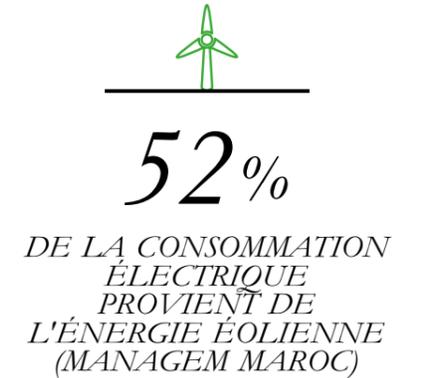
Managem est un groupe intégré sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'activité minière. Il opère sur un portefeuille de ressources minérales diversifié, orienté pour l'essentiel sur les métaux précieux, les métaux de base, le Cobalt et la Fluorine.

Managem s'est érigé au fil des années en acteur de référence de l'industrie minière et hydro-métallurgique au Maroc, puis a entamé son expansion à travers le continent africain.

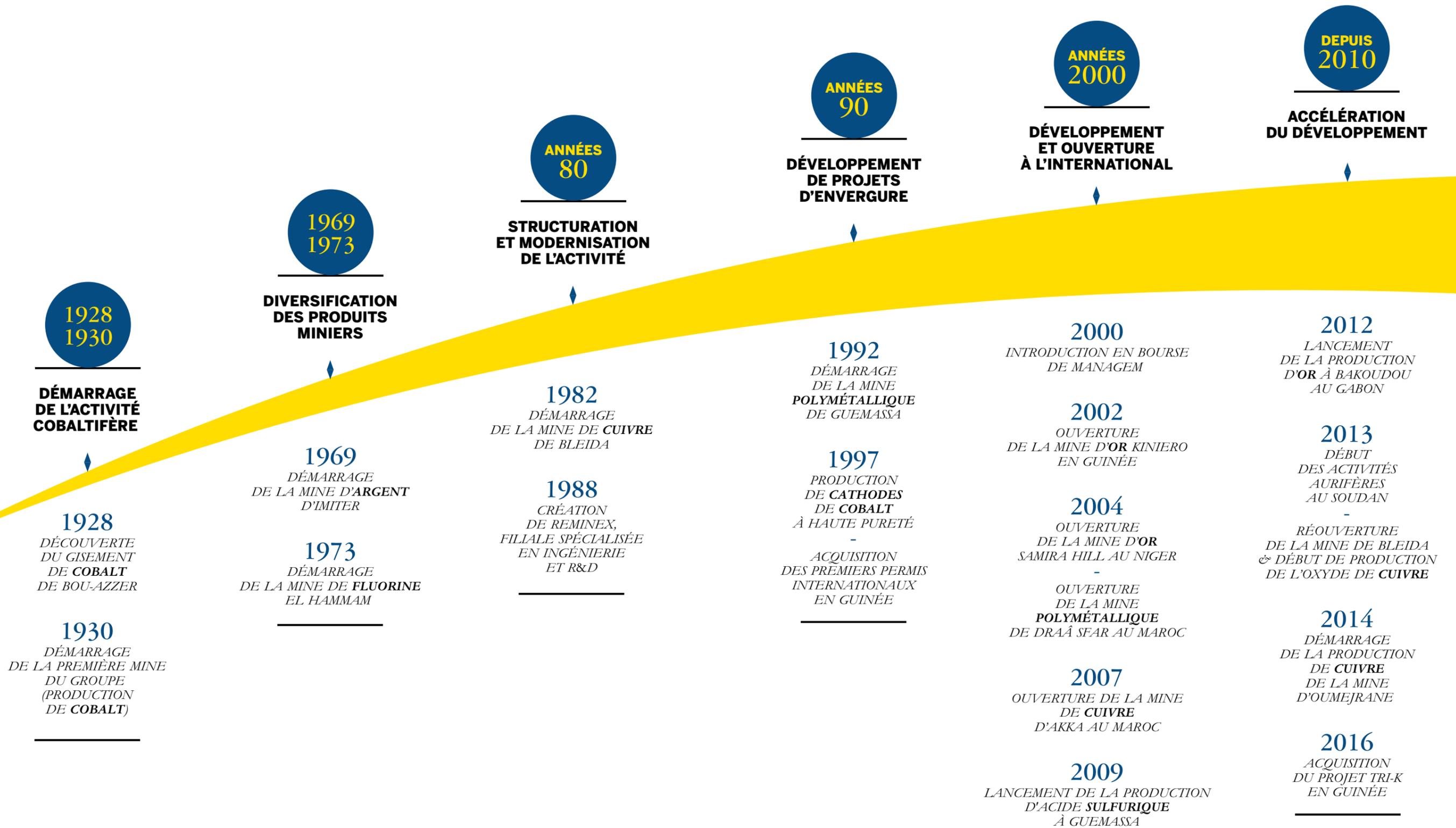
Le groupe emploie 5 660 collaborateurs à travers l'ensemble de ses filiales sur 11 pays. Au-delà du Maroc, le groupe Managem est présent sur 8 autres pays africains, en plus des activités de commercialisation, basées en Suisse et aux Emirats Arabes Unis.

L'expertise du groupe et son exigence absolue en matière de sécurité, d'éthique, de performance et d'innovation ont favorisé son déploiement et sa diversification et ce, depuis près de 90 ans. Le développement des activités du groupe s'est inscrit dans une logique de croissance responsable à travers des engagements forts en matière d'environnement, de maîtrise des risques et de développement des communautés avoisinantes.

## CHIFFRES CLÉS 2016



# HISTORIQUE





# FAITS MARQUANTS 2016

## Les résultats du groupe en progression

Chiffre d'affaires :  
**4 377 MMAD**  
en hausse de 60 MMAD  
par rapport à 2015

Résultat  
d'exploitation  
courant  
en hausse de 66 MMAD  
par rapport à 2015

Résultat net part  
du groupe :  
en hausse de 84 MMAD

## Changement à la présidence du groupe et renforcement du comité de direction



## Nouvelle stratégie de développement du groupe « VISION 2020 »



## Découverte d'importantes réserves minières autour des sites en exploitation

**ARGENT**  
+ de 653 tonnes  
métal découvertes

**CUIVRE**  
+ 4,5 millions  
de tonnes tout venant  
(TTV)

**COBALT**  
3 624 tonnes métal

**POLYMÉTALLIQUE**  
+ de 1,9 million  
de tonnes tout venant  
(TTV)

## De solides performances opérationnelles

- Démarrage de production réussi à la mine de Cuiure de Ouanssimi ;
- Amélioration des fondamentaux des mines cuprifères du groupe & hausse importante de la production du Cuiure ;
- Hausse de la production d'Argent de SMI grâce à l'amélioration du rendement ;
- Augmentation significative des tonnages d'Or traités à Bakoudou ;
- Dépassement de la barre des 2000 tonnes de Cobalt pour la première fois au complexe hydrométallurgique de Guemassa.

## Un engagement renforcé dans le développement durable

Labélisation Cop22  
de deux projets  
de Managem



## Le Projet Tri-K

Managem a conclu un accord de partenariat avec Avocet et Elliot, le 7 octobre 2016, pour le développement d'un important projet aurifère, Tri-K, en Guinée. Le Projet Tri-K consiste en l'exploitation d'un gisement aurifère dans la préfecture de Mandiana en Guinée. Il a été initialement développé par la société Avocet Mining, qui a investi plus de 39 MUSD en recherche jusqu'au stade de la faisabilité. Cet accord a été suivi par la signature d'une convention minière le 19 décembre 2016, entre l'Etat guinéen, Managem et Avocet Mining. Durant l'année 2017, une étude de faisabilité bancaire sera complétée afin de confirmer les réserves estimées à 1 Moz. Les travaux d'étude de faisabilité ont été lancés afin de démarrer la construction du projet début 2018.



## *MOT du PRÉSIDENT*

Pour Managem, l'année 2016 a été marquée par des avancées significatives, prenant appui sur les bases posées en 2015.

Cette année, nous avons enregistré de fortes performances opérationnelles. La production de Cuivre a augmenté de 19 %, avec une diminution de 15 % des cash costs et, pour la première fois de notre histoire, nous avons dépassé 2 000 tonnes de production de Cobalt au complexe minier de Guemassa.

Concernant les métaux précieux, l'année 2016 a connu une augmentation significative de 21 % du tonnage d'Or traité à Bakoudou, et une hausse de 7 % de la production d'Argent à la Société Métallurgique d'Imiter. En plus des bonnes performances de production, nos efforts en recherche ont permis d'identifier de nouvelles réserves minérales autour de nos projets, qui permettront d'allonger la durée de vie de nos mines.

L'année 2016 a aussi été l'année où nous avons défini une nouvelle stratégie de développement basée sur une vision 2020 qui ambitionne de positionner le groupe Managem en leader régional, diversifié avec une croissance durable et responsable.

Conformément à notre stratégie consistant à diversifier nos activités au Maroc et à l'international, nous avons noué en 2016 des partenariats stratégiques nous permettant de renforcer notre présence en Afrique, à travers un portefeuille équilibré en termes de métaux et d'implantations.

Notre ambition est de faire de Managem, l'un des importants producteurs d'Or, de taille intermédiaire en Afrique, avec une production annuelle de 250 000 onces à l'horizon 2020. Répondant à cette ambition, nous avons été heureux d'annoncer en fin d'année, notre engagement dans le projet aurifère TRI-K situé dans la région de

Mandana, en Guinée. Confiants dans le potentiel important que présente ce projet, nous consacrerons l'année qui vient à réaliser les travaux nécessaires afin de confirmer les réserves estimées à un million d'onces pour ensuite commencer la réalisation du projet au début de l'année 2018.

Sur le plan conjoncturel, 2016 a enregistré une forte hausse des prix des métaux de base, après une année de déclin, ce qui nous donne un autre motif de satisfaction. Les métaux de base et le Cobalt ont connu une forte croissance au cours du deuxième semestre de l'année, tandis que les métaux précieux ont accusé un recul relatif en fin d'année, après trois trimestres consécutifs de hausse.

Bien que nous soyons évalués selon nos performances financières et opérationnelles, nous œuvrons à reposer notre activité sur 10 engagements respectueux d'un développement durable. Ces engagements sociaux, sociétaux et environnementaux sont au cœur de tout ce que nous entreprenons chez Managem. Ainsi, nous nous efforçons d'accomplir notre rôle d'entreprise citoyenne leader, sur l'ensemble de nos domaines d'intervention. En outre, nous tâchons d'assurer le bien-être de l'ensemble de notre personnel et de nos partenaires, tout en respectant l'environnement dans lequel nous évoluons. Cet engagement relève pour nous de la plus haute importance.

Enfin, je voudrais également saisir cette occasion pour remercier nos collaborateurs, nos partenaires et l'ensemble de nos parties prenantes pour tous leurs efforts déployés tout au long de l'année. Grâce à leur soutien et engagement constants, j'ai la certitude que Managem est disposée à réaliser une excellente année 2017.

**M. Imad Toumi**

Président Directeur Général Managem

# SOMMAIRE

Rapport Annuel **Managem 2016**

Profil	Page 3	Développement	Page 50
<i>Chiffres Clés 2016</i>	Page 4	<i>Les projets de Managem au Maroc</i>	Page 51
<i>Historique</i>	Page 6	<i>Les projets de Managem</i>	
Faits marquants 2016	Page 8	<i>sur le reste du continent africain</i>	Page 53
Mot du Président	Page 11	Performance Financière	Page 54
<b>PRÉSENTATION</b>			
<b>DU GROUPE MANAGEM</b>	Page 14	<b>DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	Page 58
Stratégie	Page 15	Les 10 Engagements de Managem	Page 60
Organisation du groupe	Page 16	Awards 2016	Page 62
Gouvernance et actionnariat	Page 17	Engagé pour la sécurité et la santé	Page 64
<i>Structure de la Gouvernance</i>	Page 18	Engagé pour la protection de l'environnement	Page 66
<i>Comités Spécialisés</i>	Page 19	Deux projets Managem consacrés à la COP22	Page 70
<i>Comité de Direction</i>	Page 20	La gestion de l'énergie chez Managem	Page 72
Maîtrise des risques	Page 22	Engagé pour les communautés riveraines	Page 74
Managem en Bourse	Page 25	Engagé pour le développement de son capital humain	Page 79
Implantations au Maroc et dans le monde	Page 26	<i>Stratégie RH 2016</i>	Page 80
		<i>Développement des compétences</i>	Page 82
		<i>Faits marquants 2016</i>	Page 84
<b>RÉALISATIONS 2016</b>	Page 38	<b>ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b>	Page 86
Marché et conjoncture économique	Page 39		
Performances opérationnelles 2016	Page 44		
<i>Production par Métal</i>	Page 44		
<i>Production par Projet</i>	Page 47		
<i>Bilan des Recherches</i>	Page 49		



# PRÉSENTATION du GROUPE MANAGEM

## STRATÉGIE

ORGANISATION du GROUPE

GOVERNANCE et ACTIONNARIAT

GESTION des RISQUES

IMPLANTATIONS au MAROC et dans le MONDE

## STRATÉGIE

L'année 2016 marque un tournant important pour le groupe Managem qui a annoncé sa nouvelle stratégie de développement quinquennale, « Vision 2020 ».

### VISION 2020 ÊTRE UN LEADER RÉGIONAL DIVERSIFIÉ AVEC UNE CROISSANCE DURABLE ET RESPONSABLE

À horizon 2020, Managem entend se positionner en tant qu'acteur minier régional de référence, détenant un portefeuille équilibré en termes de métaux et d'implantations géographiques.

#### La Stratégie 2020 repose sur 3 piliers :

Renforcer les réserves et développer les projets existants

Assurer une croissance organique grâce à l'extension des capacités des mines en exploitation

Accélérer la croissance par de nouvelles acquisitions et partenariats, notamment en Afrique

#### Avec des objectifs clairs et chiffrés :

Assurer les ressources et réserves pour au moins 10 ans de production de l'ensemble des métaux

**Argent** : atteindre une production de 300 t Métal à l'horizon 2020 à la mine d'Imiter ;

**Or** : atteindre une production de 250 000 oz/an à l'horizon 2020 ;

**Cuivre** : atteindre un niveau de production de 250 000 tonnes de Cuivre concentré par an ;

**Cobalt et Zinc** : maintenir les niveaux de production

#### Et une ligne de conduite basée sur :

L'excellence opérationnelle pour assurer une bonne résistance

La responsabilité sociale, sociétale et le respect de l'environnement

La R&D comme levier pour assurer l'évolution continue

Pour atteindre les objectifs de croissance fixés dans sa nouvelle stratégie, Managem compte œuvrer sur plusieurs fronts à savoir : développer l'existant, acquérir du nouveau et prospecter pour assurer la continuité et la croissance.

Capitalisant sur son expérience en Afrique sub-saharienne, où le groupe s'est établi dès la fin des années 90, Managem vise à accélérer sa croissance à travers le développement de ses activités dans les mines historiques du groupe au Maroc, mais également à travers des projets à haut potentiel sur le continent.

### Vision 2020 - Focus sur la stratégie de développement de l'Or en Afrique

Pour l'activité Or, le groupe Managem vise à se positionner parmi les plus importants producteurs d'Or de taille intermédiaire, en Afrique sub-saharienne, en atteignant un niveau de production dépassant les 250 000 oz/an à l'horizon 2020. Cette stratégie a d'ailleurs été entamée durant l'année, avec la concrétisation en fin 2016, de l'acquisition d'un projet de grande envergure, Tri-K, en Guinée Conakry.

Managem mène également une stratégie active en Afrique de l'Est, axée sur une exploration soutenue permettant de développer des projets de taille importante, notamment au Soudan et en Éthiopie, mais également le développement de la production actuelle. Aujourd'hui le groupe Managem est présent dans 9 pays en Afrique et poursuit son développement pour continuer à diversifier sa présence sur le continent.

## ORGANISATION *du GROUPE*

Managem est un groupe entièrement intégré opérant sur trois segments d'activité : les services d'exploration et de support aux activités, l'exploitation et la valorisation minière et la distribution des produits.

### Présent sur toute la chaîne de valeur minière



1

Les services support aux activités minières à travers trois sociétés filiales :

#### REMINEX

pour l'exploration, la conception et la gestion du projet mais aussi pour la R&D et l'appui industriel à travers son Centre de Recherche ;

#### TECHSUB

pour la réalisation des sondages et des travaux miniers ;

#### SAGAX

pour les travaux géophysiques.

2

L'exploitation et la valorisation minière à travers sept sociétés filiales au Maroc (CMG, SMI, AGM, CTT, SAMINE, CMS et SOMIFER) et à l'international à travers les sociétés REG au Gabon et MANUB au Soudan. Le développement de plusieurs projets est en cours au Maroc et en Afrique notamment au Gabon, en République Démocratique du Congo, au Soudan, au Burkina Faso, au Mali, en Guinée, en Côte d'Ivoire et en Éthiopie.

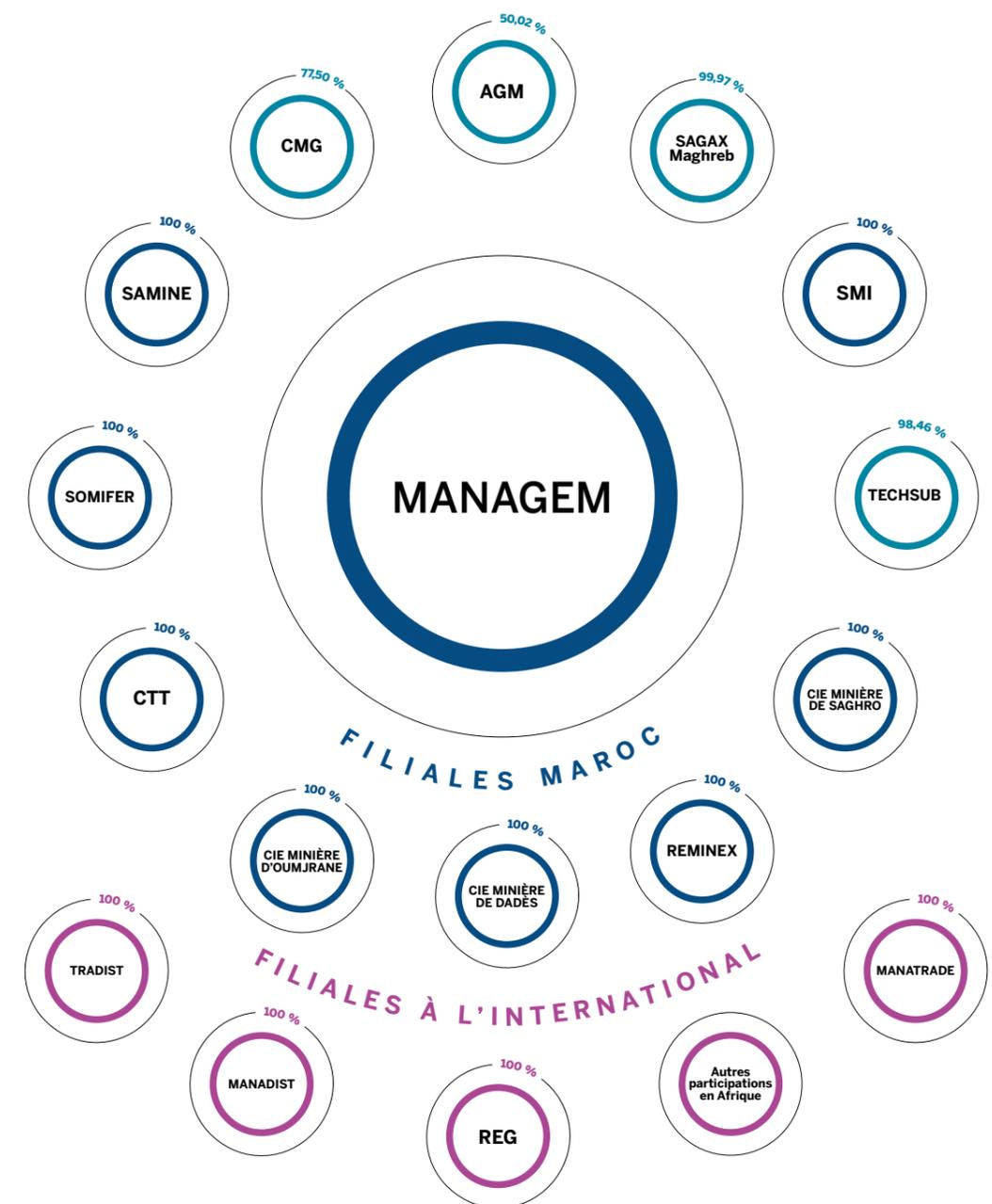
3

La distribution des produits miniers du groupe à travers deux filiales établies en Suisse (Manatrade et Manadist) ainsi qu'une filiale établie à Dubaï (Tradist).

### Organisation du groupe et de ses filiales

Managem est un groupe étendu qui détient des filiales tant au niveau national qu'international.

### Structure du groupe au 31/12/2016

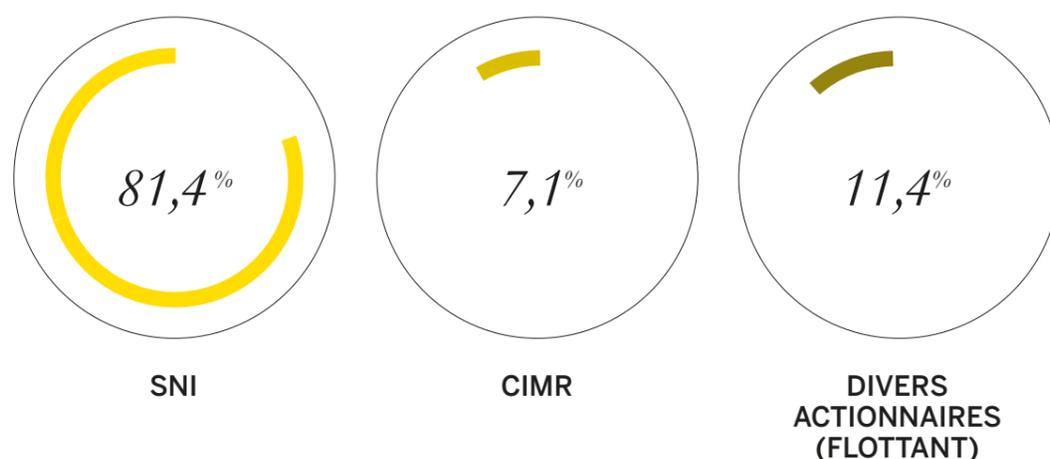


## GOUVERNANCE

Managem est une société anonyme de droit marocain, filiale de la Société Nationale d'Investissement (SNI). Managem est cotée en bourse depuis juillet 2000.

### Structure de l'actionariat

Au cours de l'année 2016, aucun changement majeur portant sur l'actionariat de Managem n'a été enregistré. À fin 2016, la répartition du capital de Managem se décline comme suit :



### Structure de la gouvernance

#### Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de Managem est composé de 7 administrateurs. Il a pour mission de veiller à l'intérêt social de l'entreprise. Il définit en amont les orientations stratégiques et veille au suivi de leur mise en œuvre. Le Président Directeur Général est membre du Conseil d'Administration, il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. En tant que Président du Conseil d'Administration, il organise et dirige les travaux du Conseil conformément aux dispositions de la loi. ■

#### Membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2016

##### Président Directeur Général

Imad TOUMI *depuis le 28/01/2016*

##### Administrateurs

Bassim JAI HOKIMI

Hassan OURIAGLI

Ramses ARROUB

Noufissa KESSAR

SNI *rep. par* Aymane TAUD

ONHYM *rep. par* Amina BENKHADRA

SIGER *rep. par* Hassan OURIAGLI

### Comités spécialisés

Le Conseil d'Administration a mis en place depuis plusieurs années des comités spécialisés afin d'assurer un pilotage efficient. Ces comités travaillent dans le cadre des pouvoirs et des délégations que leur octroie le Conseil d'Administration de Managem S.A., conformément à la loi sur les sociétés anonymes. Ils étudient les questions que le conseil leur soumet pour avis et rendent compte de leur activité, de leurs avis et recommandations aux séances du conseil. ■

#### Comité Stratégique

Le Comité Stratégique est chargé par le Conseil d'Administration de préparer les décisions stratégiques relatives aux investissements de la société et aux orientations générales.

#### Comité de Nominations et de Rémunération

Ce comité rend compte au Conseil d'Administration de la politique générale de développement du capital humain et de la politique salariale de l'entreprise. Il est également chargé de préparer les décisions du Conseil d'Administration concernant les conditions de rémunération des cadres dirigeants.

#### Comité des Risques et des Comptes

Le Comité des Risques et des Comptes a pour mission de s'assurer de l'intégrité des opérations comptables et financières de la société, veiller à leur conformité réglementaire et s'assurer du contrôle interne des systèmes de reporting et de management des risques.

### Comité de Direction

Durant l'année 2016, le Comité de Direction a connu une réorganisation majeure. M. Imad TOUMI a été nommé Président Directeur Général et a pris ses fonctions dès janvier 2016. Par ailleurs, le Comité de Direction a vu l'intégration de deux nouvelles entités relatives aux activités « Exploration » et « Marketing & commercial ». Cette organisation veille à représenter au sein du comité, l'ensemble des activités du groupe, afin d'assurer un pilotage efficient. À fin 2016, le Comité de Direction est composé de 7 membres, dont le Président Directeur Général. ■

Membres du comité de direction	Fonction	Date d'entrée en fonction
Imad TOUMI	Président Directeur Général	2016
Ismail AKALAY	Directeur Général des activités minières et industrielles au Maroc	2001
Youssef EL HAJJAM	Directeur Général du développement & des activités à l'international	2005
Lhou MAACHA	Directeur Exécutif de l'Exploration	1999
Naoual ZINE	Directrice Exécutive Stratégie et Finances	2009
Amine AFSAHI	Directeur Exécutif Marketing & Commercial	2016
Mohammed CHERRAT	Directeur Exécutif des Ressources Humaines, de la communication et du développement durable	2004

## COMITÉ de DIRECTION



**M. Imad TOUMI**  
Président Directeur Général

M. Imad TOUMI, 52 ans, est diplômé de l'École Polytechnique (X 82), titulaire d'un doctorat de l'Université Paris 6, et d'un MBA de l'école des Hautes Études Commerciales de Paris (MBA HEC 2000). Il a une expérience de plus de 20 ans en management de projets industriels dans le domaine de l'énergie et des mines. Après un début de carrière au sein du Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA), il rejoint AREVA en 2002 où il occupera plusieurs postes, dont la Direction Générale de AREVA South Africa, puis de AREVA Niger. Il a aussi été membre du Comité de Direction de la branche Mines d'AREVA et administrateur de plusieurs sociétés minières en Afrique et au Canada.



**M. Ismail AKALAY**  
Directeur Général des activités minières et industrielles au Maroc

M. AKALAY bénéficie d'une expérience de 31 ans dans la recherche et la mise au point de procédés de valorisation minière. Titulaire en 1985 d'un doctorat de 3<sup>e</sup> cycle de chimie minérale à l'université Pierre et Marie Curie (Paris VI), il a occupé plusieurs postes de responsabilité au sein de Managem, notamment la Direction de la recherche avant d'assumer la Direction Générale des unités Hydrométallurgiques en 2001. Il est également en charge de la Direction Recherche et Développement. En 2008, il a été nommé Directeur Général de la Branche Cobalt et Spécialités. Depuis Mai 2016, M. AKALAY est le Directeur Général des activités minières et industrielles au Maroc. M. AKALAY est membre du directoire du Cobalt Development Institute à Londres, ancien membre correspondant de l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques du Maroc et Directeur du Collège Ingénierie, Transfert et Innovation Technologique.



**M. Youssef EL HAJJAM**  
Directeur Général du développement et des activités à l'international

Diplômé de l'École Polytechnique en 1993 puis de l'École des Mines de Paris en 1995, M. EL HAJJAM rejoint Managem la même année en tant qu'ingénieur en charge du traitement à CTT Guemassa. Il occupera ensuite plusieurs postes de responsabilité dans l'activité Hydrométallurgie, notamment Responsable du projet Hydro II et Responsable d'exploitation des usines Cobalt II. En 2002, il rejoint l'activité « ingénierie » en tant que Directeur de projet. Il est ensuite chargé de la Direction de la mine de SAMINE. En 2005, il occupe le poste de Directeur technique des exploitations minières avant d'être nommé Directeur de développement. En 2008, il est nommé Directeur Général de la Branche Métaux Précieux. Depuis mai 2016, M. EL HAJJAM est Directeur Général du développement et des activités à l'international.



**M. Mohammed CHERRAT**  
Directeur Exécutif des Ressources Humaines, de la Communication et du Développement durable

M. CHERRAT est diplômé de l'École Mohammedia des Ingénieurs en 1983 et rejoint aussitôt la Mine d'Imiter (SMI) où il occupe le poste de responsable du service fond. Dès 1988, il est promu Directeur de la Mine. En 1999, il intègre la Mine de Bou-Azzer en tant que Directeur d'exploitation et de la mine et des usines Hydrométallurgiques de Cobalt (CTT-CMBA). Il est ensuite chargé de la Direction d'exploitation de TECHSUB. En 2001, il est détaché auprès de AMENDIS où il est chargé de la Direction des Ressources Humaines jusqu'en 2004, année au cours de laquelle il réintègre Managem en tant que Directeur des Ressources Humaines et de la Communication. Il est aussi en charge du développement durable et des systèmes d'information. Depuis mai 2016, M. CHERRAT est nommé Directeur exécutif.



**Mme Naoual ZINE**  
Directrice Exécutive Finances & Stratégie

Mme ZINE est diplômée de l'École Mohammedia des Ingénieurs (1998). Elle rejoint Managem la même année en charge de la gestion du projet d'extension de l'usine à la mine de SMI. Une année après, elle prendra en charge la planification minière à SMI. En 2001, elle est nommée Responsable du projet « mise en place d'un Kit de gestion au niveau des filiales du groupe » jusqu'en 2003 où elle rejoint la Direction Générale des exploitations minières Maroc en tant que Responsable du contrôle de gestion métiers. A partir de 2005, elle est nommée Directrice adjointe puis Directrice chargée du contrôle général qui regroupe les trois fonctions : contrôle de gestion stratégique, audit interne et risk management. En mai 2009, elle est nommée Directrice Financière et du Contrôle de Gestion Corporate.



**M. Lhou MAACHA**  
Directeur Exécutif de l'Exploration

M. MAACHA est titulaire d'un diplôme d'ingénieur d'Etat de l'École Nationale de l'Industrie Minérale (1989) et d'un diplôme d'études approfondies à l'université Cadi Ayyad de Marrakech. M. MAACHA assume, dès 1993, la fonction de chef géologue de la mine de Cobalt de Bou-Azzer (CTT) puis Chef de la division exploration au sein du pôle mine en 1996. En 1999, il est nommé Directeur de l'exploration des mines puis Directeur central de l'exploration au sein de Managem. Il est également en charge de la prospection et de l'évaluation des projets à l'international. Depuis mai 2016, M. MAACHA est nommé Directeur Exécutif de l'Exploration.



**M. Mohamed Amine AFSABI**  
Directeur Exécutif Marketing & Commercial

Diplômé de l'École Spéciale des Travaux Publics de Paris en 1992, et titulaire d'un MBA de l'école des Ponts et Chaussées en 2005, M. AFSABI rejoint le groupe Managem en mars 1993 pour une première expérience à CMG dans le domaine de la maintenance et en tant que responsable des méthodes. En 1997, il est chargé au sein de la direction de développement de l'intelligence économique et du développement des métiers de l'eau et de l'environnement. En 2000, il est nommé Directeur Adjoint de l'eau et de l'assainissement détaché au sein de Veolia-Tétouan. En 2004, il retourne au groupe pour prendre en charge le risk management et le contrôle de gestion Corporate. En 2005 il est nommé Directeur des achats et de la logistique, puis en 2008 Directeur Général des activités supports, regroupant REMINEX ingénierie et TECHSUB. En 2011, il prend en charge la direction des grands projets de valorisation. Depuis 2013, il est chargé de la commercialisation et du marketing des produits de Managem.

## MAÎTRISE des RISQUES

La politique de Risk Management de Managem a pour objectif de fournir un cadre de référence pour l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques et veille à améliorer la qualité des processus décisionnels.

Avec cette politique, le groupe vise à protéger ses actifs humains, matériels et immatériels, ainsi que ses pôles de valeurs.

Le processus de Risk Management fait partie intégrante de l'environnement de contrôle du groupe, aligné aux principes du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) et en cohérence avec l'audit interne et le contrôle interne. Le CRC (Comité des Risques et des Comptes), désigné par le Conseil d'Administration, assure une revue régulière de la gestion, de l'intégrité et de l'indépendance du dispositif de gestion des risques.

### Risk Management : refonte du processus

L'année 2016 a été marquée par la refonte de la méthodologie du Risk Management et la réorganisation en interne de son entité.

La nouvelle méthodologie a reposé sur l'identification des risques en deux dimensions (top-down & bottom-up), tout en s'adaptant au périmètre traité. Ainsi, chaque risque est désormais arbitrée, évalué et suivi sur la base d'un indicateur approprié.

Cette refonte a aussi permis de passer d'une évaluation qualitative des risques basée sur une appréciation à dire d'experts, à une évaluation quantitative des risques via des outils scientifiques et des méthodes propres au groupe, réajustée par les experts. ■

### La réorganisation du Risk Management a permis de définir 3 pôles

1

#### Risk Management Corporate

Piloté au niveau Corporate, il est issu d'une consolidation des cartographies des risques des entités opérationnelles et fonctionnelles, en agrégat des risques les plus significatifs.

2

#### Risk Management Projet

Il accompagne les directeurs et chefs de projet tout au long du cycle de vie du projet, allant de l'orientation jusqu'à la faisabilité. La démarche d'analyse et d'évaluation des risques projet s'appuie sur des outils scientifiques de modélisation et de quantification des risques. Un Retour d'Expérience est réalisé après le passage des projets à l'exploitation pour évaluer l'efficacité du monitoring du Risk Management Projet.

3

#### Risk Management Industriel

Il vise principalement une sécurisation des outils de production et une optimisation du transfert des risques. Des experts externes spécialisés dans les risques miniers et de l'Hydro-métallurgie ont accompagné et formé les équipes de Managem pour l'implémentation de cette démarche.



### Audit interne : levier efficace pour l'aide à la prise de décision

L'audit interne est un élément essentiel du dispositif de gouvernance de l'entreprise. Il joue un rôle crucial pour assurer le succès et la longévité de l'organisation. La mission d'audit interne intervient pour l'examen de tous les processus d'organisation du groupe, et de ses activités. L'audit interne est mené par des auditeurs délégués ayant des compétences complémentaires, et en cas de besoin, il fait appel à la contribution d'auditeurs externes. La conduite des différentes missions d'audit est cadrée par les normes des pratiques professionnelles définies par l'IIA (Institute of Internal auditors). Ces missions font l'objet d'un état des actions de progrès présenté semestriellement au Comité des Risques et des Comptes et au Comité de Direction.

Dans le cadre de l'amélioration continue de ses processus, Managem a apporté durant l'année 2016 des changements au niveau de la présentation des missions et des résultats de l'audit interne. Ces ajustements visent à mieux communiquer les conclusions de ces audits et à faciliter la mise en

place de plans d'actions en résultant. Les missions d'audit réalisées en 2016 ont permis de formuler près de 60 recommandations en vue de renforcer le dispositif de contrôle interne et de limiter le degré d'exposition aux risques et de partager les bonnes pratiques rencontrées lors des missions d'audit avec les différentes filiales afin d'exploiter le retour d'expérience. Ces missions ont également permis de transférer aux opérationnels, des méthodes simples et pratiques d'autoévaluation et de mesure de la performance globale.

### Contrôle interne : garant d'une bonne gouvernance

Le contrôle interne est également un pilier de gouvernance au sein du groupe Managem et une composante fondamentale pour le management des risques. Il permet de sécuriser les opérations et de fiabiliser la remontée des informations afin d'évaluer l'efficacité de l'organisation et des systèmes. Pour cela le groupe a mis en place des dispositifs de gestion de contrôle (GRC)\* adaptés, qui alimentent en continu des tableaux de bord de suivi de processus. ■

\*GRC : Gouvernance Risk Compliance Outil du Contrôle continu greffé aux ERP

## MANAGEM en BOURSE

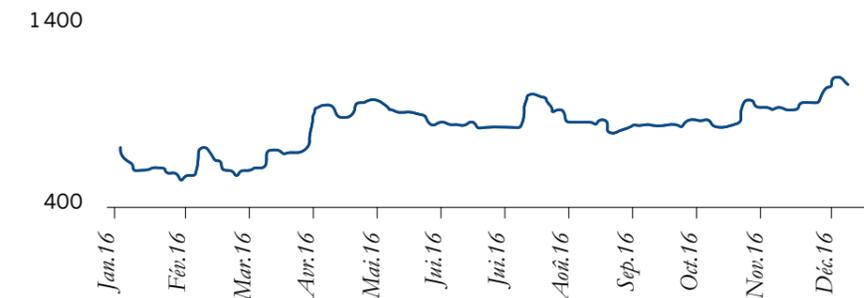
Managem a été introduite en bourse en juillet 2000 par cession de 2 126 930 actions, soit 25 % du capital. Le montant global de l'opération s'est établi à 1 172 MMAD pour un prix de cession unitaire de 551 MAD par action. Managem est cotée au 1<sup>er</sup> compartiment de la Bourse de Casablanca sous le code de cotation MA0000011058 et le ticker MNG.

### Performances

Durant l'année 2016, le cours de l'action a évolué entre 489 MAD (plus bas cours de clôture) et 1 035 MAD (plus haut cours de clôture).

La capitalisation boursière 2016 de Managem s'est établie à près de 8 966 MMAD à fin 2016.

L'action MNG a clôturé l'année 2016 à 979 MAD, soit une évolution de 42 % par rapport à fin 2015.



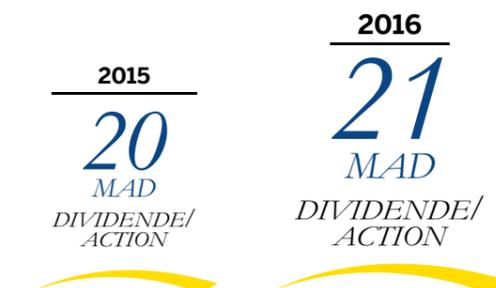
### Principaux indicateurs boursiers de Managem :

	2016
Nombre d'actions	9 158 699
Plus haut cours de clôture (MAD)	1 035
Plus bas cours de clôture (MAD)	489
Capitalisation au 31 décembre (MMAD)	8 966

Source : Bourse de Casablanca

### Dividendes

Au titre de l'exercice 2016, le Conseil d'Administration, tenu le 14 mars 2017, a proposé un dividende de 21 MAD par action, en augmentation par rapport à l'exercice précédent.

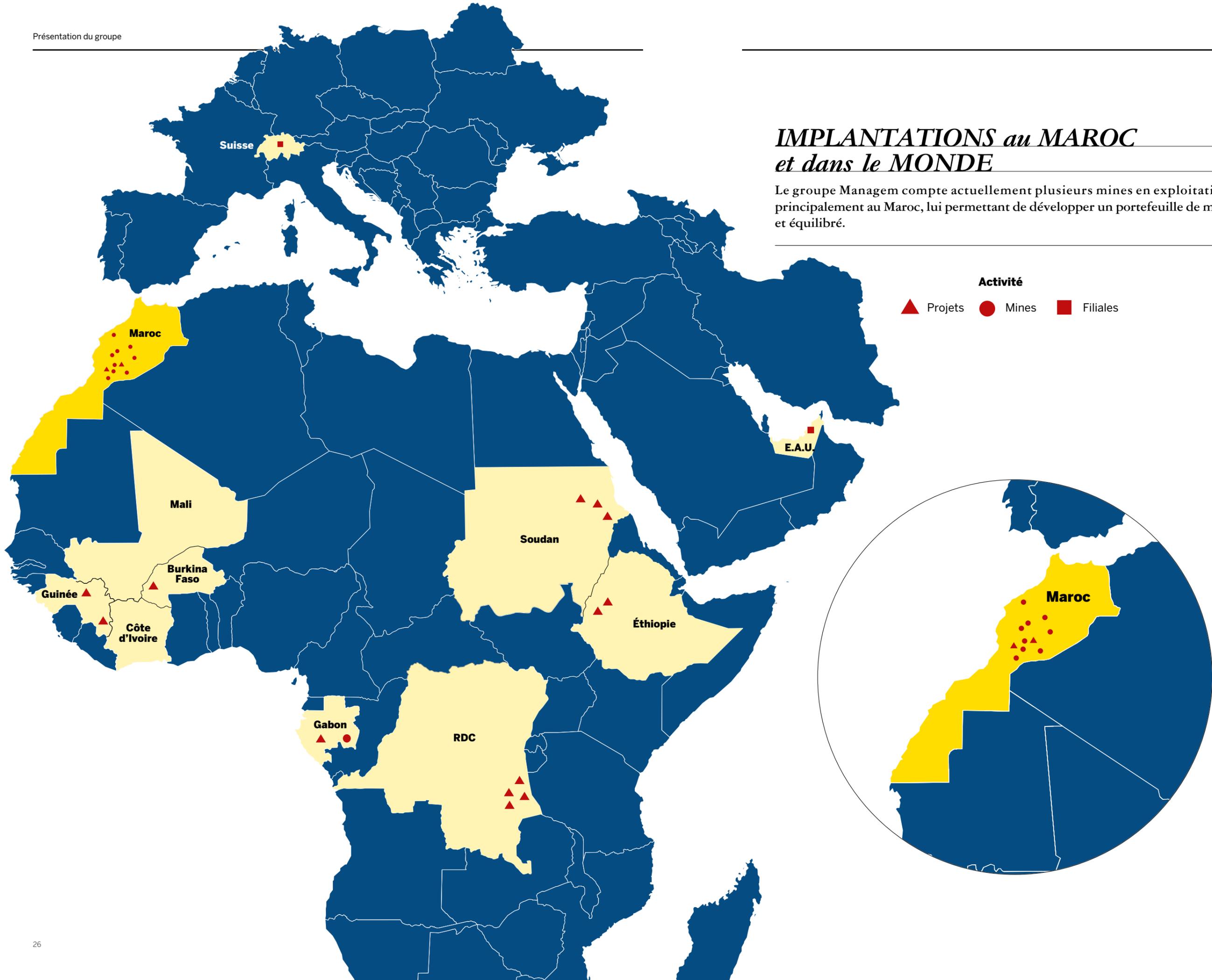


2016  
**+42%**  
ÉVOLUTION  
DU COURS

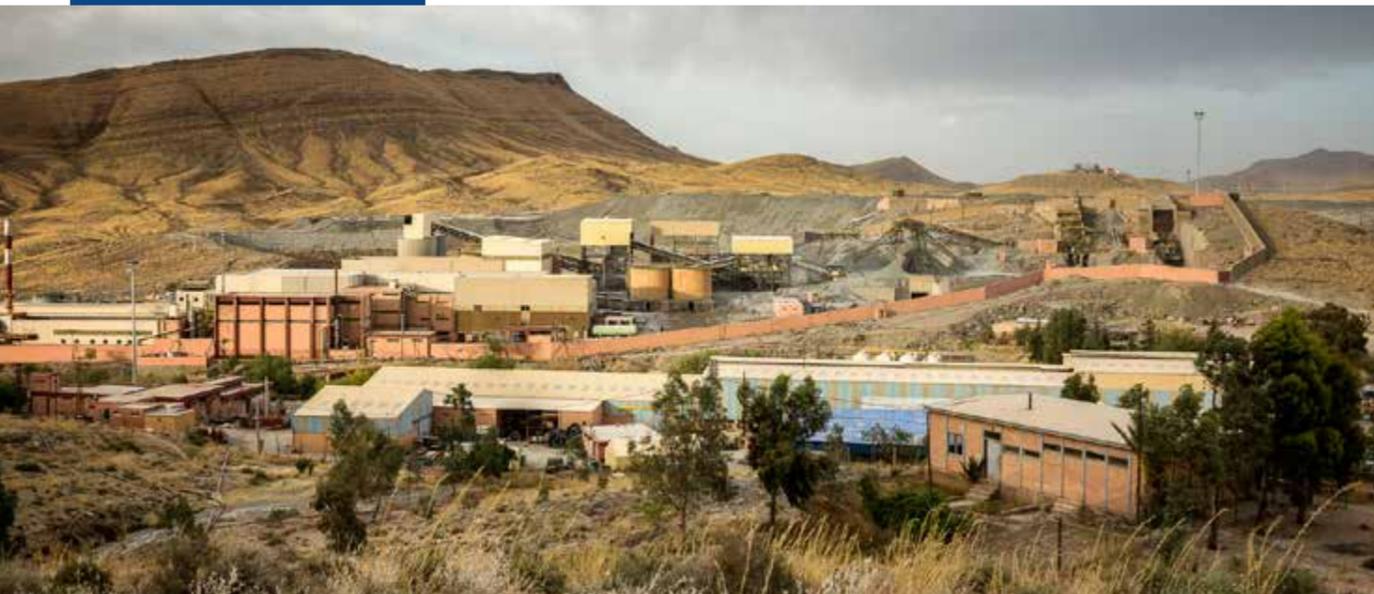
Comparé à 2015

## *IMPLANTATIONS au MAROC et dans le MONDE*

Le groupe Managem compte actuellement plusieurs mines en exploitation en Afrique, principalement au Maroc, lui permettant de développer un portefeuille de métaux diversifié et équilibré.



**ACTIVITÉS AU MAROC**



**SMI** (*Société Métallurgique d'Imiter*)

La Société Métallurgique d'Imiter (SMI), créée en 1969, est chargée de l'exploitation du gisement d'Argent d'Imiter, situé à 150 km à l'est de Ouarzazate. SMI se positionne parmi les principaux producteurs d'Argent primaire au monde et produit des lingots d'Argent métal d'une pureté de 99,5 %. SMI est cotée à la Bourse de Casablanca.

**Gisement Imiter**

La mine d'Imiter se distingue principalement par les qualités de son minerai, notamment parce que l'Argent est son métal principal.

Le site d'Imiter compte 4 importants centres d'exploitation :

1. Le gisement Imiter I constitue le plus ancien centre de production. Il a été découvert en 1984 grâce aux travaux de recherche menés à partir des années 1950 par des sociétés minières, alors attirées par les résidus de l'exploitation minière qu'aurait connue cette région dès le VIII<sup>e</sup> siècle.
2. Découvert en 1995, le gisement Imiter II est exploité en souterrain et connaît une évolution de son potentiel vers l'aval. Son extraction est assurée par le puits central.
3. Développés depuis 2005, les puits E et F d'Imiter Sud sont reconnus pour avoir une teneur en Argent de qualité.
4. Imiter Est, composé du puits 4 et d'Igoudrane a démarré sa production en 2007.

**Méthodes d'exploitation et traitement**

La méthode d'exploitation du minerai utilisée par SMI est entièrement mécanisée. L'exploitation souterraine fait appel à la méthode des tranches montantes remblayées (TMR) avec du remblai mécanique ou cimenté, qui garantit notamment des conditions de sécurité optimales, une bonne productivité, une excellente récupération du minerai et une dilution minimale.

SMI produit des lingots d'Argent métal d'une pureté de 99,5 % grâce à un processus de production en trois phases : l'abattage du minerai, le traitement du minerai et la fusion qui permet d'obtenir les lingots d'Argent.

Le taux de récupération de l'Argent, principal indicateur de productivité, se situe autour de 90 %. ■



RESSOURCES ET RÉSERVES ARGENT AU 31/12/2016

EN TONNE MÉTAL CONTENU (Ag) 2016

RESSOURCES 1181t

RÉSERVES 4381t

TOTAL 5562t

**AGM** (*Akka Gold Mining*)

AKKA GOLD MINING (AGM) is located 280 kilometres south-east of Agadir. After initially extracting and recovering Gold, AKKA GOLD MINING currently produces copper from the Copper deposits of Agoujgal, Tazalakht and more recently (2016) from the Ouanssimi mine, which will make it possible to reach a production level of 300,000 tonnes per year in the medium term.



**Description du gisement**

Après la découverte de nouvelles ressources cuprifères dans les régions d'Agoujgal, de Tazalakht et de Ouanssimi, voisines de la mine d'Akka, Managem a décidé de lancer en 2007, parallèlement à l'Or, l'exploitation et le traitement du Cuivre.

L'ancienne usine, permettant de traiter de grandes capacités et initialement dédiée à l'activité aurifère, est désormais utilisée pour le traitement du Cuivre. Pour le traitement des ressources aurifères, une nouvelle usine a été construite au cours de l'année 2008 et mise en service début 2009.

**Méthodes d'exploitation et traitement**

L'exploitation du gisement cuprifère d'Agoujgal se fait par mine à ciel ouvert au sein de plusieurs fosses. Le traitement du minerai se fait au niveau de l'usine d'AGM.

L'exploitation du gisement d'Ouanssimi se fait par mine souterraine à un niveau d'exploitation de -350 m. Un autre projet dit « aval », pour l'extraction à une plus grande profondeur, est en cours de conception. ■



RESSOURCES ET RÉSERVES CUIVRE AU 31/12/2016

EN TONNE MÉTAL CONTENU (Cu) 2016

RESSOURCES 54 681t

RÉSERVES 103 777t

TOTAL 158 458t





## SOMIFER (Société Minière de Bou-Gaffer)



La société SOMIFER exploite la mine de Bleida, située sur la partie orientale de la boutonnière de Bou-Azzer. En 1997, suite à l'épuisement du gisement de Cuivre de Bleida et l'effondrement des cours, l'activité minière a été momentanément arrêtée. En conséquence, les effectifs ont été redéployés sur d'autres sites d'exploitation. Toutefois, la société a poursuivi les travaux de recherche et d'exploration minière qui ont conduit à la mise en valeur d'un gisement aurifère cédé à CTT. Actuellement, SOMIFER exploite le gisement cuprifère de Jbel Laâsal.

29  
**Cu**  
63.546

RESSOURCES  
ET RÉSERVES  
CUIVRE  
AU 31/12/2016

EN TONNE MÉTAL  
CONTENU (Cu)  
2016

RESSOURCES  
15 700t

RÉSERVES  
80 100t

TOTAL  
95 800t

### Description du gisement

Le secteur de Bleida est situé sur la partie extrême orientale de la boutonnière de Bou-Azzer-El Grara, qui fait partie de l'Anti-Atlas central marocain. Il décèle plusieurs indices cuprifères notamment au niveau de la couverture Adoudounnien (type gisement Jbel Laâsal) et au niveau du Socle (ancienne mine de Bleida).

La minéralisation exploitée à Bleida se présente sous la forme de corps minéralisés en sulfures et oxydes de Cuivre.

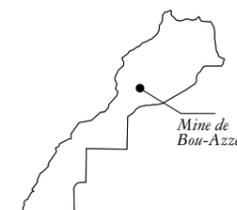
### Méthodes d'exploitation et traitement

La méthode minière d'exploitation adoptée pour les gisements de Bleida, notamment Jbel Laâsal, est une méthode à ciel ouvert par fosse optimisée.

La production du concentré de Cuivre passe par plusieurs étapes : concassage, broyage, flottation, épaisissement et filtration. ■

## CTT (Compagnie de Tifnout Tighanimine)

Créée en 1928, la Compagnie de Tifnout Tighanimine (CTT) est implantée à 120 km au sud de la ville de Ouarzazate et exploite Bou-Azzer, la plus ancienne mine de Managem. Son activité consiste en la recherche, l'exploitation et le traitement du Cobalt primaire. Elle fournit les usines hydrométallurgiques de Guemassa pour l'essentiel de leur approvisionnement en Cobalt concentré ou en haldes de Cobalt.



### Description du gisement

La boutonnière de Bou-Azzer correspond aux affleurements de terrains du précambrien I et II sous une couverture infracambrienne. La série ophiolitique qui caractérise cette boutonnière encaisse des minéralisations exploitables de Cobalt. Les gisements de Cobalt sont associés spatialement et génétiquement au Massif des Serpentes et sont de type « filoniens hydrothermaux ».

### Méthodes d'exploitation

La méthode d'exploitation utilisée au niveau de Bou-Azzer est celle des tranches montantes remblayées.

L'accès au gisement se fait par des puits pouvant aller jusqu'à 400 mètres de profondeur, le gisement étant découpé en plusieurs panneaux de 40 à 50 mètres.

### Traitement

Le traitement du minerai de Bou-Azzer fait appel à un procédé gravimétrique puis hydrométallurgique au niveau du complexe industriel de Guemassa. Au niveau de ce complexe, CTT procède à la valorisation de certains minerais à travers deux filières structurées autour de sept unités opérationnelles : filière « Métal » (cathodes de Cobalt, arsenic, hydroxyde de Nickel et sulfate de Cuivre) et filière « Dérivés Métalliques » (oxyde de Zinc, Or et acide sulfurique). ■

27  
**Co**  
58.933195

RESSOURCES  
ET RÉSERVES  
COBALT  
AU 31/12/2016

EN TONNE MÉTAL  
CONTENU (Co)  
2016

RESSOURCES  
1 100t

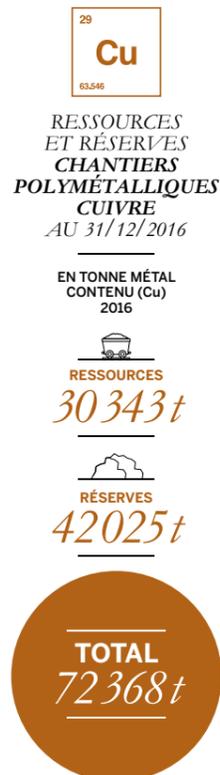
RÉSERVES  
16 856t

TOTAL  
17 956t



## CMG (Complexe Hydrométallurgique de Guemassa)

Situé dans la région de Marrakech, le Complexe Hydrométallurgique de Guemassa abrite les activités de deux filiales Managem, CTT et CMG (Compagnie Minière des Guemassa). Créée en 1988, la Compagnie Minière de Guemassa exploite le gisement polymétallique de Hajjar, situé à 30 km de Marrakech. Si depuis 1992, la société exploite des concentrés de Zinc, de Plomb et de Cuivre, CMG a mis en exploitation en 2002 le site industriel de Guemassa pour la production d'oxyde de Zinc par voie hydrométallurgique. En 2004, pour renforcer et soutenir la production du site de Hajjar, CMG a mis en exploitation le gisement polymétallique de Draâ Sfar, situé à 15 km de Marrakech, ainsi que le gisement polymétallique de Tighardine en 2007, situé à 70 km au sud-est de la mine de Hajjar.



### Le traitement des produits se fait à travers deux unités de production au niveau du complexe de Guemassa :

l'usine de traitement des produits miniers provenant des gisements polymétalliques qui a une capacité de 6 000 T par jour et l'usine de traitement par voie hydrométallurgique. L'hydrométallurgie, activité plus récente, est le fruit de la stratégie d'intégration en aval de Managem. Elle constitue l'aboutissement d'une politique active de Recherche & Développement, engagée il y a quelques années, en vue de mieux valoriser les produits miniers.

En aval de l'extraction et grâce aux efforts de R&D, Managem procède à la valorisation, depuis 1996, de certains minerais par voie hydrométallurgique, obtenant des produits à forte valeur ajoutée, comme les cathodes de Cobalt, le sulfate de Cuivre et l'oxyde de Zinc.

### Organisées en structures opérationnelles et basées au complexe industriel de Guemassa près de Marrakech, les unités hydrométallurgiques du groupe se composent de plusieurs unités :

L'unité de grillage, qui est la première unité métallurgique à partir de laquelle sont produits le Trioxyde d'arsenic (As<sub>2</sub>O<sub>3</sub>) ainsi que du concentré grillé provenant du minerai de concentré de Cobalt de Bou-Azzer.

L'unité hydro 1 où sont traités le concentré grillé ainsi que l'hydroxyde de Cobalt de Bou-Azzer, donnant lieu à la production de Cathode de Cobalt, d'hydroxyde de nickel et de carbonates de Cobalt. Le stérile rejeté contient de l'Or.

L'usine Or traite ce stérile du concentré grillé qui permet la production de lingots d'Or ajoutée au traitement des haldes, et de l'Or de la région de Bleida.

L'unité hydro 2 traite les haldes de Bou-Azzer pour la production d'hydroxyde de Cobalt.

L'usine de Cuivre produit du Sulfate de Cuivre à partir de carbonates de Cuivre et de concentrés des mines de Bouskour et Tazelakht par un procédé de cristallisation.

L'usine de Sulfate de sodium traite par évaporation et cristallisation les effluents liquides de CTT pour la production de Sulfate de sodium (Na<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>). Enfin, l'usine d'acide sulfurique traite la pyrrhotine contenue dans les rejets de la mine de Guemassa.

Le grillage et la récupération du soufre par sublimation permettent de produire de l'oxyde de fer (utilisé dans la cimenterie), de l'acide sulfurique et de la vapeur qui alimente la chaudière de CTT et sert à la production d'électricité.

### Gisement Hajjar

Situé à 35 km au sud de Marrakech sur la bordure nord du Haut Atlas et à 800 mètres d'altitude, le gisement polymétallique de Hajjar est de type volcano-sédimentaire hydrothermal. Exploité depuis 1992, le gisement Hajjar continue à produire une moyenne de 30 % du chiffre d'affaires de la société grâce à l'effort constant de recherche entrepris afin de renouveler de manière significative le potentiel de la mine.

### Gisement Draâ Sfar

Situé à 13 km au nord-ouest de Marrakech, le site de Draâ Sfar possède un potentiel important en minerai polymétallique. Les travaux d'exploration ont démarré en 1988 dans le cadre de la convention entre ONA-Mines et le BRPM. Les permis ont été cédés en 1997 à CMG qui a procédé en 1998 au fonçage du puits II.

Le projet Aval Draâ Sfar consiste à mettre en exploitation la partie aval du gisement Aval 640, l'objectif étant de prolonger la durée de vie de la mine de CMG en exploitant un gisement polymétallique (Zinc, Cuivre et Plomb). De plus d'un kilomètre de profondeur, le projet Aval Draâ Sfar est la mine la plus profonde d'Afrique du Nord.

### Gisement Tighardine

Ce projet a pour objectif de réaliser les travaux de développement du gisement sur les chantiers extérieurs afin de compenser en partie la baisse de la production de Hajjar. Le gisement de Tighardine est situé à 70 km au sud-est de la mine de Hajjar.

### Méthodes d'exploitation et traitement

Les méthodes d'exploitation utilisées sont principalement les tranches montantes remblayées (TMR) et les sous-niveaux abattus qui sont les mieux adaptés à la morphologie et aux caractéristiques mécaniques des gisements de CMG. Les opérations d'exploitation sont hautement mécanisées. ■



Mine de El Hammam



## **SAMINE** (Société Anonyme d'Entreprises Minières)

Créée en 1961, la Société Anonyme d'Entreprises Minières (SAMINE) exploite le gisement d'El Hammam, situé à 80 km de Meknès, et compte parmi les premières entreprises minières productrices de Fluorine dans le monde. Avec une capacité annuelle atteignant 76 000 tonnes de concentré de Fluorine, le produit est exporté vers de nombreux clients à travers le monde.



RESSOURCES ET RÉSERVES FLUORINE AU 31/12/2016

EN TONNE MÉTAL CONTENU (CaF<sub>2</sub>) 2016

RESSOURCES 449 869 t

RÉSERVES 455 893 t

TOTAL 905 762 t

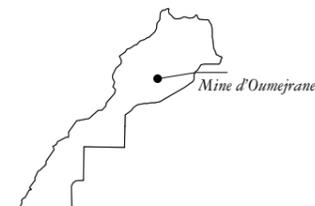
### Description du gisement

Les minéralisations recherchées dans ce secteur sont principalement la Fluorine, les minéralisations liées aux Skarns et les concentrations de sulfures de Plomb, de Zinc et de Cuivre.

### Méthodes d'exploitation et traitement

La méthode d'exploitation utilisée est celle des tranches montantes remblayées dans des tailles de 150 mètres en moyenne, tandis que le découpage des gisements est réalisé sur des niveaux de 50 mètres. Chaque gisement possède des cheminées collectrices.

La mine a atteint une production de concentré de Fluorine de 66 584 tonnes en 2016. ■



## **CMO** (Compagnie Minière d'Oumejrane)

La Compagnie Minière d'Oumejrane (CMO) détient des permis d'exploitation de Cuivre dans la région de Tinghir. Le site industriel permet la production de concentré de Cuivre à partir de 5 chantiers par mines souterraines et grâce à une usine de traitement de flottation construite sur le site de Bounhas.



RESSOURCES ET RÉSERVES CONCENTRÉ DE CUIVRE AU 31/12/2016

EN TONNE MÉTAL CONTENU (Cu) 2016

RESSOURCES 14 967 t

RÉSERVES 65 056 t

TOTAL 80 023 t

### Description du gisement

Le gisement d'Oumejrane produit du concentré de Cuivre à partir des prospectus cuprifères de Bounhas, de Rich Merzoug, de Afilou N'khou, de Oumejrane Nord et de Boukerzia, tous situés sur un périmètre de 17 km par rapport à Bounhas, au sud-est du douar Ait Sâadane dans la commune de Hssya, relevant du cercle d'Alnif dans la province de Tinghir. La minéralisation exploitée se présente sous forme de veines de Cuivre hydrométal.

### Méthodes d'exploitation et traitement

L'exploitation des mines souterraines se fait avec la méthode TMR (Tranche Montante Remblayée) avec ses trois variantes : mécanisée (TMRM), semi-mécanisée (TMRSM) et classique (TMRC). La production de Cuivre de Jbel Laasel se fait suivant un processus de concentration par flottation dans l'usine de traitement. ■

**ACTIVITÉS À L'INTERNATIONAL**



Mine de Bakoundou



**REG** (*Ressources Golden Gram Gabon*)

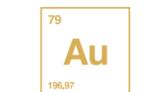
La mine à ciel ouvert de Bakoundou, dont le démarrage a eu lieu en 2012, est la première mine d'Or à avoir été inaugurée au Gabon. La construction de la mine a nécessité un investissement de 39 M\$ pour une production prévisionnelle de 45 000 oz d'Or métal par an tout au long de la durée de vie de la mine. Utilisant les procédés de traitement de gravimétrie et de CIL, l'usine produit des lingots d'Or. Le projet de Bakoundou s'est d'abord inscrit dans le cadre d'un partenariat entre Managem International et la société Searchgold : il a donné naissance à la société de droit gabonais « REG » pour le développement du gisement. Une convention avec l'État gabonais permet à REG de bénéficier de garanties juridiques, économiques et fiscales favorables, avec une garantie de stabilité pour l'investissement. La société REG qui opère le projet, est détenue à 75 % par Managem et à 25 % par le Gouvernement gabonais à travers la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC). REG a entamé un programme d'exploration visant l'intégration de nouveaux sites et le prolongement de la durée de vie de la mine, qui avait été estimé à 3 ans au moment de la phase de construction.

**Description du gisement**

La mine de Bakoundou est située à plus de 650 km au Sud-Est de la capitale Libreville, dans la région de Moanda. La minéralisation exploitée est sous forme de granite et gneiss associé aux veines de quartz.

**Méthodes d'exploitation et traitement**

L'exploitation de la mine de Bakoundou se fait en carrière à ciel ouvert. Le traitement du minerai commence par une préparation mécanique (concassage et broyage). Ensuite, une étape de séparation gravimétrique par passage sur concentrateurs spécifiques et tables à secousse, permet d'obtenir des concentrés riches en Or. Ces concentrés sont fusionnés pour obtenir des lingots à une teneur supérieure à 95 % en Or. La capacité de traitement est de 360 000 T/an. ■



RESSOURCES ET RÉSERVES OR AU 31/12/2016

EN KG MÉTAL CONTENU (Au) 2016

RESSOURCES 2474t

RÉSERVES 631t

TOTAL 3105t

**MANUB**

Créée en 2012, la société Manub exploite le gisement aurifère Bloc 15 au Soudan. En 2013, Managem a obtenu la certification des ressources en Or et a réalisé une étude de faisabilité pour le développement du projet. Afin de vérifier et confirmer tous les paramètres techniques et les performances de traitement de l'étude de faisabilité, Managem a investi 14 millions de dollars US pour la construction d'une usine de production pilote. Cette usine a démarré en août 2012 sous l'entité juridique Manub. L'usine pilote a une capacité de 16 000 oz (500 kg) d'Or par an. 200 employés sont employés par Manub sur le site.



**Description du gisement**

Le gisement aurifère du Bloc15, propriété de MANUB, est situé à environ 650 km au nord de la capitale Khartoum, dans la Wilayat Nahr Ennil (« Nile River State»). La minéralisation renfermée dans le gisement se présente sous forme d'une shear zone dont les structures minéralisées sont d'une extension kilométrique. La minéralisation affleure en surface et se prête à une exploitation à ciel ouvert.

**Méthodes d'exploitation et traitement**

L'exploitation de la minéralisation du Bloc 15 est exploitée par la méthode à ciel ouvert. Le traitement du minerai commence par une préparation mécanique (concassage et broyage). Ensuite, une étape de lixiviation par CIL permet de mettre en solution l'Or contenu immédiatement absorbé sur le charbon actif. Ensuite, l'Or est extrait du charbon actif par une élution et électrolyse suivie d'une calcination et une dernière étape de fusion pour produire des lingots d'Or titrant une teneur de plus de 93 %. La capacité actuelle de la production est de 700 T tout-venant par jour ; un projet d'extension pour augmenter la production a été lancé. ■



RESSOURCES ET RÉSERVES OR AU 31/12/2016

EN ONCE MÉTAL CONTENU (Au) 2016

RESSOURCES 0,563 Moz

RÉSERVES 1,874 Moz

TOTAL 2,438 Moz

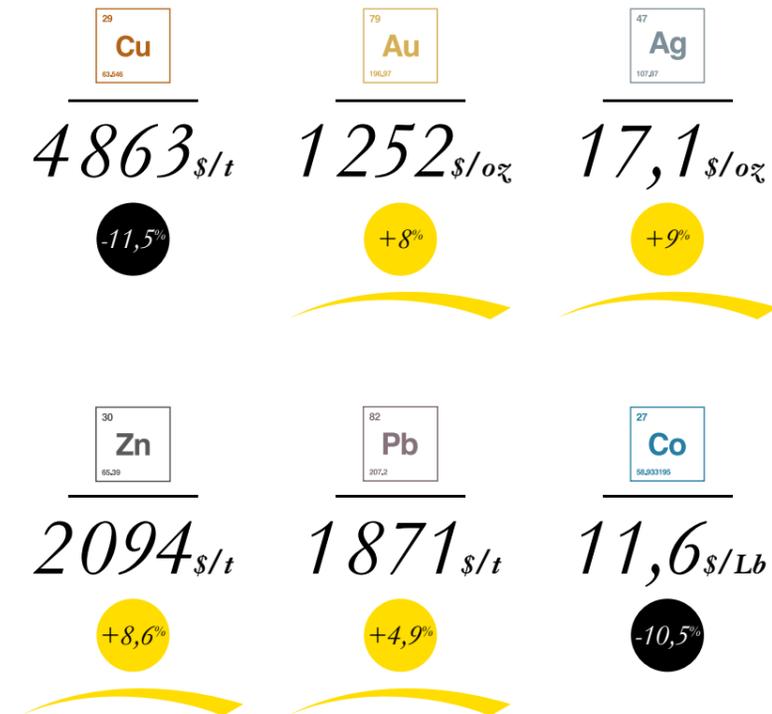


# RÉALISATIONS 2016

**MARCHÉ & CONJONCTURE ÉCONOMIQUE**  
**PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES 2016**  
**BILAN des RECHERCHES**  
**DÉVELOPPEMENT**  
**LES PROJETS de MANAGEM au MAROC**  
**LES PROJETS de MANAGEM**  
**sur le reste du CONTINENT AFRICAÏN**  
**PERFORMANCE FINANCIÈRE**

## MARCHÉ & CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

### Évolution des cours des principaux métaux du groupe (2015-2016)



#### Situation contrastée sur les cours des métaux

Après une année de recul, les cours des métaux de base se sont inscrits en nette hausse en 2016, avec des performances contrastées. Les métaux précieux connaissent un recul relatif en fin d'année, après trois trimestres consécutifs de hausse. Les métaux de base et le Cobalt connaissent une progression soutenue à partir du second semestre. Les explications qui sous-tendent ces évolutions de prix sont complexes. En effet la situation économique globale reste incertaine avec des reprises en Europe et en Amérique du Nord encore fragiles. D'autres éléments contribuent à cette conjoncture comme le changement de présidence aux Etats-Unis, la décision de sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne (le Brexit) ainsi qu'une demande fluctuante et une croissance chinoise supérieure à 6,5 %, mais qui a atteint son niveau le plus bas sur 26 ans, et des incertitudes dans les autres pays émergents. ■

**29**  
**Cu** **Cuivre**  
**63,546**  
**Évolution des cours :**  
**du 01/01/2015 au 31/12/2016**

**La moyenne des cours en 2016 s'établit à 4 863 \$/t, soit un recul de 11,5 % par rapport à 2015.**



Le marché étant en surplus, l'évolution des cours du Cuivre en 2016 a été très volatile. La tendance a été conduite par l'offre sur le court et moyen terme, les chiffres de l'index PMI (*Purchasing Managers Index*) aux Etats-Unis et en Chine, et l'évolution des stocks.

L'évolution de la demande mondiale de Cuivre, en hausse de 2 %, a largement été influencée par la demande américaine compensant le ralentissement de la croissance en Chine. Cette demande a été accélérée par l'introduction de mesures incitatives du gouvernement des USA, visant à augmenter les investissements dans les infrastructures et à favoriser la consommation de biens manufacturés. D'un autre côté, on assiste à une hausse de l'offre minière de l'ordre de 2 % en 2016, qui s'explique par le démarrage de nouveaux projets et l'augmentation des capacités de production sur plusieurs mines existantes. Malgré des cours assez bas, la majorité des producteurs sont rentables et veulent maintenir leur parts de marché, les stocks se situant à un niveau important de près de 9 semaines de consommation avec un marché en surplus d'environ 380 Kt. En 2017, les cours devraient se consolider sous l'effet du réajustement attendu de l'offre et de la reprise de la demande avec l'amélioration de la conjoncture mondiale. ■

**79**  
**Au** **Or**  
**196,97**  
**Évolution des cours :**  
**du 01/01/2015 au 31/12/2016**

**La moyenne des cours de 2016 est en augmentation de +8 % : elle est passée de 1 159 \$/oz à fin 2015, à 1 252 \$/oz à fin 2016.**



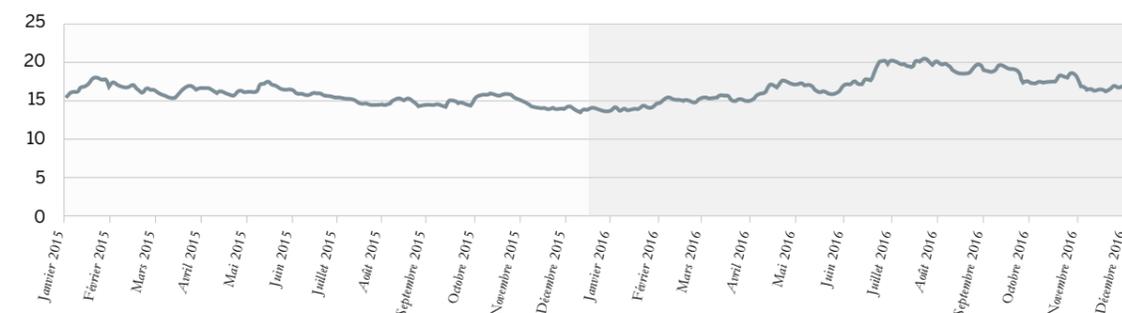
En 2016, la production minière diminue de près de 3 %, dans un contexte de rationalisation des coûts et de désengagement des actifs les moins rentables. Ceci a influencé positivement les cours de l'Or qui ont augmenté durant les neuf premiers mois de l'année. Cette performance a également été

influencée par un contexte d'incertitudes sur les marchés (Brexit, taxes douanières sur l'importation de l'Or en Inde,...) ainsi que par certaines tensions géopolitiques, notamment en Corée et en Iran, positionnant l'Or en valeur refuge. Par ailleurs les différents reports du resserrement monétaire de la FED qui ont prolongé la faiblesse du Dollar, ont également augmenté l'attractivité de l'Or pour les investisseurs et la spéculation fonds d'investissement.

La baisse des cours de l'Or a démarré en octobre, impactée par l'élection de Donald Trump. Le marché a dès lors subi un mouvement de transfert des investisseurs du métal jaune vers le marché actions, en prévision des mesures de soutien à l'économie et aux infrastructures qui seront engagées à l'occasion de la nouvelle présidence.

**47**  
**Ag** **Argent**  
**107,87**  
**Évolution des cours :**  
**du 01/01/2015 au 31/12/2016**

**La moyenne des cours s'établit à 17,1 \$/Oz, en hausse de 9 % par rapport à la moyenne enregistrée en 2015 qui s'élevait à 15,7 \$/Oz**



À fin décembre, l'Argent affiche une progression de 17 % par rapport au début de l'année 2016 (16,2 \$/Oz contre 13,8 \$/Oz) et constitue l'une des meilleures performances pour les matières premières. Comme l'Or, le cours de l'Argent a été fortement corrélé aux prévisions de relèvement des taux de la Réserve Fédérale Américaine (FED), et dans une moindre mesure aux annonces de soutien à l'économie de la Banque Centrale Européenne (BCE) et de la Banque du Japon (BoJ). L'Argent effectue également un rattrapage de l'Or avec un ratio Or/Argent qui a atteint 83 en mars, 71 en juin, 68 en septembre et 70 en décembre alors que la moyenne historique de 1970-2015 s'établit à 55.

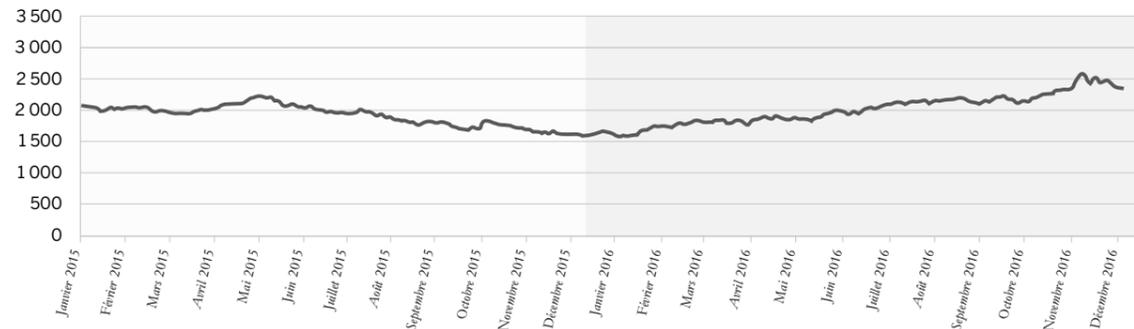
Au niveau de l'offre, l'année 2016 constitue le premier exercice de repli de la production minière depuis 14 ans. C'est une conséquence des baisses des investissements engagés les années précédentes, encouragée par une courbe de cash-cost jugée favorable en comparaison avec d'autres matières premières. La production d'Argent se trouve affectée en 2016 par les baisses de production des mines de Fresnillo et Cannington (plus grandes mines d'Argent du monde) et les fermetures de complexes miniers Zinc-Plomb en Chine et Australie dont l'Argent est un by-product.

Au niveau de la demande, la part de la demande provenant des investisseurs a progressé, alors que les importations indiennes et chinoises ont connu une importante baisse du fait de l'accumulation des stocks en 2015 lorsque les cours étaient bas. Les importations américaines sont quant à elles stables d'une année à l'autre.

À court et moyen terme, les cours de l'Argent évolueraient en fonction de la fluctuation du billet vert selon la politique monétaire des États-Unis et les risques et incertitudes géopolitiques. ■

**30**  
**Zn**  
65,39  
**Zinc**  
**Évolution des cours :**  
*du 01/01/2015 au 31/12/2016*

**L'année 2016 connaît une évolution positive des cours de 9 % passant de 1 928 \$ à fin 2015 à 2 094 \$ à fin 2016.**

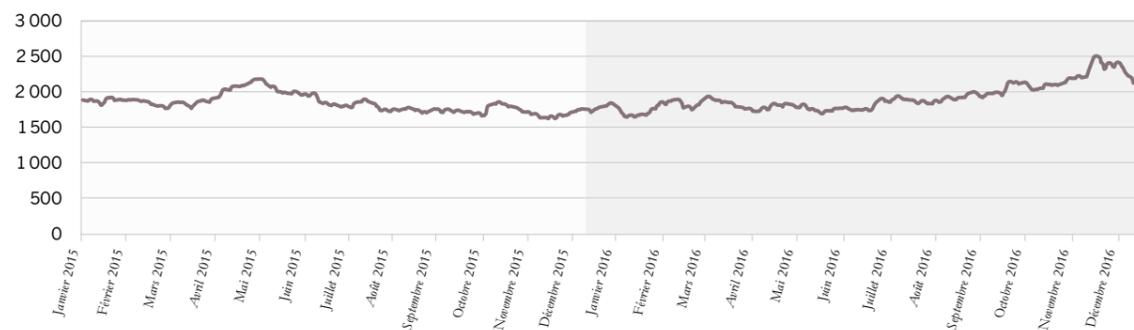


L'année a démarré par des niveaux de cours assez « faibles » à environ 1 500 \$, avant d'augmenter progressivement pour atteindre 2 097 \$ à fin novembre, soit +94 %.

Cette envolée des cours s'explique par une augmentation de la consommation mondiale de Zinc drainée d'une part par le marché de véhicules électriques, favorisé par les incitations règlementaires et fiscales, et d'autre part par les stimuli monétaires de la Banque Centrale en Chine qui ont encouragé les secteurs de la construction et de l'automobile. Par ailleurs, l'offre minière a connu en 2016 une baisse de 5 % en raison des arrêts de production opérés en 2015 et de la fermeture de mines au Canada et en Irlande, ainsi que de certaines mines de Glencore et Nyrstar. Le marché du Zinc est en déficit depuis 2013, cependant l'offre se maintient grâce à la contribution des stocks. ■

**82**  
**Pb**  
207,2  
**Plomb**  
**Évolution des cours :**  
*du 01/01/2015 au 31/12/2016*

**La moyenne annuelle des cours du Plomb passe de 1 782 \$/t à fin 2015 à 1 871 \$/t à fin 2016, soit une évolution positive de 5 %.**



Les cours du Plomb ont été volatiles en 2016, passant en début d'année de 1 600 \$/t, leur niveau le plus bas, à plus de 2 000 \$/t à partir de septembre, pour arriver à leur plus haut niveau annuel, 2 466 \$ en novembre.

Cette évolution est due à la consommation et demande de Plomb soutenue par la progression des ventes automobiles, encouragée par la baisse des cours des hydrocarbures ainsi que par la facilité d'accès aux crédits. Le passage de la 4G à la 5G aux USA et en Europe et l'extension des réseaux télécoms fortement consommateurs de Plomb, a également boosté la demande et la hausse des cours.

Concernant l'offre minière, elle est en recul, autant affectée que le Zinc par les fermetures de mines, dues au manque de compétitivité ou au non-respect des normes environnementales. En parallèle, le marché secondaire, qui constitue 53 % de l'offre, continue à se développer et bénéficie de l'arrivée au recyclage des batteries de « e-bikes » chinoises produites durant la décennie précédente.

L'évolution du cours du Plomb a également été influencée par le niveau de stocks mondial, qui est à son plus bas niveau depuis 6 ans. Le Plomb a ainsi bénéficié d'un mouvement de reconstitution saisonnier des stocks par les fabricants de batterie. ■

**27**  
**Co**  
58,933195  
**Cobalt**  
**Évolution des cours :**  
*du 01/01/2015 au 31/12/2016*

**Le cours moyen du Cobalt enregistré à fin 2016 est de 11,6 \$/Lb, soit une baisse de 10,5 % par rapport à la moyenne de 2015.**



Le Cobalt a connu un rattrapage significatif sur le deuxième semestre de l'année, passant de 10,7 \$/Lb en fin juin 2016 à 14,8 \$/Lb à fin décembre, soit une hausse de 38 %. L'année 2016 a connu le premier déficit de l'offre depuis 7 ans.

La consommation de Cobalt est tirée par la consommation de batteries qui constitue près de 50 % de la demande. La moitié de la production est absorbée par la Chine, dont 99 % des importations en concentrés, et 93 % de la consommation finale proviennent de la République Démocratique du Congo. Ce pays étant le principal exportateur de Cobalt, ceci représente un manque de diversification géographique de l'offre et un risque de chocs accru au niveau de l'approvisionnement.

L'offre, qui a connu une croissance annuelle de 5 % ces dernières années, devrait diminuer du fait des difficultés de certaines mines de Nickel et de Cuivre qui pâtissent du recul des cours, et dont le Cobalt est un by-product. La croissance de la production connaîtra un rythme moyen de 3 % pour les prochaines années, après une progression de 6 % en 2016, accentuant progressivement le déficit de l'offre à partir de 2018. À plus long terme, un risque de substitution apparaît avec la forte dépendance du secteur des batteries et de l'aérospatiale au Cobalt, ce qui pousse les industriels à développer des matériaux de substitution comme les batteries lithium-ion ou Plomb-acide.

Les perspectives du marché du Cobalt sont favorables. Le Cobalt offre de bonnes perspectives, soutenues essentiellement par le développement des batteries lithium-ion utilisées dans le secteur des voitures électriques. La lutte au niveau mondial contre les émissions issues des énergies fossiles va accentuer la demande en véhicules électriques aux USA, UE, Chine et Inde. Selon CRU, le boom des véhicules électriques va faire progresser la demande de 16 % à un rythme annuel jusqu'en 2022. Du côté de l'offre, le manque de diversification géographique constitue un risque non négligeable au niveau du marché. Par ailleurs, peu de projets miniers de Cobalt arriveront à court terme en phase d'exploitation. ■

# PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES 2016

2016 a permis au groupe Managem de réaliser des niveaux de production satisfaisants sur l'ensemble des métaux, exceptés l'Or et la Fluorine qui ont enregistré une baisse.

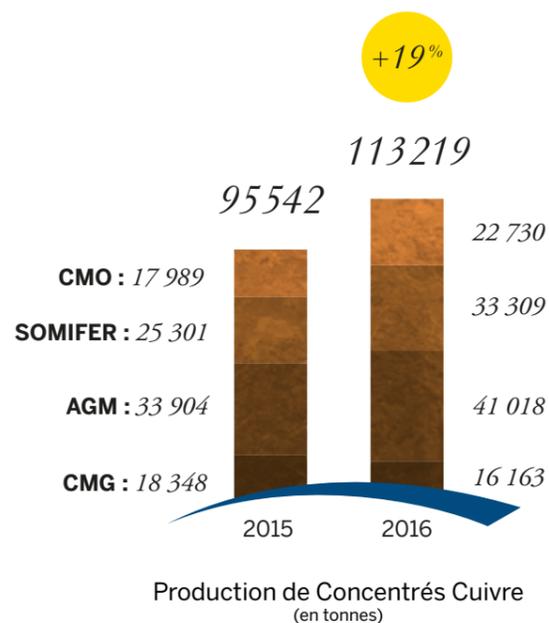
## À fin 2016, la production a connu les faits marquants suivants :



### Cuivre

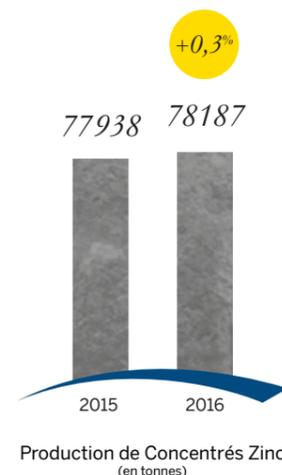
La production de Cuivre du groupe a connu la hausse notable de 18,5 % pour atteindre 17 677 TC. Cette bonne performance est due à la conjugaison de plusieurs progressions au niveau des mines productrices de Cuivre.

Grâce à l'amélioration des fondamentaux, hausse du tonnage et de la teneur traitée, la production a progressé de 26,4 % à Oumejrane. À Bleida, la production a augmenté de 40 % grâce à la mise en évidence et au démarrage de la production des chantiers « sulfures ». Au niveau de Akka, la production a augmenté de 21 %, marquée par la hausse du tonnage traité, conjuguée à une augmentation du taux de rendement de l'usine de traitement.



### Zinc

L'année 2016 a été marquée par la consolidation de la production du Zinc grâce à la hausse du tonnage traité de Draâ Sfar (Aval et Zone Mince), compensant totalement l'effet négatif de la baisse des tonnages en provenance de la mine de Hajjar.

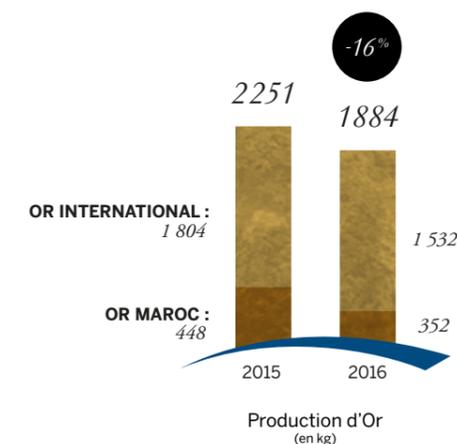


### Or

La production Or du groupe a reculé de 16 %, soit -366 kg Métal et ce malgré la hausse de 2 % de la production de l'unité Pilote au Soudan, impactée par l'amélioration de la teneur traitée, soit 10 kg Métal.

La baisse de la production totale est liée au recul de la production à Bakoudou suite à la baisse de la teneur moyenne traitée. Cette baisse, en partie compensée par les efforts de hausse au niveau des tonnages traités, est de 22 %, soit -281 kg Métal.

La baisse de la production d'Or au Maroc de 22 %, soit 96 kg Métal, a impacté la production totale 2016 du groupe, avec un recul de 21,4 % pour cause de non-récurrence de la production d'Or à Bleida. En effet, ce chantier a été arrêté en raison de son cash-cost élevé.



### Argent

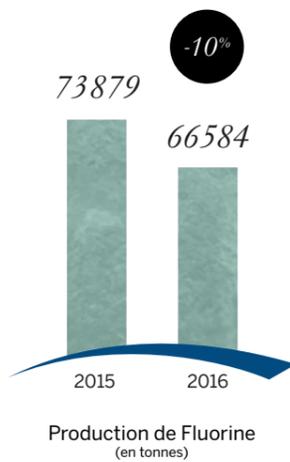
À SMI, la production de l'Argent a connu une amélioration de 7 %, soit environ 15 tonnes métal d'Argent. Cette augmentation est le résultat de la hausse de tonnage traité en vue de saturer l'usine ainsi que de l'amélioration du rendement usine.





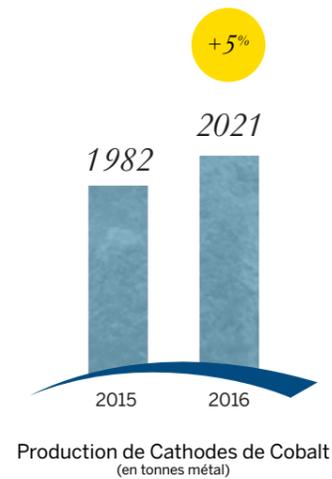
**Fluorine**

L'exercice 2016 a connu une baisse de la production de la Fluorine de 10 % à cause de la baisse des tonnages et teneurs traités. Cette tendance a tout de même été atténuée par le développement de nouveaux chantiers mettant en valeur la Fluorine de la digue, ainsi que le lancement de nouveaux marchés locaux comme celui des cimenteries.



**Cobalt (Cathodes de Cobalt)**

La production des cathodes de Cobalt a connu une augmentation de 5 %, grâce à la hausse des tonnages traités.

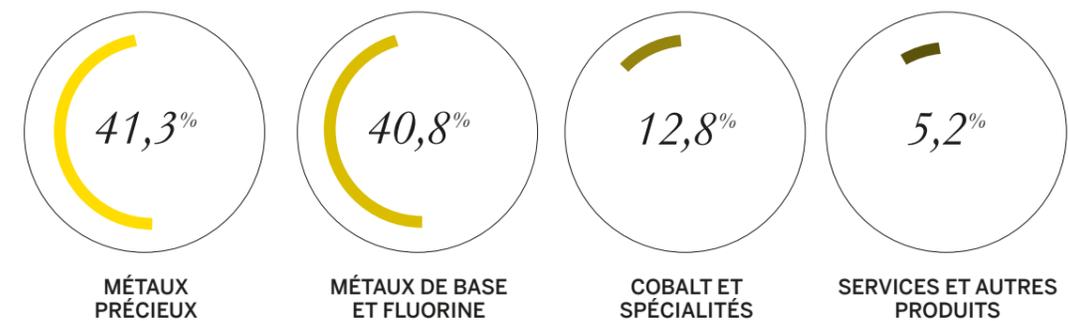


**Production par filiale**

Managem affiche globalement de bons résultats sur le Maroc, avec une montée en puissance particulière sur la production de Cuivre.

Filiale	Pays	Type de minerai	Unité	2015	2016	Var. 15-16
CMG	Maroc	Concentrés Zinc	(T)	77 938	78 187	0,3 %
		Concentrés Plomb	(T)	16 325	15 744	-3,6 %
		Concentrés Cuivre	(T)	18 348	16 163	-11,9 %
SMI	Maroc	Argent	(Kg)	206 921	221 226	6,9 %
AGM	Maroc	Concentrés Cuivre	(T)	33 904	41 018	21,0 %
SOMIFER	Maroc	Concentrés Cuivre	(T)	25 301	33 309	31,7 %
CMO	Maroc	Concentrés Cuivre	(T)	17 989	22 730	26,4 %
SAMINE	Maroc	Fluorine	(T)	73 879	66 584	-9,9 %
CTT	Maroc	Or	(Kg)	448	352	-21,4 %
		Cathodes de Cobalt	(T)	1 982	2 081	5,0 %
		Arsenic	(T)	7 566	6 122	-19,1 %
		Dérivés de Nickel	(T)	203	188	-7,4 %
		Oxyde de Zinc	(T)	4 892	5 180	5,9 %
		Acide Sulfurique	(T)	57 319	98 125	71,2 %
		Oxyde de Fer	(T)	52 779	92 264	74,8 %
REG	Gabon	Or	(Kg)	1 301	1 020	-21,6 %
MANUB	Soudan	Or	(Kg)	503	512	1,8 %

**Contribution au chiffre d'affaires 2016 par produit**



## BILAN des RECHERCHES

L'année 2016 a été marquée par un bilan de recherche positif. Les principales découvertes concernent :

### Argent

**+ 653 tonnes métal**

De nouvelles réserves minières d'Argent ont été mises en évidence à SMI. À fin 2016, 653 Tonnes métal sont découvertes, soit l'équivalent de plus de deux années d'exploitation supplémentaires pour cette mine.

### Cobalt

**+ 3 624 tonnes métal**

De nouvelles réserves en Cobalt ont été découvertes. 3 624 Tonnes métal s'ajoutent aux réserves de Cobalt, ce qui correspond à environ une année et demie d'exploitation supplémentaire à Bou-Azzer.

### Cuivre

**+ 4,5 millions de tonnes tout venant**

Les nouvelles réserves de Cuivre découvertes totalisent en 2016 environ 4,5 millions de tonnes tout venant en consolidé. Ceci confirme le potentiel de ce métal stratégique pour le groupe Managem, et permet de rallonger la durée de vie des mines productrices de Cuivre d'une moyenne de deux ans supplémentaires.

### Polymétallique

**+ 1,9 millions de tonnes tout venant**

De nouvelles réserves Polymétallique ont été trouvées à CMG, soit plus de 1,9 million de tonnes tout venant. Ceci rallonge d'environ une année et demie l'exploitation au niveau de ce site minier.

### Tableau des réserves & ressources

<i>En métal contenu</i>			<i>Fin 2015</i>	<i>Fin 2016</i>
<b>Cuivre</b>				
	<b>Réserves</b>		<b>275 155</b>	<b>290 958</b>
	<b>Ressources</b>		<b>108 856</b>	<b>115 691</b>
<b>Cuivre CMG</b>	Réserves	TM	37 064	42 025
	Ressources	TM	22 788	30 343
<b>Cuivre AGM</b>	Réserves	TM	103 377	103 777
	Ressources	TM	47 614	54 681
<b>Cuivre SOMIFER</b>	Réserves	TM	66 056	80 100
	Ressources	TM	21 396	15 700
<b>Cuivre CMO</b>	Réserves	TM	68 658	65 056
	Ressources	TM	17 058	14 967
<b>Polymétallique : Zinc, Plomb</b>				
<b>Zinc</b>	Réserves	TM	405 048	419 314
	Ressources	TM	90 258	124 040
<b>Plomb</b>	Réserves	TM	140 657	141 778
	Ressources	TM	63 933	76 567
<b>Argent</b>				
<b>Argent SMI</b>	Réserves	TM	3 965	4 381
	Ressources	TM	1 082	1 181
<b>Or</b>				
<b>Or REG</b>	Réserves	Kg M	2 099	631
	Ressources	Kg M	4 256	2 474
<b>Fluorine</b>				
<b>Fuorine SAMINE</b>	Réserves	TM	532 549	455 893
	Ressources	TM	337 902	449 869
<b>Cobalt</b>				
<b>Cobalt CTT</b>	Réserves	TM	15 652	16 856
	Ressources	TM	1 096	1 100

FIN 2016

RÉSERVES CUIVRE

290958  
TM

FIN 2016

RESSOURCES CUIVRE

115691  
TM

# DÉVELOPPEMENT

Étapes de développement d'une mine

## 1. Exploration

### Stratégique

Réalisation de travaux de cartographie, levés géophysiques et/ou géochimiques à grande échelle (centaine de km<sup>2</sup>).

### Tactique

Détermination des cibles d'exploration et réalisation de prélèvements et sondages à plus petite échelle (quelques km<sup>2</sup>).

Réalisation de l'étude conceptuelle : il s'agit d'une évaluation

économique préliminaire d'un potentiel projet minier qui se base sur des données géologiques, techniques et financières préliminaires.

### Valorisation

Certification des ressources en serrant la maille des sondages. Lancement d'une étude de préfaisabilité couvrant l'évaluation économique du gisement à mettre en valeur et comprenant :  
 ■ L'étude géotechnique, hydro-

logique et hydro-géologique, minéralogique et métallurgique.  
 ■ La conception des méthodes d'extraction et de valorisation du gisement.  
 ■ L'évaluation du cadre réglementaire.  
 ■ L'évaluation des impacts environnemental, social et économique.  
 ■ Les estimations des coûts de développement et d'exploitation.  
 ■ Les résultats de l'évaluation financière.

## 2. Étude de faisabilité

Préparation de l'évaluation économique définitive, conforme aux meilleures pratiques internationales.

## 3. Construction de la mine

Préparation des études d'ingénierie de détail.  
 Lancement des commandes des engins miniers et des équipements de l'usine.  
 Réalisation des travaux de génie civil.  
 Développement de la mine.  
 Installation et mise en service de l'usine.

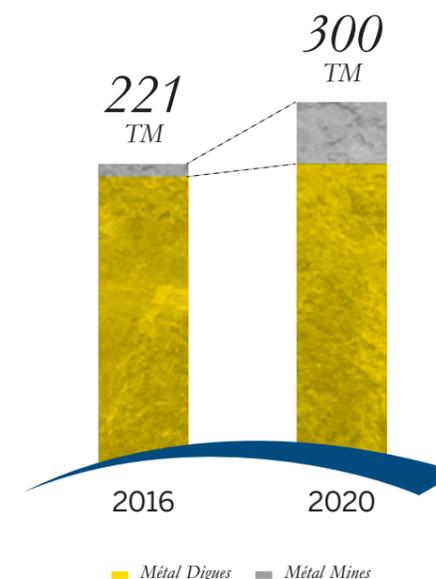


## LES PROJETS de MANAGEM au MAROC

### Projet d'extension de SMI

La mine d'Imiter produit de l'Argent primaire depuis 1969 et recèle encore d'un potentiel important. Le projet d'extension de SMI se fixe comme objectif d'augmenter la capacité de production d'Argent à 300 tonnes métal à partir de 2020.

Cette montée en capacité se fera en deux étapes : la première étape visera à atteindre entre 230 et 250 T/an et la deuxième étape atteindra 300 T/an grâce à une extension de capacité de l'usine actuelle et la mise en valeur d'anciennes digues.



Objectifs de production prévisionnelle d'Argent à SMI



### Projets de Cuivre

Managem vise le développement de l'activité Cuivre au Maroc pour atteindre une production de 250 000 tonnes de Cuivre à horizon 2020, à travers l'augmentation des mines existantes et en développant le projet de Tizert. La volonté de renforcer son portefeuille autour de l'activité Cuivre conduit le groupe à étendre sa présence également dans d'autres régions et à accélérer ses programmes de recherche et d'exploration.

#### Projet cuprifère de Tizert

Le site minier de Tizert se situe dans la commune d'Igherm appartenant à la province de Taroudant qui se trouve à 80 km à l'est d'Agadir et à environ 250 km au sud-ouest de Marrakech. L'année 2016 a connu la poursuite des travaux d'exploration et de certification des ressources ; cet investissement en exploration a permis de découvrir un gisement à grand potentiel : les ressources

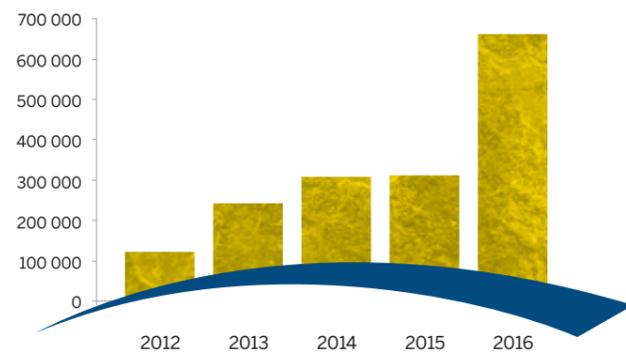
géologiques sont estimées à plus de 600 000 tonnes de Cuivre contenu avec un potentiel ouvert en latéral et en aval.

L'étude de préfaisabilité du projet est en cours de réalisation. Selon les données préliminaires, le projet cible une capacité de production estimée à 65 000 TC/an.

#### Projet cuprifère de Bouskour

Le projet cuprifère de Bouskour au sud-est de la ville de Ouarzazate présente des réserves estimées à plus de 9 millions de tonnes tout venant à une teneur moyenne en Cuivre de 1,61 %.

Dans un contexte de baisse des cours du Cuivre, l'objectif est de renforcer la rentabilité économique du projet en réduisant les coûts à travers l'évaluation de nouveaux scénarios de développement en ayant recours au grand potentiel régional en Cuivre et aux synergies avec les mines dans la région. ■



Ressources en Cuivre de Tizert (en TM)

## LES PROJETS de MANAGEM sur le reste du CONTINENT AFRICAIN

Depuis la fin des années 90, Managem a opté pour une stratégie ambitieuse de développement international. Forte de ses réalisations, Managem est maintenant engagée dans de nouveaux projets en Afrique.

### Projet Or d'Étéké

Les gisements aurifères d'Étéké sont situés dans la région de Mouila au Gabon. L'année 2016 a été marquée par la poursuite de la recherche sur les zones prometteuses.

L'étude de faisabilité de Avocet Mining consiste à exploiter une réserve de 430 Koz avec un procédé de traitement de type Heap Leach.

### Projet Or du Soudan

Le potentiel aurifère au Soudan étant considérable, Managem détient trois blocs d'exploration prometteurs, en plus d'une unité de production pilote au bloc 15. L'année 2016 a connu la poursuite des programmes d'exploration, ainsi que l'étude de scénarios de l'extension de l'activité du pilote actuel.

En 2016, Managem a mené plusieurs audits d'ordre technique, juridique et financier afin d'évaluer le potentiel de ce projet. Le 7 octobre 2016, Managem a finalement conclu un accord de partenariat avec Avocet et Elliott pour le développement du projet Tri-K selon les termes suivants : En 2016, Managem a mené plusieurs audits d'ordre technique, juridique et financier afin d'évaluer le potentiel de ce projet. Le 7 octobre 2016, Managem a finalement conclu un accord de partenariat avec AVOCET et ELLIOTT portant sur la cession par Avocet d'une partie de ses participations dans le projet aurifère Tri-K. Managem devient par conséquent l'opérateur de référence de ce projet, avec une participation en deux phases au capital de la joint-venture, à hauteur de 60 % à 70 %. Cet accord a également permis d'aboutir, le 19 décembre 2016, à la signature d'une convention minière entre l'État Guinéen, Managem et Avocet Mining.

### Projet Or Assossa en Éthiopie

Le projet aurifère Assossa en Éthiopie présente des potentialités confirmées par les premiers travaux de géophysique et géochimie stream, alluvionnaire et sol réalisés en 2016.

### Autres projets d'Or en Afrique Subsaharienne

Managem détient d'autres projets d'Or à différentes phases de développement. L'année 2016 a connu la poursuite des programmes d'exploration aurifère, notamment au Gabon, Mali, Burkina Faso, Guinée, Côte d'Ivoire, Soudan et Éthiopie.

### Projet Or Tri-K

Ce gisement aurifère situé dans la préfecture de Mandiana en Guinée a été initialement développé par la société Avocet Mining, dont l'investissement s'est élevé à plus de 39 M\$ en recherche jusqu'au stade de la faisabilité.

### Projet de Pumpi (Cuivre et Cobalt)

Situé dans la province du Katanga, près de la ville de Kolwezi, en République Démocratique de Congo (RDC), le projet Pumpi a pour vocation de mettre en exploitation un gisement cuprifère et de Cobalt.

Dans le contexte actuel, plusieurs scénarios de développement sont évalués, notamment la concrétisation de partenariats stratégiques. ■

# PERFORMANCE FINANCIÈRE

## Résultats consolidés (En IFRS)

Synthèse des indicateurs clés IFRS

Évolution des indicateurs clés consolidés en normes IFRS à fin 2016 par rapport à fin 2015

		31/12/2016	31/12/2015	Évolution en MMAD Vs 2015	En %	30/06/2016
Chiffre d'affaires	MDH	4 377	4 317	60	1 %	2 011
Excédent Brut d'exploitation	MDH	1 487,5	1 411	76	5 %	633
Résultat d'exploitation courant	MDH	675	610	65,5	11 %	212
Résultat d'exploitation	MDH	672,5	617	55	9 %	209
Résultat financier	MDH	-148	-251	103	41 %	-82,5
Résultat avant impôts	MDH	525	366,5	158	43 %	126
Résultat net consolidé	MDH	397	257,5	140	54 %	83,5
Résultat net part du groupe	MDH	288,5	205	84	41 %	52
MBA	MDH	1 249	1 080	168,5	16 %	515,7

### Chiffre d'affaires et résultats

Le chiffre d'affaires à fin 2016 s'établit à 4 377 MMAD contre 4 317 MMAD à fin 2015, soit une hausse de 60 MMAD (+1,4 %).

Cette évolution s'explique par la consolidation des cours des métaux et du taux de change ainsi que par la hausse des productions dont l'impact sur le chiffre d'affaire 2016 est de 64 MMAD. Cet impact est le résultat conjugué des effets suivants :

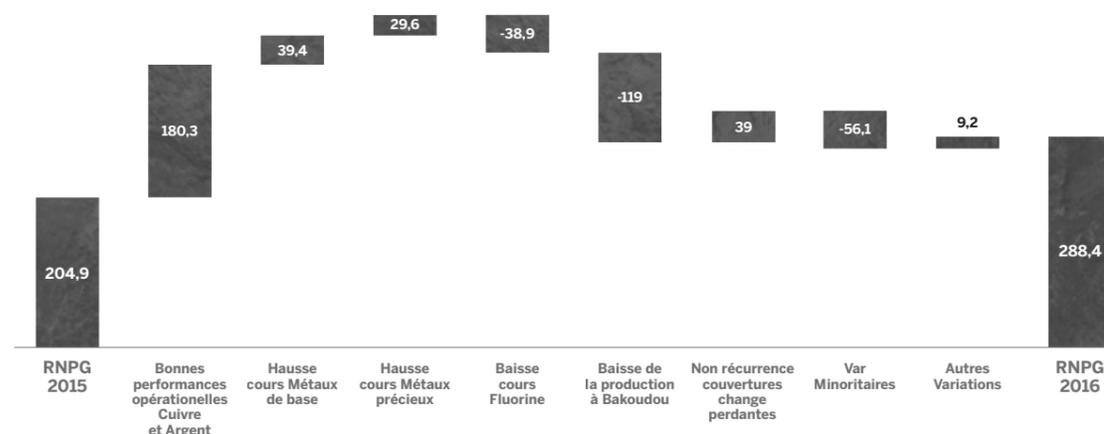
- Augmentation des volumes produits en Cuivre, de +19 % avec un impact global de 159 MMAD ;
- Hausse de la production de l'Argent à SMI (+7 %), soit une augmentation de 72 MMAD ;
- Diminution de la production d'Or du groupe de -16 %, avec un recul de 130 MMAD ;
- Baisse de la production en Fluorine, soit un impact de 21 MMAD en moins par rapport à 2015.

### Évolution du chiffre d'affaires 2016/2015

		31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires Consolidé	MMAD	4 377	4 317
Parité moyenne de vente	\$/DH	9,77	9,75
Zinc	MMAD	481	376
Plomb	MMAD	186	165
Cuivre groupe	MMAD	966	858
Argent SMI	MMAD	1 095	1 026
Or groupe	MMAD	713	837
Fluorine	MMAD	152	201
Cathodes de Cobalt et by-products	MMAD	558	585
Services et autres produits	MMAD	226	269



Le résultat net part du groupe s'établit à 288,5 MMAD, en augmentation de 84 MMAD par rapport à fin 2015, suite aux effets suivants :



### Capitaux propres et endettement

À fin 2016, les capitaux propres ont augmenté de 152 MMAD par rapport à la clôture 2015.

### Situation financière à fin 2016 par rapport à la clôture 2015

En MMAD	31/12/2016	31/12/2015	Variation VS 2015
Capitaux propres de l'ensemble	4 019	3 867	152
Capitaux propres, part du groupe	3 548	3 433	115
Endettement financier consolidé	3 961	3 854	107

## Investissements

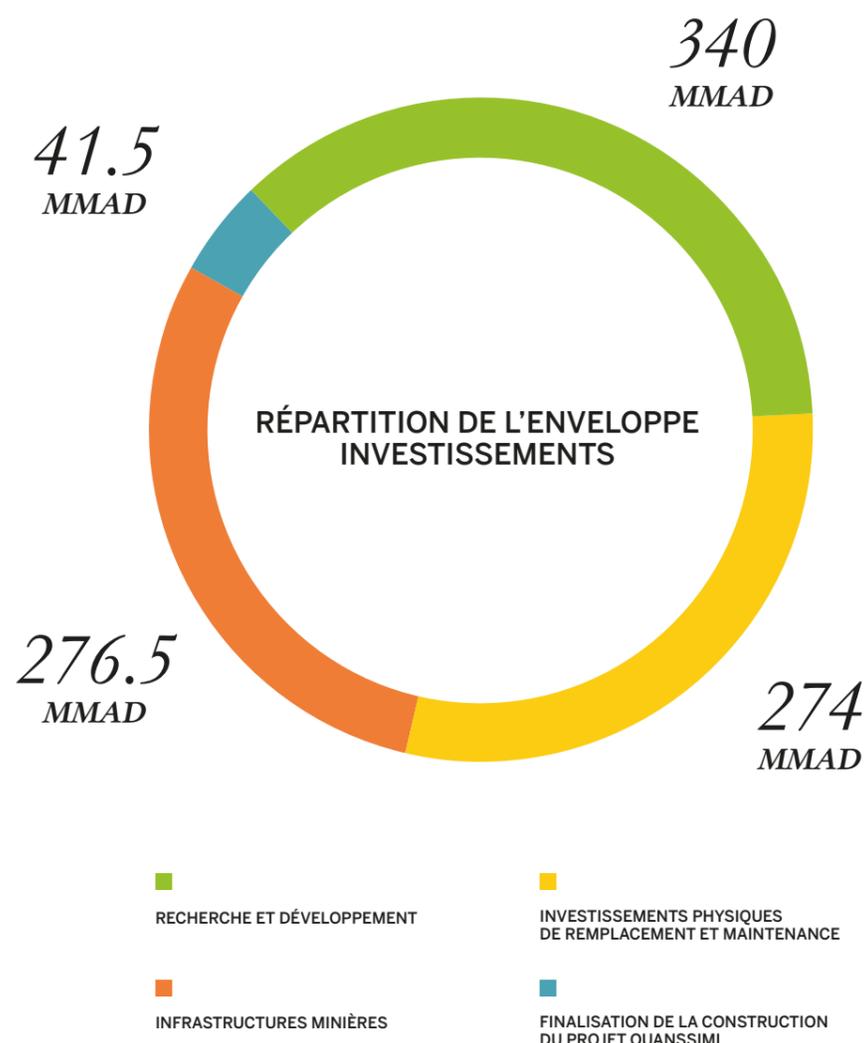
Les investissements consolidés comptabilisés à fin 2016 (en IFRS) s'élèvent à 930,5 MMAD et se répartissant comme suit :

Recherche et développement : 340 MMAD, y compris le développement des nouveaux projets Cuivre au Maroc, en République Démocratique du Congo et Or à l'international ;

Investissements physiques de remplacement et maintenance : 274 MMAD ;

Infrastructures minières : 276,5 MMAD ;

Finalisation de la construction du projet Ouanssimi, pour 41,5 MMAD.



**930,5** MMAD  
INVESTISSEMENTS  
CONSOLIDÉS

## Tableau des engagements de couvertures matières et change au 31/12/2016

Sous-jacent	Année	Protection (Oz/T)	Cours de protection (\$/T/Oz)	Engagement (Oz/T)	Cours d'engagement (\$/T/Oz)
Argent	2017	1 890 000	18,07	1 890 000	18,73
Or	2017	1 200	1 257	1 200	1 389
Cuivre	2017	5 880	5 094	5 880	5 321
Zinc	2017	4 530	2 312	4 530	2 477
Plomb	2017	2 490	2 010	2 490	2 141
\$ / MAD	2017	78 500 000	8,64	78 500 000	8,64
	2018	99 024 873	8,56	99 024 873	8,56

Mark To Market du Hedging Book au 31/12/2016 :

À fin décembre 2016, le Mark to Market des positions de couvertures matières premières en KUSD est de 1795 KUSD contre 1 574 KUSD fin décembre 2015 soit une variation de +221 KUSD.

## Évolution du Mark to Market matières premières au 31/12/2016 par rapport au 31/12/2015 en KMAD

Matières premières	31/12/2015	31/12/2016	Variation
Argent	982	4010	3027
Or	155	132	-23
Cuivre	458	-1715	-2173
Zinc	0	-739	-739
Plomb	-21	107	128
<b>MtM en K\$</b>	1574	1795	221
<b>MtM impactant les capitaux propres</b>	1574	2089	515
<b>MtM impactant le P&amp;L</b>	0	-294	-294

À fin décembre 2016, le Mark to Market des positions de couvertures de change en KMAD est de -254 310 KMAD contre -238 910 KMAD à fin 2015, soit une variation -15 397 KMAD.

Cette évolution s'explique principalement par la hausse des cours USD/MAD.

## Évolution du Mark to Market change à 31/12/2016 par rapport au 31/12/2015 en KMAD

Dérivés change	31/12/2015	31/12/2016	Variation
En Cash Flow Hedge (CFH)	-246 259	-258 035	-11 777
En Trading	7 345	3 725	-3 620
<b>Total MtM KMAD</b>	<b>-238 914</b>	<b>-254 310</b>	<b>-15 397</b>



# DÉVELOPPEMENT DURABLE

**ENGAGÉ POUR,**  
**la SÉCURITÉ ET LA SANTÉ,**  
**la PROTECTION de L'ENVIRONNEMENT,**  
**les COMMUNAUTÉS RIVERAINES,**  
**le DÉVELOPPEMENT de son CAPITAL HUMAIN**

La politique de développement durable de Managem est déployée dans la conduite quotidienne des activités et marque la volonté d'être un acteur engagé, par des investissements et des actions socialement responsables. Elle intègre les performances RSE dans l'évaluation globale de la rentabilité de l'entreprise, et se conforme parfaitement aux directives de développement de la SNI (Société Nationale d'Investissement), actionnaire principal de Managem.

La spécificité de l'industrie minière requiert par essence un esprit de solidarité et de responsabilité mettant l'humain au cœur de sa stratégie de développement. S'inscrivant dans le cadre de la vision globale de son actionnaire de référence, la SNI, le groupe Managem place depuis toujours la démarche RSE au cœur de ses programmes et de ses activités. En 2008, Managem a élaboré sa charte de développement durable. Cette charte formalise une ligne de conduite qui répond aux normes internationales en matière de développement durable dans ses dimensions économique, environnementale et sociale.

Ainsi, le Comité de Direction définit les orien-

tations stratégiques visant la promotion des objectifs de responsabilité sociale en appui d'une organisation dédiée déclinée au niveau de nos différents sites d'exploitations. La Direction des Ressources Humaines, de la Communication et du Développement Durable assure un pilotage et un suivi régulier des performances extra-financières du groupe à travers des dispositifs de mise en œuvre adéquats. Au travers d'une évaluation externe régulière des différents domaines de la RSE couronnée par le renouvellement des certifications et labels, le groupe Managem consolide sa démarche en intégrant au mieux les risques et opportunités liés à son périmètre d'activités. ■

## *LES 10 ENGAGEMENTS de MANAGEM*

Depuis 2008, Managem est engagé dans la voie du développement durable, en formalisant une ligne de conduite au quotidien autour de 10 engagements.

**1.** Respecter les droits fondamentaux des salariés, ceux des sous-traitants ou toutes les personnes impactées par les activités du groupe.

**2.** Chercher en permanence à améliorer la performance du groupe en matière de santé et de sécurité au travail.

**3.** Contribuer au développement socio-économique de tous les sites, régions et pays où le groupe opère et s'acquitter intégralement et de bonne foi de l'ensemble des obligations fiscales.

**4.** Chercher à améliorer continuellement la performance environnementale et préserver la biodiversité.

**5.** Promouvoir la réduction des déchets, leur valorisation et recyclage, ainsi que leur élimination tout en respectant l'environnement.

**6.** Intégrer à l'ensemble des procédés et tout au long de la chaîne de valeur, l'objectif de réduire les émissions atmosphériques du groupe, notamment les émissions de gaz à effet de serre.

**7.** Prévenir toute forme de corruption et de conflit d'intérêts.

**8.** Identifier et gérer efficacement les risques en intégrant les principes de responsabilité sociale aux processus décisionnels des activités de Managem.

**9.** Améliorer durablement la qualité des produits et services de Managem, conformément aux besoins et attentes du client.

**10.** Mettre en œuvre des dispositifs d'engagement, de communication et de production de rapports indépendants, efficaces et transparents.

## AWARDS 2016

### Managem récompensé pour ses actions en 2016

Au cours de 2016, le groupe a reçu de nombreuses distinctions RSE dans les différents domaines de la responsabilité sociale.



### Palmarès EmergingMarket 70

Managem et SMI se sont classées au palmarès Emerging Market 70 de Vigeo Eiris, récompensant leurs performances RSE. Ce classement englobe les 70 entreprises aux démarches de responsabilité sociale les plus avancées, parmi une sélection de 800 entreprises cotées dans 31 pays émergents ou en développement, tous secteurs confondus.



### Trophée de la Diversité

Dans le cadre du colloque des 12<sup>e</sup> Rencontres Internationales de la Diversité, tenu les 29 et 30 septembre à l'ESC La Rochelle en France, Managem a été distingué par le Trophée de la Diversité dans la catégorie « Territoire et Égalité des chances », qui récompense l'engagement du Groupe pour sa politique de formation efficace et innovante, la promotion de l'égalité femme-homme et l'insertion des jeunes issus des régions défavorisées. ■



### Deux projets labellisés « COP22 »

À travers sa participation à la COP22, organisée du 7 au 18 novembre 2016 à Marrakech, Managem a tenu à marquer ses engagements forts pour la protection de l'environnement et du climat. Cette participation a également été l'occasion de présenter ses 2 projets labellisés COP22 : l'usine acide du complexe CMG, qui valorise les rejets miniers et le projet Greenchip, qui permet de recycler des déchets d'équipements électriques et électroniques. ■



### Hub Africa Award

Managem s'est distinguée au Hub Africa Awards 2016 en recevant le trophée Hub Africa, récompensant les nombreux efforts de développement entrepris par le groupe sur le continent africain. Le groupe a notamment été félicité pour sa stratégie Sud-Sud, l'intégration complète de ses activités, l'investissement technique, le transfert de savoir-faire aux pays d'implantation et le développement économique Responsable, créateur de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. ■

## ENGAGÉ pour la SÉCURITÉ et la SANTÉ

La sécurité des collaborateurs de Managem sur les lieux de travail est une exigence éthique fondamentale et un des critères premiers de performance du groupe. Grâce à une démarche sécurité et un système de pilotage certifiés selon la norme OHSAS 18001, Managem a pu réduire le nombre d'accidents sur ses sites de plus de 25 % sur les 5 dernières années.

### Évolution du nombre d'accidents entre 2012 et 2016

Pour mieux maîtriser les risques d'hygiène, de sécurité et de santé liés à ses activités, Managem a formalisé sa propre politique et pratique en la matière. La sécurité étant la priorité absolue pour le groupe, une démarche proactive est déployée sur l'ensemble des sites.

Dans ce cadre, Managem a entamé en 2016 un programme ambitieux pour le suivi de l'exposition et des risques d'altérations biologiques précoces des travailleurs du groupe. Ce programme se poursuivra en 2017 avec l'élaboration d'une stratégie de prévention et le développement d'outils de sensibilisation auprès des travailleurs exposés.



L'année 2016 a connu une baisse de 21 % de la fréquence des accidents comparativement à l'année 2015. De même, le nombre de jours perdus par accident est en baisse de 85 % pour la même période.

La majorité des filiales du Groupe Managem sont certifiées OHSAS 18001 (modèle de système de management de la santé et de la sécurité au travail).



- ✓ CTT
- ✓ CMG
- ✓ AGM
- ✓ SOMIFER
- ✓ SAMINE
- ✓ Centre de Recherche REMINEX
- ✓ TECHSUB
- ✓ REG Gabon

-21%  
D'ACCIDENTS  
PAR RAPPORT À 2015

-85%  
DE GRAVITÉ  
DES ACCIDENTS  
PAR RAPPORT À 2016





## **ENGAGÉ pour la PROTECTION de L'ENVIRONNEMENT**

Managem œuvre en continu pour réduire l'impact de ses activités sur l'environnement, optimiser ses ressources, prolonger sa chaîne de valeur et donner une seconde vie à ses rejets, pour s'inscrire dans une activité durable créatrice de valeur et de richesses. Dans ce cadre, 12 filiales Managem au Maroc et à l'international ont certifié leur système de management environnemental conformément à la norme internationale ISO 14001. Elles sont auditées annuellement par un cabinet international qui vérifie la conformité de leurs pratiques de gestion et de management environnemental par rapport aux exigences de la norme ISO 14001.



- ✓ CTT
- ✓ CMG (Hajjar et Draâ Sfar)
- ✓ AGM
- ✓ SOMIFER
- ✓ CMO

- ✓ Centre de Recherche REMINEX
- ✓ SMI
- ✓ TECHSUB
- ✓ SAMINE
- ✓ REG Gabon

### **Bilan Carbone de la filière Cobalt**

Le groupe Managem a lancé le bilan Carbone de sa filière Cobalt, avec l'appui du Centre Marocain de Production Propre, afin d'évaluer le volume d'émissions de gaz à effet de serre générées par son activité Cobalt ainsi que sur ses différentes autres activités.

Ce bilan, effectué dans le respect des exigences de la norme ISO 14 064, a été une base de réflexion permettant d'orienter la stratégie de développement durable de Managem. Il a permis d'identifier les postes responsables des plus importantes émissions et d'établir ensuite les actions à mettre en place afin de diminuer ces émissions de gaz à effet de serre, afin de contribuer au mieux à la lutte contre les changements climatiques. Managem projette de généraliser les bilans Carbone au niveau de l'ensemble de ses activités et exploitations à partir de 2018 dans le cadre du Pacte Qualit'Air.

### **Poursuite de la Stratégie Climat**

Suite au bilan Carbone de la filière Cobalt, et dans la lignée des nombreux projets mis en place afin de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, le groupe Managem a officialisé une stratégie volontariste autour du climat en 2015, avec comme objectif la réduction de 10 % de ses émissions à l'horizon 2020.

En 2016, Managem a poursuivi cette stratégie par des actions portant sur divers aspects relatifs à l'activité minière, comme la gestion des rejets, l'énergie, le transport et la logistique ou encore la conception des procédés miniers. ■

### **Signature du Pacte Qualit'Air de la Fondation Mohammed VI pour la Protection de l'Environnement**



En février 2016, le groupe Managem a signé le Pacte Qualit'Air de la Fondation Mohammed VI pour la Protection de l'Environnement, consolidant ainsi son engagement pour l'environnement. Dans ce sens, Managem s'est engagé à évaluer et à réduire les émissions de gaz à effets de serre, engendrées par ses activités, grâce à l'outil de Bilan des Émissions de Gaz à effet de Serre (BGES) développé par la Fondation.

Pour rappel, en juin 2015, Managem signait une convention avec la Fondation, portant sur l'extension de la méthodologie du BGES à l'ensemble des substances du portefeuille du groupe, ainsi que la mise en place d'un plan de renforcement des capacités au profit des collaborateurs de Managem.

*Un ENGAGEMENT  
pour L'ENVIRONNEMENT  
CONFIRMÉ par la PARTICIPATION  
de MANAGEM à la COP22*

L'organisation de la COP22 en 2016, au Maroc a été l'occasion pour le groupe de réaffirmer sa stratégie volontariste pour minimiser ses impacts environnementaux et son engagement réel pour un développement durable. Cet évènement de grande envergure a permis un rapprochement avec les différents acteurs locaux, nationaux et internationaux, pour échanger sur les enjeux liés aux changements climatiques ainsi que les stratégies d'atténuations et d'adaptation dans une optique de complémentarité sur le moyen et le long terme.



## DEUX PROJETS MANAGEM CONSACRÉS à la COP22

Le groupe Managem multiplie depuis plusieurs années ses efforts en termes de R&D et d'innovation pour la protection de l'environnement. Son savoir-faire, notamment dans le cadre du développement du principe de l'éco-valorisation, lui a valu la consécration de deux projets qui ont obtenu le label officiel « COP 22 », décerné par le Comité de pilotage : **l'usine de valorisation des rejets miniers de CMG et le projet Greenchip, projet de traitement et de valorisation des d'équipements électriques et électroniques.**



### Greenchip : l'électronique, un nouveau gisement

La révolution numérique et la démocratisation de l'accès aux appareils de téléphonie mobile, aux ordinateurs et aux différents appareils électroniques ont engendré un bond considérable dans la consommation de ces équipements et sur la demande des métaux nécessaires à leur fabrication.

Actuellement, vu le nombre grandissant des appareils électroniques et des déchets des composants électriques et électroniques qu'ils engendrent, le recyclage de ces produits représente une réelle problématique. Ces appareils, riches en métaux précieux, ferreux et non ferreux, constituent un réel danger pour l'environnement.

Managem a considéré ces déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) comme un gisement potentiel. Afin de les valoriser, Managem a initié en 2009, le programme GreenChip en partenariat avec des institutionnels et des ONG nationales et internationales.

Ce projet permet de recycler et de revaloriser des D3E, grâce à la collaboration de jeunes déscolarisés qui y sont impliqués et qui bénéficient à la base d'une formation professionnelle. GreenChip permet ainsi de former chaque année près d'une centaine de jeunes et d'accompagner l'insertion professionnelle de 50 jeunes formés.

Ce projet permet également d'équiper certaines écoles avec le matériel informatique valorisé, réduisant ainsi la fracture numérique.

Le projet GreenChip est composé d'un atelier de tri des déchets électroniques ainsi que d'un atelier de démantèlement et de revalorisation de matériel informatique usagé. Ainsi, une deuxième vie est offerte à ce matériel à travers la revalorisation ou le recyclage de ses composants.

Grâce au programme, les jeunes formés s'imprègnent aussi, de l'esprit entrepreneurial et au terme de leur formation, ils sont outillés pour développer leurs propres projets. ■

**+100**  
JEUNES  
DÉSCOLARISÉS  
FORMÉS PAR AN

**1178 KG**  
DE LINGOTS  
DE CUIVRE  
(production depuis 2011)

#### À savoir

**10 000 tonnes de déchets traités** dans une unité industrielle de traitement de D3E permettraient d'extraire près de **85 tonnes de Cuivre, 340 kg d'Argent, 85 kg d'Or et 20 kg de Palladium**, tout en neutralisant des déchets hautement nocifs à un coût énergétique bas et avec zéro déchets à l'issue du processus.

**Un parfait exemple d'économie circulaire !**

« Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme »

Antoine Lavoisier, Chimiste



### Usine de valorisation des rejets miniers de CMG

#### Transformer les rejets en richesse

Le centre de recherche de Managem a développé un nouveau procédé industriel qui consiste à produire de l'acide sulfurique à partir de la pyrrothine, l'un des rejets miniers issus de Guemassa. La mine de Guemassa, qui produit initialement du Cobalt, du Zinc, du Plomb et du Cuivre, génère des rejets miniers stockés dans des digues depuis 1992.

Avec une capacité annuelle de 120 000 tonnes d'acide sulfurique, l'usine de valorisation de pyrrothine créée par le groupe, permet de traiter totalement ces rejets miniers. Cette unité de production permet non seulement l'extraction d'Acide Sulfurique mais extrait également de l'oxyde de fer.

L'acide sulfurique est un composant indispensable à la valorisation des minerais dans les unités hydro-métallurgiques du groupe. Avant la création de cette unité industrielle, Managem importait ce réactif. Aujourd'hui, la production d'acide sulfurique à partir des rejets de pyrrothine permet non seulement au groupe de couvrir les besoins de ses unités industrielles, mais aussi de commercialiser le surplus de production à d'autres opérateurs marocains.

L'usine permet également de produire près de 95 000 tonnes d'oxyde de fer, à partir de la valorisation de ces mêmes rejets. Ce produit, utilisé notamment dans les industries d'aciérie et la construction, est commercialisé auprès de plusieurs clients.

#### Créer à travers les rejets de l'énergie propre :

Le procédé chimique utilisé pour valoriser et neutraliser les rejets de pyrrothine permet de produire de l'énergie électrique sans émanations de gaz carbonique. Ce processus innovant permet, non seulement à l'usine de valorisation d'être autonome au niveau de ses besoins énergétiques, mais il assure également aux autres unités industrielles une couverture partielle de leurs besoins.

Par ailleurs, la vapeur à basse pression produite lors du même processus de valorisation est elle aussi captée et utilisée. Elle remplace l'utilisation de fuel dans les autres unités du complexe industriel de Guemassa, ce qui engendre une économie annuelle de fuel de l'ordre de 4 000 tonnes.

Parfait exemple d'innovation environnementale, l'usine de valorisation des rejets de pyrrothine permet, grâce à ses procédés, d'éviter l'émission de 12 000 tonnes de CO<sub>2</sub> chaque année.

Cette usine contribue au développement social à travers la création de 200 nouveaux emplois directs et indirects, et au développement environnemental en réduisant l'empreinte carbone, avec un résultat zéro déchets à la clé. ■

**120 000 T de CO<sub>2</sub>**  
ÉVITÉES

**200**  
EMPLOIS DIRECTS  
& INDIRECTS

**120 000 T/AN**  
D'ACIDE  
SULFURIQUE

**95 000 T/AN**  
D'OXYDE DE FER

## LA GESTION de L'ÉNERGIE chez MANAGEM

L'efficacité énergétique se trouve au cœur de la stratégie de Managem en matière de développement durable. Le groupe œuvre pour contribuer positivement à ce défi en travaillant sur l'efficacité énergétique de ses installations et activités.

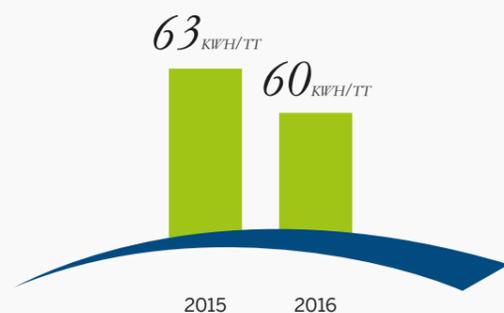
### Politique énergétique du groupe axée autour de 4 principes

- 1 L'amélioration de la performance énergétique des activités.
- 2 La diversification de source d'énergie en favorisant les énergies renouvelables.
- 3 La réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) provenant des postes énergétiques.
- 4 L'adoption de technologies propres.

### Énergie électrique

Grâce à l'optimisation des consommations, et à l'introduction de l'énergie éolienne, la consommation globale en énergie électrique de Managem a connu une nette diminution.

La facture énergétique a diminué de 449 MMAD à 409 MMAD en 2016.



### Énergie éolienne

Depuis 2013, Managem s'est orienté vers une alimentation électrique propre issue de parcs éoliens de Nareva pour une partie de ses exploitations. Depuis, la part de l'énergie provenant de l'éolien consommée par le groupe, est en hausse continue, permettant la réduction de 354 000 t de CO<sub>2</sub> sur 3 ans.



L'énergie éolienne couvre 52 % de la consommation électrique au Maroc.



### L'eau, ressource stratégique pour le développement des activités de Managem.

Les activités minières de Managem se trouvent généralement dans des zones arides, voire semi-arides, où la problématique de l'eau se pose avec acuité.

Managem a placé l'eau au centre des priorités de développement du groupe au Maroc et à l'international. Ainsi, les objectifs fixés visent à promouvoir des technologies et des processus moins consommateurs en eau.

Ces performances sont le résultat d'un ensemble d'actions déployées au niveau des sites miniers :

Pour cela la stratégie de gestion de « l'Eau » repose sur les éléments suivants :

- Gérer l'eau d'une manière intégrée, inclusive et durable ;
- Favoriser un usage durable des ressources ;
- Promouvoir l'utilisation des eaux non-conventionnelles.

### Ratio de consommation d'eau



LE RECYCLAGE DES EAUX DES DIGUES

L'OPTIMISATION DES CONSOMMATIONS

LE RECYCLAGE DES EAUX D'EXHAURE

L'UTILISATION DES STEP

L'UTILISATION DES GOUTTES À GOUTTES POUR L'ARROSAGE DES ESPACES VERTS

## ENGAGÉ pour les COMMUNAUTÉS RIVERAINES

Endossant pleinement son rôle de leader régional responsable, Managem a pour volonté de contribuer au développement socio-économique de ses régions d'implantation, à travers la mise en œuvre d'un programme sociétal qui s'articule autour de 4 axes stratégiques : le bien-être des communautés riveraines, la réussite scolaire, l'offre de nouvelles chances et l'entrepreneuriat. Cette volonté se traduit par la contribution à la réalisation de projets sociétaux répondant aux besoins des communautés riveraines.

L'objectif de Managem est de contribuer à l'autonomie de ces communautés. Au-delà de l'accès impératif aux services de base, cela passe par le développement des compétences des riverains

ainsi que leur encouragement vers la voie de l'entrepreneuriat. Pour y parvenir, Managem s'est naturellement rapprochée d'Injaz Al Maghrib, association créée sous l'impulsion de la SNI, mobilisant le secteur privé à participer à l'émergence de jeunes entrepreneurs marocains.

S'appuyant sur plusieurs partenariats avec des acteurs institutionnels d'envergure (INDH, Ministère de l'Artisanat, Entraide Nationale, Ministère de l'Éducation), des acteurs de la société civile (Fondation Marocaine pour le Préscolaire, Al Jisr) et une étroite collaboration avec de nombreux réseaux associatifs locaux et régionaux, Managem a piloté ou participé à plus de 170 projets sociétaux en 2016.



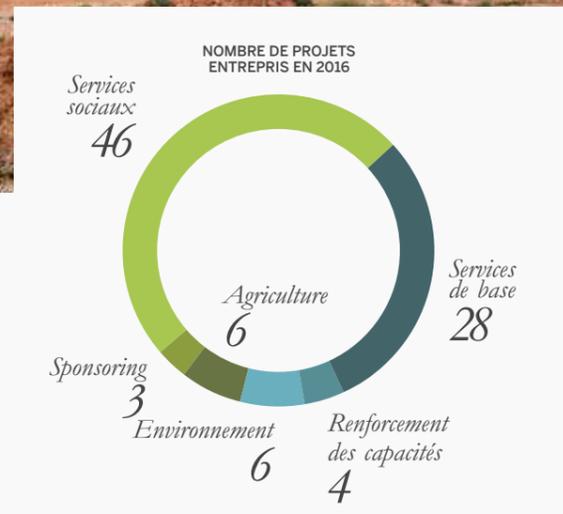
Formation continue aux métiers de l'argent à la Kasbah d'Imiter

**+600**  
FEMMES  
BÉNÉFICIAIRES  
EN 2016



Ancienne Kasbah d'Imiter, restaurée par Managem

**+60**  
VILLAGES  
CIBLÉS



**+170**  
PROJETS  
SOCIÉTAUX  
EN 2016

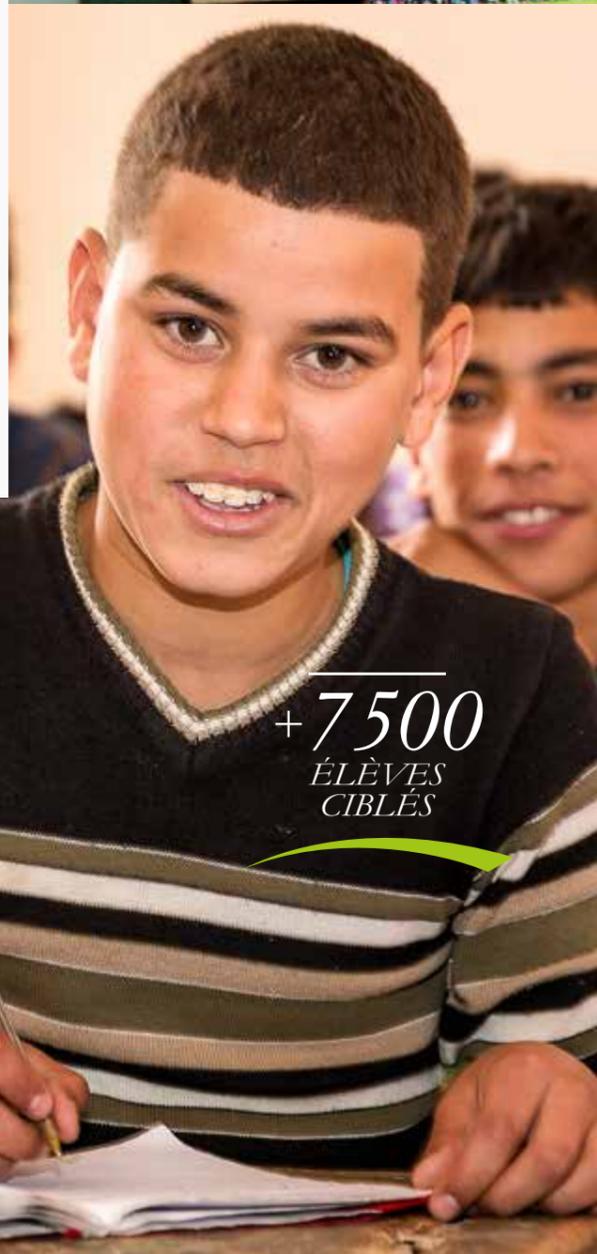
### Contribuer au bien-être des communautés

Ciblant plus de 60 villages situés dans les régions d'implantation du groupe Managem, 96 actions ont été déployées au cours de l'année 2016 pour contribuer au bien-être des communautés riveraines. Cet axe de développement constitue l'essentiel des projets sociétaux du groupe Managem, en accord avec les besoins prioritaires des communautés, souvent situées dans des zones enclavées et ne disposant

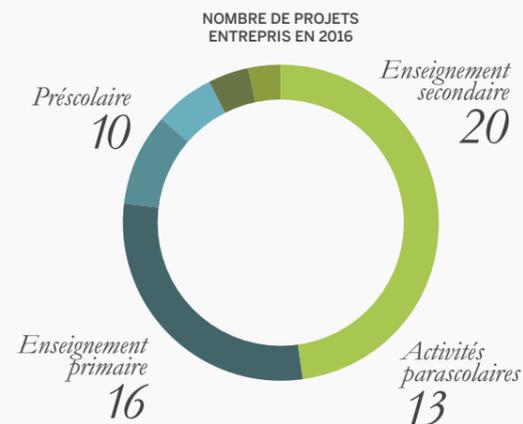
pas nécessairement de toutes les infrastructures nécessaires à un développement pérenne et durable. Ces projets ont principalement porté sur les services sociaux et les services de base, notamment l'aménagement de routes ou d'ouvrages facilitant l'accès à l'eau, ainsi que des services médicaux. La réussite de ces projets et les retombées escomptées sont étroitement liées à l'implication des communautés et des partenaires qui partagent le même souci de développement responsable. ■

### Aider pour la réussite scolaire

Gage de l'engagement communautaire durable, l'appui à la réussite scolaire dans les zones riveraines est l'une des priorités de Managem. En collaboration avec près de 54 partenaires locaux et nationaux, les actions menées dans ces domaines prioritaires sont diversifiées et contribuent à offrir des conditions propices permettant de réduire les inégalités de chances dans le domaine scolaire, notamment à travers la contribution au transport scolaire, la réhabilitation des infrastructures et l'attribution de bourses d'encouragement. ■



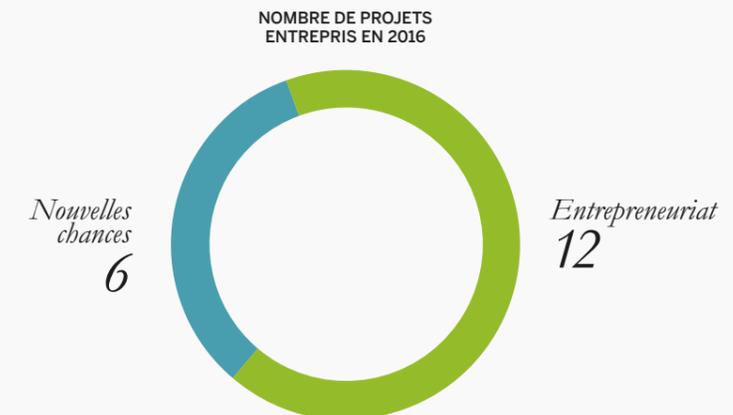
**+7500**  
ÉLÈVES  
CIBLÉS



### Contribuer à offrir de nouvelles chances et à développer l'entrepreneuriat

L'accès à l'éducation en âge de scolarité n'est pas toujours acquis, particulièrement dans les zones rurales recluses. En partenariat avec des acteurs associatifs locaux, Managem développe des projets permettant à de jeunes déscolarisés de bénéficier de formations qualifiantes ou d'accéder à des parcours d'éducation non-formelle, leur offrant de nouvelles opportunités d'accès au marché de l'emploi. En 2016, ces programmes ont ciblé plus de 200 bénéficiaires.

Managem vise par ailleurs à promouvoir la fibre entrepreneuriale des femmes et des jeunes dans les communautés rurales avoisinant ses sites miniers. En collaboration avec près de 10 associations locales, Managem contribue à développer des programmes d'entrepreneuriat et d'encouragement à la création d'activité économique. ■



### SMI sponsorise le Festival des Roses de Kelaât M'Gouna

Dans le cadre de la politique de promotion des activités sociales et culturelles dans ses régions d'implantation, Managem a sponsorisé à travers sa filiale SMI la 54<sup>e</sup> édition du Festival des Roses de Kelaât M'Gouna, organisé du 12 au 15 mai 2016 sous le thème de la « Valorisation des produits du terroir, un levier pour le développement durable ». ■

Mine d'El Hammam, opérée par Samine.



INTÉGRATION DES JEUNES

**42%**  
DE L'EFFECTIF  
ÂGÉ DE MOINS DE  
35 ANS

TAUX D'ENCADREMENT

**9,3%**

EFFECTIF DU GROUPE

**5660**

## ENGAGÉ pour le DÉVELOPPEMENT de son CAPITAL HUMAIN

### Une politique des Ressources Humaines Responsable...

La politique Ressources Humaines de Managem reflète l'ambition du groupe en matière de développement responsable et a pour objectif de conjuguer performance et exemplarité sur les plans social, sociétal et environnemental.

A cet effet, le groupe met au centre de ses engagements la création des conditions d'écoute, l'épanouissement des collaborateurs et l'accompagnement pour le développement professionnel. Le groupe Managem a fait de la promotion de l'initiative, du renforcement de l'engagement réciproque entre les collaborateurs, et de la prise de responsabilité, des piliers de sa politique RH.

*...avec des valeurs fondatrices partagées...*

Les engagements du groupe visent à renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté individuel et collectif. La différenciation du groupe Managem repose sur la valorisation du capital humain, l'excellence et la diversité de ses femmes et de ses hommes, porteurs d'idées, qui partagent leurs talents et libèrent une énergie créatrice de valeurs.

*...qui veille à promouvoir les droits humains.*

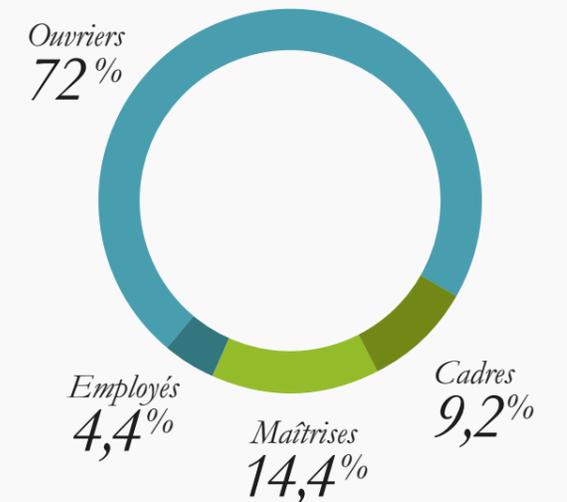
Le groupe a pour objectif d'être aux meilleurs standards internationaux en matière de pratiques RSE, notamment sur les droits et principes universels. L'engagement de Managem dans ce domaine s'appuie sur la promotion des libertés syndicales et des droits d'association, sur l'interdiction du travail des enfants dans les exploitations ainsi que chez les sous-traitants, mais également sur la promotion de l'approche « genre » et « diversité » en termes de recrutement, de formation et d'accès aux postes de responsabilité.



**33%**  
DE FEMMES  
CADRES

Centre de recherche REMINEX à Marrakech

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR CATÉGORIE



## DÉCLINAISON d'une NOUVELLE STRATÉGIE RH en 2016

En 2016, le Groupe Managem a annoncé une nouvelle stratégie de développement ambitieuse, axée sur une vision 2020 menant Managem à être un leader régional diversifié avec une croissance durable. Afin d'accompagner son plan de développement, Managem a mis en place une politique Capital Humain adaptée à ses ambitions, avec une stratégie RH 2020, fruit d'une collaboration

étendue entre des responsables opérationnels et des experts dans le domaine des Ressources Humaines.

*...Soutenue par une nouvelle organisation RH...*

La transformation stratégique amorcée par le groupe en 2016, a été accompagnée par des changements



### Cette stratégie repose sur 3 axes principaux

1

#### Agilité

- > Anticiper les besoins et développer les compétences
- > Assurer l'efficacité et la flexibilité des systèmes, effectifs et organisations
- > Développer la capacité d'adaptation et de changement.

2

#### Innovation & performance

- > Développer la créativité et challenger les collaborateurs
- > S'aligner sur les priorités, améliorer les performances
- > S'enrichir en s'ouvrant sur l'autre

3

#### Mobilisation

- > Donner du sens, responsabiliser et impliquer les collaborateurs
- > Partager une culture commune
- > Motiver et reconnaître les contributions de chacun
- > Favoriser la confiance
- > Permettre l'épanouissement professionnel



opérationnels visant à encourager les synergies. Une nouvelle organisation intervient tant au plus haut niveau, avec un comité de direction représentatif de l'ensemble des activités du groupe, qu'au niveau opérationnel et ressources humaines. Une nouvelle structure RH est déclinée en 2016 avec une gouvernance axée autour de quatre comités : Comité de direction RH, Comité RH, Comité Pilotage RH et comité RH de proximité. Cette nouvelle organisation, plus performante, est orientée business.

*...et par le renforcement de la politique RH à l'international.*

Forte de son expérience à l'international et notamment en Afrique, Managem offre régulièrement à ses collaborateurs l'opportunité de relever des défis à l'international.

En 2016, la Direction des Ressources Humaines s'est employée à améliorer ses processus en vue d'accompagner la croissance du groupe en Afrique.

Pour cela, le groupe a souhaité offrir un accompagnement de proximité aux collaborateurs expatriés afin de leur faciliter l'adaptation et l'intégration dans le pays d'accueil, ainsi que leurs éventuels retours.

L'amélioration de ces processus passe par l'importance du recrutement local au niveau des pays d'implantation. Il est développé à travers des partenariats avec les établissements de formation de chaque pays. Les améliorations des processus intègrent également le renforcement de la formation et du transfert du savoir-faire. À cet effet, une politique active de partage d'expertise est mise

en place afin de garantir au mieux l'intégration et la fidélisation des collaborateurs locaux et des expatriés.

*...à l'écoute des collaborateurs.*

Managem attache une grande importance à maintenir un dialogue social de qualité avec ses partenaires sociaux. Chaque année des protocoles d'accord, intégrant les différents points relatifs aux aspects rémunérations et avantages sociaux, sont signés avec les représentants du personnel.

Le groupe a entrepris la réalisation d'un baromètre social, outil d'écoute des attentes des collaborateurs et de mesure du climat social. Cette enquête a vu la participation de plus de 1 000 collaborateurs qui ont exprimé leurs avis sur leurs conditions et leur environnement de travail ainsi que leurs attentes.

Les résultats du baromètre, partagés avec les collaborateurs de chaque site minier permettent de construire de façon collégiale des plans d'actions pour l'année 2017.

*...avec une réelle communication managériale soutenue en 2016.*

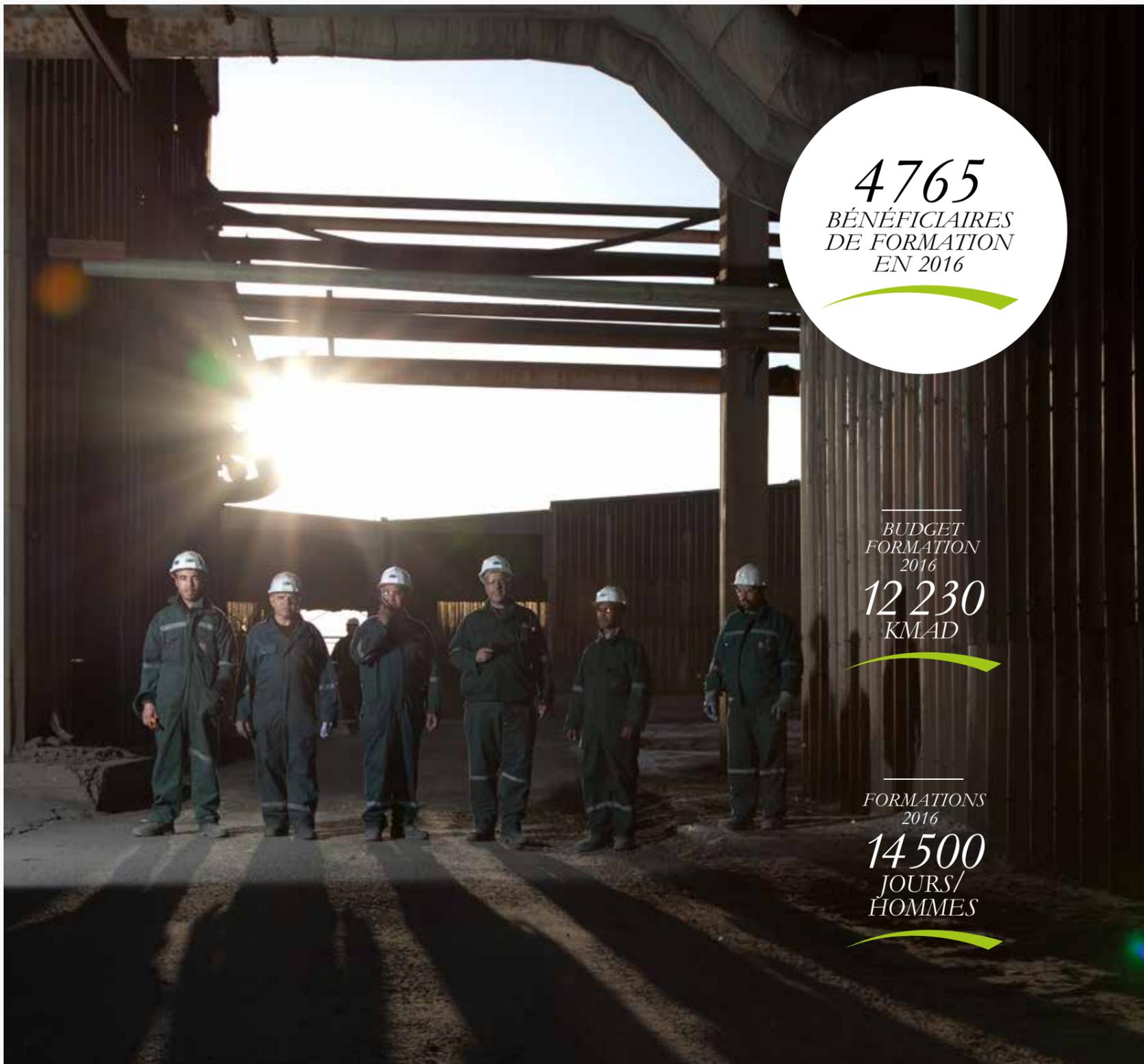
L'année 2016 a été amorcée par une tournée du management sur les différents sites d'exploitation au Maroc et à l'international. Durant l'année 2016, le groupe Managem a organisé plusieurs séminaires ayant pour objectif d'échanger autour de la vision stratégique et de veiller à une réflexion collégiale autour des actions de développement du groupe à court et moyen terme. ■

## *Les COMPÉTENCES, un LEVIER NÉCESSAIRE au CAPITAL HUMAIN du GROUPE MANAGEM*

### Attirer les talents

Managem poursuit l'objectif d'attirer des talents vers des métiers souvent difficiles et exigeants et de développer leurs compétences afin de leur offrir des perspectives de carrières motivantes. Il s'agit également de diversifier le vivier de talents du groupe, tourné vers l'international, avec une meilleure représentation des femmes au niveau managérial.

En tant qu'acteur local et solidaire, Managem crée des emplois et veille à donner la priorité aux jeunes issus des régions d'implantation de ses activités.



**4765**  
BÉNÉFICIAIRES  
DE FORMATION  
EN 2016

BUDGET  
FORMATION  
2016  
**12 230**  
KMAD

FORMATIONS  
2016  
**14 500**  
JOURS/  
HOMMES

### Développer les compétences

Pilier de l'évolution professionnelle, la formation constitue pour Managem un axe essentiel dans sa stratégie RH. Le groupe veille à développer les compétences de ses collaborateurs au niveau de toutes ses implantations à travers des programmes de formation métier, des cycles de formation managériale pour accompagner l'évolution des carrières des collaborateurs, des formations internes ainsi que le programme d'alphabétisation. Ce dernier représente une part importante de l'effort de formation et consomme à lui seul 35 % des J/H en formation en 2016.

### Un campus dédié

Pour accompagner sa stratégie de formation, Managem a créé en 2009 un campus à Marrakech dont les actions profitent chaque année à près de 5 000 bénéficiaires.

À travers ce centre de formation, Managem conçoit des programmes adaptés aux besoins et reçoit les collaborateurs et les partenaires du groupe. Un réseau de plus de 40 experts et formateurs internes reconnus de Managem y opère afin de transmettre les bonnes pratiques aussi bien sur le campus de Marrakech, que sur les sites d'exploitation nationaux et internationaux.

Ses programmes de formation portent sur toutes les composantes du métier (géologie, mines, procédés, R&D, maintenance) tout en réservant une place importante au développement des soft skills et des compétences transversales.

En 2016, une grande partie du programme a concerné la sécurité et la maîtrise opérationnelle. Ainsi, 66 % des stages ont ciblé les opérateurs permettant ainsi de renforcer leurs niveaux de qualification. ■

## Faits marquants 2016

Chaque année, Managem organise plusieurs actions sociétales au profit des collaborateurs et de leurs enfants, permettant de développer l'esprit d'équipe et d'appartenance au groupe.

**Le Sport à l'honneur.** Renforcer la cohésion de ses équipes reste pour le groupe une démarche intégrée et fondamentale. L'année 2016 a connu la participation des équipes de Managem à plusieurs évènements sportifs.



### Participation de Managem aux « 15 Km de Bouskoura »

L'effort, l'engagement et la performance, tant de valeurs partagées entre l'univers de la mine et celui de la course à pied. C'est ainsi qu'à l'occasion de la 6<sup>e</sup> édition du « 15 Km de Bouskoura », pas moins de 50 collaborateurs Managem ont pris part à cette course sillonnant la forêt de Bouskoura et ouverte aussi bien aux amateurs qu'aux professionnels. ■

### 1<sup>re</sup> édition de la « Botola Managem »

En mai 2016, Managem a organisé la première édition de son championnat de football inter-sites. C'est au cours des 21 et 22 mai que se sont affrontées 12 équipes représentant 12 sites du groupe au Maroc, dans une ambiance conviviale et détendue, renforçant les synergies entre les collaborateurs issus de différentes régions du Maroc. ■



**Nos enfants au centre de nos actions.** Managem veille à maintenir depuis de nombreuses années, des actions sociales en faveur des enfants des communautés riveraines ainsi que de ceux de ses collaborateurs. En 2016, 3 actions phares ont été menées.



### Organisation d'une colonie de vacances

Durant l'été 2016, Managem a organisé une colonie de vacances en faveur de 850 enfants de collaborateurs, toutes catégories confondues, consistant en la prise en charge par Managem d'un séjour de vacances d'une durée de 10 jours. Cette opération a pour objectif de contribuer au développement des enfants, aux niveaux individuel et collectif. ■



### Remise des cadeaux Achoura

Comme à l'accoutumée, à l'occasion de la fête d'Achoura, Managem a pris en charge la distribution de jouets à tous les enfants des collaborateurs âgés de moins de 10 ans. Cette année, ce sont près de 6 700 enfants de collaborateurs qui ont reçu leurs jouets cadeaux, alliant ludisme et éveil. ■

### Prix aux élèves méritants

L'année 2016 a été pour certains enfants des collaborateurs de Managem, l'occasion de se distinguer par leurs excellents résultats scolaires. Managem a offert un séjour à Dar Bouazza aux 40 élèves les plus méritants. Pour récompenser à sa juste valeur cette persévérance, le groupe a également eu le plaisir de les recevoir au siège au début de l'année 2017, lors d'une cérémonie de remise de prix, en présence de dirigeants de Managem. ■

Lingots d'argent  
produits à la SMI



*ÉTATS*  
*FINANCIERS*  
*CONSOLIDÉS*

*PÉRIODE du 1<sup>er</sup> JANVIER*  
*au 31 DÉCEMBRE 2016*

**COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ**

<i>En millions de MAD</i>	<i>Décembre 2016</i>	<i>Décembre 2015</i>
Chiffre d'affaires	4 376,9	4 317,0
Autres produits de l'activité	(12,7)	(41,3)
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>4 364,2</b>	<b>4 275,7</b>
Achats	(1 636,9)	(1 727,9)
Autres charges externes	(864,4)	(897,0)
Frais de personnel	(945,4)	(905,3)
Impôts et taxes	(56,0)	(65,8)
Amortissements et provisions d'exploitation	(883,4)	(876,9)
Autres produits et charges d'exploitation nets	697,1	807,0
<b>Charges d'exploitation courantes</b>	<b>(3 689,0)</b>	<b>(3 666,0)</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>	<b>675,2</b>	<b>609,7</b>
Cessions d'actifs	0,4	0,2
Cessions de filiales et participations	0,0	0,0
Résultats sur instruments financiers	(6,6)	5,3
Autres produits et charges d'exploitation non courants	3,4	1,9
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>672,5</b>	<b>617,2</b>
Produits d'intérêts	12,6	13,6
Charges d'intérêts	(206,0)	(206,6)
Autres produits et charges financiers	45,5	(57,7)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(147,9)</b>	<b>(250,7)</b>
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES</b>	<b>524,6</b>	<b>366,5</b>
Impôts sur les bénéfices	(110,0)	(95,9)
Impôts différés	(17,3)	(13,1)
<b>RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES INTÉGRÉES</b>	<b>397,2</b>	<b>257,5</b>
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	0,0	0,0
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>397,2</b>	<b>257,5</b>
Résultat net des activités abandonnées	0,0	0,0
<b>RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>397,2</b>	<b>257,5</b>
Dont Intérêts minoritaires	108,7	52,6
<b>DONT RÉSULTAT NET - PART DU Groupe</b>	<b>288,5</b>	<b>204,8</b>

**ÉTAT DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ**

<i>En millions de MAD</i>	<i>31/12/16</i>	<i>31/12/15</i>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>397,2</b>	<b>257,5</b>
Autres éléments du résultat global (bruts d'impôts)		
Ecart de conversion des activités à l'étranger	29,8	115,9
Pertes et profits relatifs à la réévaluation des Actifs financiers disponibles à la vente		
Partie efficace des produits ou pertes sur instruments de couverture de flux de trésorerie	-6,3	-147,7
Variation de la réserve de réévaluation des immobilisations		
Ecart actuariels sur les obligations des régimes à prestations définies	-13,3	-8,5
Impôt sur le résultat sur les autres éléments du résultat global	4,5	41,4
Quote Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises associées		
Frais d'augmentation de capital des filiales		
Autres éléments du résultat global nets d'impôts	14,7	1,1
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE L'ANNÉE</b>	<b>411,9</b>	<b>258,5</b>
Dont Intérêts minoritaires	113,3	52,4
<b>DONT RÉSULTAT GLOBAL NET - PART DU Groupe</b>	<b>298,5</b>	<b>206,1</b>

**ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE**

<i>En millions de MAD</i>	<i>31/12/16</i>	<i>31/12/15</i>
<b>ACTIFS</b>		
Goodwill	319,8	319,5
Immobilisations incorporelles, net	1 960,1	1 467,4
Immobilisations corporelles, net	4 382,1	4 477,5
Immeubles de placement, net	25,9	26,3
Autres actifs financiers	304,2	279,8
- Instruments dérivés de couverture	41,6	15,5
- Prêts et créances, net	4,3	3,7
- Actifs financiers disponibles à la vente	258,3	260,6
Créances d'impôts sur les sociétés		
Impôts différés actifs	272,7	279,7
Autres débiteurs non courants, net		
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>7 264,7</b>	<b>6 850,2</b>
Autres actifs financiers	3,7	7,3
- Instruments financiers dérivés	3,7	7,3
- Prêts et créances et placements, net		
Stocks et en-cours, net	594,8	622,0
Créances clients, net	422,3	608,4
Autres débiteurs courants, net	1 721,3	1 663,1
Trésorerie et équivalent de trésorerie	502,5	384,3
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>3 244,6</b>	<b>3 285,2</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>10 509,3</b>	<b>10 135,3</b>
<i>En millions de MAD</i>	<i>31/12/16</i>	<i>31/12/15</i>
<b>PASSIF</b>		
Capital	915,9	915,9
Primes d'émission et de fusion	784,0	784,0
Réserves	1 328,5	1 325,1
Écarts de conversion	230,9	203,3
Résultat net part du groupe	288,5	204,9
<b>Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires de la société mère</b>	<b>3 547,7</b>	<b>3 433,1</b>
Intérêts minoritaires	471,6	434,0
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>4 019,3</b>	<b>3 867,1</b>
Provisions	54,4	54,6
Avantages du personnel	156,1	127,5
Dettes financières non courantes	1 988,4	2 271,4
- Instruments financiers dérivés	18,7	-
- Dettes envers les établissements de crédit	867,2	1 104,4
- Dettes représentées par un titre	950,0	950,0
- Dettes liées aux contrats de location financement	152,5	217,0
Dettes d'impôts sur les sociétés		
Impôts différés Passifs	17,8	11,9
Autres créditeurs non courants	12,6	18,1
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>2 229,3</b>	<b>2 483,6</b>
Provisions		
Dettes financières courantes	2 238,5	1 741,1
- Instruments financiers dérivés	262,9	246,3
- Dettes envers les établissements de crédit	1 975,6	1 494,8
- Dettes représentées par un titre	-	-
Dettes fournisseurs courantes	902,0	977,0
Autres créditeurs courants	1 120,2	1 066,5
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>4 260,6</b>	<b>3 784,6</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>6 490,0</b>	<b>6 268,2</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>10 509,3</b>	<b>10 135,3</b>

**VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS**

<i>En millions de MAD</i>	Capital	Réserves	Écart de conversion	Résultat net part groupe	Total Part du groupe	Intérêt minoritaire	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>916</b>	<b>2 259</b>	<b>93</b>	<b>182</b>	<b>3 450</b>	<b>447</b>	<b>3 898</b>
Variation CP pour 2010							
Résultat net de la période				205	205	53	257
Résultat couverture des flux de trésorerie		-140			-140	-7	-148
Pertes et profits de conversion			110		110	6	116
Pertes et profits de réévaluation des AFS					0		0
Gains/Pertes actuariels		-8			-8	-1	-8
Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global		40			40	1	41
Autres éléments du résultat global					0		0
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE L'ANNÉE</b>	<b>0</b>	<b>-108</b>	<b>110</b>	<b>205</b>	<b>207</b>	<b>52</b>	<b>259</b>
Dividendes distribués		-229			-229	-65	-294
Augmentation de capital		5			5		5
Élimination titres d'autocontrôle					0		0
Autres transactions avec les actionnaires		-0			-0		-0
Transfert en résultat non distribué		182		-182	0	0	0
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	<b>0</b>	<b>-42</b>	<b>0</b>	<b>-182</b>	<b>-224</b>	<b>-65</b>	<b>-289</b>
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>916</b>	<b>2 109</b>	<b>203</b>	<b>205</b>	<b>3 433</b>	<b>434</b>	<b>3 867</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>916</b>	<b>2 109</b>	<b>203</b>	<b>205</b>	<b>3 433</b>	<b>434</b>	<b>3 867</b>
Variation CP pour 2010							
Résultat net de la période				288	288	109	397
Résultat couverture des flux de trésorerie		-9			-9	3	-6
Pertes et profits de conversion			28		28	2	30
Pertes et profits de réévaluation des AFS					0		0
Gains/Pertes actuariels		-13			-13	-1	-13
Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global		5			5	-1	5
Autres éléments du résultat global					0		0
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE L'ANNÉE</b>	<b>0</b>	<b>-17</b>	<b>28</b>	<b>288</b>	<b>299</b>	<b>113</b>	<b>412</b>
Dividendes distribués		-183			-183	-75	-258
Augmentation de capital		-0			-0	0	-0
Élimination titres d'autocontrôle					0		0
Autres transactions avec les actionnaires		-1			-1	0	-1
Transfert en résultat non distribué		205		-205	0	0	0
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>-205</b>	<b>-185</b>	<b>-75</b>	<b>-260</b>
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>916</b>	<b>2 112</b>	<b>231</b>	<b>288</b>	<b>3 548</b>	<b>472</b>	<b>4 019</b>

**TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ**

<i>En millions de MAD</i>	31/12/16	31/12/15
Résultat net de l'ensemble consolidé	397,2	257,5
<b>Ajustements pour</b>		
Dotations aux amortissements et provisions, pertes de valeur	900,3	881,3
Profits/pertes de réévaluation (juste valeur)	6,6	(5,3)
Résultats de cession et des pertes et profits de dilution	0,9	(0,2)
Produits des dividendes	0,0	0,0
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT</b>	<b>1 304,9</b>	<b>1 133,2</b>
Élimination de la charge (produit) d'impôts	127,4	109,0
Élimination du coût de l'endettement financier net	206,0	206,6
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET IMPÔT</b>	<b>1 638,3</b>	<b>1 448,9</b>
Incidence de la variation du BFR	(104,8)	(41,9)
Impôts différés	0,0	0,0
Impôts payés	(110,0)	(95,9)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>1 423,5</b>	<b>1 311,1</b>
Incidence des variations de périmètre	4,2	0,0
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(930,5)	(1 110,7)
Acquisition d'actifs financiers	(0,9)	(9,6)
Variation des autres actifs financiers	1,2	(1,2)
Subventions d'investissement reçues		
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	8,0	1,3
Cessions d'actifs financiers	0,0	0,0
Dividendes reçus	0,0	0,0
Intérêts financiers versés	(206,0)	(206,6)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(1 123,9)</b>	<b>(1 326,8)</b>
Augmentation de capital	0,0	4,8
Transactions entre actionnaires (acquisitions)	0,0	0,0
Transactions entre actionnaires (cessions)	0,0	0,0
Emission de nouveaux emprunts	0,0	517,5
Remboursement d'emprunts	(300,9)	(431,5)
Variation des créances et dettes résultant de contrats location-financement		
Remboursement De loc fi	(68,9)	(65,8)
Autres flux liés aux opérations de financement		
Dividendes payés aux actionnaires de la société mère	(183,2)	(229,0)
Dividendes payés aux minoritaires	(75,0)	(64,9)
Variation des comptes courants associés	(104,6)	(17,7)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>(732,7)</b>	<b>(286,7)</b>
Incidence de la variation des taux de change	6,9	5,9
Incidence de changement des méthodes et principes comptables		
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(426,2)</b>	<b>(296,4)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie net à l'ouverture*	(748,4)	(451,9)
Trésorerie et équivalents de trésorerie net à la clôture*	(1 174,6)	(748,4)
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(426,2)</b>	<b>(296,4)</b>

# NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## SOMMAIRE

<b>NOTE 1.</b>	Description de l'activité	94
<b>NOTE 2.</b>	Événements significatifs intervenus au cours de la période	94
<b>NOTE 3.</b>	Règles et méthodes comptables	94
<b>NOTE 4.</b>	Informations sectorielles	101
<b>NOTE 5.</b>	Chiffre d'affaires	103
<b>NOTE 6.</b>	Achats et autres charges externes	103
<b>NOTE 7.</b>	Frais de personnel et effectifs	103
<b>NOTE 8.</b>	Amortissements et provisions d'exploitation	104
<b>NOTE 9.</b>	Autres produits et charges d'exploitation	104
<b>NOTE 10.</b>	Résultat financier	105
<b>NOTE 11.</b>	Actifs destinés à être cédés et passifs liés	106
<b>NOTE 12.</b>	Résultat par action	107
	Goodwill	107
<b>NOTE 13.</b>	Immobilisations incorporelles	108
<b>NOTE 14.</b>	Stocks et en-cours	111
<b>NOTE 15.</b>	Créances clients et autres débiteurs	112
<b>NOTE 16.</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	112
<b>NOTE 17.</b>	Capitaux propres	112
<b>NOTE 18.</b>	Provisions	113
<b>NOTE 19.</b>	Avantages du personnel	114
<b>NOTE 20.</b>	Dettes financières	116
<b>NOTE 21.</b>	Dettes fournisseurs et autres créditeurs	117
<b>NOTE 22.</b>	Instruments financiers	117
<b>NOTE 23.</b>	Autres engagements	120
<b>NOTE 24.</b>	Passifs éventuels	120
<b>NOTE 25.</b>	Parties liées	120
<b>NOTE 26.</b>	Tableau des flux de trésorerie	121
<b>NOTE 27.</b>	Événements postérieurs à la clôture	121

**NOTE 1****DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ**

Le groupe Managem est un opérateur de référence du secteur minier au Maroc et dans la région, avec deux grands métiers : l'exploitation minière et l'hydrometallurgie.

Les activités du groupe incluent l'exploration, l'extraction, la valorisation et la commercialisation de substances minérales.

Parallèlement à ces activités, le groupe intervient également au niveau de la recherche & développement et l'ingénierie visant le développement de nouvelles méthodes et procédés d'exploitation des gisements miniers.

Les opérations du groupe sont principalement conduites au Maroc avec une présence au niveau de certains pays africains, à travers des mines en exploitation au Gabon et au Soudan, des projets en développement en RDC ainsi que des projets d'exploration au Soudan, Ethiopie et en Guinée

Les principaux produits du groupe sont : Cobalt, Argent, Zinc, Cuivre, Oxyde de Cobalt, Oxyde de Zinc, Fluorine, Or et Plomb.

**NOTE 2****ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS INTERVENUS AU COURS DE LA PÉRIODE**

1. Amélioration des performances opérationnelles grâce notamment aux efforts d'augmentation de la productivité au niveau de l'ensemble des sites en exploitation :

- Augmentation de la production de l'argent (+7 %),
- Dépassement du seuil des 2000 tonnes de Cobalt,
- Consolidation des performances de production du Cuivre (+19 %),
- Augmentation du rythme d'extraction à Draa Sfar (+6 %)

2. Découverte de nouvelles réserves :

- Argent : +653 Tonnes métal à Imiter,
- Cuivre : environ 4,5 Millions de tonnes tout venant au Maroc
- Cobalt : 3624 Tonnes métal, à Bou-Azzer
- Polymétallique à CMG : plus de 1,9 Million de tonnes tout venant,

3. Accélération de la stratégie de développement axée sur l'amélioration des performances des sites en exploitation, la concrétisation de projets à fort potentiel de Cuivre au Maroc et de l'Or à l'international :

- Renforcement de la rentabilité des projets Cuivre en stade d'étude de faisabilité
- Prospection de projets aurifères et poursuite des travaux d'exploration au Gabon et en Éthiopie
- Conclusion d'un accord de partenariat entre Managem et Avocet pour le développement du projet aurifère Tri-K en Guinée

**NOTE 3****RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES****3.1. Référentiel comptable**

En application de l'avis n°5 du Conseil National de la Comptabilité (CNC) du 26/05/2005 et conformément aux dispositions de l'article 6, paragraphe 6.2 de la circulaire n°07/09 du Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM) du 26 juin 2009, les états financiers consolidés du groupe Managem sont préparés en conformité avec les normes comptables internationales adoptées au sein de l'Union Européenne au 31 décembre 2016 et telles que publiées à cette même date.

Les normes comptables internationales comprennent les IFRS (International Financial Reporting Standards), les IAS (International

Accounting Standards) et leurs interprétations SIC et IFRIC (Standards Interpretations Committee et International Financial Reporting Interpretations Committee).

Les principes et méthodes comptables du groupe sont décrits ci-après et ont été appliqués pour l'exercice 2016 ainsi que pour les périodes comparatives présentées.

**3.2. Bases d'évaluation**

Les états financiers consolidés sont présentés en millions de MAD (MDH), arrondis au million le plus proche. Ils sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux principes édictés par les IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans le résumé des notes ci-après.

**3.3. Utilisation d'estimations et hypothèses**

L'établissement des états financiers consolidés, en conformité avec les normes comptables internationales en vigueur, a conduit le groupe à faire des estimations et formuler des hypothèses ayant une incidence sur les états financiers et les notes les accompagnants.

**a) Dépréciation des stocks**

Les stocks et en-cours de production industrielle sont évalués au plus bas de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Le calcul de dépréciation des stocks est fondé sur une analyse des changements prévisibles de la demande, des technologies ou du marché afin de déterminer les stocks obsolètes ou en excès.

Les dépréciations sont comptabilisées parmi les charges d'exploitation courantes ou en charges de restructuration, le cas échéant, suivant la nature des montants concernés.

**b) Dépréciation des créances clients et des prêts**

Une dépréciation des créances clients et des prêts est comptabilisée si la valeur actualisée des encaissements futurs est inférieure à la valeur nominale. Le montant de la dépréciation prend en compte la capacité du débiteur à honorer sa dette et l'ancienneté de la créance. Un taux de recouvrabilité plus faible que celui estimé ou la défaillance de nos principaux clients peut avoir un impact négatif sur nos résultats futurs.

**c) Frais de développement capitalisés, goodwill, immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles**

Le groupe active les dépenses d'exploration et de recherche minière selon les principes comptables exposés ci-dessous.

Les dépenses d'exploration activées sont revues pour perte de valeur en cas d'indices de pertes de valeur et elles sont dépréciées dans le cas où la valeur comptable de ces actifs excède leur valeur recouvrable.

Les conditions de capitalisation des frais de développement sont énoncées ci-dessous. Une fois capitalisés, ces frais sont amortis sur la durée de vie estimée des produits concernés.

Le groupe doit en conséquence évaluer la faisabilité commerciale et technique de ces projets et estimer les durées de vie des produits en résultant. S'il s'avérait qu'un produit n'était pas en mesure de satisfaire aux attentes initiales, le groupe pourrait être dans l'obligation de déprécier dans le futur, tout ou partie des frais capitalisés ou de modifier le plan d'amortissement initial.

Le groupe a par ailleurs à son actif des immobilisations incorporelles acquises en espèces ou par le biais d'opérations de regroupement d'entreprises ainsi que les goodwill en résultant.

Outre les tests de dépréciation annuels relatifs aux goodwill, il est procédé à des tests ponctuels en cas d'indice de perte de valeur des actifs incorporels détenus. Les dépréciations éventuelles résultent d'un calcul de flux de trésorerie futurs actualisés et/ou de valeurs de marché des actifs concernés. Une évolution des conditions de marché ou des flux de trésorerie initialement estimés peut donc conduire à revoir et à modifier la dépréciation comptabilisée précédemment. Concernant les tests de dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles, la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » précise que lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de dépréciation de ces immobilisations, celles-ci font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est inférieure à leur valeur recouvrable (la plus élevée de la valeur d'utilité et de la juste valeur diminuée des coûts de vente) pouvant conduire à la comptabilisation d'une perte de valeur. La valeur d'utilité est estimée en calculant la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs. La juste valeur repose sur les informations disponibles jugées les plus fiables (données de marché, transactions récentes...).

La fermeture planifiée de certains sites, des réductions d'effectifs complémentaires ainsi que la révision à la baisse des perspectives de marché peuvent, dans certains cas, être considérées comme des indices de perte de valeur.

Des hypothèses et estimations sont prises en compte dans la détermination de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles, parmi lesquelles on notera notamment les perspectives de marché, l'obsolescence et la valeur de réalisation en cas de cession ou de liquidation. Toute modification de ces hypothèses peut avoir un effet significatif sur le montant de la valeur recouvrable et pourrait conduire à revoir le montant des pertes de valeur comptabilisées.

**d) Provisions**

Le montant des provisions comptabilisé par le groupe est basé sur la meilleure estimation de la sortie d'avantages économiques futurs à la date où le groupe a comptabilisé cette obligation. Le montant des provisions est ajusté à chaque date de clôture en tenant compte de l'évolution éventuelle de l'estimation de la sortie d'avantages futurs attendue.

Lorsque l'effet temps est significatif sur l'évaluation d'une obligation de sortie d'avantages futurs, les provisions sont actualisées, l'effet actualisation étant comptabilisé ultérieurement en charges financières.

**e) Impôts différés**

Les impôts différés actifs comptabilisés résultent pour l'essentiel des déficits fiscaux reportables et des différences temporelles déductibles entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs. Les actifs relatifs au report en avant des pertes fiscales sont reconnus s'il est probable que le groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées. Les estimations de bénéfices futurs sont réalisées à partir des budgets et prévisions de résultats comptables, ajustées des ajustements fiscaux. Ces estimations sont réalisées sur la base d'hypothèses de marché qui pourraient ne pas être confirmées dans le futur.

Les actifs et passifs d'impôts différés, quelle que soit leur échéance, doivent être compensés lorsqu'ils sont prélevés par la même autorité fiscale et concernent une même entité fiscale qui dispose du droit de compenser les actifs et passifs d'impôts exigibles. Ainsi, chaque entité du groupe a procédé à la compensation de ces impôts différés actifs et passifs.

**f) Provision pour retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi**

Le groupe participe à des régimes de retraites à cotisations définies. Par ailleurs, certains autres avantages postérieurs à l'emploi tels que la couverture médicale, les indemnités de départ en retraite et les médailles de travail font l'objet de provisions. L'ensemble de ces engagements est calculé sur le fondement de calculs actuariels reposant sur des hypothèses telles que le taux d'actualisation, le taux d'inflation médicale, les augmentations de salaires futurs, le taux de rotation du personnel et les tables de mortalité. Ces hypothèses sont généralement mises à jour annuellement.

**g) Comptabilisation des revenus**

Les revenus sont comptabilisés à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir lorsque l'entreprise a transféré à l'acheteur les risques et avantages importants inhérents à la propriété du bien.

**b) Juste valeur des dérivés et des autres instruments financiers**

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas négociés sur un marché actif est déterminée à l'aide des techniques d'évaluation. Le groupe sélectionne les méthodes et retient les hypothèses qui lui paraissent les plus adéquates en se basant principalement sur les conditions de marché existant à la date de chaque clôture.

**3.4. Principes de consolidation****3.4.1. Filiales**

Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce un contrôle exclusif de fait ou de droit sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale. Le contrôle s'entend comme le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entité afin d'obtenir les avantages de ses activités. Les états financiers des sociétés contrôlées sont consolidés dès que le contrôle devient effectif et jusqu'à ce que ce contrôle cesse.

Le contrôle est présumé exister lorsque la mère détient, directement ou indirectement par l'intermédiaire de filiales, plus de la moitié des droits de vote d'une entité, sauf si dans des circonstances exceptionnelles où il peut être clairement démontré que cette détention ne permet pas le contrôle.

Pour déterminer si une entité du groupe exerce un contrôle sur une autre, il est tenu compte également de l'existence et de l'effet des droits de vote potentiels exerçables à la date d'arrêtés des comptes. Cependant, la répartition entre le pourcentage d'intérêt du groupe et les intérêts minoritaires est déterminée sur la base du pourcentage actuel d'intérêt.

La quote-part de résultat net et de capitaux propres est présentée sur la ligne « intérêts minoritaires ».

**3.4.2. Participations dans les entreprises associées et coentreprises**

Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence ; l'influence notable étant présumée lorsque plus de 20 % des droits de vote sont détenus.

Selon la méthode de la mise en équivalence, les titres de participation sont comptabilisés au coût, ajusté des modifications post-acquisition dans la quote-part de l'investisseur dans l'entité détenue, et des éventuelles pertes de valeurs de la participation nette. Les pertes d'une entité consolidée selon la méthode de la mise en équivalence qui excèdent la valeur de la participation du groupe dans cette entité ne sont pas comptabilisées, sauf si :

Le groupe a une obligation légale ou implicite de couvrir ces pertes ; ou

Le groupe a effectué des paiements au nom de l'entreprise associée. Tout excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise associée à la date d'acquisition, est comptabilisé en tant que goodwill mais n'est pas présenté au bilan parmi les autres goodwill du groupe. Ce dernier est, en effet, inclus dans la valeur comptable de la participation mise en équivalence et est testé pour dépréciation dans la valeur comptable totale de la participation. Tout excédent de la quote-part du groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité sur le coût d'acquisition, est comptabilisé immédiatement en résultat. Les participations dans des entités sur lesquelles le groupe a cessé d'exercer une influence notable ne sont plus consolidées à partir de cette date et sont évaluées au plus bas de leur valeur d'équivalence à la date de sortie de périmètre ou de leur valeur d'utilité. Le groupe a fait le choix, comme autorisé par la norme IAS 31 « *Participations dans des coentreprises* », de consolider selon la méthode d'intégration proportionnelle les entités sur lesquelles il exerce un contrôle conjoint.

Les participations dans des entités sur lesquelles le groupe a cessé d'exercer un contrôle conjoint ou une influence notable, ne sont plus consolidées à partir de cette date et sont évaluées conformément aux dispositions de IAS 39.

Les participations dans des filiales, des coentreprises et des entreprises associées qui sont classées comme détenues en vue de la vente ou incluses dans un groupe destiné à être cédé qui est classé comme détenu en vue de la vente selon IFRS 5 sont comptabilisées conformément aux dispositions de cette norme.

Actuellement, le groupe ne dispose pas dans son périmètre de consolidation d'entreprise associée ou de co-entreprise.

### 3.4.3. Exclusions du périmètre de consolidation

Conformément aux dispositions des IFRS, il n'y a pas d'exemption au périmètre de consolidation du groupe. Les participations non significatives sont traitées en tant que titres AFS.

### 3.4.4. Retraitements de consolidation

Toutes les transactions intragroupes, ainsi que les actifs et passifs réciproques significatifs entre les sociétés consolidées par intégration globale ou intégration proportionnelle sont éliminés. Il en est de même pour les résultats internes au groupe (*dividendes, plus-values...*). Les résultats des cessions internes réalisées avec les sociétés mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage d'intérêt du groupe dans ces sociétés.

### 3.4.5. Date de clôture

Toutes les sociétés du groupe sont consolidées à partir des comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2016.

## 3.5. Conversion des états financiers et des opérations en monnaies étrangères

La monnaie fonctionnelle de la société MANAGEM est le dirham, c'est également la monnaie de présentation des comptes consolidés du groupe.

### 3.5.1. Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les comptes des filiales étrangères autonomes, dont la monnaie fonctionnelle est différente du dirham, sont convertis en dirham comme suit :

- À l'exception des capitaux propres pour lesquels les cours historiques sont appliqués, les comptes de bilan sont convertis sur la base des taux de change en vigueur à la date de clôture,
- Les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux de change moyens de la période,
- L'écart de conversion en résultant est porté au poste « *Écarts de conversion* » inclus dans les capitaux propres.

Les goodwill et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère et sont exprimés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et sont convertis en dirham au taux de clôture. Les comptes des entités étrangères non autonomes, dont la monnaie fonctionnelle est différente du dirham et dont l'activité est le prolongement de la société mère, sont convertis en dirham selon la méthode du cours historique.

### 3.5.2. Conversion des opérations en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères (*c'est-à-dire dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité*) sont converties au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs libellés en devises étrangères sont évalués au cours en vigueur à la date de clôture ou au cours de la couverture qui leur est affectée le cas échéant.

Les différences de change correspondantes sont enregistrées au compte de résultat, les variations de juste valeur des instruments de couverture sont enregistrées conformément au traitement décrit dans la note 3.17.3 « *Instruments dérivés* » ci-après.

### 3.6. Regroupements d'entreprises

Règles spécifiques à la première adoption : les regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition (1<sup>er</sup> janvier 2006 n'ont pas été retraités conformément à l'option offerte par IFRS 1.

#### Regroupements postérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2006 :

Les acquisitions de filiales sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition. Le coût d'acquisition comprend, à la date du regroupement, les éléments suivants :

- La juste valeur, à la date d'échange, des actifs remis, des passifs encourus ou assumés;
- Les éventuels instruments de capitaux propres émis par le groupe en échange du contrôle de l'entité acquise ;
- Les autres coûts éventuellement attribuables au regroupement d'entreprises.

Les actifs, passifs, passifs éventuels identifiables de l'entité acquise qui répondent aux critères de comptabilisation énoncés par la norme IFRS 3 sont comptabilisés à la juste valeur à l'exception des actifs (*ou groupe d'actifs*), répondant aux dispositions de la norme IFRS 5 pour une qualification d'actifs non courants destinés à être cédés, alors comptabilisés et évalués à la juste valeur diminuée des coûts nécessaires à la vente.

Dans le cas d'une première consolidation d'une entité, le groupe procède dans un délai n'excédant pas un an à compter de la date d'acquisition à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à leur juste valeur.

Le goodwill ou « *écart d'acquisition* » correspond à la différence entre le coût d'acquisition et la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste

valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables. Il suit les principes définis dans le paragraphe « *3.7 Goodwill* ».

### 3.7. Goodwill

Le goodwill est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Il est comptabilisé à l'actif du bilan. Il n'est pas amorti et fait l'objet de test de pertes de valeur annuel ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée au bilan. Les pertes de valeur enregistrées ne peuvent pas faire l'objet d'une reprise ultérieure.

Lorsque la quote-part de la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquise excède le coût d'acquisition un écart d'acquisition négatif est immédiatement comptabilisé en résultat, et ce après ré-estimation de l'évaluation des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables.

Lors de la cession d'une filiale ou d'une entité contrôlée conjointement, le montant du goodwill attribuable à la filiale est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Pour les acquisitions ayant eu lieu avant le 1<sup>er</sup> janvier 2006, le goodwill est maintenu à son coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon les principes comptables marocains (avis n°5 du Conseil National de la Comptabilité - CNC). Le classement et le traitement des regroupements d'entreprises qui ont eu lieu avant le 1<sup>er</sup> janvier 2006 n'ont pas été modifiés à l'occasion de l'adoption des normes IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2006 conformément aux dispositions de la norme IFRS 1.

### 3.8. Immobilisations incorporelles

Les éléments comptabilisés en immobilisations incorporelles sont essentiellement des frais d'exploration et de recherche minière, des brevets et des logiciels.

#### a. Frais d'exploration et de recherche minière

Conformément à la norme IFRS 6 : « *Prospection et évaluation de ressources minérales* », le groupe maintient ses principes comptables relatifs à l'évaluation et à la comptabilisation des dépenses d'exploration minière. Ces dépenses incluent principalement les coûts directement liés aux éléments suivants :

- > Études géologiques d'ordre général pour évaluer le potentiel d'une zone ou d'un permis ;
- > Travaux de géologie de détail et géochimie ;
- > Travaux de géophysique ;
- > Travaux de sondages ;
- > Travaux miniers ;
- > Échantillonnage ;
- > Essais de traitement.

Les dépenses d'exploration incluent également les coûts engagés pour l'obtention ou l'acquisition des droits d'explorer « *permis de recherche minière* ».

### Les dépenses de prospection sont comptabilisées :

- A l'actif si ces dépenses permettent d'identifier de nouveaux gisements ; ou
  - En charges de la période au cours de laquelle elles sont encourues, si elles n'ont pas permis l'identification de nouvelles réserves minières.
- Les dépenses d'exploration activées sont amorties sur la durée des réserves identifiées et revues pour perte de valeur en cas d'indices de perte de valeur.

#### b. Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au coût d'acquisition initial diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est définie sont amorties en fonction de leur propre durée d'utilité dès leur mise en service.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est indéfinie, ne sont pas amorties mais font l'objet, tous les ans, de tests de perte de valeur ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée au bilan. Le cas échéant, une perte de valeur est enregistrée.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie sont amorties selon les périodes suivantes :

Ce mode d'amortissement reflète fidèlement le rythme de consommation des avantages économiques.

### 3.9. Immobilisations corporelles

#### Règle spécifique à la première adoption :

Dans le cadre de la première application des normes IFRS et conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, le groupe a procédé à l'évaluation à la juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2006 de certains de ses actifs (essentiellement certaines installations techniques), et a retenu cette valorisation comme coût présumé. Les évaluations à la juste valeur ont été réalisées par des experts indépendants.

#### Principes applicables depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 :

Conformément à la norme IAS 16, les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition historique ou de fabrication initial, diminué du cumul des amortissements et, le cas échéant, du cumul des pertes de valeur.

Les intérêts financiers des capitaux utilisés pour financer les investissements, pendant la période précédant leur mise en exploitation, sont partie intégrante du coût historique.

Les coûts d'entretien courants sont comptabilisés en charges de la période à l'exception de ceux qui prolongent la durée d'utilisation ou augmentent la valeur du bien concerné qui sont alors immobilisés.

Les amortissements sont pratiqués en fonction des durées d'utilité des immobilisations corporelles ou de leurs composants, et ce dans la limite de la durée de vie du gisement pour les équipements et autres actifs miniers.

> Immeubles et constructions :

> Autres Immobilisations corporelles :

### IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Types d'immobilisations corporelles	Mode d'amortissement	Durée d'amortissement
Infrastructures minières	Linéaire	Durée d'exploitation prévisionnelle du gisement
Installations techniques	Linéaire	5 à 10 ans
Matériel et outillage	Linéaire	5 à 10 ans

Le mode d'amortissement retenu par le groupe est le mode linéaire. L'ensemble des dispositions concernant les immobilisations corporelles est également appliqué aux actifs corporels détenus par l'intermédiaire d'un contrat de location financement. Les durées d'amortissements de ces immobilisations sont fournies ci-après :

### 3.10. Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont les biens immobiliers détenus pour en retirer des loyers, pour valoriser le capital ou les deux, plutôt que pour les utiliser dans la production et la fourniture de biens et de services ou à des fins administratives ou les vendre dans le cadre de l'activité ordinaire.

Conformément à l'option offerte par la norme IAS 40, les immeubles de placement sont comptabilisés au coût diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Dans le cadre de la première application des normes IFRS et conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, le groupe a procédé à l'évaluation à la juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2006 de certains immeubles de placement (*terrains présentés en immeubles de placement*), et a retenu cette valorisation comme coût présumé. Les évaluations à la juste valeur ont été réalisées par des experts indépendants.

### 3.11. Actifs biologiques

Conformément à IAS 41, le groupe comptabilise à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009, les actifs biologiques, les produits agricoles y afférents au moment de la récolte et les subventions publiques.

Les actifs biologiques sont évalués lors de la comptabilisation initiale et à chaque date de clôture à leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Aussi, est évaluée à sa juste valeur diminuée des coûts de la vente, la production agricole récoltée à partir des actifs biologiques.

Dans le cadre de la norme IAS 41, la juste valeur est assimilée au prix du marché d'un actif biologique ou d'un produit agricole dans sa situation et son état actuels.

Pour la première application de la norme IAS 41, les actifs biologiques sont valorisés à leurs coûts correspondant aussi bien à leurs valeurs de marché qu'à leurs valeurs d'acquisition.

### 3.12. Contrats de location

Conformément à la norme IAS 17 « *Contrats de location* », les contrats de location sont classés en contrats de location financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur. Tous les autres contrats de location sont classés en location simple. Les actifs détenus en vertu d'un contrat de location financement sont comptabilisés en tant qu'actifs au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur, déterminée au commencement du contrat de location. Le passif correspondant dû au bailleur est enregistré au bilan en tant qu'obligation issue du contrat de location financement, en passifs financiers.

Ces immobilisations sont amorties sur la durée la plus courte entre la durée d'utilité des actifs et la durée du contrat de location financement, lorsqu'il existe une assurance raisonnable qu'il n'y aura pas de transfert de propriété au terme du contrat.

Pour les contrats de location simple où le groupe est preneur, les paiements effectués au titre de contrats de location simple (*autres que les coûts de services tels que l'assurance et la maintenance*) sont comptabilisés en charges dans le compte de résultat sur une base linéaire sur la durée du contrat de location.

Les contrats de locations signés par le groupe (*bailleur*) avec ses clients sont des contrats de location simple. Dans ces contrats, les produits des loyers sont enregistrés de manière linéaire sur les durées fermes des baux. En conséquence, les dispositions particulières et avantages définis dans les contrats de bail (*franchises, paliers, droits d'entrée*) sont étalés sur la durée ferme du bail, sans tenir compte de l'indexation. La période de référence retenue est la première période ferme du bail. Les frais directement encourus et payés à des tiers pour la mise en place d'un contrat de location sont inscrits à l'actif, dans le poste « *immeubles de placement* » ou autres postes d'immobilisations concernées, et amortis sur la durée ferme du bail.

### 3.13. Test de dépréciation et pertes de valeur des actifs

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36, le groupe examine au moins une fois par an les valeurs comptables des immobilisations corporelles et incorporelles à durée d'utilité définie afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice montrant que ces actifs ont pu perdre de la valeur. Si un tel indice existe, la valeur recouvrable de l'actif est estimée afin de déterminer, s'il y a lieu, le montant de la perte de valeur. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité.

Les Goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Un test de dépréciation complémentaire est réalisé à chaque fois qu'un indice de perte de valeur a pu être identifié.

Le groupe a déterminé que le plus petit niveau auquel les actifs pouvaient être testés pour perte de valeur est constitué par les différentes mines exploitées par le groupe.

Lorsque la valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie (*UGT*) est inférieure à sa valeur comptable, une perte de valeur est alors comptabilisée en résultat. Cette perte de valeur est affectée en premier lieu sur la valeur au bilan du goodwill. Le reliquat est affecté au reste des actifs inclus dans l'*UGT* au prorata de leurs valeurs comptables.

La valeur recouvrable des *UGT* est déterminée à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation, sur une durée de trois ans extrapolée dans la limite de la durée du gisement. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs et le coût moyen pondéré du capital diffèrent en fonction des *UGT* et des secteurs d'activités dans lesquels elles interviennent. Ces taux varient entre 5 et 10 %.

Pour une filiale cotée, la valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie (*UGT*) retenue est sa capitalisation boursière à moins que celle-ci soit inférieure à la valeur nette comptable, auquel cas, une estimation de la valeur d'utilité est effectuée.

### 3.14. Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés, satisfont aux critères d'une telle classification si leur valeur comptable sera principalement recouverte par le biais d'une transaction de vente plutôt que par leur utilisation continue. Cette condition est considérée comme remplie lorsque la vente est hautement probable et que l'actif (*ou le groupe d'actifs destiné à être cédé*) est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel. La direction doit s'être engagée envers un plan de vente, et dont on s'attend à ce que la vente soit conclue dans un délai de douze mois à compter de la date où l'actif ou groupe d'actifs a été qualifié d'actif non courant destiné à être cédé.

Le groupe évalue à chaque date d'arrêt s'il est engagé dans un processus de sortie d'actif ou d'activité et présente ces derniers, le cas échéant, en « *actifs destinés à être cédés* ».

Ces actifs détenus en vue de la vente sont présentés séparément des autres actifs au bilan. Les éventuelles dettes liées à ces actifs destinés à être cédés sont également présentées sur une ligne distincte au passif du bilan.

Les actifs détenus en vue de la vente et les groupes d'actifs destinés à être cédés sont évalués au plus faible de leur valeur comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de sortie. A compter de la date d'une telle classification, l'actif cesse d'être amorti.

Une activité abandonnée représente une activité ou une zone géographique significative pour le groupe faisant soit l'objet d'une cession soit d'un classement en actifs détenus en vue de la vente. Les résultats des activités abandonnées sont présentés, au compte de résultat, distinctement du résultat des activités poursuivies.

### 3.15. Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation.

Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou aux coûts de production encourus pour amener les stocks dans l'état et à l'endroit où ils se trouvent. Ces derniers comprennent, sur la base d'un niveau normal d'activité, les charges directes et indirectes de production. Les coûts de revient sont généralement calculés selon la méthode du coût moyen pondéré.

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité diminué des coûts estimés pour achever les produits et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

### 3.16. Titres d'autocontrôle et actions propres

Les titres d'autocontrôle et actions propres détenus par le groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres consolidés pour leur coût d'acquisition. Les cessions ultérieures sont imputées directement en capitaux propres et ne donnent lieu à l'enregistrement d'aucun résultat.

### 3.17. Actifs financiers

Les actifs financiers doivent être classés selon les quatre catégories suivantes :

- Actifs évalués à la juste valeur en résultat : juste valeur avec variations de juste valeur en résultat ;
- Actifs détenus jusqu'à l'échéance : coût amorti, les provisions pour dépréciation éventuelles sont constatées en résultat. Cette catégorie n'est pas utilisée par le groupe ;
- Prêts et créances : coût amorti, les provisions pour dépréciation éventuelles sont constatées en résultat ;
- Actifs disponibles à la vente : juste valeur avec variations de juste valeur en capitaux propres, ou en résultat pour provisionner une dépréciation objective durable (*six mois*) ou significative (*baisse supérieure à 20 %*) et dans ce cas toute baisse ultérieure sera portée en résultat tandis que toute hausse ultérieure sera portée en capitaux propres.

#### 3.17.1. Évaluation des créances clients et actifs financiers non courants

Les créances clients, prêts et autres actifs financiers non courants sont considérés comme des actifs émis par l'entreprise et sont comptabilisés

selon la méthode du coût amorti. Ils peuvent, par ailleurs, faire l'objet d'une provision pour dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur.

Une provision pour dépréciation des créances est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité du groupe à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction. Des difficultés financières importantes rencontrées par le débiteur, la probabilité d'une faillite ou d'une restructuration financière du débiteur ou un défaut de paiement constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance. Le montant de la provision représente la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur des flux de trésorerie futurs estimés actualisés le cas échéant. Le montant de la perte est comptabilisé en dépréciation des comptes de créances et contrepartie d'une dotation pour dépréciation de l'actif circulant.

#### 3.17.2. Titres de participation des sociétés non consolidées et autres titres immobilisés

Les titres de participation des sociétés non consolidées et les autres titres immobilisés sont qualifiés d'actifs disponibles à la vente (*AFS*) et figurent au bilan pour leur juste valeur. Les pertes et gains latents sont enregistrés dans une composante séparée des capitaux propres. Pour les titres cotés, la juste valeur correspond au cours de bourse. Pour les autres titres, si la juste valeur n'est pas estimable de façon fiable, elle correspond au coût d'acquisition net des dépréciations éventuelles.

Une dépréciation est constatée en cas de signes objectifs de dépréciation des actifs autres que ceux classés en transaction. Sauf exception, le groupe considère qu'une baisse significative ou durable est présumée lorsque l'instrument de capitaux propres a perdu 20 % au moins de sa valeur sur une période de 6 mois consécutifs. Ce critère de baisse significative ou durable de la valeur du titre est une condition nécessaire mais non suffisante pour justifier l'enregistrement d'une provision. Cette dernière n'est constituée que dans la mesure où la dépréciation se traduira par une perte probable de tout ou partie du montant investi. La reprise de cette perte de valeur par le compte de résultat ne peut intervenir qu'au moment de la cession des titres, toute reprise antérieure étant comptabilisée en capitaux propres.

#### 3.17.3. Instruments dérivés

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur sur les lignes instruments dérivés en actifs financiers courants ou non courants ou passifs financiers courants ou non courants. L'impact comptable des variations de juste valeur de ces instruments dérivés peut se résumer de la manière suivante :

- Application de la comptabilité de couverture :
  - Pour les couvertures de flux futurs de trésorerie (*cash flow hedge*), la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée directement en capitaux propres et la part inefficace impacte les autres produits et charges financiers ;
  - Pour la couverture d'investissement net à l'étranger, le gain ou la perte résultant de la couverture sera différé en capitaux propres jusqu'à la cession totale ou partielle de l'investissement.
- Dans le cas où la comptabilité de couverture n'est pas appliquée, la variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en résultat.

**3.18. Valeurs mobilières de placement**

Conformément à la norme IAS 39 « *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* », les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur. Aucun placement n'est analysé comme étant détenu jusqu'à l'échéance. Pour les placements considérés comme détenus à des fins de transaction, les variations de juste valeur sont comptabilisées systématiquement en résultat (en autres produits et charges financiers). Pour les placements disponibles à la vente, les variations de juste valeur sont comptabilisées directement dans les capitaux propres ou en résultat (en autres produits et charges financiers) dans le cas d'indication objective d'une dépréciation plus que temporaire de la valeur mobilière ou en cas de cession.

**3.19. Trésorerie et équivalents de trésorerie**

Conformément à la norme IAS 7 « *Tableau des flux de trésorerie* », la trésorerie et équivalents de trésorerie figurant au bilan, comprend la trésorerie (fonds en caisse et dépôts à vue) ainsi que les équivalents de trésorerie (placements à court terme, très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur). Les placements dans des actions cotées, les placements dont l'échéance initiale est à court ou moyen terme sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions (comptes bloqués) autres que celles liées à des réglementations propres à certains pays ou secteurs à activités (contrôle des changes, etc.) sont exclus de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie.

Les découverts bancaires liés à des opérations de financement sont également exclus de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

**3.20. Décomptabilisation des actifs financiers**

Un actif financier tel que défini par la norme IAS 32 « *Instruments financiers : informations à fournir et présentation* » est sorti du bilan en tout ou partie lorsque le groupe n'attend plus de flux de trésorerie futurs de celui-ci et transfère la quasi-totalité des risques et avantages qui lui sont attachés.

**3.21. Impôts différés**

Le groupe comptabilise les impôts différés pour l'ensemble des différences temporelles existantes entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et des passifs du bilan, à l'exception des goodwill.

Les taux d'impôt retenus sont ceux adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice en fonction des juridictions fiscales. Le montant d'impôts différés est déterminé au niveau de chaque entité fiscale.

Les actifs d'impôts relatifs aux différences temporelles et aux reports déficitaires ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable qu'un profit taxable futur déterminé avec suffisamment de précision sera dégagé au niveau de l'entité fiscale.

Les impôts exigibles et/ou différés sont comptabilisés au compte de résultat de la période sauf s'ils sont générés par une transaction ou un événement comptabilisé directement en capitaux propres.

**3.22. Avantages du personnel**

Les engagements du groupe au titre des régimes de couverture maladie à prestations définies et des indemnités de fin de carrière sont déterminés, conformément à la norme IAS 19, sur la base de la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des conditions économiques propres à chaque pays (essentiellement le Maroc pour le groupe). Les engagements sont couverts par des provisions inscrites

au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

Les provisions sont déterminées de la façon suivante :

- la méthode actuarielle utilisée est la méthode dite des unités de crédits projetés (« *projected unit credit method* ») qui stipule que chaque période de service donne lieu à constatation d'une unité de droit à prestation et évalue séparément chacune de ces unités pour obtenir l'obligation finale. Ces calculs intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et de projection des salaires futurs...

Le groupe comptabilise immédiatement la totalité des écarts actuariels en autres éléments du résultat global comme cela est désormais requis par la norme IAS 19 révisée.

Les primes versées à l'occasion de la remise des médailles du travail pendant toute la période de travail des salariés font l'objet d'une provision. Cette dernière est évaluée en tenant compte des probabilités que les salariés atteignent l'ancienneté requise pour chaque échelon et est actualisée.

Les indemnités de départ en retraite font également l'objet d'une provision. Cette dernière est évaluée en tenant compte de la probabilité de la présence des salariés dans le groupe, à leur date de départ en retraite. Cette provision est actualisée.

**3.23. Provisions**

Le groupe comptabilise une provision dès lors qu'il existe une obligation légale ou implicite envers un tiers qui se traduira par une sortie de ressources, sans contrepartie attendue, nécessaire pour éteindre cette obligation et pouvant être estimée de façon fiable. Les montants comptabilisés en provisions tiennent compte d'un échéancier de décaissements et sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif. Cet effet est comptabilisé en résultat financier.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées dès lors que le groupe a établi un plan formalisé et détaillé dont l'annonce a été faite aux parties concernées.

Lorsqu'une obligation légale, contractuelle ou implicite rend nécessaire le réaménagement de sites, une provision pour frais de remise en état est comptabilisée en autres charges d'exploitation. Elle est comptabilisée sur la durée d'exploitation du site en fonction du niveau de production et d'avancement de l'exploitation dudit site. Les coûts engagés pour limiter ou prévenir des risques environnementaux et qui engendrent des avantages économiques futurs, tels que l'allongement des durées de vie des immobilisations, l'accroissement de la capacité de production et l'amélioration du niveau de sécurité, sont immobilisés.

**3.24. Frais d'augmentation de capital**

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur les primes d'émission, de fusion ou d'apport.

**3.25. Passifs financiers****3.25.1. Dettes financières**

Les emprunts et autres passifs financiers porteurs d'intérêt sont évalués selon la méthode du coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif de l'emprunt. Les frais et primes d'émission viennent impacter la valeur à l'entrée et sont étalés sur la durée de vie de l'emprunt via le taux d'intérêt effectif.

Dans le cas des dettes financières issues de la comptabilisation des contrats de location-financement, la dette financière constatée en contrepartie de l'immobilisation corporelle est initialement comptabilisée à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

**3.25.2. Autres passifs financiers**

Les autres passifs financiers concernent essentiellement les dettes fournisseurs et les autres créiteurs. Ces passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti.

**3.26. Produits des activités ordinaires**

Les produits des activités ordinaires du groupe sont composés principalement des natures suivantes de chiffre d'affaires :

- Ventes de biens et services produits ;
- Contrats de construction ;
- Revenus locatifs.

Un produit est comptabilisé en produits d'activités ordinaires lorsque l'entreprise a transféré à l'acheteur les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir. Les produits des loyers sont comptabilisés de façon linéaire sur les durées fermes des baux. Les charges locatives refacturées aux locataires sont portées en diminution des comptes de charges correspondants et sont exclus du chiffre d'affaires.

En général, les produits d'activité ordinaires relatifs à la vente de biens et services sont comptabilisés lorsqu'il existe un accord formel avec le client, que la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et qu'il est probable que les avantages économiques associés à cette transaction reviendront au groupe.

**3.27. Autres produits de l'activité**

Les autres produits liés à l'activité incluent des produits à caractère non récurrent ou non directement liés aux opérations décrites dans le paragraphe « *chiffre d'affaires* ».

**3.28. Coût de l'endettement net**

Il inclut les charges et produits d'intérêts sur les emprunts bancaires, les emprunts obligataires et les autres dettes financières (*y compris dettes sur contrat de location financement*).

Les coûts d'emprunts qui sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif sont incorporés dans le coût de cet actif.

**3.29. Résultat par action**

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du groupe par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le nombre moyen d'actions en circulation de la période et des exercices antérieurs présentés est calculé hors actions d'auto détention et actions détenues dans le cadre de plans d'options d'achat.

A ce jour, le groupe n'a pas émis d'instrument financier ayant un effet dilutif. Dès lors, le résultat de base par action est équivalent au résultat dilué par action.

**3.30. Nouvelles normes et interprétations**

Normes ou amendements applicables obligatoirement en 2016  
Les normes, amendements de normes et interprétations publiés par l'IASB et applicables de manière obligatoire à partir de l'exercice 2016 sont :

- Améliorations annuelles (2010-2012) des IFRS (*Union Européenne*)
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 - Amortissement au prorata des revenus

Ces nouvelles normes et interprétations sont applicables aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

- Textes appliqués par anticipation en 2016  
Aucun.
- Textes non appliqués par anticipation en 2016
- IFRS 9 : Instruments financiers
- IFRS 15 : Produits provenant des contrats avec les clients
- Textes non encore adoptés par l'Union Européenne (non applicables par anticipation)
- IFRS 14 : Comptes de report réglementaires
- IFRS 16 : Contrats de location.

**ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU COURS DE LA PÉRIODE****3.31. Cessions**

Aucune cession n'a eu lieu au cours de l'exercice 2016.

**NOTE 4****INFORMATIONS SECTORIELLES****4.1. Niveaux d'information sectorielle**

La segmentation primaire du groupe Managem est basée sur les secteurs d'activité, la segmentation secondaire est basée sur les secteurs géographiques.

Les transactions inter secteurs portent principalement sur les ventes du Concentré d'or et le Sulfate de Cuivre qui interviennent entre CTT et certaines filiales relevant du secteur mine notamment AGM et CMG. Ces transactions sont facturées par CTT en se référant aux prix du marché international.

**4.1.1. Premier niveau d'information sectorielle : secteurs d'activité****Exploitation minière**

Cette activité consiste à exploiter plusieurs gisements par le groupe Managem ainsi qu'à produire des concentrés aussi variés comme les concentrés de zinc, cuivre, plomb et la fluorine. La production concerne également les métaux précieux tels que l'or et l'argent.

**Hydrométallurgie**

Cette activité porte sur la transformation et la valorisation de minerais pour obtenir des produits à forte valeur ajoutée notamment les dérivés métalliques et spécialités chimiques, tels que les cathodes de cobalt, l'oxyde de cobalt, les dérivés de nickel, le sulfate de cuivre, le sulfate de Sodium, le charbon actif et le trioxyde d'arsenic. L'hydrométallurgie fait appel à des techniques et technologies spécifiques comme : l'extraction liquide, électrolyse, séchage, calcination, grillage, etc.

**4.1.2. Deuxième niveau d'information sectorielle : secteurs géographiques**

Le découpage géographique des activités du Groupe retenu est le suivant :

- Maroc
- Europe
- Autres

**4.2. Informations par secteur d'activité****AU 31 DÉCEMBRE 2016**

En millions de MAD	Mines	Hydro	Autres	TOTAL
Externe	4 247,4	121,8	7,8	4 376,9
Inter secteurs				
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>4 247,4</b>	<b>121,8</b>	<b>7,8</b>	<b>4 376,9</b>
Résultat des activités opérationnelles	492,4	93,2	86,9	672,5
Résultat financier	25,0	-70,6	-102,3	-147,9
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalences	-	-	-	-
Impôts sur les sociétés	-98,6	-22,6	-6,2	-127,4
<b>Résultat des activités poursuivies</b>	<b>418,9</b>	<b>-0,0</b>	<b>-21,7</b>	<b>397,2</b>

**AU 31 DÉCEMBRE 2015**

En millions de MAD	Mines	Hydro	Autres	TOTAL
Externe	4 155,2	121,78	40,0	4 317,0
Inter secteurs				
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>4 155,2</b>	<b>121,78</b>	<b>40,0</b>	<b>4 317,0</b>
Résultat des activités opérationnelles	519,5	26,5	71,2	617,2
Résultat financier	-121,1	-39,2	-90,4	-250,7
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalences	-	-	-	-
Impôts sur les sociétés	-90,8	-7,3	-10,9	-109,4
<b>Résultat des activités poursuivies</b>	<b>307,6</b>	<b>-20,0</b>	<b>-30,2</b>	<b>257,5</b>

**AU 31 DÉCEMBRE 2016**

Le CA divers correspond principalement aux ventes réalisées par le segment opérationnel « Services » notamment Reminex et Techsub. Les principaux éléments du bilan peuvent être affectés aux différents secteurs d'activité de façon suivante :

En millions de MAD	Mines	Hydro	Divers	TOTAL
Actifs	5 574,6	1 542,8	3 391,9	10 509,3
Titres mis en équivalence				
<b>Total actifs consolidés</b>	<b>5 574,6</b>	<b>1 542,8</b>	<b>3 391,9</b>	<b>10 509,3</b>
Investissements	759,3	133,4	29,6	922,4
Passifs	5 230,1	1 208,9	50,9	6 490,0
<b>Total passifs consolidés</b>	<b>5 230,1</b>	<b>1 208,9</b>	<b>50,9</b>	<b>6 490,0</b>

**AU 31 DÉCEMBRE 2015**

En millions de MAD	Mines	Hydro	Divers	TOTAL
Actifs	8 277,4	1 601,5	256,4	10 135,3
Titres mis en équivalence				
<b>Total actifs consolidés</b>	<b>8 277,4</b>	<b>1 601,5</b>	<b>256,4</b>	<b>10 135,3</b>
Investissements	918,1	156,0	35,3	1 109,4
Passifs	4 866,7	1 197,6	203,9	6 268,3
<b>Total passifs consolidés</b>	<b>4 866,7</b>	<b>1 197,6</b>	<b>203,9</b>	<b>6 268,3</b>

**4.3. Informations par secteurs géographiques****AU 31 DÉCEMBRE 2016**

En millions de MAD	Maroc	Europe	Autres	TOTAL
Chiffre d'affaires	7,7	4201,2	167,9	4376,9
Autres produits (si applicable)	-17,1		4,5	-12,7
<b>Total</b>	<b>-9,4</b>	<b>4 201,2</b>	<b>172,4</b>	<b>4 364,4</b>
Investissements	774,3	0,0	148,1	922,4

**AU 31 DÉCEMBRE 2015**

En millions de MAD	Maroc	Europe	Autres	TOTAL
Chiffre d'affaires	273,7	3596,8	446,5	4317,0
Autres produits (si applicable)	-21,3		-20,0	-41,3
<b>Total</b>	<b>252,4</b>	<b>3 596,8</b>	<b>426,4</b>	<b>4 275,7</b>
Investissements	920,1	0,8	189,3	1 109,4

**NOTE 5****CHIFFRE D'AFFAIRES**

Le chiffre d'affaires (*produit des activités ordinaires*) du groupe Managem est constitué des éléments suivants :

- Ventes de biens et services produits ;
- Contrats de construction ;
- Revenus locatifs.

Le chiffre d'affaires se décompose de la manière suivante :

**AU 31 DÉCEMBRE 2015**

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
Chiffre d'affaires	4 376,9	4 317,0
Autres produits (si applicable)	-12,7	-41,3
<b>Total produits des activités ordinaires</b>	<b>4 364,4</b>	<b>4 275,7</b>

(a) Y compris des prestations de services.

(b) Les autres produits de l'activité comprennent principalement la variation de stock de produits.

Au terme de l'exercice 2016, le chiffre d'affaires consolidé a progressé de 1,39% par rapport à l'année 2015, soit une augmentation de 59,9 MDbs.

**NOTE 6****ACHATS ET AUTRES CHARGES EXTERNES**

Les achats et charges externes se décomposent comme suit :

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
Achats de marchandises	(18,9)	(104,0)
Achats de matières et fournitures	(1 618,0)	(1 623,9)
<b>Achats</b>	<b>(1 636,9)</b>	<b>(1 727,9)</b>
Loyers opérationnels	(77,8)	(87,4)
Entretien et réparations	(34,0)	(36,4)
Rémunération de personnel extérieur à l'entreprise	(60,9)	(83,1)
Charges externes diverses	(691,7)	(690,2)
<b>Autres charges externes</b>	<b>(864,4)</b>	<b>(897,0)</b>
<b>Total Achats et autres charges externes</b>	<b>(2 501,4)</b>	<b>(2 624,9)</b>

(a) Les postes achats et autres charges externes ont enregistré une baisse de -123,5 millions de dirbams par rapport à l'année précédente, suite aux effets conjugués de :

- Baisse de la régie de -25 MDbs suite à l'effet de titularisation du personnel
- Baisse des frais de transport de -8 MDbs

**NOTE 7****FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS****7.1. Frais de personnel**

Les charges de personnel de l'exercice sont détaillées, ci-dessous, par nature de coût :

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
Salaires et traitements	(687,7)	(646,0)
Autres charges sociales	(242,6)	(252,6)
Dotations nettes aux provisions pour avantages du personnel	(15,2)	(6,7)
Participation des salariés	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>(945,4)</b>	<b>(905,3)</b>

La note 19 détaille les autres informations relatives aux avantages du personnel.

**7.2. Effectifs moyens**

Les effectifs permanents moyens des entreprises consolidées par intégration se ventilent comme suit :

**7.3. Rémunérations des organes d'administration et de direction**

Les organes d'administration et de direction sont composés du :

- > Conseil d'administration dont les membres sont rémunérés par des jetons de présence ;
- > Comité de direction dont les membres perçoivent des rémunérations salariales

**NOTE 8****AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS D'EXPLOITATION**

Les variations d'amortissements et de provisions ayant un impact sur le résultat d'exploitation courant pour les périodes clôturées au 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015 se décomposent comme suit :

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
<b>Amortissements nets impactant le résultat d'exploitation courant</b>		
Immobilisations incorporelles	(183,8)	(202,0)
Immobilisations corporelles	(754,1)	(750,4)
Actifs biologiques	0,0	0,0
Immeubles de placement	(0,4)	(0,4)
<b>Total</b>	<b>(938,4)</b>	<b>(952,8)</b>
<b>Provisions et Pertes de valeur nettes impactant le résultat d'exploitation courant</b>		
Immobilisations	53,2	79,8
Stocks	1,7	(2,2)
Créances	0,0	0,0
Provisions pour risques et charges	0,0	(1,7)
<b>Total</b>	<b>54,9</b>	<b>75,9</b>
<b>Total</b>	<b>(883,4)</b>	<b>(876,9)</b>

(a) Une description des variations d'amortissement et de perte de valeur des immobilisations est incluse dans la note 14 de ces états financiers.

(b) Le détail des variations des pertes de valeur relatives aux stocks et aux créances est inclus dans les notes 15 et 16 de ces états financiers.

**NOTE 9****AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION**

Les autres produits et charges d'exploitation s'analysent de la façon suivante :

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
Cession d'actifs	0,4	0,2
Cessions de filiales et participations	0,0	0,0
Gain latent JV s/opérations matières-trading	0,0	0,0
Résultats sur dérivés matière - trading	(3,0)	1,6
Résultats sur dérivés de change - trading	(3,6)	3,7
Autres produits et charges d'exploitation*	700,4	808,9
<b>Total produits et charges d'exploitation</b>	<b>694,3</b>	<b>814,5</b>

Les variations de valeur entre les deux périodes sont imputables à la variation de juste valeur des dérivés classés en Trading du fait des éléments suivants :

a) Couverture métaux :

a. le Trading matières reflète la partie des instruments financiers non éligible à la comptabilité de couverture correspondant ainsi à la valeur temps des tunnels et la partie asymétrique des options de ventes « Call »,

b. Couverture de change : correspond à la valeur temps et la partie asymétrique des tunnels

**9.1. Autres produits et charges d'exploitation non courants**

Les autres produits et charges d'exploitation non courants se détaillent comme suit :

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
Autres produits non courants	9,3	24,4
Autres charges non courantes	(5,9)	(22,5)
Autres produits et charges d'exploitation nets*	697,1	807,0
<b>Total autres produits et charges d'exploitation</b>	<b>700,4</b>	<b>808,9</b>

Le poste « Autres produits et charges d'exploitation » enregistre principalement les productions des immobilisations à soi-même.

**NOTE 10****RÉSULTAT FINANCIER**

Le résultat financier des exercices clos au 31 décembre 2016 et 2015 se décompose comme suit :

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
<b>Charges financières</b>		
Intérêts sur emprunts	(206,0)	(206,6)
Autres charges financières	0,0	0,0
Pertes de valeur des actifs financiers	0,0	0,0
Dotations nettes aux provisions	(0,0)	0,0
<b>Total charges financières</b>	<b>(206,0)</b>	<b>(206,6)</b>
<b>Produits financiers</b>		
Intérêts et autres produits financiers	12,5	13,6
Autres produits	2,0	11,4
Reprises des pertes de valeur des actifs financiers	0,0	0,0
Gains et pertes de change financiers	43,6	(69,1)
<b>Total produits financiers</b>	<b>58,0</b>	<b>(44,1)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(147,9)</b>	<b>(250,7)</b>

Amélioration du résultat financier de 102.8 MDhs expliqué principalement par la non-réurrence du bilan de change négatif réalisé en 2015.

**10.1. Charge d'impôt****10.1.1 Reconnue en compte de résultat**

La charge d'impôt pour les exercices clos au 31 décembre 2016 et 2015 s'analyse comme suit :

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
<b>Charge d'impôt courant</b>		
Charge de l'exercice	(110,0)	(95,9)
Ajustement de la charge d'impôt provenant d'exercices antérieurs	0,0	0,0
	<b>(110,0)</b>	<b>(95,9)</b>
<b>(Charges)/Produits d'impôts différés</b>		
Variations des différences temporaires	(5,6)	(21,5)
Variations des taux d'imposition	0,0	0,0
Variation des déficits fiscaux antérieurs	(11,8)	8,3
	<b>(17,3)</b>	<b>(13,1)</b>
<b>(Charge)/Produit total d'impôt</b>	<b>(127,3)</b>	<b>(109,0)</b>

- La hausse des impôts exigibles est liée à celle de l'impôt exigible des filiales SMI, REG et MANUB, suite à la hausse des résultats à fin décembre 2016 ;

- La charge d'impôt courant correspond aux montants payés et/ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice 2016 en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques ;

- Les produits d'impôts différés résultent de la comptabilisation d'un impôt différé actif sur les déficits fiscaux issus des amortissements indéfiniment reportables.

**10.1.2. Impôts différés constatés sur les autres éléments du résultat global**

Les impôts différés constatés sur les autres éléments du résultat global se décomposent comme suit :

**10.1.3. Impôts différés comptabilisés dans les capitaux propres**

Les impôts différés comptabilisés en capitaux propres se décomposent comme suit :

Les actifs nets d'impôts sont limités aux capacités de chaque entité fiscale à recouvrer ses actifs dans un proche avenir.

**10.1.4. Impôts différés comptabilisés au bilan**

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015	Décembre 2016	Décembre 2015	Décembre 2016	Décembre 2015
Impôts différés	Actif	Actif	Passif	Passif	Net	Net
Provenant des différences temporaires	14,8	14,9	18,0	11,9	(3,4)	3,0
Provenant des déficits fiscaux	253,0	264,8	0,0	0,0	253,0	264,9
Provenant des crédits d'impôt	5,2	0,1	0,0	0,0	5,2	0,1
<b>Total</b>	<b>273,0</b>	<b>279,7</b>	<b>18,0</b>	<b>11,9</b>	<b>254,9</b>	<b>267,9</b>

**10.1.5. Preuve d'impôt**

Actifs d'impôts différés non constatés

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
Résultat net de l'ensemble consolidé	397,2	257,5
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0,0	0,0
Résultat net de l'ensemble consolidé (hors S.M.E)	397,2	257,5
Impôt sur les bénéfices	(110,0)	(95,9)
Impôts différés	(17,3)	(13,1)
Total charge fiscale	(127,4)	(109,0)
<b>Résultat de l'ensemble consolidé avant impôts (hors S.M.E)</b>	<b>524,6</b>	<b>366,5</b>
<b>Taux effectif d'impôt (Total charge fiscale/Résultat comptable avant impôts)</b>	<b>-24,28 %</b>	<b>-29,75 %</b>
Impôt sur différences permanentes	43,4	58,1
Impôt sur pertes fiscales non activées	0,0	0,0
Impôt sur utilisation des pertes fiscales des exercices antérieures n'ayant pas donné lieu à ID	0,0	0,0
Crédits d'impôt non activés		
Différence taux mère/fille	(56,5)	(36,8)
Variation taux IS N/N-1		
Autres différences	14,6	14,5
<b>Charge fiscale recalculée</b>	<b>(157,6)</b>	<b>(109,1)</b>
<b>Taux d'impôt légal au Maroc (Charge fiscale recalculée/Résultat comptable avant impôts)</b>	<b>-30,04 %</b>	<b>-30,00 %</b>

**NOTE 11****ACTIFS DESTINÉS A ÊTRE CÉDÉS ET PASSIFS LIÉS**

Actuellement, le groupe ne dispose pas d'actifs ou passifs destinés à être cédés.

**NOTE 12****RÉSULTAT PAR ACTION**

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du groupe par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le nombre moyen d'actions en circulation de la période et des exercices antérieurs présentés est calculé hors actions d'auto-détention et actions détenues dans le cadre de plans d'options d'achat.

Exercices clos le 31 décembre	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Nombre moyen pondéré :		
- d'actions ordinaires émises	9 158 699	9 158 699
- d'actions détenues dans le cadre de plans d'options d'achat		
- d'actions d'auto-détention		
<b>Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat de base par action</b>	<b>9 158 699</b>	<b>9 158 699</b>
Nombre d'instruments dilutifs		
<b>Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué par action</b>	<b>9 158 699</b>	<b>9 158 699</b>

À ce jour, le groupe n'a pas émis d'instrument financier ayant un effet dilutif. Dès lors, le résultat de base par action est équivalent au résultat dilué par action.

Exercices clos le 31 décembre	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Résultat net de l'exercice imputable aux actionnaires de la société-mère</b>	<b>288,5</b>	<b>204,9</b>
Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat par action	9 158 699	9 158 699
<b>Résultat de base par action</b>	<b>31,5</b>	<b>22,4</b>
dont part sur activités non poursuivies		
<b>Résultat dilué par action</b>	<b>31,5</b>	<b>22,4</b>
dont part sur activités non poursuivies		

**Goodwill**

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>319,5</b>	<b>318,2</b>
Valeur brute	812,8	811,6
Pertes de valeur cumulées	(493,3)	(493,3)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Ecart de conversion	0,3	1,2
Cessions	0,0	0,0
Pertes de valeur	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0
<b>À la clôture de la période</b>	<b>319,8</b>	<b>319,5</b>
Valeur brute	813,1	812,8
Pertes de valeur cumulées	(493,3)	(493,3)

Au bilan, les Goodwill (écarts d'acquisition) nets concernent les sociétés suivantes :

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
IMITER	161,2	161,2
CMG	130,9	130,9
CTT	13,3	13,3
RGGG	14,4	14,1
<b>Total</b>	<b>319,8</b>	<b>319,5</b>

**NOTE 13****IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

En millions de MAD	Frais de développement	Licences Télécom et Logiciels	Concessions, brevets et droits similaires	Concession	Autres	Total
<b>Valeurs brutes</b>						
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>3 699,9</b>	<b>1,0</b>	<b>167,5</b>	<b>0,0</b>	<b>400,3</b>	<b>4 268,7</b>
Acquisitions	281,9	0,0	1,0	0,0	117,1	399,9
Variations de périmètre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions et actifs classés en actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ecart de conversion	83,6	0,1	0,0	0,0	0,0	83,7
Autres mouvements	5,6	0,0	0,1	0,0	(5,6)	0,1
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>4 071,0</b>	<b>1,1</b>	<b>168,7</b>	<b>0,0</b>	<b>511,8</b>	<b>4 752,5</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>4 071,0</b>	<b>1,1</b>	<b>168,7</b>	<b>0,0</b>	<b>511,8</b>	<b>4 752,5</b>
Acquisitions	300,2	0,1	0,6	0,0	22,0	322,9
Cessions et actifs classés en actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ecart de conversion	28,2	0,0	0,0	0,0	0,0	28,2
Autres mouvements	30,1	0,0	28,0	0,0	(52,7)	5,3
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>4 753,5</b>	<b>1,3</b>	<b>197,2</b>	<b>0,0</b>	<b>481,1</b>	<b>5 433,1</b>
<b>Amortissements et pertes de valeurs</b>						
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>(2 783,1)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(105,7)</b>	<b>0,0</b>	<b>(181,6)</b>	<b>(3 070,7)</b>
Amortissements	(204,0)	(0,3)	2,2	0,0	0,0	(202,0)
Cessions et actifs classés en actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variation de périmètre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>(2 999,5)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(103,5)</b>	<b>0,0</b>	<b>(181,6)</b>	<b>(3 285,3)</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>(2 999,5)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(103,5)</b>	<b>0,0</b>	<b>(181,6)</b>	<b>(3 285,3)</b>
Amortissements	(180,2)	(0,2)	(3,4)	0,0	0,0	(183,8)
Reprise de pertes de valeur	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions et actifs classés en actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>(3 183,7)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>(106,9)</b>	<b>0,0</b>	<b>(181,6)</b>	<b>(3 473,0)</b>
<b>Valeurs nettes</b>						
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>1 071,5</b>	<b>0,6</b>	<b>65,1</b>	<b>0,0</b>	<b>330,2</b>	<b>1 467,3</b>
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>1 569,8</b>	<b>0,6</b>	<b>90,3</b>	<b>0,0</b>	<b>299,4</b>	<b>1 960,1</b>

Les amortissements de la période sont comptabilisés en résultat au niveau du poste « Amortissements et provisions d'exploitation ».

Le poste « Immobilisations incorporelles » comprend essentiellement les dépenses relatives à l'exploration et à la recherche minière.

**IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT**

Les principales variations s'expliquent par :

En millions de MAD	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours	Immeubles de placement	Autres	Total
<b>Valeurs brutes</b>							
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>41,1</b>	<b>3 753,0</b>	<b>4 558,7</b>	<b>594,8</b>	<b>28,9</b>	<b>1 417,5</b>	<b>10 394,0</b>
Acquisitions	8,4	360,1	140,4	141,7	0,0	60,2	710,7
Variations de périmètre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions et actifs classés en actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0	0,0	(1,1)	0,0	0,0	(1,1)
Ecart de conversion	0,2	11,2	31,6	23,4	0,0	15,9	82,3
Autres mouvements	0,0	153,2	(28,0)	(134,3)	0,0	9,1	(0,1)
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>49,7</b>	<b>4 277,4</b>	<b>4 702,6</b>	<b>624,5</b>	<b>28,9</b>	<b>1 502,6</b>	<b>11 185,7</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>49,7</b>	<b>4 277,4</b>	<b>4 702,6</b>	<b>624,5</b>	<b>28,9</b>	<b>1 502,6</b>	<b>11 185,7</b>
Acquisitions	0,0	353,5	53,7	158,3	0,0	42,0	607,5
Cessions et actifs classés en actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0	0,0	(5,4)	0,0	(5,5)	(10,8)
Ecart de conversion	0,0	4,0	7,7	3,8	0,0	3,8	19,3
Autres mouvements	4,0	107,0	125,2	(288,3)	0,0	46,8	(5,3)
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>53,7</b>	<b>4 742,1</b>	<b>4 892,3</b>	<b>493,0</b>	<b>28,9</b>	<b>1 598,9</b>	<b>11 809,0</b>
<b>Amortissements et pertes de valeurs</b>							
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(2 102,9)</b>	<b>(2 694,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,2)</b>	<b>(1 178,1)</b>	<b>(5 977,3)</b>
Amortissements	(0,0)	(349,4)	(297,8)	0,0	(0,4)	(103,2)	(750,8)
Pertes de valeur	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reprises de pertes de valeur	0,0	41,8	38,1	0,0	0,0	0,0	79,9
Cessions et actifs classés en actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ecart de conversion	(0,0)	(5,8)	(18,4)	0,0	0,0	(9,5)	(33,7)
Variation de périmètre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(2 416,3)</b>	<b>(2 972,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(1 290,8)</b>	<b>(6 682,0)</b>
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(2 416,3)</b>	<b>(2 972,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(1 290,8)</b>	<b>(6 682,0)</b>
Amortissements	(0,0)	(389,9)	(278,4)	0,0	(0,4)	(85,9)	(754,5)
Pertes de valeur	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reprises de pertes de valeur	0,0	25,6	27,6	0,0	0,0	0,0	53,2
Cessions et actifs classés en actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,2	3,2
Ecart de conversion	(0,0)	(3,2)	(6,3)	0,0	0,0	(2,8)	(12,2)
Variation de périmètre	0,0	(0,1)	(1,7)	0,0	0,0	(6,9)	(8,7)
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(2 783,8)</b>	<b>(3 230,8)</b>	<b>0,0</b>	<b>(3,0)</b>	<b>(1 383,2)</b>	<b>(7 401,0)</b>
<b>Valeurs nettes</b>							
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>49,5</b>	<b>1 861,1</b>	<b>1 730,6</b>	<b>624,5</b>	<b>26,3</b>	<b>211,8</b>	<b>4 503,8</b>
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>53,5</b>	<b>1 958,3</b>	<b>1 661,5</b>	<b>493,0</b>	<b>25,9</b>	<b>215,8</b>	<b>4 408,0</b>

**Contrats de location financement**

Les immobilisations faisant l'objet de contrats de location financement comprises essentiellement dans les postes terrains, constructions et installations techniques, s'élèvent au 31 décembre 2016 à 460,5 MMAD.

**Immeubles de placement**

Le groupe n'a pas procédé à la réévaluation à la juste valeur des immeubles de placement à fin décembre 2016, puisque la quasi-totalité de ces immeubles sont comptabilisés à la valeur de marché dans le cadre des opérations de lease back réalisées au cours de l'exercice 2009 et 2016.

**13.1. Autres actifs financiers**

Les autres actifs financiers du groupe se décomposent en valeur nette comme suit :

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
<b>Part non courante</b>		
- instruments financiers dérivés	41,6	15,5
- actifs financiers à la juste valeur par résultat	0,0	0,0
- prêts et créances	4,2	3,7
- actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	0,0	0,0
- actifs financiers disponibles à la vente	258,3	260,5
<b>Total</b>	<b>304,2</b>	<b>279,8</b>
<b>Part courante</b>		
- instruments financiers dérivés	3,7	7,3
- actifs financiers à la juste valeur par résultat	0,0	0,0
- actifs disponibles à la vente	0,0	0,0
- actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	0,0	0,0
- prêts et créances	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>3,7</b>	<b>7,3</b>
<b>Total autres actifs financiers</b>	<b>307,9</b>	<b>287,2</b>

**13.2. Instruments financiers dérivés****13.2.1. Actifs financiers**

Les instruments financiers dérivés dont la juste valeur est positive sont comptabilisés à l'actif et se répartissent comme suit :

En millions de MAD	31 déc 2016	31 déc 2015
	JV	JV
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	5,9	7,3
<b>Total</b>	<b>5,9</b>	<b>7,3</b>

Les instruments dérivés dont la juste valeur est négative sont comptabilisés au passif et se répartissent comme suit :

En millions de MAD Notionnel	31 déc 2016	31 déc 2015
	JV	JV
<b>Instruments matières</b>	<b>-281,6</b>	<b>-246,3</b>
Contrat à terme		
Autres instruments matières	-281,6	-246,3
<b>Instruments de change</b>		
Change à terme		
Autres instruments de change		
<b>Autres instruments dérivés</b>		
Dérivés de taux		
Autres dérivés		
<b>Total</b>	<b>-281,6</b>	<b>-246,3</b>

**13.2.2. Instruments dérivés classés selon leur type et leur devise**

En millions de MAD	Euros	USD	31 déc 2016	31 déc 2015
<b>Instruments matières</b>		<b>-9,8</b>	<b>27,9</b>	<b>18,0</b>
Contrat à terme		-9,8	27,9	18,0
Autres instruments matières				
<b>Instruments de change</b>			<b>-254,3</b>	<b>-254,3</b>
Change à terme			-254,3	-254,3
Swaps de change				
Options de change				
Autres				
<b>Autres instruments dérivés</b>				
Swaps de taux				
Options de taux				
Dérivés actions				
Autres				
<b>TOTAL</b>		<b>-9,8</b>	<b>-226,4</b>	<b>-236,3</b>

**13.3. Actifs financiers disponibles à la vente ou titres disponibles à la vente**

Les actifs disponibles à la vente comprennent les titres de participation non consolidés, les autres titres immobilisés et les titres et valeurs de placement non reclassées en équivalents de trésorerie.

L'ensemble de ces éléments est évalué à la juste valeur à la date de clôture.

Les actifs financiers disponibles à la vente se décomposent de la façon suivante au 31 Décembre 2016 et au 31 décembre 2015 :

En millions de MAD	Juste valeur	% d'intérêt	Capitaux propres	Résultat	Date de clôture
Au 31 Décembre 2016	258,3				31/12/2016
Entité 1 : Manacongo	2,9				
Entité : Autres (BT)	243,9				
Au 31 Décembre 2015	260,6				31/12/2015

**13.4. Prêts et créances**

Les prêts et créances au 31 décembre 2016 se composent essentiellement des dépôts et cautionnement.

**NOTE 14****STOCKS ET EN-COURS**

Les stocks et en-cours se décomposent comme suit pour les périodes closes les 31 Décembre 2016 et 31 décembre 2015 :

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
Stocks de marchandises	6,3	6,3
Stocks de matières et fournitures consommables	357,7	370,4
En cours de production	10,7	1,5
Stocks de produits finis intermédiaires	237,2	262,6
<b>Total des stocks en valeur brute</b>	<b>611,9</b>	<b>640,8</b>
Montant de la perte de valeur en début de période	(18,8)	(16,6)
Perte de valeur constatée sur la période	(17,1)	(18,8)
Reprise de perte de valeur suite à des sorties et des cessions	16,3	6,8
Reprise de perte de valeur devenue sans objet	2,5	9,8
Autres mouvements	(0,0)	0,0
<b>Montant de la perte de valeur en fin de période</b>	<b>(17,1)</b>	<b>(18,8)</b>
<b>Total Stocks, net</b>	<b>594,8</b>	<b>622,0</b>

Au cours de l'année 2016 :

- Le montant des provisions est de -17,1 millions de dirhams ;

- Le montant des reprises s'élève à 18,8 million de dirhams.

**NOTE 15****CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS**

La valeur brute et la valeur de réalisation des créances clients au 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015 sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

<i>En millions de MAD</i>	<i>Décembre 2016</i>	<i>Décembre 2015</i>
Clients et comptes rattachés	424,0	610,1
Dépréciation clients et comptes rattachés	(1,7)	(1,7)
Total Créances clients	422,3	608,4
Autres débiteurs	28,9	50,2
Compte de régularisation - Actif	70,4	59,4
Comptes d'associés débiteurs	253,2	354,8
Créances sur cessions d'actifs	0,0	0,0
Dépréciation autres débiteurs	0,0	0,0
Dépréciation comptes d'associés débiteurs	0,0	0,0
Dépréciation fournisseurs débiteurs - av & acptes	0,0	0,0
Dépréciation personnel débiteur	0,0	0,0
Dépréciation créances sur cessions d'actifs	0,0	0,0
Intérêts courus sur créances sur cession d'actifs	0,0	0,0
Etat - débiteur	1 333,9	1 167,7
Fournisseurs débiteurs - Avances et acomptes	17,3	16,0
Personnel - débiteur	17,6	15,1
<b>Total Autres débiteurs courants</b>	<b>1 721,3</b>	<b>1 663,1</b>

Baisse des créances clients de 186,1 MDHS.

Augmentation des autres débiteurs de 58,2 Mdhs expliquée principalement par :

- Baisse du CCA expliquée par l'entrée dans le périmètre de consolidation des filiales Managem Gabon et Lamilu,
- Hausse des crédits TVA de +166 Mdhs,

**NOTE 16****TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme en instruments monétaires. Ces placements, d'échéance inférieure à douze mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

<i>En millions de MAD</i>	<i>Décembre 2016</i>	<i>Décembre 2015</i>
Titres et valeurs de placement	0,0	0,0
Banque	496,0	344,6
Autres comptes de trésorerie	6,5	39,7
<b>Total</b>	<b>502,5</b>	<b>384,3</b>

**NOTE 17****CAPITAUX PROPRES****17.1. Politique de Gestion du capital**

Dans le cadre de la gestion de son capital, le groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation, afin de servir un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital optimale susceptible de réduire le coût du capital.

Pour maintenir ou ajuster la structure du capital, le groupe peut soit :

- Ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires ;
- Rembourser le capital aux actionnaires ;
- Émettre de nouvelles actions ; ou
- Vendre des actifs pour réduire le montant des dettes.

Le groupe utilise différents indicateurs, dont le levier financier (*endettement net/capitaux propres*), qui fournit aux investisseurs une vision de l'endettement du groupe comparativement au total des capitaux propres. Ces fonds propres incluent notamment la réserve des variations de valeur des couvertures des flux de trésorerie et la réserve de variation de valeur des actifs financiers disponibles à la vente (AFS).

**17.2. Variation des capitaux propres part du groupe**

<i>En millions de MAD</i>	<i>31 déc 2016</i>	<i>31 déc 2015</i>
Capitaux propres consolidés Part du groupe début d'ex	3 433,0	3 450,3
Dividendes versés	-183,2	-229,0
Écart de conversion	28,0	109,9
Variation nette de JV des instruments financiers	-9,0	-140,3
Autres variations	-14,0	-7,8
Augmentation de capital	0,0	4,8
Résultat net (Part du groupe) de la période	288,5	204,9
Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global	5,0	40,2
<b>Capitaux propres consolidés Part du Groupe</b>	<b>3 548,0</b>	<b>3 433,0</b>

**17.3. Variation des intérêts minoritaires**

<i>En millions de MAD</i>	<i>31 déc 2016</i>	<i>31 déc 2015</i>
Intérêts minoritaires en début d'exercice	434,1	447,2
Dividendes versés	-75,0	-64,9
Variation nette de JV des instruments financiers	3,0	-7,4
Pertes et profits de conversion	2,0	6,0
Autres variations	0,0	-0,7
Augmentation de capital	0,0	0,0
Résultat de l'exercice	109,0	52,6
Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global	-1,0	1,3
<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>472,0</b>	<b>434,1</b>

**NOTE 18****PROVISIONS**

Les provisions courantes et non courantes s'analysent comme suit :

<i>En millions de MAD</i>	<i>Décembre 2016</i>	<i>Décembre 2015</i>
Provision environnement	1,1	0,8
Restructuration	-	-
Litiges	-	-
Garanties	-	-
Autres risques	53,4	53,8
<b>Total</b>	<b>54,4</b>	<b>54,6</b>

<i>En millions de MAD</i>	<i>Décembre 2015</i>	<i>Écart de conversion</i>	<i>Changement de périmètre</i>	<i>Dotations de l'exercice</i>	<i>Reprise provisions utilisées</i>	<i>Reprise provisions non utilisées</i>	<i>Reclassement</i>	<i>Autres mouvements</i>	<i>Total 2016</i>
Provision environnement	0,8	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Restructuration	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Litiges	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Garanties	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres risques	53,8	0,0	0,1	42,9	(38,1)	(5,0)	(0,4)	0,0	53,4
<b>Total</b>	<b>54,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>43,1</b>	<b>(38,1)</b>	<b>(5,0)</b>	<b>-(0,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>54,4</b>
<b>Dont :</b>									
- Part non courante	54,6	0,0	0,1	43,1	(38,1)	(5,0)	(0,4)	0,0	54,4
- Part courante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

(a) Les provisions constituées au 31 décembre 2016 portent principalement sur les risques liés aux maladies professionnelles non couverts par la compagnie d'assurance durant la période 2003 à 2006, soit 42,9 millions de dirbams.

**NOTE 19****AVANTAGES DU PERSONNEL**

Les hypothèses retenues au 1<sup>er</sup> janvier 2016 et au 31 décembre 2016 se détaillent comme suit :

**Au 1<sup>er</sup> janvier 2016 :****Hypothèses économiques :**

- Date d'évaluation :	01/01/2016
- Taux d'inflation :	1,50 %
- Taux d'inflation médicale :	4 %
- Taux d'actualisation	
- Frais de santé	6,20 % ou 6,95 % selon les entités
- Indemnité de fin de carrière	6,20 %
- Taux moyen des charges sociales	15 %
- Taux d'augmentation des rémunérations (brut d'inflation)	3,50 %
- Taux de revalorisation des indemnités forfaitaires	1,50 %

**Hypothèses démographiques :**

- Mortalité	TVF 88-90
- Invalidité	Non prise en compte
- Taux de mobilité par tranches d'âges	

Tranches d'âges	Cadres	Non cadres
29 ans et avant	20 %	10 %
30 à 34 ans	10 %	5 %
35 à 39 ans	7,50 %	3,75 %
40 à 44 ans	5 %	2,50 %
45 à 49 ans	2 %	1 %
50 ans et plus	0 %	0 %

- Taux d'occupation jusqu'à la retraite	Identique à celui de la date d'évaluation
- Âge de départ à la retraite	Personnel non minier : 60 ans Personnel minier : 55 ans

**Au 31 décembre 2016**

- Date d'évaluation :	31/12/2016
- Taux d'actualisation	
- Frais de santé	4 %
- Indemnité de fin de carrière	6,30 %

Le reste des hypothèses économiques et démographiques est resté inchangé par rapport au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Conformément à la norme IAS 19 révisée, le groupe comptabilise immédiatement la totalité des écarts actuariels en autres éléments du résultat global. Le groupe estime que les hypothèses actuarielles retenues sont appropriées et justifiées mais les modifications qui y seront faites dans le futur peuvent cependant avoir un impact significatif sur le montant des engagements ainsi que sur le résultat du groupe. Le test de sensibilité au taux d'actualisation est effectué à la date de clôture annuelle.

**Au 31 Décembre 2016****Autres avantages long terme**

<i>En millions de MAD</i>	<i>Retraites et indemnités assimilées</i>	<i>Avantages sociaux accordés postérieurement à l'emploi autres que les retraites</i>
	<i>au 31 déc 2016</i>	<i>au 31 déc 2016</i>
<b>Montant des engagements à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>43,2</b>	<b>80,7</b>
Coût des services	7,4	12,5
Charge d'intérêt	1,9	3,5
Cotisations des participants	0,0	0,0
Modifications des plans ( <i>coût des services passés</i> )	0,0	0,0
Variations de périmètre /	0,0	0,0
Business Combination ( <i>seulement si significatif</i> )	0,0	0,0
Réduction	0,0	0,0
Liquidation de régimes	0,0	0,0
Prestations payées	-3,2	-2,1
Pertes/Gains actuariels	15,6	-6,3
Écarts de Change	0,0	0,0
Autres : reclassement IFRS 5 ( <i>groupes destinés à être cédés</i> )	0,0	0,0
<b>Montant des engagements à la clôture de l'exercice</b>	<b>64,8</b>	<b>88,3</b>

<i>En millions de MAD</i>	<i>Retraites et indemnités assimilées</i>	<i>Avantages sociaux accordés postérieurement à l'emploi autres que les retraites</i>
	<i>au 31 déc 2016</i>	<i>au 31 déc 2016</i>
<b>Valeur de marché des actifs affectés aux plans à l'ouverture</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Rendements attendus des actifs	0,0	0,0
Cotisations de l'employeur	0,0	0,0
Cotisations des participants	-3,2	-2,1
Variations de périmètre	0,0	0,0
Business Combination ( <i>seulement si significatif</i> )	0,0	0,0
Réduction	0,0	0,0
Liquidation de régimes	0,0	0,0
Prestations payées	3,2	2,1
Pertes/Gains actuariels	0,0	0,0
Écarts de conversion	0,0	0,0
Autres	0,0	0,0
<b>Valeur de marché des actifs affectés aux plans à la clôture</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

<i>En millions de MAD</i>	<i>Retraites et indemnités assimilées</i>	<i>Avantages sociaux accordés postérieurement à l'emploi autres que les retraites</i>
	<i>au 31 déc 2016</i>	<i>au 31 déc 2016</i>
<b>Coût des services</b>	<b>7,4</b>	<b>12,5</b>
Charge d'intérêt	1,9	3,5
Rendements attendus des actifs	0,0	0,0
Effet de la limitation des surplus	0,0	0,0
Amortissement du coût des services passés	0,0	0,0
Amortissement des pertes/gains actuariels	0,0	0,0
Réduction	0,0	0,0
Liquidation suppression	0,0	0,0
Autres	0,0	0,0
<b>Charge de la période</b>	<b>9,3</b>	<b>16,0</b>

En millions de MAD	Retraites et indemnités assimilées	Avantages sociaux accordés postérieurement à l'emploi autres que les retraites
	au 31 déc 2016	au 31 déc 2016
<b>Engagement net</b>	<b>64,8</b>	<b>88,3</b>
Limitation de l'actif de retraite	0,0	0,0
Coûts des services passés non reconnus	0,0	0,0
Gains/Pertes actuariels non reconnus	0,0	0,0
<b>Actif/Provision net figurant au bilan</b>	<b>64,8</b>	<b>88,3</b>

En millions de MAD	au 31 déc 2016
<b>Montant (Provisions) à l'ouverture</b>	<b>-123,9</b>
Dotations de la période/Charges de la période (y compris les reprises de provision)	-25,3
Reprises pour utilisation/Prestations payées	5,3
Variation de périmètre	0,0
Business combination (seulement si significatif)	0,0
Ecart de conversion	0,0
Autres : reclassement IFRS 5 (groupes destinés à être cédés)	0,0
OCI (première application IAS 19 R)	-9,2
<b>Montant (Provisions) à la clôture</b>	<b>-153,1</b>

**Sensibilité de l'engagement par rapport au taux d'actualisation**

	31 déc 2016
Sensibilité de l'engagement	-11,3 %
Sensibilité du coût des services	-16 %
Sensibilité de la charge d'intérêt (taux d'actualisation)	-11,3 %

**Sensibilité de l'engagement par rapport au taux d'inflation médicale**

	31 déc 2016
Sensibilité de l'engagement	14,5 %
Sensibilité du coût des services	21,6 %
Sensibilité de la charge d'intérêt (taux d'actualisation)	-12,7 %

**NOTE 20****DETTES FINANCIÈRES**

Les dettes financières courantes et non courantes du groupe se décomposent comme suit :

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
Emprunts obligataires	950,0	950,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	867,2	1 104,4
Dettes de location financement	152,5	217,0
Autres dettes financières	-	-
Instruments financiers dérivés	18,7	-
<b>Total dettes financières non courantes</b>	<b>1 988,4</b>	<b>2 271,4</b>
Emprunts obligataires	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 975,6	1 494,9
Dettes de location financement	-	-
Instruments financiers dérivés	262,9	246,3
<b>Total dettes financières courantes</b>	<b>2 238,5</b>	<b>1 741,1</b>
<b>Total</b>	<b>4 226,9</b>	<b>4 012,5</b>

Les dettes financières non courantes ont connu une hausse de 283 millions de dirhams expliquée par le remboursement des dettes.

**NOTE 21****DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS**

En millions de MAD	Décembre 2016	Décembre 2015
Dettes fournisseurs	902,0	977,0
Autres créditeurs (hors instruments financiers)	1 132,8	1 084,6
<b>Total des dettes fournisseurs et autres créditeurs</b>	<b>2 034,8</b>	<b>2 061,6</b>

Par échéance en millions de MAD	- 1 an (*)	1 à 5 ans	+ 5 ans	Clôture
Dettes fournisseurs	901,59	-	-	902,00
Autres créditeurs	1 121,92	2,60	-	1 132,81
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>2 023,51</b>	<b>2,60</b>	<b>-</b>	<b>2 034,82</b>
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>2 045,91</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 061,68</b>

**NOTE 22****INSTRUMENTS FINANCIERS****22.1. Juste valeur des actifs financiers**

En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des créances d'exploitation, de la trésorerie, des comptes courants de trésorerie est une estimation de leur juste valeur.

La juste valeur des autres instruments financiers est déterminée par référence au prix de marché résultant d'échanges sur une bourse de valeurs nationales ou un marché de gré à gré.

Lorsqu'aucun cours de marché coté n'est disponible, la juste valeur est estimée à partir d'autres méthodes de valorisation, telle que la valeur actualisée des flux de trésorerie. En tout état de cause, l'estimation des valeurs de marché se fonde sur une certaine interprétation des informations de marché nécessaires à la valorisation. L'utilisation de différentes estimations, méthodes et hypothèses peut avoir un effet important sur les montants estimés de juste valeur. Les méthodes utilisées sont les suivantes :

**Titres de participation dans des sociétés non consolidées :**

- Pour les actions de sociétés cotées, la juste valeur est déterminée sur la base du cours de bourse publié le jour de la clôture considérée.
- Pour les actions de sociétés non cotées, lorsque la juste valeur ne peut être déterminée de façon fiable, les titres sont valorisés à la quote-part de situation nette IFRS, ou à défaut à la quote-part de la situation nette établie selon les règles marocaines. En l'absence d'information sur la situation nette IFRS ou Maroc Gaap, les titres sont valorisés à leur coût.
- Instruments dérivés : la valeur de marché des opérations de taux, de change et de matières est estimée à partir de valorisations provenant des contreparties bancaires ou de modèles financiers communément utilisés sur les marchés financiers, sur la base des données de marché à la date de clôture de l'exercice.

Le tableau ci-après détaille la valeur comptable et la juste valeur des actifs financiers comptabilisés au bilan pour lesquels ces deux valeurs sont identiques :

En millions de MAD	31 déc 2016	31 déc 2015
	Valeur comptable <=> Juste valeur	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	502,5	384,3
Clients et autres débiteurs	2 143,6	2 271,5
Autres actifs financiers	307,9	287,2
<b>Total</b>	<b>2 954,0</b>	<b>2 943,0</b>

**22.2. Juste valeur des passifs financiers**

En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des concours bancaires courants, des dettes fournisseurs et autres créditeurs et des emprunts à court terme apparaît comme une estimation de leur juste valeur.

La juste valeur des autres instruments financiers est déterminée par référence au prix de marché résultant d'échanges sur une bourse de valeurs nationales ou un marché de gré à gré.

Lorsqu'aucun cours de marché coté n'est disponible, la juste valeur est estimée à partir d'autres méthodes de valorisation, telle que la valeur actualisée des flux de trésorerie. En tout état de cause, l'estimation des valeurs de marché se fonde sur une certaine interprétation des informations de marché nécessaires à la valorisation. L'utilisation de différentes estimations, méthodes et hypothèses peut avoir un effet important sur les montants estimés de juste valeur. Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- Dettes de financement : la juste valeur des dettes de financement (emprunts obligataires, dettes auprès des établissements de crédit...) correspond à leur coût amorti (valeur nominale diminuée des frais d'émission de l'emprunt si ces derniers représentent au moins 1 % de cette valeur).
- Instruments dérivés : la valeur de marché des opérations de taux et de change est estimée à partir de valorisations provenant des contreparties bancaires ou de modèles financiers communément utilisés sur les marchés financiers, sur la base des données de marché à la date de clôture de l'exercice.

Le tableau ci-après détaille la valeur comptable et la juste valeur des passifs financiers comptabilisés au bilan pour lesquels ces deux valeurs sont identiques :

En millions de MAD	31 déc 2016	31 déc 2015
	Valeur comptable <=> Juste valeur	
Concours bancaires courants	1 975,6	1 494,9
Fournisseurs et autres créditeurs	2 034,8	2 061,6
Emprunts obligataires	950,0	950,0
Dettes de location financement	152,5	217,0
Autres passifs financiers	262,9	246,3
Options de vente octroyées à des minoritaires		
Dettes de financement	867,2	1 104,4
<b>Total</b>	<b>6 243,0</b>	<b>6 074,2</b>

### 22.3. Gestion des risques

Le groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux fluctuations de cours de change et de prix de matières premières. Les risques de change et de matières premières font l'objet d'une gestion décentralisée au niveau des filiales qui gèrent en concertation avec le holding, leurs risques de marchés.

### 22.4. Risque de prix couverts :

Compte tenu de la nature de ses activités, le groupe Managem est largement exposé aux fluctuations des prix des matières premières qu'il commercialise aux taux de change avec lesquels sont libellées ses ventes.

La politique de couverture vise à protéger le groupe Managem des risques de prix susceptibles d'avoir un impact significatif sur sa rentabilité à court et à moyen terme.

Pour gérer ces risques de marchés, le recours aux instruments financiers dérivés (*matières premières et change*), est admis dans l'objectif exclusif de couverture.

Les produits dérivés utilisés par le groupe sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie (*cash-flow hedge*) ou de Trading, au regard de la norme IAS 39.

#### 22.4.1.1 Risques de prix des métaux

Managem couvre le risque attribuable aux variations du prix de vente des métaux, qui sont exprimées en dollars US.

La relation de couverture correspond à la couverture de flux de trésorerie futurs, issus de ventes futures de matières premières (*zinc, plomb, cuivre, argent et or*) déterminées en fonction d'un planning de production.

Les instruments dérivés ont vocation à couvrir un budget prévisionnel soit des flux de trésorerie futurs. C'est une relation de type cash-flow hedge.

#### 22.4.1.2 Risques de change

La politique du risque de change au sein du groupe vise à couvrir les expositions budgétaires en devises hautement probables et/ou les engagements fermes à l'importation et à l'exportation.

Les expositions futures en devises sont déterminées dans le cadre d'une procédure budgétaire régulièrement réactualisée.

L'horizon de couverture actuel, n'excède pas l'année à chaque date de clôture.

Les instruments de couverture de change ont vocation à couvrir un budget prévisionnel soit des flux de trésorerie futurs. C'est une relation de type cash-flow hedge.

### 22.4.2 Comptabilisation au 31/12/2016

#### 22.4.2.1 Risque sur matières premières

Au 31 décembre 2016, l'enregistrement dans le bilan à la juste valeur des produits dérivés liés à la couverture du risque de matières premières s'est traduit par gain de 18,0 MMAD enregistrée pour 21,0 MMAD en couverture de flux de trésorerie et -2,9 MMAD en Trading.

En millions de MAD	31 déc 2016	31 déc 2015
	Total Mtm	
<b>Couverture de flux de trésorerie (a)</b>	<b>21,0</b>	<b>15,5</b>
Argent	38,2	9,7
Or	1,2	1,5
Zinc	- 4,6	-
Plomb	0,8	- 0,2
Cuivre	- 14,8	4,5
<b>Dérivés classés en trading (b)</b>	<b>- 2,9</b>	<b>-</b>
<b>Total (a) + (b)</b>	<b>18,0</b>	<b>15,5</b>

### 22.4.2.2 Risque de change

Au 31 décembre 2016, l'enregistrement dans le bilan à la valeur de marché des produits dérivés liés à la couverture du risque de change s'est traduit par une perte de -254,3 MMAD dont -258 MMAD enregistré en capitaux propres et +3,7 MMAD enregistré en résultat.

En millions de MAD	31 déc 2016	31 déc 2015
	Total Mtm	
Couverture des flux de trésorerie	- 258,0	-246,3
Dérivés non qualifiés de couverture	3,7	7,3
<b>Total</b>	<b>- 254,3</b>	<b>-238,9</b>

### 22.4.3 Analyse de sensibilité

#### 22.4.3.1 Risque de matières premières

Le niveau de la juste valeur des dérivés sur les matières premières du groupe au 31 décembre 2016 est de +18,0 MMAD.

En millions de MAD	Mtm au 31/12/2016 (a)	Mtm -10 % variation (b)	Variation totale du Mtm (b-a)	Impact sur le résultat	Impact sur les capitaux propres
<b>+ 10 % sous-jacent</b>	<b>18,0</b>	<b>-56,1</b>	<b>-74,1</b>	<b>-2,3</b>	<b>-53,8</b>
Argent	40,3	11,3	-29,0	2,7	8,6
Or	1,3	0,2	-1,1	0,1	0,1
Zinc	-7,4	-17,6	-10,2	-1,8	-15,8
Plomb	1,1	-3,2	-4,3	-0,9	-2,3
Cuivre	-17,2	-46,8	-29,6	-2,4	-44,4

Le scénario correspondant à des variations de cours des métaux de +10 % maximisant le risque sur matières premières du groupe, à savoir une hausse de +10 % des cours de l'Argent, de l'Or, du Zinc, du Plomb et du Cuivre par rapport aux cours spot de clôture entraînerait une perte de -56,1 MMAD enregistrée en capitaux propres pour un montant de -53,8 Mdhs et -2,3 en résultat, soit une variation de -74,1 MMAD.

Le scénario correspondant à des variations de cours des métaux de -10 % minimisant le risque sur matières premières du groupe, à savoir une baisse de -10 % des cours de l'Argent, de l'Or, du Zinc, du Plomb et du Cuivre par rapport aux cours spot de clôture entraînerait une perte de 90,2 MMAD enregistrée en capitaux propres pour 85,8 Mdhs et 4,4 en résultat, soit une variation de +72,2 MMAD.

En millions de MAD	Mtm au 31/12/2016 (a)	Mtm -10 % variation (b)	Variation totale du Mtm (b-a)	Impact sur le résultat	Impact sur les capitaux propres
<b>- 10 % sous-jacent</b>	<b>18,0</b>	<b>90,2</b>	<b>72,2</b>	<b>4,4</b>	<b>85,8</b>
Argent	40,3	68,5	28,2	1,2	67,3
Or	1,3	2,6	1,2	0,0	2,6
Zinc	-7,4	2,6	10,0	1,3	1,3
Plomb	1,1	5,4	4,3	0,7	4,7
Cuivre	-17,2	11,3	28,5	1,3	10,0

#### 22.4.3.2 Risque de change

Le niveau de la juste valeur des dérivés de change du groupe au 31 décembre 2016 est d'environ -254,3 MMAD.

En millions de MAD	Mtm au 31/12/2016 (a)	Mtm -10 % variation (b)	Variation totale du Mtm (b-a)	Impact sur le résultat	Impact sur les capitaux propres
+ 10 % sous-jacent	-254,3	-428,8	-174,5	7,4	-436,3
<b>Managem</b>	<b>-254,3</b>	<b>-428,8</b>	<b>-174,5</b>	<b>7,4</b>	<b>-436,3</b>

Le scénario correspondant à des variations de change de +10 % maximisant le risque de change du groupe Managem, à savoir une hausse de 10 % du dollar US vis-à-vis du dirham entraînerait une perte de change de -254,3 MMAD dont +7,4 MMAD en résultat et -436,3 MMAD en capitaux propres, soit une variation de -174,5 MMAD.

En millions de MAD	Mtm au 31/12/2016 (a)	Mtm -10 % variation (b)	Variation totale du Mtm (b-a)	Impact sur le résultat	Impact sur les capitaux propres
- 10 % sous-jacent	-254,3	-79,8	174,5	-0,0	-79,7

<b>Managem</b>	<b>-254,3</b>	<b>-79,8</b>	<b>174,5</b>	<b>-0,0</b>	<b>-79,7</b>
----------------	---------------	--------------	--------------	-------------	--------------

Le scénario correspondant à des variations de change de -10 % minimisant le risque de change du groupe Managem, à savoir une baisse de -10 % des valeurs du dollar US vis-à-vis du dirham entraînerait une situation de change de -79,8 MMAD dont une perte de -0,0 MMAD en résultat et une perte de -79,7 MMAD en capitaux propres, soit une variation de +174,5 MMAD.

Au 31 décembre 2016, les flux contractuels (*principal et intérêts*) non actualisés sur l'encours des passifs financiers par date de maturité sont les suivants :

<i>En millions de MAD</i>	<i>Décembre 2016</i>	<i>Décembre 2015</i>
Emprunts obligataires	950,0	950,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	867,2	1 104,4
Dettes de location financement	152,5	217,0
Autres dettes financières	0,0	0,0
Instruments financiers dérivés	18,7	0,0
<b>Total dettes financières non courantes</b>	<b>1 988,4</b>	<b>2 271,4</b>
Emprunts obligataires	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 975,6	1 494,9
Dettes de location financement	0,0	0,0
Instruments financiers dérivés	262,9	246,3
<b>Total dettes financières courantes</b>	<b>2 238,5</b>	<b>1 741,1</b>
<b>Total</b>	<b>4 226,9</b>	<b>4 012,5</b>

**NOTE 23****AUTRES ENGAGEMENTS****Engagements donnés**

<i>En millions de MAD</i>	<i>Décembre 2016</i>	<i>Décembre 2015</i>
Avals, cautions et garanties donnés	71,2	39,4
Dettes garanties par des actifs nantis ou hypothéqués	-	-
Autres engagements donnés*	-	-
<b>Total</b>	<b>71,2</b>	<b>39,4</b>

**Engagements reçus**

<i>En millions de MAD</i>	<i>Décembre 2016</i>	<i>Décembre 2015</i>
Avals, cautions et garanties donnés	20,1	20,1
Dettes garanties par des actifs nantis ou hypothéqués	-	-
Autres engagements donnés*	-	-
<b>Total</b>	<b>20,1</b>	<b>20,1</b>

**NOTE 24****PASSIFS ÉVENTUELS**

Aucun

**NOTE 25****PARTIES LIÉES****25.1. Transactions avec les autres parties liées**

Les transactions avec les autres parties liées se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions de MAD</i>	<i>Décembre 2016</i>	<i>Décembre 2015</i>
<b>Actif</b>		
Créances client ( <i>net</i> )	-	-
Autres débiteurs courants		
Autres actifs non courants		
<b>Passif</b>		
Dettes fournisseurs	12,9	11,0
Autres dettes courantes ( <i>CCA</i> )	670,0	670,0
Autres dettes à long terme		
<b>Total</b>	<b>682,9</b>	<b>681,0</b>

<i>En millions de MAD</i>	<i>Décembre 2016</i>	<i>Décembre 2015</i>
Chiffre d'affaires		
Autres produits		
Achats et autres charges externes	15,2	14,5
Autres ( <i>FF</i> )	32,6	32,3
<b>Total</b>	<b>47,8</b>	<b>47,0</b>

Les autres parties liées comprennent la maison mère SNI Les transactions portent sur les intérêts sur avances en comptes courants et les rémunérations de gestions.

**NOTE 26****TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE****26.1. Détail de l'incidence de la variation du BFR sur la trésorerie de l'exercice**

<i>En millions de MAD</i>	<i>Décembre 2016</i>	<i>Décembre 2015</i>
Variation des stocks	29,3	29,9
Variation des créances	51,3	-175,3
Variation des dettes	-185,4	103,5
<b>Variation du BFR</b>	<b>-104,8</b>	<b>-41,9</b>

**26.2. Réconciliation de la trésorerie affichée au bilan et au TFT**

<i>En millions de MAD</i>	<i>Décembre 2016</i>	<i>Décembre 2015</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nette - bilan	-748,4	-451,9
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie - TFT</b>	<b>-748,4</b>	<b>-451,9</b>

**NOTE 27****ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**

(\*)IG : *intégration globale*

<i>Dénomination sociale</i>		<i>Décembre 2016</i>	<i>Décembre 2015</i>	<i>Méthode de consolidation</i>
		<i>% intérêt</i>	<i>% intérêt</i>	
Managem	Maroc	100,00 %	100,00 %	Consolidante
Compagnie Minière des Guemassa	Maroc	76,91 %	76,91 %	IG(*)
Compagnie de Tifnout Tighanimine	Maroc	99,77 %	99,77 %	IG
Akka Gold Mining	Maroc	88,46 %	88,46 %	IG
Manatrade	Suisse	100,00 %	100,00 %	IG
Manadist	Suisse	100,00 %	100,00 %	IG
Managem International	Suisse	100,00 %	100,00 %	IG
Société Métallurgique d'Imiter	Maroc	80,26 %	80,26 %	IG
Société Anonyme d'entreprise Minière	Maroc	99,77 %	99,77 %	IG
Somifer	Maroc	99,77 %	99,77 %	IG
Reminex	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Techsub	Maroc	99,87 %	99,87 %	IG
Cie minière Saghro	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
REG	Gabon	75,00 %	75,00 %	IG
Lamikal	RDC	81,30 %	85,50 %	IG
Cie minière de Dades	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Cie minière d'Oumejrane	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Manub	Soudan	69,42 %	69,42 %	IG
MCM	Soudan	89,00 %	89,00 %	IG
Managold	EAU	100,00 %	100,00 %	IG
Tradist	EAU	100,00 %	100,00 %	IG
Managem Gabon	Gabon	100,00 %	-	IG
Lamilu	RDC	75,00 %	-	IG