

# 50 ans de développement de l'industrie phosphatière au Maroc et évolutions possibles à l'horizon 2025

MOHAMED KSIKES

<i>Introduction</i> .....	527
1. Les exploitations minières .....	528
1.1. Les centres d'exploitation .....	529
1.2. Les modes d'exploitation .....	530
1.3. Les procédés de traitement .....	531
1.4. La reconnaissance des gisements .....	532
1.5. La capitalisation technique et le développement métier .....	533
1.6. L'évolution des principaux indicateurs .....	533
2. Les industries de transformation du phosphate (valorisation) .....	534
2.1. Maroc Chimie et les débuts de la valorisation .....	534
2.1.1. Genèse .....	534
2.1.2. La sécurisation des approvisionnements de l'agriculture nationale en engrais .....	534
2.2. Les grands projets Maroc Phosphore et les étapes de réalisation .....	535
2.2.1. Le développement dans le marché mondial de l'acide phosphorique .....	535
2.2.2. Le complexe de Jorf Lasfar et l'entrée dans le marché mondial du DAP .....	536
2.3. La stratégie de consolidation et les projets en partenariat .....	537
2.4. Le potentiel actuel .....	538
2.5. Les projets en cours .....	538
2.5.1. Nouvelle usine d'engrais DAP .....	538
2.5.2. Unité d'acide phosphorique de Pakistan Maroc Phosphore .....	538
2.5.3. Unité de production du Superphosphate Simple (SSP) .....	539

2.5.4. Augmentation du potentiel de production d'acide phosphorique .....	539
3. Le positionnement commercial et les partenariats .....	539
3.1. Les évolutions sur le plan interne .....	540
3.1.1. La création et la marocanisation de la direction commerciale .....	540
3.1.2. Les mutations de la Direction commerciale .....	540
3.2. Les évolutions sur le plan externe .....	540
3.2.1. L'évolution de la structure du marché .....	541
3.2.2. L'évolution des contraintes écologiques .....	541
3.2.3. L'évolution des prix .....	541
3.2.4. L'évolution de la concurrence .....	542
3.2.5. L'évolution des tonnages .....	542
3.3. Les enjeux et les objectifs .....	543
3.4. Les actions menées .....	543
3.5. Les résultats .....	544
4. Les ressources humaines et le développement social .....	544
4.1. L'évolution des effectifs et de leur structure .....	544
4.2. La gestion des ressources humaines et le développement des compétences .....	545
4.2.1. Le mode de gestion .....	545
4.2.2. La formation et le développement des compétences .....	546
4.2.3. Le dialogue social .....	547
4.3. L'accompagnement social .....	547
4.3.1. Les prestations sociales et médicales .....	547
4.3.2. La prévoyance sociale à long terme .....	548
4.3.3. L'aide à l'accession à la propriété .....	548
5. L'apport au développement national .....	549
5.1. L'apport à l'économie nationale .....	549
5.2. L'apport au développement régional .....	550
5.3. Des contributions à travers différents secteurs au développement du pays .....	551
5.3.1. L'apport à l'agriculture nationale .....	551
5.3.2. L'apport au transport maritime .....	552
5.3.3. L'apport à l'ingénierie et à la construction industrielles .....	552
5.3.4. L'apport à la recherche appliquée .....	553
5.3.5. L'apport aux industries mécaniques, métallurgiques et électriques .....	554
6. L'environnement et le développement durable .....	554
6.1. L'environnement .....	554

6.1.1. Au niveau des exploitations minières .....	555
6.1.2. Au niveau des industries de transformation du phosphate .....	556
6.1.3. Au niveau des structures en charge de l'environnement .....	558
6.2. L'économie des ressources .....	558
6.2.1. Dans le domaine de l'économie d'eau .....	558
6.2.2. Dans le domaine de l'économie d'énergie .....	559
6.3. Les actions citoyennes .....	559
7. Les perspectives pour l'horizon 2025 .....	560
7.1. L'évolution du contexte et de l'environnement .....	561
7.1.1. Le marché .....	561
7.1.2. Le potentiel de production .....	562
7.1.3. Les ressources et les infrastructures .....	562
7.2. Les actions menées ou à entreprendre .....	563
7.2.1. Le positionnement stratégique et le développement à l'international .....	563
7.2.2. La recherche et la veille .....	563
7.2.3. Le potentiel de production .....	563
7.2.4. L'approvisionnement en matières premières .....	564
7.2.5. Les infrastructures et les ressources .....	564
7.2.6. Les ressources humaines .....	564
7.2.7. Les nouveaux axes de développement .....	564



## *Introduction*

Le Groupe Office Chérifien des Phosphates opère dans le domaine de l'industrie des phosphates et de ses produits dérivés.

Matière naturelle, le phosphate est utilisé principalement dans la fabrication des engrais : 85 % du phosphate extrait dans le monde sont destinés à la production des fertilisants, les autres 15 % sont dirigés vers les usages techniques (alimentation animale, détergence, traitement de surface, conservation des aliments, industrie pharmaceutique, etc.).

En 1920, le 7 août exactement, l'État marocain crée l'Office Chérifien des Phosphates, établissement public doté de l'autonomie financière, et lui confie le monopole de l'exploitation des phosphates au Maroc.

Le Directeur Général de l'Office est nommé par Dahir Royal et dirige l'entreprise sous le contrôle d'un Conseil d'Administration. Bien qu'établissement public, l'OCP est géré comme une société de droit privé. Il tient sa comptabilité selon les règles assignées aux sociétés et est assujéti aux impôts et taxes en vigueur.

Quelques mois seulement après sa création, les travaux d'exploitation ont démarré le 1<sup>er</sup> mars 1921 à Boujniba, dans la région de Khouribga. Le premier bateau de phosphate marocain a quitté Casablanca le 23 juillet 1921.

Grâce aux efforts menés par le personnel et l'encadrement de l'Office, la production a augmenté progressivement pour atteindre 5 millions de tonnes en 1954, à la veille de l'Indépendance du pays.

Depuis, la production a continué à se développer à un rythme plus accéléré, dépassant pour la 1<sup>re</sup> fois, les seuils de 10 millions en 1964 et de 20 millions de tonnes en 1979.

Les techniques d'exploitation mises en œuvre ont évolué avec le temps, capitalisant le savoir-faire interne et intégrant les améliorations et innovations développées par ailleurs.

Ainsi, les cinquante dernières années, depuis l'Indépendance du pays, ont enregistré des avancées techniques importantes en matière de méthodes d'extraction et de traitement du minerai de phosphate : les opérations de lavage, de flottation, de séchage, de calcination, d'enrichissement à sec... De même, une maîtrise approfondie des procédés de transformation chimique du phosphate a été acquise progressivement.

L'investissement le plus important pendant cette période a été double. En effet, il a concerné à la fois l'équipement des gisements et le développement des compétences techniques et managériales du personnel et de l'encadrement.

Au début des années 1970, l'OCP connut un tournant dans son histoire avec le lancement des programmes de développement de la valorisation locale des phosphates, dans le cadre d'un plan d'expansion qui allait permettre de faire passer le potentiel de transformation de phosphate de quelques centaines de milliers de tonnes en 1965, au démarrage du complexe de Maroc Chimie à Safi, à cinq millions de tonnes en 1981, puis à dix millions de tonnes en 1986 avec le début de l'exploitation du Complexe de Jorf Lasfar.

Au niveau organisationnel, l'Office et les entités filiales s'organisent, en 1975, en une structure de groupe : le Groupe OCP. Ainsi, l'OCP a pu consolider et valoriser l'apport d'une intégration industrielle verticale : de l'extraction minière jusqu'à la commercialisation du phosphate brut et des produits dérivés, en passant par la transformation chimique.

À partir des années 1990, des partenariats industriels à l'International avec d'autres opérateurs du secteur, ont ouvert au Groupe la voie à d'autres développements à l'étranger et au Maroc, ce qui lui a permis de

sécuriser des débouchés et de consolider, naturellement, la place de leader qui lui est dévolue, eu égard à l'importance des réserves phosphatières du pays et au rôle qu'il joue dans la promotion et le développement de l'industrie des phosphates.

Sur le plan du fonctionnement interne, le Groupe OCP a accompagné l'évolution de la pratique managériale dans le monde des entreprises industrielles et commerciales, en adoptant des modes et des moyens de gestion parmi les plus avancés de chaque époque, notamment dans les domaines du développement des ressources humaines, des méthodes de gestion et de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Enfin, le Groupe OCP, traduit, à travers une mise en œuvre évolutive, sa responsabilité sociale d'entreprise ouverte sur son environnement.

Ainsi, d'une part, il agit pour la protection du milieu naturel, dans le cadre d'une politique volontariste de la préservation de l'environnement, et d'autre part, il encourage ou anime plusieurs actions citoyennes, soit directement, soit à travers des organisations spécialisées, œuvrant pour la promotion de plusieurs domaines tels que le développement du tissu industriel environnant, l'aide à la création d'entreprise, l'ouverture de l'école et de l'université sur leur environnement socio-économique.

La présentation qui suit développera davantage mais de manière non exhaustive, les réalisations majeures qui ont marqué l'action du Groupe OCP durant les cinquante dernières années et donnera des indications sur les perspectives d'évolution à l'horizon 2025.

Elle est articulée autour de sept parties couvrant les principaux domaines d'action du Groupe ainsi que les perspectives pour l'horizon 2025 :

1. les exploitations minières,
2. les industries de transformation du phosphate (valorisation),
3. le positionnement commercial et les partenariats,
4. les ressources humaines et le développement social,
5. l'apport au développement national,
6. l'environnement et le développement durable.
7. les perspectives pour l'horizon 2025.

## 1. Les exploitations minières

À l'Indépendance du Maroc, l'OCP existait depuis pratiquement 35 ans et avait extrait du sous sol marocain, dans les zones de Khouribga et Youssoufia, environ 60 millions de tonnes de phosphate. 50 ans après, la production cumulée de 1956 à ce jour, avoisine 800 millions de tonnes.

Le niveau de production en 1956 était de 5,8 millions de tonnes et les exportations marocaines avaient atteint 5,5 millions de tonnes, ce qui plaçait l'OCP au rang de l'entreprise qui assurait 16,3 % de la production mondiale et de premier exportateur de phosphate brut dans le monde.

Cinquante ans plus tard, en dépit de l'émergence de nouveaux producteurs dans le monde, le Groupe OCP, qui produit actuellement 23 millions de tonnes par an, a consolidé sa part dans la production mondiale avec 16,4 % environ. Cette consolidation traduit également le développement réalisé par le Groupe OCP dans la valorisation du phosphate et ce, dans un contexte différent, à tous les niveaux.

Il est par conséquent naturel que, durant ces 50 ans, l'OCP ait opéré des mutations profondes et mis en œuvre d'importants programmes de développement qui lui ont permis d'anticiper et d'accompagner la demande du marché, consolidant ainsi la place du Maroc dans l'industrie phosphatière mondiale.

Sur le plan des exploitations minières, les principales étapes de ces mutations sont résumées ci après.

## 1.1. Les centres d'exploitation

Développement et mutations profondes à Khouribga et Youssoufia.

Intégration de Boucraâ et ouverture de Benguerir.

Quatre centres miniers qui alimentent les ports d'embarquement et les usines de transformation.

- En 1956, l'exploitation des phosphates marocains était répartie entre deux centres miniers :
  - Khouribga qui fut le premier centre ouvert par l'OCP et où l'exploitation avait commencé en 1921. L'extraction du phosphate y était encore presque totalement souterraine, réalisée dans cinq mines appelées « Recettes ». De faibles quantités d'appoint étaient extraites à ciel ouvert, car ce mode d'exploitation, n'a été introduit par l'OCP, qu'au début des années 1950.
  - Youssoufia, où l'exploitation avait démarré en 1931 et dont la production était assurée, dans sa quasi-totalité, par deux mines souterraines.
- La production était de 4,6 millions de tonnes à Khouribga et de 1,2 million de tonnes à Youssoufia. Aujourd'hui, elle est respectivement de l'ordre de 15,5 et 3 millions de tonnes.
- Pendant près de 20 ans après l'Indépendance, la production de phosphate a continué à être assurée par ces deux centres « historiques » qui ont fait l'objet de programmes de développement importants avec des investissements conséquents dans les modes d'extraction et de traitement du minerai.
- À la fin des années 1960, pour renforcer le potentiel de production minière de l'OCP et faire ainsi face, aussi bien à l'évolution des exportations du phosphate brut qu'aux besoins de l'industrie de transformation qui allait connaître un grand développement à partir du début des années 1970, il a été décidé d'ouvrir un nouveau centre minier à BENGUERIR, dans le bassin phosphatier de Gantour.
- En 1973, l'OCP a commencé la mise en œuvre de ce projet qui constituait un défi majeur, dans la mesure où il s'agissait de réaliser, avec des compétences et des moyens exclusivement nationaux, un nouveau centre minier, dans une zone isolée, avec tout ce que cela nécessitait comme infrastructures d'équipement et installations, aussi bien industrielles que sociales.

Le centre de BENGUERIR qui, à ce jour, reste l'un des plus grands projets miniers des trente dernières années, a été ouvert en 1980 et produit aujourd'hui environ 2,5 millions de tonnes par an.

- Après la récupération des provinces sahariennes en 1976, l'OCP, qui a pris une participation de 65 % dans le capital de la société PHOSBOUCRAA, a dû relever un autre défi majeur, celui d'intégrer la mine de phosphate de BOUCRAA et de développer sa production. Celle-ci a régulièrement progressé pour se stabiliser actuellement au niveau de 2 millions de tonnes par an. D'ailleurs, l'OCP en est devenu l'actionnaire unique en 2002.
- Au milieu des années 1980, le Groupe OCP a programmé l'ouverture d'une importante mine à Khouribga. Il s'agissait de la mine de Sidi Chennane, destinée à prendre la relève de celle de Sidi Daoui, qui était entrée en phase d'épuisement. La réalisation du projet a commencé en 1991 et l'exploitation de la nouvelle mine a débuté en 1995.

Actuellement, avec une production annuelle de l'ordre de 7 millions de tonnes, Sidi Chennane est la plus importante mine du Groupe.

## 1.2. Les modes d'exploitation

De l'extraction souterraine, basée essentiellement sur l'élément humain au fond des mines, aux grands chantiers à ciel ouvert utilisant des équipements parmi les plus importants du monde, les rendements par m<sup>2</sup> de terrain exploité ont été multipliés par 4.

En 1956, l'extraction à ciel ouvert, introduite quatre ans auparavant, ne concernait encore que quelques chantiers d'appoint.

Aujourd'hui, plus de 96 % de la production du phosphate du Groupe OCP est assurée par l'extraction à ciel ouvert et seule une mine souterraine continue à être exploitée à Youssoufia.

Cette prédominance quasi absolue de l'extraction à ciel ouvert permet de récupérer la plupart des 5 à 6 couches de la série phosphatée à faible recouvrement, avec toutes les conséquences positives sur l'optimisation de l'exploitation du gisement et la préservation de l'environnement, dans la mesure où le rendement est aujourd'hui de l'ordre de 8 tonnes de phosphate par m<sup>2</sup> de terrain exploité, contre 2 tonnes au m<sup>2</sup> à la fin des années 1950.

La substitution progressive de l'exploitation souterraine par l'exploitation en découverte a été rendue possible grâce, notamment, au développement et à la disponibilité sur le marché d'équipements miniers de grandes capacités et de plus en plus performants.

Cette mutation, qui répondait par ailleurs à l'objectif majeur d'exploiter du minerai de teneur inférieure à celle de la couche 1, seule couche exploitée en souterrain, a permis à l'OCP de réaliser en particulier :

- une amélioration des coûts de production,
- des développements importants au niveau de la productivité,
- des sauts considérables dans l'amélioration des conditions de travail et de la sécurité du personnel et des installations.

De par sa nature, cette évolution avait un caractère continu. Cependant, quelques unes de ses étapes marquantes méritent d'être rappelées :

### Extension géographique

- L'exploitation à ciel ouvert a commencé en 1952 à la mine de Sidi Daoui et en 1956, elle a été étendue à la mine de Meraa El harech, également à Khouribga. Les deux mines ont connu une importante extension de ce mode d'exploitation en 1971.
- En 1976, la mine de Boucraâ, exploitée entièrement à ciel ouvert fut intégrée au potentiel de production de l'OCP et en 1980, la production a démarré au centre de BENGUERIR, exclusivement avec l'extraction à ciel ouvert.
- En 1998, la première exploitation en découverte a démarré à Youssoufia.

### Équipements d'exploitation

Les premières opérations ont été réalisées par une seule machine de décapage (dragline) acquise par l'OCP en 1949 et ce n'est qu'au milieu des années 1960 que le parc des draglines a été renforcé par plusieurs unités, avant que l'OCP ne mette en service, en 1970, la Marion 8400 d'une capacité de godet de 48 m<sup>3</sup> qui, depuis, constitue une composante caractéristique et familière du paysage minier de Khouribga.

À la fin des années 1970, l'introduction des camions diesel/électriques de 150 tonnes et des pelles hydrau-

liques/électriques pour leur chargement, contribua, de manière substantielle, à l'amélioration des performances d'exploitation. De même, l'emploi, à partir du milieu des années 1980, des sondeuses diesel a contribué au développement de l'extraction sélective, notamment au niveau des couches minces des sillons.

## Évolution de la part de production par mode d'exploitation

En 1956, les quantités produites par extraction à ciel ouvert étaient insignifiantes par rapport à la production globale de l'OCP. Quelques 20 ans plus tard (1977), environ 65 % de la production totale de l'Office était réalisée en découverte.

Lorsque le centre minier de Khouribga avait entamé, en 1986, un processus de fermeture des mines souterraines, environ 90 % de la production du centre étaient déjà assurées par les mines à ciel ouvert.

La dernière mine souterraine de Khouribga a été fermée en 1993, mettant ainsi fin à plus de 70 ans d'exploitation souterraine, dans l'un des plus grands centres phosphatiers du monde.

## Mécanisation des mines souterraines

Par ailleurs, un programme de grande envergure, qui a caractérisé les années 1960 et 1970, mérite également d'être rappelé car il a contribué de manière significative à l'amélioration de la récupération du gisement : la mécanisation de l'extraction souterraine.

En effet, jusqu'au début des années 1960, l'extraction du phosphate dans les mines souterraines était assurée par la méthode classique, basée sur l'élément humain au fond de la mine.

Les premiers essais de mécanisation du souterrain furent entrepris en 1962 au centre de Youssoufia. La production dans des mines souterraines mécanisées, quant à elle, a démarré en 1964 à Youssoufia et en 1969 à Khouribga.

Lorsque le processus de fermeture des mines souterraines de Khouribga a été amorcé au milieu des années 1980, environ 35 % de la production de ces mines étaient réalisés par le mode mécanisé.

Aujourd'hui, la seule mine souterraine encore en activité, à Youssoufia, est entièrement mécanisée.

### 1.3. Les procédés de traitement

**Des simples opérations pour la couche 1 à haute teneur aux procédés élaborés pour traiter la production des 5/6 couches exploitées, un développement important pour, à la fois, optimiser les coûts et accompagner la récupération du minerai à faible teneur et l'évolution de la demande.**

Le rôle de l'opération « traitement » est de permettre l'obtention d'un produit marchand d'une teneur en  $P_2O_5$ <sup>1</sup> supérieure à celle du minerai extrait et d'un profil de qualité prédéfini. Par conséquent, il était naturel que les procédés de traitement aient évolué en fonction de la teneur du minerai extrait et des exigences commerciales, en matière de qualité des produits.

Ainsi, en 1956, seulement deux usines, une à Khouribga et l'autre à Youssoufia, assuraient le traitement du phosphate de haute teneur, provenant de la couche 1, seule exploitée à l'époque.

Le traitement consistait essentiellement en un séchage qui concernait plus de 95 % de la production, alors que les 5 % restants faisaient l'objet d'opérations de calcination.

---

1. Le  $P_2O_5$  (pentoxyde de phosphore ou plus couramment anhydride phosphorique) est utilisé conventionnellement pour exprimer la teneur en phosphore dans les phosphates et leurs dérivés.

Actuellement, l'opération « traitement » qui concerne pratiquement toutes les quantités extraites, constituées à hauteur de 50 % de minerai à faible teneur, est réalisée au niveau d'une dizaine d'unités, réparties sur les quatre centres miniers du Groupe et utilisant plusieurs procédés : le séchage, la calcination, le lavage, la flottation et l'enrichissement à sec.

Parallèlement, l'utilisation à Gantour du gaz naturel produit à Essaouira et la substitution partielle à Khouribga du fuel par le coke de pétrole ont permis d'atténuer l'impact de l'énergie dans le coût des opérations de séchage.

Cet important développement du potentiel de traitement a permis à l'OCP, tout en optimisant les coûts, d'accompagner et même d'anticiper l'évolution de la demande du marché en termes de qualités et de profils de phosphate marchand et d'être, ainsi, en mesure d'offrir une gamme de produits plus développée et mieux adaptée aux besoins de ses clients.

Aujourd'hui, la gamme des phosphates marchands du Groupe OCP est composée de plus de 25 qualités, élaborées au niveau des quatre centres miniers, au lieu de trois qui étaient produites en 1956 : deux à Khouribga et un à Youssoufia.

#### ***1.4. La reconnaissance des gisements***

Des ressources étudiées et reconnues qui sont passées de 1 à 88 milliards de m<sup>3</sup>.

Une caractérisation qui évolue avec la nature des gisements exploités et les exigences réglementaires et commerciales.

Cet aspect du métier d'exploitation des phosphates est assez vaste pour se prêter à une description résumée de son évolution. Néanmoins, quelques indications permettent d'apprécier les réalisations de l'OCP en la matière depuis l'Indépendance.

Jusqu'en 1956, la reconnaissance géologique, qui était focalisée sur le seul niveau de phosphate exploité (couche 1), ne concernait que la teneur en P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. Basée sur quelques centaines de puits de reconnaissance, elle était relativement grossière et ses résultats s'étaient traduits par un total de ressources reconnues et étudiées, inférieur à un milliard de m<sup>3</sup>.

Actuellement, plus de 24000 ouvrages de reconnaissance ont été réalisés dans les quatre principaux bassins de phosphate (Ouled Abdoun, Gantour, Meskala, Oued Eddahab) et les ressources reconnues et étudiées sont de l'ordre de 88 milliards de m<sup>3</sup>.

De plus, la reconnaissance est devenue plus précise pour pouvoir accompagner une exploitation plus sélective en raison, notamment, des exigences commerciales qui ne se limitent plus à la teneur en P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> mais concernent d'autres constituants tels que la silice, le magnésium, le cadmium, les éléments radioactifs, etc.

Enfin, il est important de rappeler que le transfert du Centre d'Études et de Recherches des Phosphates minéraux (CERPHOS) au Maroc, en 1975, et son intégration au Groupe OCP, a permis à l'Office de disposer d'un outil performant, pour développer et maîtriser davantage la reconnaissance et la caractérisation des gisements de phosphates marocains.

## 1.5. La capitalisation technique et le développement métiers

Jusqu'aux années 1950, l'OCP était encore une entreprise minière qui exploitait des mines souterraines classiques et utilisait des procédés de traitement simples.

Il était donc normal que le patrimoine technologique de l'Office ait été relativement limité et ait concerné essentiellement les méthodes et les équipements d'exploitation utilisés, eux-mêmes conditionnés par l'état d'avancement des technologies à l'époque.

L'évolution considérable qu'ont connue les modes d'exploitation et de traitement depuis 1956 a, naturellement, permis à l'OCP de capitaliser un développement technologique et une expertise métier en relation avec cette évolution. Nous pouvons en citer quelques aspects marquants :

- L'extension de l'exploitation à ciel ouvert a conduit l'OCP à intégrer, en plus des techniques spécifique-ment minières, des métiers associés qui sont liés principalement à l'exploitation et à la maintenance de gros équipements de chantier. De plus, l'étendue des mines à ciel ouvert a également conduit l'Office à développer progressivement, par ses propres compétences, des approches et des méthodes d'exploita-tion spécifiques, adaptées aux caractéristiques de ses mines.
- La mécanisation des mines souterraines a permis à l'OCP de maîtriser les technologies correspondantes et d'aller, au-delà, en apportant des perfectionnements significatifs, notamment au niveau des perfor-mances d'exploitation.
- La diversification des méthodes de traitement a nécessité la maîtrise des procédés et des technologies ainsi que des efforts consistants pour les optimiser et les développer, en fonction des minerais extraits et des conditions d'exploitation.
- L'ouverture du centre minier de BENGUERIR a été en elle-même une capitalisation majeure dans le domaine de la conduite de projets miniers de grande envergure.

## 1.6. L'évolution des principaux indicateurs

Tableau 1 : Évolution de l'exploitation des phosphates au Maroc

Désignation	1956	Aujourd'hui
Centres d'exploitation	Khouribga Yousseoufia	Khouribga Yousseoufia Boucrââ Benguerir
Ressources reconnues et étudiées en milliards de m <sup>3</sup>	1	88
Nombre cumulé d'ouvrages de reconnaissance géologique	Quelques centaines	24.000
Part de l'extraction à ciel ouvert	Très faible (introduction)	96 %
Nombre de mines souterraines	toutes	1
Nombre de couches de phosphate exploitées	1	5 à 6
Rendement en tonne de phosphate par m <sup>2</sup> de terrain exploité	2	8
Part de phosphate basse teneur extraite (en %)	0	50
Nombre d'unités de traitement	2	9/10
Nombre de qualités marchandes produites	3	25
Quantité marchande produite (millions de tonnes)	5,50	23

## 2. Les industries de transformation du phosphate (valorisation)

### 2.1. Maroc Chimie et les débuts de la valorisation

#### 2.1.1. Genèse

Valoriser les matières premières minières nationales et contribuer au développement de l'agriculture marocaine.

En 1956, l'OCP assurait plus de 16,3 % de la production mondiale du phosphate et toutes ses exportations se faisaient sous forme de minerai.

En effet, depuis le démarrage de l'exploitation des phosphates marocains en 1921, les efforts de l'OCP ont été axés sur l'augmentation des capacités de production et, ultérieurement, sur quelques opérations de traitement du minerai en vue d'améliorer la teneur et la qualité du phosphate marchand.

Quelques années après l'Indépendance, le gouvernement marocain avait chargé le Bureau d'Études et de Participations Industrielles (BEPI), d'élaborer un plan de valorisation des ressources naturelles du Maroc. Parmi les recommandations dégagées par ce dernier, figurait le projet de réaliser, sur le site de Safi, un complexe chimique pour la valorisation des phosphates et ce, dans le triple objectif de :

- promouvoir l'industrialisation du pays, à travers un grand projet qui valorise deux produits de mines nationales : le phosphate de Youssoufia et la pyrrothine de Kettara,
- contribuer à l'approvisionnement de l'agriculture nationale en engrais,
- renforcer Safi comme centre de développement régional, dont le port était déjà utilisé pour les exportations de phosphate de Youssoufia.

Le complexe, appelé Maroc Chimie, a été mis en service en juin 1965 pour produire deux engrais phosphatés : le TSP et le DAP.

Ce fut le début de la mise en œuvre d'une politique de valorisation des phosphates marocains qui, en capitalisant l'expérience de Maroc Chimie et en anticipant de manière sereine l'évolution des échanges mondiaux des dérivés du phosphate, allait connaître, plus tard, un développement remarquable qui a permis au Maroc de devenir, à partir de 1997, le premier exportateur mondial du phosphate sous toutes formes, couvrant le minerai et les produits dérivés. Actuellement, sa part de marché est supérieure à 27 %.

#### 2.1.2. La sécurisation des approvisionnements de l'agriculture nationale en engrais

**Une priorité donnée à l'agriculture nationale dont les besoins en engrais phosphatés continuent à être satisfaits par Maroc Phosphore.**

Durant ses premières années d'exploitation, Maroc Chimie livrait au marché local entre 30.000 et 45.000 tonnes d'engrais par an, composées essentiellement de TSP.

Par la suite, les programmes de développement de l'agriculture marocaine initiés à l'époque, ont préconisé l'utilisation d'autres types d'engrais, notamment des NPK plus adaptés aux besoins du pays.

Pour répondre à ces besoins, Maroc Chimie a dû réaménager ses unités de production, tout en construisant un atelier d'engrais ternaires (NPK) dont l'exploitation a démarré en 1974.

Depuis, Maroc Chimie a satisfait les besoins du marché local en engrais phosphatés, ce que continue à faire actuellement Maroc Phosphore, qui a absorbé Maroc Chimie en 1996, et qui livre aujourd'hui à l'agriculture nationale plus de 400.000 tonnes d'engrais phosphatés par an.

## ***2.2. Les grands projets Maroc Phosphore et les étapes de réalisation***

En toute logique, dès la fin des années 1960 et le début des années 1970, la question de la valorisation des phosphates pour l'exportation commençait à se poser de manière de plus en plus aiguë, dans la mesure où il était devenu nécessaire pour l'OCP d'accompagner les mutations profondes qui s'opéraient dans la structure du commerce mondial des produits phosphatés, qui s'orientaient vers les produits dérivés.

En effet, des dispositions environnementales plus contraignantes, notamment en Europe occidentale, ainsi que l'effet de la politique agricole commune, se traduisaient par des fermetures d'unités de production basées sur le phosphate et provoquaient des restructurations industrielles.

C'est ainsi que l'OCP entreprit l'élaboration d'un vaste programme de valorisation dont la réalisation allait commencer au début des années 1970 et durer pratiquement une quinzaine d'années, selon les principales étapes suivantes :

### ***2.2.1. Le développement dans le marché mondial de l'acide phosphorique***

**Une entrée dans le marché mondial de l'acide phosphorique dès le début de son développement. Après le phosphate brut, le Maroc devient le premier exportateur de l'acide phosphorique dans le monde.**

L'année 1976 a marqué le début d'un grand développement qui va permettre au Groupe OCP, dix ans plus tard, de disposer d'une capacité de valorisation plus de 20 fois supérieure à celle installée initialement à Maroc Chimie.

En effet, cette année a vu le démarrage, à Safi, de :

- Maroc Chimie II dont la capacité a permis de tripler le potentiel opérationnel global de Maroc Chimie en le portant à 360.000 tonnes  $P_2O_5$  par an.
- Maroc Phosphore I, avec des capacités installées de l'ordre de 455.000 tonnes  $P_2O_5$  d'acide phosphorique et de plus de 355.000 tonnes d'engrais MAP par an.

Par ailleurs, le démarrage de Maroc Phosphore I a marqué l'entrée dans le marché international de l'acide phosphorique de l'OCP, devenu, en janvier 1975, après l'intégration des industries de transformation et d'autres métiers de support ou d'accompagnement, le Groupe Office Chérifien des Phosphates (Groupe OCP).

Par la suite, l'année 1981 a vu l'entrée en exploitation, également à Safi, de Maroc Phosphore II construite pour transformer le phosphate de Benguézir, ce qui a permis au Maroc de disposer, sur ce site, de l'une des

plus grandes plates-formes de fabrication d'acide phosphorique au monde pouvant valoriser plus de 5 millions de tonnes de phosphate et produire environ 1.400.000 tonnes d'acide phosphorique.

Ce potentiel de production a permis au Groupe OCP d'accompagner l'évolution du marché de l'acide phosphorique durant la première moitié des années 1980 et par la suite, de devenir, dès 1987, le premier exportateur mondial de ce produit.

### *2.2.2. Le complexe de Jorf Lasfar et l'entrée dans le marché mondial du DAP*

L'accompagnement du développement de nouvelles zones de consommation.

L'amélioration de la part du marché des engrais.

**Le complexe de Jorf Lasfar, une réalisation industrielle exceptionnelle et un exemple de pôle de développement régional.**

Le projet de création du complexe de Jorf Lasfar avait été initié par l'OCP dès le début des années 1970 et le choix du site, en accord avec les Pouvoirs Publics, a été fait pour, notamment :

- valoriser les phosphates de la zone de Khouribga, ce qui permet de développer la production de ce centre et de profiter de sa proximité de Jorf Lasfar,
- décongestionner le port de Casablanca en effectuant à partir de Jorf Lasfar une partie des exportations de phosphate de Khouribga,
- créer un nouveau pôle de développement régional avec l'un des plus grands ports du continent africain,
- disposer d'une plate-forme pour les développements futurs de l'industrie de transformation du phosphate en profitant des infrastructures et des équipements réalisés : port, chemin de fer, alimentation en eau, électricité,...

Le projet a été concrétisé et l'ensemble industriel de Jorf Lasfar, composé des unités Maroc Phosphore III et IV, a été mis en service en deux étapes :

- 1986 : démarrage de la production d'acide phosphorique,
- 1988 : démarrage de la production d'engrais, en particulier du DAP.

L'entrée en exploitation, dès 1986, de ce deuxième complexe a eu plusieurs conséquences positives sur le Groupe OCP, dont on peut citer à titre d'illustration :

- les capacités installées ont permis au Groupe OCP de pratiquement doubler son potentiel de valorisation qui est passé à 2,8 millions de tonnes  $P_2O_5$  par an, correspondant à la transformation d'environ 10 millions de tonnes de phosphate,
- la mise en service des lignes de fabrication de l'engrais DAP marqua l'entrée du Maroc, à une grande échelle industrielle, dans le marché de ce produit qui est l'engrais phosphaté le plus vendu dans le monde,
- les unités de Maroc Phosphore III et IV ont constitué la composante principale de l'un des projets majeurs de développement régional intégré, incluant la construction d'un grand port commercial, l'extension du réseau ferroviaire, ainsi que le développement d'infrastructures d'équipements.

### 2.3. La stratégie de consolidation et les projets en partenariat

Une politique de partenariats pour un développement optimisé du potentiel de production et une sécurisation renforcée des débouchés à long terme

Une stratégie d'intégration avancée dans des filières  $P_2O_5$  autres que les engrais

Après la réalisation des grands projets miniers et industriels des années 1970 et 1980, le Groupe OCP disposait, au début des années 90, d'un potentiel de production et de valorisation lui permettant de jouer pleinement un rôle de leader dans le marché mondial des phosphates sous toutes formes.

Cependant, pour mettre à profit l'évolution sectorielle de la demande mondiale en vue de consolider et sécuriser ses positions sur le marché mondial des produits dérivés, le Groupe OCP a réadapté sa stratégie de valorisation, en visant, en particulier :

- la consolidation du potentiel des unités installées à Jorf Lasfar et à Safi, et l'amélioration du rendement des investissements antérieurs,
- la réalisation, sur le site de Jorf Lasfar, de nouvelles unités de production de taille adaptée à l'évolution du marché, soit par le Groupe seul, soit en association avec des partenaires, chaque fois que cela présente un intérêt pour les différentes parties,
- la diversification en dehors des engrais, à travers la fabrication de l'acide phosphorique purifié, produit à haute valeur ajoutée, en association avec d'autres partenaires qui, tout en disposant de la technologie, ont une forte présence sur le marché, dont ils maîtrisent les données,
- la participation à des projets communs, réalisés en dehors du Maroc, avec des partenaires étrangers.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie, trois investissements importants ont été réalisés, dont deux au Maroc, sur le site de Jorf Lasfar, et un en Inde :

- **L'usine d'EMAPHOS** : construite en partenariat avec la société belge PRAYON dont l'OCP possède 50 %, et la société Chemische Fabrik Budenheim (CFB-Allemagne), l'usine EMAPHOS a une capacité de production de 120.000 tonnes  $P_2O_5$  d'acide phosphorique purifié par an.

La mise en service de cette usine, en Janvier 1998, représente un grand pas qualitatif dans la valorisation des phosphates marocains, par l'introduction du Groupe OCP dans le marché des utilisations techniques des dérivés du phosphate.

De plus, la quasi-totalité de la production est destinée aux deux partenaires du Groupe, ce qui sécurise, sur le long terme, la commercialisation du produit d'EMAPHOS tout en lui permettant d'avoir un accès direct sur ce marché spécialisé.

- **L'usine d'IMACID** : il s'agit d'une usine de fabrication d'acide phosphorique d'une capacité de 330.000 tonnes  $P_2O_5$  par an, construite en association avec la Société indienne Chambal Fertilizers and Chemical (groupe BIRLA) qui utilise, en Inde, plus des deux tiers de la production de l'usine.

Cette usine a démarré en 1999.

- **Le complexe Paradeep Phosphate Limited (PPL)** : en février 2002, le Groupe OCP et le Groupe BIRLA, son partenaire dans IMACID, ont acquis, ensemble, 74 % de la société étatique PPL qui produit et commercialise des engrais en Inde.

Les besoins de cette société permettent au Groupe OCP d'écouler environ 700.000 tonnes de phosphate et 200.000 tonnes  $P_2O_5$  d'acide phosphorique par an.

## ***2.4. Le potentiel actuel***

Avec la réalisation, depuis 1997, de différents projets visant l'amélioration de la productivité des installations existantes, aussi bien à Safi qu'à Jorf Lasfar, le potentiel annuel de valorisation locale du Groupe OCP est aujourd'hui de l'ordre de 3,4 millions de tonnes  $P_2O_5$ , ce qui correspond à une capacité de transformation de phosphate d'environ 12 millions de tonnes par an.

Ce potentiel permet au Maroc de valoriser plus de 95 % du phosphate de Gantour (Youssooufia + Benguerir), transformés à Safi, et 45 % du phosphate de Khouribga, valorisés à Jorf Lasfar, ce qui correspond à un taux de valorisation global d'environ 54 % de la production annuelle du Groupe OCP.

Cela assure à ces deux zones minières une pérennité de l'activité et des perspectives de progrès socio-économiques sur le long terme, avec toutes les conséquences sur le développement humain de ces régions.

## ***2.5. Les projets en cours***

Poursuivant la mise en œuvre de cette stratégie visant le développement de la valorisation, le Groupe OCP réalise actuellement un programme d'investissement comprenant les projets suivants :

### ***2.5.1. Nouvelle usine d'engrais DAP***

Les installations du Groupe OCP permettent de fabriquer tous les engrais phosphatés de base commercialisés dans le monde : DAP, MAP pulvérulent, MAP granulé et TSP, en plus de certaines formules spécifiques au marché local. Les capacités actuelles de granulation permettent de transformer environ 40 % de l'acide phosphorique produit.

Pour disposer de plus de flexibilité et être en mesure de protéger certains de ses débouchés de phosphate ou d'acide phosphorique, tout en optimisant les ventes selon des critères économiques qui intègrent ses objectifs commerciaux, le Groupe OCP a décidé d'augmenter progressivement son potentiel de granulation.

Dans ce cadre, une nouvelle unité de fabrication de l'engrais DAP, d'une capacité de 850.000 tonnes par an, est en cours de construction sur le site de Jorf Lasfar. Son entrée en exploitation est prévue pour fin 2005/début 2006 et il est à noter que même cette unité aura la flexibilité de produire d'autres engrais comme le MAP et les NPK.

### ***2.5.2. Unité d'acide phosphorique de PAKISTAN MAROC PHOSPHORE***

La société PAKISTAN MAROC PHOSPHORE a été créée en 2004 entre le Groupe OCP et le groupe pakistanais FAUJI dans le cadre d'un partenariat.

Cette société a lancé le projet de réalisation, sur le site de Jorf Lasfar, d'une unité de fabrication d'acide phosphorique qui aura une capacité de 375.000 tonnes  $P_2O_5$  par an et dont la production est destinée principalement aux unités de fabrication d'engrais du groupe FAUJI au Pakistan.

Le démarrage de cette nouvelle unité est prévu pour début 2007.

### 2.5.3. Unité de production du Superphosphate Simple (SSP)

Le Groupe OCP vise également la réalisation d'une unité de fabrication de l'engrais Superphosphate Simple, d'une capacité de l'ordre de 150.000 tonnes par an, destinée aussi bien au marché local qu'à l'export.

### 2.5.4. Augmentation du potentiel de production d'acide phosphorique

En plus de l'usine de PAKISTAN MAROC PHOSPHORE, le Groupe OCP considère le projet de réaliser, sur le site de Jorf Lasfar, une autre unité d'acide phosphorique, d'une capacité d'environ 400.000 tonnes P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> par an et ce, pour être en mesure de satisfaire ses engagements sur le long terme, tout en alimentant les unités d'engrais en acide de base.

La participation d'un ou de plusieurs partenaires étrangers à ce projet est en cours d'examen.

Tableau 2 : Évolution du potentiel de valorisation locale du Groupe OCP depuis 1965

Désignation	1965	1976	1981	1986-1988	1998-1999	Aujourd'hui
Nombre de sites industriels	Safi			Safi et Jorf Lasfar		
Nouvelles unités entrées en exploitation	Maroc Chimie	Maroc Chimie 2 Maroc Phosphore 1	Maroc Phosphore 2 4 <sup>e</sup> Ligne de Maroc Phosphore 1	Jorf Lasfar : Maroc Phosphore 3 et 4	EMAPHOS IMACID	
Nouveaux produits commercialisés	Engrais : TSP et DAP	Acide Phosphorique  Engrais : ASP (depuis 1969) NPK (depuis 1974) MAP (depuis 1976)		Engrais : DAP (en 1988)	Acide phosphorique purifié	
Potentiel de valorisation (en 1000 tonnes P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> d'ACP) Équivalent en phosphate transformé (en millions de tonnes)	120  0.5	815  3	1.450  5	2.800  10	3.100  11	3.400  12
Taux de valorisation, en % de la production	1,5	5	36	36	49	54
Part de marché du Groupe OCP	0	4,5	24	32-42	42-44	44
Acide phosphorique	(début)	(*)	(*)	7-13	8-9	11
Engrais	(début)	(*)	(*)	17-24	17-18	20
Total produits dérivés						

\* Le Groupe OCP ne produisait pas encore de DAP

## 3. Le positionnement commercial et les partenariats

Le contexte dans lequel s'est développée l'activité commerciale du Groupe Office Chérifien des Phosphates depuis l'Indépendance a connu plusieurs évolutions aussi bien sur le plan interne, propre au Groupe

que sur le plan externe, propre au marché international, sachant que les uns provoquaient ou accompagnaient les autres, et réciproquement.

### **3.1. Les évolutions sur le plan interne**

#### *3.1.1. La création et la marocanisation de la direction commerciale.*

Au lendemain de l'Indépendance et jusqu'au 1<sup>er</sup> Janvier 1961, la commercialisation du phosphate brut de l'OCP continuait à être réalisée à travers le Comptoir des Phosphates de l'Afrique du Nord, qui était chargé de l'exportation des phosphates du Maroc, de l'Algérie et de la Tunisie. Ce comptoir était géré par des Français et avait ses bureaux à Paris.

Un premier défi pour l'OCP a consisté à se substituer au Comptoir et à créer sa propre structure commerciale, chargée de mettre au point sa politique commerciale et de la mener à bien, directement, par des cadres nationaux.

Ce processus a été initié dès le 1<sup>er</sup> Juillet 1960 par la création de la 1<sup>re</sup> direction commerciale de l'OCP qui a commencé à agir à partir du 1<sup>er</sup> Janvier 1961 pour devenir totalement opérationnelle quelques années après.

Ainsi, un savoir-faire commercial a été développé au sein de l'Office, autour d'une équipe de cadres nationaux, qui entretiennent des relations suivies et régulières, avec les clients et les partenaires et dont le renouvellement se fait naturellement.

#### *3.1.2. Les mutations de la direction commerciale*

À différents niveaux et à différentes époques, la direction commerciale de l'OCP a connu des mutations judicieuses et appropriées, s'adaptant ainsi aux exigences du marché et accompagnant les changements que connaissait l'Office.

La 1<sup>re</sup> mutation était la conséquence de l'introduction des dérivés du phosphate dans la gamme des produits commercialisés par le Groupe. En effet, l'approche du marché était différente de celle relative au phosphate brut, qui est une matière 1<sup>re</sup> à transformer dans les usines des clients alors que les produits dérivés s'adressaient soit à des Industriels utilisant l'acide phosphorique, soit à une autre catégorie de clientèle qui utilise ou consomme les engrais et qui peut être la même que la précédente.

La 2<sup>e</sup> mutation était la conséquence du développement des partenariats, qu'ils soient basés sur des investissements communs, au Maroc et à l'Étranger ou des opérations particulières, comme les travaux à façon.

La 3<sup>e</sup> mutation était la conséquence de ce qui précède. En effet, il était important de capitaliser les expériences antérieures et de créer, à l'intérieur de la Direction commerciale, une structure organisationnelle évolutive, apprenante et motivante et offrant aux agents la possibilité de passer leur carrière à la Direction commerciale et d'y développer, progressivement, une expertise métier et une polyvalence, nécessaires à l'exercice des responsabilités commerciales avec des partenaires de haut niveau.

### **3.2. Les évolutions sur le plan externe**

Des évolutions majeures ont caractérisé le marché au cours des 50 dernières années. On peut les regrouper en cinq rubriques :

### 3.2.1. L'évolution de la structure du marché

- À partir de la fin des années 70, déclin progressif de la consommation du phosphate brut puis des engrais en Europe Occidentale, grand débouché traditionnel du phosphate marocain. Ainsi, cette consommation est passée de l'équivalent de 25 millions de tonnes de phosphate en 1974/75 à l'équivalent de 11 millions de tonnes actuellement pour de multiples raisons dont la surproduction agricole et la politique agricole commune.
- Émergence des pays de l'Europe de l'Est, en dehors de l'URSS, comme grands consommateurs de phosphate et d'engrais avec une évolution ascendante entre 1965 et 1983/1984, faisant passer leur consommation de l'équivalent de 4 millions de tonnes de phosphate à l'équivalent de 12 millions de tonnes sur cette période, avant de décliner pour retomber subitement en 1991/1992 à l'équivalent de 2 millions de tonnes de phosphate, suite aux profonds changements politiques intervenus dans cette zone et leurs conséquences.
- Émergence rapide et conséquente de l'Ex-URSS comme grand ensemble producteur, importateur et consommateur de phosphate et dérivés entre 1965 et 1988/1989, avec une consommation passant de l'équivalent de 6 millions de tonnes de phosphate à l'équivalent de 30 millions de phosphate sur cette période, avant de décliner à partir de 1989/1990 pour se stabiliser depuis, entre l'équivalent de 2,5 à 3,5 millions de tonnes de phosphate. Cela s'explique essentiellement par les conséquences des changements politiques intervenus dans ce pays.
- Émergence de l'Amérique Latine comme débouché de plus en plus important de phosphate et dérivés, à la fois pour couvrir ses besoins en produits agricoles et soutenir l'orientation de certains pays comme le Brésil et l'Argentine vers l'exportation massive des produits agricoles.
- Confirmation de la Chine et de l'Inde comme grands consommateurs de phosphate et dérivés, le premier devenant exportateur tout en restant importateur d'engrais alors que le second, demeurant importateur, en particulier de l'acide phosphorique avec plus de 56 % du commerce mondial actuellement. Cela s'explique par la stratégie de l'autosuffisance alimentaire en un moment où le niveau de vie continue à s'améliorer pour une population en croissance.
- Augmentation de la part des dérivés, au détriment du phosphate, dans le commerce mondial du phosphate et dérivés, passant de moins de 4 % en 1956 à 8,66 % en 1968, 27 % en 1980, 50 % en 1991 et à près de 60 % actuellement.
- Augmentation du nombre de producteurs exportateurs de phosphate et dérivés (une trentaine actuellement contre moins de 20 en 1956).

### 3.2.2. L'évolution des contraintes écologiques

Cette évolution a contribué à accélérer la restructuration de l'Industrie européenne des engrais, ce qui s'est traduit par la réduction de ses capacités de transformation et le regroupement de la majorité d'entre elles.

Parallèlement, cela s'est traduit par des exigences en matière de qualités de phosphate et dérivés, de plus en plus contraignantes pour les producteurs, dont nous faisons partie.

### 3.2.3. L'évolution des prix

Une certaine cyclicité des prix, en liaison avec la demande, a été une caractéristique principale du marché qui a conduit, dans les moments de forte baisse des prix, à des restructurations importantes au niveau des

producteurs américains et au moment de forte hausse, à l'augmentation des capacités de production et l'émergence de nouveaux producteurs, dont les plus récents sont le Canada, la Chine, l'Australie.

Cependant, après avoir varié entre 8 et 12 \$ la tonne pendant les trois décennies qui ont précédé l'Indépendance, le prix du phosphate brut, à titre d'exemple, a fait un saut important au milieu des années 70, concomitamment avec le 1<sup>er</sup> choc pétrolier, passant ainsi à plus de 55 \$ la tonne, avant de se stabiliser à un niveau qui représente 3 à 4 fois celui connu avant l'Indépendance, ce qui correspond à 32/45 \$ par tonne, selon la qualité.

### 3.2.4. *L'évolution de la concurrence*

La concurrence a changé de nature et elle est devenue plus dure pour les principales raisons qui suivent :

- l'émergence de nouveaux producteurs en Asie et en Océanie, comme la Chine et l'Australie,
- l'avantage de fret dont bénéficient ces nouveaux producteurs exportateurs ainsi que ceux du Moyen-Orient par rapport au Maroc, quand il s'agit des marchés d'Asie, grands consommateurs de phosphate et d'engrais,
- la baisse, depuis les événements politiques de 1990, de la consommation des engrais dans les pays de l'Ex-URSS, ce qui s'est traduit, à partir du début des années 90, par l'orientation vers l'exportation de la majeure partie de leur production,
- le regroupement de certaines sociétés nord américaines, à différentes périodes, soit dans l'objectif d'améliorer leurs coûts de production et d'avoir une taille plus grande, avec une gamme de produits plus complète, couvrant non seulement le phosphate et ses dérivés mais également l'azote et la potasse, soit comme conséquence des difficultés rencontrées par certains producteurs et leur rachat par d'autres.

### 3.2.5. *L'évolution des tonnages*

Le contexte dans lequel a évolué l'activité du phosphate et de ses dérivés n'a pas toujours été favorable et ce, pour différentes raisons. Il a été caractérisé principalement par :

- de fortes variations de la production du phosphate dans le monde qui a atteint un maximum de 165 millions en 1988, avant de baisser à 118 millions en 1993. En 2001, elle a atteint 125 millions de tonnes. Depuis, un regain d'activité a été enregistré, la faisant passer actuellement à 140 millions de tonnes environ.
- de fortes variations des exportations mondiales de phosphate sous toutes ses formes qui ont atteint leur maximum en 1988 avec l'équivalent de 80 millions de tonnes avant de baisser à l'équivalent de 56 millions de tonnes en 1993 et de remonter à l'équivalent de 75 millions de tonnes actuellement,
- après une augmentation naturelle de 16 millions de tonnes en 1956 à 55 millions de tonnes en 1974, les exportations mondiales de phosphate brut ont baissé de façon importante depuis, avec de faibles signes de reprise : 46,5 millions de tonnes en 1988 puis 26,7 millions en 1993 et 29 millions actuellement.

Parallèlement, une évolution inverse a caractérisé les exportations de produits dérivés, sans que, toutefois, cette évolution favorable ne compense la baisse des exportations de phosphate brut : ainsi, elles sont passées de l'équivalent de 33,5 millions de tonnes de phosphate brut en 1988 à l'équivalent de 29,3 millions en 1993 et 46 millions en ce moment.

### 3.3. Les enjeux et les objectifs

Pour consolider sa position, le Groupe OCP devait anticiper les évolutions et agir pour :

- se maintenir, en renouvelant et fidélisant sa clientèle,
- pérenniser ses positions sur le marché,
- continuer à être leader du marché et développer le rayonnement du Maroc sur les pays avec lesquels il traite,
- accroître sa compétitivité et optimiser ses résultats.

### 3.4. Les actions menées

*Pour se maintenir*, dans un marché où les baisses de la production mondiale et des exportations ont dépassé, à différentes périodes, sa production totale, le Groupe OCP s'est adapté au marché, à son évolution et à ses exigences par :

- la qualité et les variétés des produits offerts : 40 actuellement au lieu de 12 en 1980 et 3 en 1956,
- la flexibilité de l'outil de production pour suivre la demande,
- l'assistance technique apportée aux clients,
- la compensation de ses marchés traditionnels en déclin (Europe) par de nouveaux marchés en Amérique, en Asie et en Océanie,
- des projets de valorisation pour être en phase avec la forme vers laquelle évolue le commerce mondial.

*Pour pérenniser ses positions*, le Groupe OCP a initié une approche du marché qui s'est fixée comme objectif principal de sécuriser les débouchés sur le long terme, pour pouvoir appréhender l'avenir avec sérénité et rentabiliser ses investissements.

Ainsi, en plus de l'approche commerciale classique, de nouveaux concepts ont été développés dont on peut citer :

- les partenariats (Prayon en Belgique, Emaphos au Maroc avec des Belges et des Allemands, Imacid au Maroc avec des Indiens, PPL en Inde, et Pakistan Maroc Phosphore au Maroc avec des Pakistanais),
- les travaux à façon (France, Espagne),
- la création de nouveaux débouchés pour les produits dérivés, en lieu et place du phosphate brut concurrent (Turquie, France, Hollande),
- le développement d'une production locale dans les pays consommateurs (Pakistan, États-Unis d'Amérique).

Il résulte de cette approche qu'actuellement, plus de 70 % des exportations du Groupe OCP sont sécurisées par des contrats commerciaux ou de partenariats, sur le long terme, avec l'objectif d'arriver, très bientôt, à 75/80 %.

De plus, ces approches innovantes, parallèlement aux approches habituelles, ont permis de toucher plus de pays dans le monde, tout en véhiculant une image positive du Maroc, avec un rayonnement plus large sur le plan international.

*Pour accroître sa compétitivité et optimiser ses résultats*, dans un marché où seuls les plus performants techniquement, économiquement et commercialement peuvent se maintenir, le Groupe OCP a agi pour :

- motiver le personnel (organisation, développement social, etc...),
- augmenter la production en réhabilitant l’outil industriel au moindre coût,
- améliorer les consommations spécifiques des matières premières pour optimiser le prix de revient,
- engager de nouveaux investissements dans la production de l’acide phosphorique et des engrais et ce, pour équilibrer ses exportations entre phosphate brut et produits dérivés, satisfaire ses engagements sur le long terme et défendre certains de ses marchés de phosphate et d’acide phosphorique, en ayant plus de capacités d’engrais et en disposant d’un outil de production, suffisamment flexible pour produire, indifféremment, l’acide phosphorique ou les engrais. En plus, cela le protège contre le basculement de certains débouchés d’un produit vers l’autre (Inde, Chine, Iran, Pakistan),
- engager des investissements chez des clients pour optimiser leurs capacités de stockage ou de déchargement, donc pour améliorer sa compétitivité et ses résultats, en réduisant le fret maritime.

### **3.5. Les résultats**

C’est ainsi qu’actuellement, le Groupe OCP exporte du phosphate brut et des dérivés alors qu’en 1956, ses exportations se limitaient au phosphate brut.

Sa position de leader en phosphate brut été consolidé au cours des 50 dernières années, en un moment où ses exportations de produits dérivés se sont développées de telle manière qu’il a pu occuper et confirmer la position de 1<sup>er</sup> exportateur d’acide phosphorique avec plus de 45 % du marché et que, globalement, ses exportations de phosphate brut, d’acide phosphorique, d’acide phosphorique purifié et d’engrais, représentent plus de 27 % du marché mondial, faisant de lui le 1<sup>er</sup> exportateur mondial devant les États-Unis qui détiennent 20 % environ du marché.

Il traite avec plus de 80 clients répartis sur une quarantaine de pays, contre 25 en 1956.

## **4. Les ressources humaines et le développement social**

La dimension « Ressources Humaines » a toujours été présente dans la stratégie du Groupe OCP. Elle a constitué, pendant les cinquante dernières années, un levier-clé dans le développement de l’entreprise.

Son impact s’est traduit à travers :

- l’évolution des effectifs et de leur structure,
- le mode de gestion des ressources humaines et le développement des compétences,
- l’accompagnement social et l’épanouissement des hommes et des femmes travaillant dans l’entreprise.

### **4.1. L’évolution des effectifs et de leur structure**

Le Groupe OCP, la première entreprise nationale en terme d’emploi.

Actuellement, l'effectif du Groupe OCP est de 19.676 agents dont 839 ingénieurs et équivalents. Comparativement au lendemain de l'Indépendance, la répartition de cet effectif se présente comme suit :

**Tableau 3 : Évolution du personnel de l'OCP**

Catégorie	2004	1956
Ingénieurs et équivalents	839	89 (dont 1 national)
Techniciens et agents de maîtrise	4.927	573 (dont 4 nationaux)
Ouvriers professionnels	6.643	761 (dont 114 nationaux)
Manœuvres et Ouvriers spécialisés	7.267	12.912 (nationaux)
<b>TOTAL</b>	<b>19.676 (nationaux)</b>	<b>14.335</b>

Entre 1956 et aujourd'hui, l'effectif employé par le Groupe OCP et sa structure ont naturellement évolué en fonction, d'une part, des dimensions minières et industrielles que prenait l'entreprise à chaque étape de son expansion et d'autre part, des méthodes d'exploitation et des technologies utilisées.

Par ailleurs, du fait que le Groupe OCP soit, à la base, une entreprise minière, la situation géographique de ses lieux d'activité lui a imposé, en plus des activités normales d'exploitation, d'initier et d'assurer des prestations de maintenance pour les installations techniques et des prestations sociales et médicales pour son personnel, notamment l'habitat, l'infrastructure sociale des villages d'habitation, l'hôpital, etc.... Ainsi, le personnel appartient à diverses spécialités : à côté des exploitants, il y a du personnel pour la maintenance industrielle (mécaniciens, électriciens, génie civil, ...), des animateurs culturels et sportifs, des médecins, des infirmières, des assistantes sociales.

## **4.2. La gestion des ressources humaines et le développement des compétences**

### *4.2.1. Le mode de gestion*

Une gestion prévisionnelle et une valorisation basées sur des systèmes intégrés d'optimisation des ressources et de développement du personnel

Une implantation soutenue et progressive des démarches participatives

La gestion des ressources humaines, au sein du Groupe OCP, a toujours été en adaptation permanente avec les changements sociaux, technologiques et organisationnels, qui ont marqué l'entreprise et l'environnement dans lequel elle évolue.

Depuis 1956, trois grandes phases se dégagent :

- **La gestion de la relève**, qui correspond à la période 1956-1971, marquée par la marocanisation de l'encadrement (en 1956, l'OCP comptait seulement 1 ingénieur marocain et 4 agents de maîtrise marocains) et l'intégration de la formation professionnelle en tant que priorité.
- **L'accompagnement de l'expansion** du Groupe, durant la période 1972-1981, marquée par les recrutements massifs, la redéfinition des métiers, des emplois et des responsabilités, ainsi que par le renforcement des capacités de formation.

C'est durant cette période, qui a connu un élargissement important et une réorganisation des activités du Groupe, que fut mise en place la direction par objectifs (DPO), en tant qu'outil avancé d'amélioration des performances individuelles et collectives.

- *Le développement du management participatif*, qui, depuis 1982, se consolide progressivement au sein de l'entreprise, à travers diverses approches nouvelles : consolidation de la DPO, promotion des démarches participatives d'amélioration (qualité, sécurité, environnement), développement et enrichissement des programmes de formation continue, « reengineering » global des processus de la GRH, etc.

Ainsi, le Groupe OCP s'est inscrit dans un système d'adaptation et de régulation des ressources humaines, s'articulant autour de six principaux éléments : le plan de développement du Groupe OCP, la stratégie de changement interne, la définition des emplois, l'historique des informations sur les mouvements du personnel, les modèles de simulations et le plan d'action pour satisfaire les besoins dégagés.

L'analyse des écarts entre les ressources humaines disponibles et les besoins exprimés permet de dégager les objectifs en matière de recrutement et les possibilités offertes par la promotion interne du personnel. Dans ce cadre, la promotion interne du personnel ouvrier et technicien du Groupe est réalisée à travers trois systèmes d'avancement : la promotion par voie de formation, la promotion par voie de concours et l'avancement au mérite. Ce dernier système est conçu pour permettre aux agents compétents, n'ayant pas les aptitudes à réussir les concours, de bénéficier eux aussi d'un avancement.

#### 4.2.2. *La formation et le développement des compétences*

**La formation : une composante structurelle, un domaine d'expérience confirmé et un rôle central dans le management des ressources humaines du Groupe**

La formation joue un rôle central dans ces différents domaines et ces diverses actions. Le système de formation, au sein du Groupe OCP comporte deux volets importants : la formation initiale et la formation continue.

La première composante vise à doter les entités du Groupe en ouvriers professionnels et agents de maîtrise pour répondre aux besoins exprimés par les exploitations minières et industrielles de l'entreprise. Les cycles ouverts sont redéfinis périodiquement, en fonction des besoins arrêtés avec les services utilisateurs et les possibilités de recrutement direct auprès des lauréats des écoles et des institutions de formation externes.

Quant à la formation continue, elle œuvre essentiellement dans le sens du développement des compétences et des connaissances générales de toutes les catégories du personnel en activité. En général, le système de formation continue est conçu selon un processus interactif à trois niveaux :

- un premier niveau constitué de séminaires d'information, de sensibilisation et de première assimilation visant la présentation des techniques nouvelles ou éprouvées, l'échange sur les problèmes majeurs ou nouveaux et l'entraînement à l'utilisation des techniques nouvelles,
- un deuxième niveau constitué de séminaires d'application ou d'approches de formation-action, pour la mise en pratique des techniques présentées lors des sessions de 1<sup>er</sup> niveau ou connues par ailleurs,
- un troisième niveau constitué de groupes de travail pour la recherche et la mise en œuvre de solutions à des problèmes complexes, associant des experts internes et externes.

Les domaines traités par la formation continue sont diversifiés ; ils abordent les relations humaines, la gestion d'entreprise, les techniques minières et industrielles.

Ainsi, la formation continue contribue fortement à l'élévation des qualifications et du niveau de connaissances générales du personnel et à l'accompagnement des changements au sein de l'entreprise.

Ces dernières décennies, les programmes de formation du Groupe OCP accueillent plus de 10.000 agents par année. Ainsi, sur les 30 dernières années, les entités de formation du Groupe ont enregistré plus de 320.000 participations au titre de la formation continue et accueilli ou accompagné plus de 19.000 stagiaires dans le cadre des programmes de formation-emploi.

Dans cette dynamique, plus de 82.000 agents, soit en moyenne annuelle 2.700 agents par an, sur une trentaine d'années, ont bénéficié de promotions internes.

### *4.2.3. Le dialogue social*

#### **Une représentation du personnel structurée et des concertations constructives**

Jusqu'au début des années 1960, la représentation du personnel et le dialogue social au sein de l'OCP, entreprise minière, étaient régis par des textes internes élaborés vers la fin des années 1940.

Avec la promulgation, en décembre 1960, du Dahir portant statut du personnel des entreprises minières, l'OCP a adopté de nouveaux statuts du personnel. La représentation du personnel repose sur une institution-clé : les Commissions de Statuts et du Personnel (CSP). Ce sont des commissions paritaires constituées de représentants élus par le personnel et de représentants de la Direction. Ces commissions, qui ont été mises en place dans les différentes entités du Groupe, ont constitué un outil important pour la gestion et la résolution des problèmes individuels et collectifs de travail.

Parallèlement, et dans le souci d'organiser le dialogue avec les organisations syndicales représentatives au sein de l'entreprise, le Groupe OCP a créé, en 1995, une commission interne du dialogue social. Cette commission, où siègent les responsables de la Direction et ceux des syndicats, constitue un espace privilégié d'échange et de concertation.

De même, avec les représentants élus du personnel, les partenaires syndicaux et les responsables de la Direction, une autre Commission, dénommée « Commission Logement » se réunit deux fois par an pour examiner et développer les possibilités d'aide à l'accession à la propriété.

## **4.3. L'accompagnement social**

### *4.3.1. Les prestations sociales et médicales*

#### **Des prestations sociales diversifiées et une couverture médicale appropriée**

À l'instar des entreprises minières, et du fait de la situation géographique des lieux où il exerce ses activités, le Groupe a été appelé naturellement à assurer des prestations sociales et médicales à l'ensemble de ses agents.

Ainsi, le Groupe OCP a progressivement édifié une infrastructure sociale, médicale et culturelle qui tend à assurer une vie familiale et communautaire harmonieuse au personnel du Groupe et qui, souvent, profite également aux populations locales.

Parmi les composantes de cette infrastructure, on peut citer, notamment, les formations hospitalières, les structures d'animation culturelles et sportives, les centres d'estivage, les économats, etc..., ainsi qu'une

structure associative pour l'enseignement préscolaire et primaire des enfants des agents du Groupe, dans les centres miniers et industriels.

Par ailleurs, un système de couverture médicale, pour l'ensemble du personnel du Groupe, complète les prestations assurées directement par l'entreprise en matière de soins médicaux et de médecine de travail et préventive.

Enfin, et dans le cadre de la maîtrise du transport du personnel, en particulier dans ses aspects sécurité et adaptation aux contraintes de l'exploitation, la Société de Transports Régionaux (SOTREG), filiale du Groupe OCP, a été créée, en 1973, pour assurer le transport des agents du Groupe dans tous les centres miniers et sites industriels ainsi que ceux travaillant à la Direction Générale. Depuis quelques années, cette activité est progressivement confiée à des sociétés spécialisées chaque fois que cela est possible. Cette orientation s'inscrit dans le cadre de la politique d'externalisation des activités périphériques menée par le Groupe.

### *4.3.2. La prévoyance sociale à long terme*

#### **Un régime de retraite interne évolutif**

Une autre particularité sociale se retrouve dans la prévoyance à long terme et notamment la retraite. En effet, l'OCP, qui offrait déjà, depuis 1947, un régime de retraite spécifique à certaines catégories du personnel, a mis en place, en 1951, un régime spécial de retraite dédié à l'ensemble du personnel journalier permanent. Les pensions versées, au titre des différents régimes de pension internes, s'élevaient, en 1956, à l'équivalent de 2,7 millions de dirhams et la réserve constituée atteignait l'équivalent de 16 millions de dirhams. Ces régimes de pension sont à capitalisation collective avec contributions du salarié et de l'employeur.

En 1964, l'Office a unifié, pour l'ensemble des agents, le régime interne de retraite et, depuis, ce régime, qui a été étendu à l'ensemble du personnel du Groupe OCP en 1978 a continué à faire l'objet d'un suivi particulier, visant à offrir les meilleures prestations possibles aux pensionnés, tout en préservant, autant que possible, les équilibres financiers.

Depuis 1996, la gestion du régime est inscrite dans une démarche actuarielle, conformément aux normes internationales en la matière. Par ailleurs, dans une démarche de modernisation de la gestion et d'anticipation de toute entrave que pourrait constituer le régime interne de retraite pour l'évolution du Groupe, il a été décidé d'inscrire les nouvelles recrues, depuis janvier 2001, dans un régime externe, en l'occurrence le RCAR et son régime complémentaire géré par la CDG.

À fin 2003, le régime interne de retraite du Groupe OCP compte 27.000 pensionnés et 19.000 cotisants avec une masse de pension de l'ordre de 880 millions de dirhams. Les prestations à payer dépasseront les 2 milliards de dirhams en 2012 et les 3 milliards de dirhams en 2025. L'engagement retraite actuel est de plus de 22 milliards de dirhams.

### *4.3.3. L'aide à l'accession à la propriété*

#### **Un effort particulier pour le logement personnel**

À partir de 1971, le Groupe OCP a fourni un effort particulier en lançant, à différentes dates, différentes actions en matière d'aide du personnel à l'accession à la propriété, soit à travers la cession au personnel des logements de fonction, soit à travers l'accompagnement au niveau de prêts pour l'acquisition ou la construction de logements personnels. À ce titre, près de 12.000 agents ont déjà bénéficié de ces dispositions.

## *En résumé*

En résumé, durant les cinquante dernières années, la gestion des ressources humaines a été impulsée par le souci de développement des compétences au sein de l'entreprise pour pouvoir répondre aux exigences de rentabilité et de compétitivité, parallèlement à la motivation et à l'épanouissement social du personnel. Les politiques de formation et de développement social ont été parmi les composantes centrales du système mis en œuvre pour y parvenir.

## 5. L'apport au développement national

### *5.1. L'apport à l'économie nationale*

Une place en continuelle consolidation et un rôle moteur au sein de l'économie nationale.

À l'Indépendance du Maroc, l'Office Chérifien des Phosphates, première entreprise du pays, réalisait un chiffre d'affaires à l'export de l'ordre de 70 millions USD et ses exportations, composées exclusivement de phosphate brut, représentaient, en valeur, environ le quart de l'ensemble des exportations nationales.

Depuis, en opérant progressivement diverses évolutions, sur les plans miniers et industriels, l'OCP a régulièrement apporté sa contribution directe et indirecte à l'économie marocaine qui a connu, par ailleurs, des développements remarquables dans d'autres domaines.

Son chiffre d'affaires actuel est de l'ordre de 1,65 milliard USD et ses exportations, en phosphate et en produits dérivés, représentent encore, sur les mêmes bases de comptabilisation, environ le quart de la valeur des exportations nationales, bien que ces dernières se soient développées en couvrant d'autres secteurs.

En considérant les nouvelles bases de comptabilisation retenues depuis 1998 sur le plan national, cette part devient 14 % environ.

De plus, en dehors de sa contribution au budget de l'État, qui a totalisé, entre 1957 et 2003, un montant cumulé de plus de 52,8 milliards DH, le Groupe OCP procure chaque année aux chemins de fers marocains plus de 60 % de leur trafic marchandise et environ la moitié de leurs recettes globales, avec un étalement régulier sur toute l'année. De même, les besoins du Groupe OCP en énergie électrique et en eau représentent une part relativement importante de la production de l'Office National de l'Électricité et de l'Office National de l'Eau Potable.

Par ailleurs, en volume, le tonnage exporté par le Groupe OCP, ramené aux exportations totales du pays, continue de représenter plus de 70 % de celles-ci. En ajoutant ses importations en matières premières, les volumes manipulés par le Groupe entretiennent le niveau et la régularité de l'activité des ports de Casablanca, Jorf Lasfar, Safi et Laâyoune et contribuent de façon conséquente aux recettes d'exploitation de ces ports.

Ces indicateurs ainsi que d'autres, tout en traduisant le développement qu'a connu l'économie marocaine dans sa globalité, continuent à faire ressortir la place significative qu'occupent les phosphates dans l'activité économique du pays.

Enfin, le Groupe OCP est toujours un grand donneur d'ordre qui, par ses achats de différents biens et services, réalisés dans toute la mesure du possible auprès d'entreprises marocaines, contribue utilement à la dynamique de développement de plusieurs secteurs de l'économie nationale.

Ceci étant, l'apport du Groupe OCP au développement national ne se limite pas aux contributions, directes et indirectes, rappelées ci-dessus. En effet, de par la nature et l'importance de son activité minière et industrielle et la répartition de ses lieux d'exploitation, le Groupe OCP crée naturellement des effets d'entraînement importants, d'une part pour le développement régional, et d'autre part, pour la promotion des secteurs industriels et prestataires de services, en relation avec les activités minières et industrielles du Groupe.

## *5.2. L'apport au développement régional*

### **Des pôles de développement et une contribution importante au développement humain dans les régions d'exploitation minière et industrielle.**

Sur le plan du développement régional, les activités du Groupe OCP, dans chacune de ses zones d'exploitation, entraînent naturellement le développement d'autres secteurs, en raison notamment de quatre éléments principaux :

- la masse salariale versée au personnel qui, associée à une politique de promotion sociale appropriée, profite également à de multiples secteurs de prestations commerciales ou de services,
- les infrastructures, qui sont souvent réalisées ou renforcées dans le cadre des plans de développement du Groupe, en même temps qu'elles profitent aux populations locales, permettent la création ou le développement, dans la région, d'autres activités génératrices d'emplois et de revenus,
- les emplois induits, qui sont ainsi créés dans des activités en relation avec celles du Groupe, en particulier au niveau des ports,
- les besoins du Groupe en matière de maintenance de ses installations et équipements industriels et sociaux, contribuent au développement des PME industrielles ou prestataires de services, dans la région.

Dans ce cadre, il est important de signaler que depuis quelques années, le Groupe OCP met en œuvre une politique de promotion structurée pour les PME régionales, à travers des programmes adaptés, tels que l'externalisation des activités périphériques et l'encouragement à la création d'entreprises.

L'impact de ces éléments sur le développement régional au cours des cinquante dernières années a certainement été significatif mais il ne peut pas être détaillé ou évalué de manière exhaustive. Néanmoins, quelques indications permettent d'en apprécier l'apport dans les zones actuelles d'exploitation minière et industrielle :

- Khouribga et Youssoufia, qui ont été à l'origine créées et développées autour de l'exploitation du phosphate, ont connu des évolutions importantes et notamment Khouribga, où d'autres secteurs, en relation avec les activités du Groupe ou avec d'autres activités, contribuent à l'essor économique de cette ville.
- Benguerir, est devenu un centre urbain où se développent diverses activités économiques alors que la filiale Phosboucraâ est parmi les plus importantes sociétés opérant à Laâyoune.
- Safi, avec la création et les différentes expansions de la plate-forme des industries de transformation du phosphate, est devenu un pôle industriel parmi les plus importants du pays.
- Jorf Lasfar, qui a permis, entre autres, de relier la région d'El Jadida au réseau ferroviaire national, est devenue une zone industrielle qui se développe autour de l'un des plus importants ports africains.

### **5.3. Des contributions à travers différents secteurs au développement du pays**

En plus de la prise en charge de quelques métiers liés directement à ses activités minières et industrielles, le Groupe OCP a contribué de manière significative au développement de certains secteurs et à l'émergence de compétences nationales dans plusieurs domaines.

Dans ce cadre, quelques réalisations majeures du Groupe durant les 50 dernières années méritent d'être indiquées.

#### **5.3.1. L'apport à l'agriculture nationale**

L'apport du Groupe OCP au développement et à la vulgarisation de l'utilisation des engrais au Maroc a été déterminant dans la réussite de la politique agricole du pays.

Il a concerné aussi bien l'approvisionnement, le stockage, l'ensachage que la distribution et la régulation des prix.

Ainsi, la création du complexe de Safi dans les années 1960 répondait également au souci de fabriquer des engrais pour le marché local. Cette fabrication a commencé en 1965 et depuis, le Groupe OCP satisfait tous les besoins du pays en engrais phosphatés.

Cependant, en plus de la disponibilité de ces engrais, le développement de l'agriculture marocaine nécessitait un approvisionnement régulier en engrais azotés et potassiques, non produits localement, et un système de distribution performant à l'échelle du pays.

C'est dans ce cadre, en un moment où la problématique de la disponibilité et de la distribution des engrais a été posée de manière plus aiguë, que les Pouvoirs Publics ont demandé à l'OCP de s'impliquer davantage dans le secteur, en se dotant d'une structure appropriée pour assurer cette double mission.

Les démarches entreprises par l'OCP dans ce sens, parallèlement aux mesures prises par les Pouvoirs Publics en la matière, ont abouti, à partir de 1974, à la prise de contrôle, par l'Office, de la société marocaine des fertilisants (FERTIMA).

À partir de cette date et jusqu'à sa privatisation, FERTIMA a réalisé d'importants investissements en construisant de nouvelles unités de stockage et d'ensachage dans différentes régions du pays, à Tléta Bougedra (Safi), Oued Zem, Aït Melloul (Agadir), Nador et Tanger.

Parallèlement, une douzaine de dépôts ont été ouverts dans plusieurs régions et plus de 200 Centres de Travaux et Centres de Mise en Valeur Agricole ont été mis à sa disposition par le Ministère de l'Agriculture et de la Réforme Agraire, dans l'objectif de rapprocher l'engrais de l'agriculteur et d'assurer sa disponibilité.

De cette façon, ses capacités de stockage ont été multipliées par 12, passant de 15.000 tonnes en 1974 à plus de 180.000 dès 1992 et son action de vulgarisation a été une réussite.

En effet, lorsque, en 1990, le secteur des engrais a été libéralisé, la consommation nationale des engrais avait atteint 800.000 tonnes par an contre 200.000 tonnes environ au début, et la suppression de la subvention des engrais, décidée en ce moment par les Pouvoirs Publics, n'a pas eu d'effet négatif sur la consommation.

De plus, FERTIMA s'était confirmée comme la première société du secteur, qui distribuait plus de 60 % des besoins du Maroc en engrais et disposait d'atouts indéniables qui ont contribué à la réussite de sa privatisation entre 1996 et 1999.

### 5.3.2. *L'apport au transport maritime*

Avec le lancement des projets de construction des usines de production d'acide phosphorique au début des années 1970, et devant à la fois l'insuffisance de la flotte internationale, en mesure de transporter ce produit et la concentration de celle-ci entre les mains d'un nombre limité d'armateurs, l'OCP a préféré promouvoir un projet de développement d'une flotte nationale spécialisée dans ce transport.

Ainsi, fut créée la société MARPHOCEAN en 1973, par l'OCP, principal utilisateur, en association avec la COMANAV, première compagnie maritime nationale et GAZOCEAN, comme partenaire étranger ayant l'expérience du transport des produits chimiques.

Ce projet avait une portée stratégique, dans la mesure où son objectif principal était de permettre au Groupe OCP de maîtriser le transport de l'acide phosphorique, sécurisant ainsi les livraisons à ses clients et pouvant jouer un rôle régulateur sur le marché du fret de ce produit.

MARPHOCEAN a commencé son activité en 1976 et a fait évoluer sa flotte en fonction des besoins du Groupe et de l'état du marché du fret. Elle est devenue filiale à 100 % du Groupe OCP en 1999.

Relation avec le développement du littoral ?

Aujourd'hui, cette société, qui continue à assurer le transport d'une partie significative des exportations d'acide phosphorique du Groupe OCP, est en train de repenser sa stratégie de développement, en fonction de la stratégie globale du Groupe et à la lumière des évolutions prévisibles, à moyen et long terme, du marché du fret.

Cependant, il est utile de dresser un premier bilan de l'apport de MARPHOCEAN au profit du Groupe OCP, en particulier, et de l'économie nationale en général.

En effet, de 200.000 tonnes transportées en 1976, la société, après plusieurs évolutions, assure actuellement le transport de 900.000 tonnes environ par an.

Elle a permis au Groupe OCP d'entrer et d'évoluer dans le marché fermé et relativement spécialisé du transport maritime des produits chimiques liquides, tout en contribuant au développement du pavillon national et à la formation de nouvelles compétences liées à ce secteur.

Enfin, au titre des frets de retour, elle assure le transport d'autres produits chimiques à partir de l'Asie, à destination notamment de l'Europe, contribuant ainsi à l'amélioration de la balance commerciale du pays en matière de prestations de transport maritime.

Par ailleurs, il y a lieu de signaler que, pour l'exploitation commerciale de sa flotte, Marphocéan est assistée par la Société de Transports et d'Affrètements Réunis (STAR), filiale à 100 % de l'OCP depuis 1961, basée à Paris et dont la mission principale consiste à affréter les navires nécessaires aussi bien à l'exportation des phosphates et dérivés destinés aux clients du Groupe OCP, qu'à l'importation des matières premières utilisées par les usines de transformation du Groupe.

### 5.3.3. *L'apport à l'ingénierie et à la construction industrielles*

Afin de s'assurer la maîtrise des études d'ingénierie relatives à ses installations minières, l'OCP avait, dès 1959, créé la Société Marocaine d'Études Spéciales et Industrielles (SMESI).

Cette société, qui a commencé par réaliser au Maroc les études confiées précédemment par l'OCP à d'autres sociétés a, depuis, accompagné l'Office dans ses différentes étapes d'expansion, développant ainsi, continuellement, des compétences nationales dans les domaines de l'ingénierie et du montage industriels.

Aujourd'hui, la SMESI est la première entreprise marocaine du secteur, en mesure de réaliser des unités industrielles complètes, suivant la formule « clé en main » ou autrement, et ceci grâce, en particulier, à sa

capacité de mobiliser rapidement des ressources opérationnelles et des compétences techniques, soit directement soit au moyen d'alliances avec d'autres sociétés d'ingénierie étrangères.

Ses interventions ne se sont pas limitées aux unités minières et industrielles du Groupe OCP. Elles ont concerné plusieurs domaines, aussi bien au Maroc qu'à l'étranger, comme les cimenteries, les équipements de manutention portuaire, l'industrie sucrière, l'exploitation des mines autres que le phosphate, etc.

Enfin, la SMESI constitue pour le Groupe OCP un des vecteurs d'intégration de l'industrie nationale dans les réalisations minières et industrielles du Groupe, mission qu'elle remplit avec succès.

### *5.3.4. L'apport à la recherche appliquée*

En 1975, le Centre d'Études et de Recherches des Phosphates minéraux (CERPHOS), qui a été initialement créé en France en 1961 avec d'autres producteurs, a été transféré, sous une forme adaptée, au Maroc et ce, pour permettre au Groupe OCP :

- de développer une maîtrise avancée de l'ensemble des techniques et technologies liées à l'extraction, à l'enrichissement et à la valorisation chimique des minerais de phosphate,
- de s'assurer une indépendance en matière de recherche et de disposer d'un outil performant en matière de contrôle de qualité produits.

Depuis, le CERPHOS a accompagné le développement du Groupe OCP en participant à la réalisation des ensembles miniers et industriels et en réalisant des études et recherches portant sur les minerais de phosphates, tant au niveau de la connaissance, de l'exploitation et de la valorisation du gisement, qu'au niveau des produits et des procédés mis en œuvre dans l'industrie.

Dans ce cadre, le CERPHOS a mis au point plusieurs procédés qui ont été exploités industriellement. On peut en citer, en particulier, ceux relatifs aux domaines suivants :

- le lavage-flottation de minerai de phosphate,
- l'élimination des sulfures et de certains éléments en trace du minerai de phosphate,
- la récupération et l'utilisation des boues de lavage de phosphate,
- l'amélioration de la qualité d'acide phosphorique et des engrais.

Par ailleurs, les laboratoires du CERPHOS, en liaison avec ceux des unités opérationnelles, permettent au Groupe OCP de développer des systèmes de contrôle qualité des produits conformes aux exigences commerciales et réglementaires.

Enfin, le CERPHOS contribue aux actions menées par le Groupe OCP dans le cadre des efforts visant l'intégration de l'Université dans son environnement socio-économique et la promotion de la recherche et développement, notamment à travers :

- l'élaboration et la mise en œuvre de conventions de recherche avec des Universités,
- la contribution à la formation des cadres supérieurs et à l'encadrement des stagiaires de différentes Universités et Écoles d'ingénieurs,
- la participation au réseau associatif qui agit pour promouvoir la recherche et le développement scientifiques et industriels au Maroc.

### 5.3.5. *L'apport aux industries mécaniques, métallurgiques et électriques*

Dans le cadre de la réalisation de ses projets miniers et industriels et de la maintenance de son outil de production, le Groupe OCP a développé les formules de « réalisation par lot » pour les projets et de « fabrication sur plan » pour les ensembles et composants métalliques, mécaniques ou électriques.

Les cahiers des charges et caractéristiques techniques des ces lots ou ensembles et composants sont définis par les responsables des projets et les services techniques des unités opérationnelles du Groupe, assistées, le cas échéant, par la SMESI ou le CERPHOS. Leur réalisation est confiée, le plus souvent, à des entreprises nationales.

Ces formules, en plus de leur intérêt économique aussi bien pour le Groupe OCP que pour les entreprises concernées, permettent à ces dernières de développer des compétences nationales et des expériences dans différents domaines : traitement des métaux, usinage, confection et montage d'installations électriques, etc.

Ainsi, le Groupe OCP a favorisé l'émergence, à l'échelle nationale, de débouchés pour des industries qui s'investissent dans de nouveaux métiers tels que les revêtements spéciaux dans le domaine de l'antiacide, les équipements en thermodurcissables (SVR) et les systèmes de supervision (DSC).

## 6. L'environnement et le développement durable

De par son activité, sa taille et son positionnement sur le plan national et international, le Groupe OCP s'est toujours investi, de manière naturelle, de responsabilités envers les populations avoisinantes et le milieu environnant. De manière aussi naturelle, il a intégré dans sa façon de faire, la prise en compte des besoins et des exigences de ses différents partenaires. De ce fait, les questions liées à l'environnement et au développement durable ont constamment été pour l'entreprise, des préoccupations prioritaires dont la prise en charge a évolué normalement, en fonction des moyens et des contraintes de chaque époque.

Ainsi, lorsque, au cours des dernières décennies, ces problématiques sont devenues des préoccupations majeures, à l'échelle planétaire, le Groupe OCP a pu intégrer, directement et de manière appropriée, les nouvelles approches mises en œuvre dans le domaine et contribué, de manière significative, à la progression de la question environnementale au niveau national.

Passant à un stade plus avancé, le Groupe OCP, au sein duquel les aspects environnement et développement durable ont connu, depuis une dizaine d'années, un véritable ancrage culturel, intègre désormais ces aspects, en tant que composante essentielle dans ses programmes de développement, qui est gérée dans le cadre d'une politique volontariste de recherche permanente d'amélioration et de progrès.

Dans les parties qui suivent, sont indiquées sommairement les principales réalisations relatives aux questions majeures qui se posent au Groupe OCP en matière d'environnement et de développement durable, ainsi que les approches mises en œuvre dans le domaine.

### 6.1. *L'environnement*

#### Un axe de progrès intégré dans la stratégie du développement global du Groupe

L'industrie phosphatière met en œuvre des processus de transformation qui, par nature, génèrent des

effluents liquides et solides, ainsi que des émissions atmosphériques qu'il importe de gérer de la meilleure manière possible pour atténuer, voire éliminer, leurs effets potentiels sur l'environnement.

Tous ces effluents et émissions, tant aux niveaux des sites miniers qu'industriels, sont connus et caractérisés dans le détail. Ils sont pris en charge aussi bien en amont, au moment de la définition des projets de développement, qu'en aval. Ainsi s'est imposée pour le Groupe OCP, une quête permanente de l'amélioration des performances environnementales des unités de production, sur la base de suivis systématiques et de revues périodiques. De plus, les effets de ces effluents et émissions sur le système écologique sont régulièrement évalués à travers des études appropriées.

C'est ainsi que :

- les sites d'implantation des unités de production sont retenus après des études préalables d'impact,
- les procédés et les technologies mis en œuvre, qui sont souvent mis au point et utilisés au niveau des pays de l'OCDE, sont choisis parmi les plus respectueux de l'environnement, selon les standards et les normes internationaux du moment,
- les méthodes retenues pour l'exploitation des mines intègrent la préservation, au mieux, de l'écosystème, compte tenu de la nature des sols et des technologies disponibles,
- la conduite et la maintenance des installations industrielles de traitement, de transformation et de logistique sont effectuées selon des méthodes fiables et les plus à même de contribuer à pérenniser les performances environnementales d'origine,
- les standards retenus en matière de performances environnementales sont, dans la plupart des cas, en conformité avec les normes définies par les Organisations professionnelles internationales telles que l'Association Européenne de l'Industrie des Engrais (EFMA) et l'Association Internationale de l'Industrie des Engrais (IFA),
- les procédés et les technologies obsolètes, se trouvant dépassés par l'évolution des normes internationales en matière d'environnement, sont modifiés et mis à niveau ou, le cas échéant, abandonnés et remplacés.

Dans ce cadre, la recherche permanente d'amélioration et de progrès dans le domaine, s'est traduite, à différentes époques, par des réalisations majeures, dans les exploitations minières et les industries chimiques ainsi qu'au niveau des structures en charge de l'environnement au sein du Groupe. On peut rappeler, ci-après, les principales réalisations dans ces domaines.

### 6.1.1. *Au niveau des exploitations minières*

- *La limitation des nuisances dues à l'utilisation des explosifs*, grâce, notamment, à l'adoption des techniques du tir séquentiel qui permet de réduire le bruit de 20 % et les vibrations et les projections de 50 %.
- *La réduction des poussières dégagées par les unités de séchage de Khouribga*, dans des proportions qui peuvent atteindre 80 %. À noter, par ailleurs, que ces poussières accompagnent les gaz de combustion, dont les valeurs sont en deçà des normes.
- *Le dépoussiérage des installations de chargement de phosphate au port de Casablanca*, qui est un projet initié en 1987 avec une réalisation par étapes, dont la dernière est prévue être terminée avant fin 2005. À signaler, dans ce cadre, qu'une étude récente du LPEE a montré qu'en dehors de ces installations, l'impact des poussières dégagées par le chargement des phosphates respecte les normes les plus avancées dans le domaine. De la même manière, il est important de préciser qu'à l'issue de ces tra-

vaux de dépolluage, les installations elles-mêmes seront conformes aux normes retenues en la matière.

- **La résolution du problème des boues de lavage à Khouribga** avec l'adoption de la technique de stockage en couches minces sur digue, comme solution, pour le conditionnement des boues, dans le cadre d'un projet initié en 1989 et achevé en 2002. Recyclage de l'eau de traitement
- La mise en œuvre, pour **la restitution des terrains exploités**, de la solution consistant à intégrer dans le processus d'exploitation, l'aménagement des terrains remués, suivi de la plantation d'arbres appropriés. Cette solution a été retenue, pour le moment, sur la base de plusieurs études et réflexions qui ont abouti à la conclusion que la restitution totale des terrains reste une solution coûteuse et d'intérêt limité, compte tenu de la nature des terres où se trouvent généralement les exploitations minières du Groupe.

Dans ce cadre, il y a lieu de signaler que la plantation d'arbres a connu un grand développement à partir de 1999, année à partir de laquelle un programme annuel de plantation de 400 à 500 mille arbres a été entrepris. Actuellement environ un million sept cent mille arbres ont été plantés sur une superficie de 2.340 hectares et l'opération se poursuit, dans le cadre d'un partenariat avec le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts.

### *6.1.2. Au niveau des industries de transformation du phosphate*

#### **L'évacuation du phosphogypse**

Le phosphogypse est un sous produit de l'industrie phosphatière. Il est généré au stade de la fabrication de l'acide phosphorique. Ainsi, les unités de fabrication d'acide phosphorique, de par le monde, produisent annuellement environ **150 millions** de tonnes de phosphogypse, produit dont la solubilité dans l'eau peut dépasser 97 %. Une partie seulement de cette quantité trouve une utilisation industrielle ou commerciale, le reste, estimé à 130 millions de tonnes, constitue un apport à l'environnement, qui se traduit, essentiellement, par un stockage au sol ou une décharge dans les eaux de surface.

Pour le Groupe OCP, qui en produit environ 15 millions de tonnes par an, la solution d'évacuation du phosphogypse retenue, est le rejet en mer, car elle présente le minimum d'impact sur l'environnement, comparée à d'autres options comme, par exemple, le stockage au sol.

L'option de rejet en mer a été intégrée dans le choix des sites d'implantation des complexes chimiques de Safi et de Jorf Lasfar qui ont été retenus après des études océanographiques et sédimentologiques du littoral, effectuées par des bureaux d'études spécialisés et de renommée internationale. Dans ce cadre, les points de rejets ont été fixés à des endroits caractérisés par de fortes houles à même de dissoudre et de disperser rapidement les quantités de phosphogypse évacuées.

Les études réalisées durant les années 1990 ont confirmé le caractère judicieux de ces choix et les études effectuées périodiquement, permettent à la fois d'évaluer, sur le plan environnemental, cette façon de gérer le phosphogypse et de définir, quand cela est nécessaire, des axes d'amélioration. Par ailleurs, le Groupe examine, régulièrement, la faisabilité d'autres modes de gestion de ce produit, comme par exemple, le stockage à terre, prévu faire l'objet d'études spécifiques en 2005/2006.

Sur un autre plan, le Groupe OCP assure une veille permanente portant sur l'évolution des paramètres économiques et techniques, relatives à la valorisation industrielle ou commerciale du phosphogypse, en vue d'examiner les possibilités qui pourraient se présenter dans ce sens.

De plus, en dehors des recherches effectuées par le CERPHOS dans le but de dégager des pistes d'amé-

liorations possibles dans la gestion du phosphogypse, une collaboration a été établie avec la Faculté des Sciences d'El Jadida pour œuvrer dans le même sens.

## Les émissions atmosphériques

Les principaux éléments concernés sont :

- le dioxyde de soufre ( $\text{SO}_2$ ), le Fluor et l'ammoniac ( $\text{NH}_3$ ) qui sont des émissions gazeuses générées au niveau des installations de fabrication de l'acide sulfurique, de l'acide phosphorique et des engrais,
- les poussières de phosphate dégagées par les unités de broyage de phosphate dans les sites de l'industrie chimique.

Les émissions du  $\text{SO}_2$  et du  $\text{NH}_3$ , ainsi que des poussières de phosphate, ont un effet direct sur la productivité des usines concernées. Plus faibles sont ces émissions, meilleurs sont les rendements industriels correspondants. De ce fait, les choix du Groupe OCP ont toujours porté sur les procédés et les technologies les plus à même de ne permettre que de faibles émissions de ces éléments.

Dans ce cadre, on peut citer :

- l'arrêt définitif, au début des années 1980, de la production d'acide sulfurique à base de pyrrhotine,
- le stockage du soufre à l'état liquide,
- l'adoption depuis le milieu des années 1980, au niveau de la fabrication d'acide sulfurique, du procédé à double absorption qui permet des taux de reconversion de  $\text{SO}_2$  en  $\text{SO}_3$  (trioxyde de soufre) de l'ordre de 99,5 %.

Concernant le fluor, les usines d'acide phosphorique sont dotées, depuis le milieu des années 1990, de systèmes de double lavage performants. La récupération totale de cet élément se heurte actuellement à l'absence d'un marché porteur pour les dérivés fluorés. Néanmoins, des études sont menées par le CERPHOS dans le but de dégager des possibilités d'utilisation de cet élément, dans certains procédés de transformation du phosphate.

Pour ce qui est du dégagement des poussières de phosphate, des améliorations sont opérées régulièrement pour améliorer l'étanchéité au niveau des hangars de stockage et des équipements de manutention.

## Le voisinage des sites industriels

Comme pour les usines de traitement, les lieux d'implantation des sites de transformation de phosphate ont été choisis pour être à l'écart des agglomérations et dans des endroits où la direction des vents prépondérante est à l'opposé de la localisation des habitations.

Les études environnementales concernant les émissions atmosphériques visent, entre autres, d'étudier et de mesurer leur dispersion dans un rayon de 20 Km autour des usines et d'examiner leurs effets éventuels sur la faune et la flore.

Par ailleurs, des ceintures vertes sont aménagées et entretenues autour du périmètre des sites industriels.

L'ensemble des réalisations techniques, en matière de préservation de l'environnement, ont nécessité des investissements conséquents, mais plusieurs d'entre elles sont à l'origine d'économies directes ou d'améliorations diverses qui se traduisent par des gains indirects, notamment sur le plan qualitatif.

De ce fait, la question de l'environnement pour le Groupe OCP, n'est plus uniquement une contrainte découlant de la nature de ses métiers et activités, mais elle est devenue également l'un des axes de progrès, aussi bien en termes d'économie qu'en termes de qualité et d'image.

### *6.1.3. Au niveau des structures en charge de l'environnement*

La question de l'environnement est présente à tous les stades de la chaîne managériale du Groupe OCP, de l'unité opérationnelle de base à la Direction Générale du Groupe.

En effet, chaque unité de production, dans les sites miniers et industriels, intègre les aspects liés à l'environnement dans l'exercice de ses activités et responsabilités quotidiennes. Ainsi, chaque site dispose de structures appropriées aussi bien pour la coordination et la conduite des actions globales du site que pour la gestion des relations avec les différents intervenants en la matière, qu'ils soient internes ou externes au Groupe.

Au niveau de la Direction Générale du Groupe, une Direction prend en charge les aspects environnement, qualité et sécurité et des instances transverses contribuent à la définition et au suivi de la mise en œuvre des politiques du Groupe, dans les différents domaines liés à l'environnement.

Ainsi la question de l'environnement est aujourd'hui une préoccupation partagée de manière structurée, à tous les niveaux de l'entreprise. Elle fait l'objet d'approches et de méthodes de management avancées tel le système de management environnemental selon la norme ISO 14001 et elle est intégrée, dans le cadre du projet Système de Management Global Intégré (SMGI), à d'autres aspects aussi importants pour l'entreprise : la santé et la sécurité.

Par ailleurs, le Groupe OCP a souscrit à différents engagements dans le domaine de l'environnement, parmi lesquels on peut citer :

- l'engagement au protocole « Responsible Care » de l'industrie chimique,
- la mise en place d'une convention avec le Département gouvernemental chargé de l'Environnement,
- la mise en place d'une convention avec le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts.

## **6.2. L'économie des ressources**

### **Un facteur d'amélioration de la compétitivité**

Les principales ressources concernées par les activités du Groupe OCP sont l'eau et l'énergie.

L'économie dans l'utilisation de ces deux ressources relève aussi bien de l'amélioration de la compétitivité du Groupe, à travers la réduction des coûts, que de la contribution à l'effort national en matière de gestion de l'eau et d'économie d'énergie.

Dans une dynamique de recherche permanente de solutions appropriées pour réaliser ses objectifs en la matière, le Groupe OCP a mis en œuvre plusieurs réalisations et actions majeures dont on citera les principales ci après.

#### *6.2.1. Dans le domaine de l'économie d'eau*

- L'utilisation de l'eau de mer au lieu de l'eau douce dans les sites de transformation de phosphate, s'est traduite par des économies conséquentes sur les quantités d'eau douce consommées au niveau de ces sites. À titre d'exemple, les besoins du complexe industriel de Jorf Lasfar en eau douce, sont passés de 63.000 m<sup>3</sup>/h à 2.000 m<sup>3</sup>/h, soit l'équivalent d'une économie annuelle de plus de 500 millions de m<sup>3</sup>, quantité pouvant irriguer environ 32.000 hectares.

Par ailleurs, le projet de réalisation d'une unité de dessalement d'eau de mer à Jorf Lasfar, d'une capacité de 10.000 m<sup>3</sup>/jour, est en cours d'évaluation.

- Le stockage en couches minces sur digue des boues de lavage à Khouribga, tout en ayant résolu le problème posé auparavant par ces boues, a permis, à travers la récupération des eaux filtrées au niveau des digues, de satisfaire une partie appréciable des besoins en eau pour le lavage du phosphate.
- La récupération des eaux de lavage au niveau des unités industrielles de Jorf Lasfar et de Safi permet également de réaliser des économies substantielles d'eau douce.
- L'utilisation, à Youssoufia, d'une partie de l'eau d'exhaure provenant des mines souterraines pour l'agriculture et les espaces verts. À partir de 2005, le restant sera utilisé pour le lavage des phosphates.
- Le traitement des eaux usées de la cité de Benguérir et son utilisation pour irriguer les plantations.

### *6.2.2. Dans le domaine de l'économie d'énergie*

- L'amélioration des procédés de production et d'exploitation de l'énergie générée par les processus industriels de transformation du phosphate.
- À titre d'exemple, le Système de Récupération de Chaleur (HRS), qui est un projet MDP<sup>1</sup> en cours de validation, permet d'améliorer de manière significative l'efficacité énergétique au niveau des unités de production d'acide sulfurique à Jorf Lasfar.
- Le développement de l'utilisation de combustibles plus économiques dans les opérations de séchage du phosphate : gaz à Youssoufia et coke du pétrole à Khouribga.
  - Les mesures de rationalisation de la consommation de l'énergie électrique au niveau de l'ensemble des installations minières et industrielles du Groupe.

## **6.3. Les actions citoyennes**

### **Une composante de la mise en œuvre d'un concept élargi de la responsabilité sociale de l'entreprise**

Le Groupe OCP, de par son statut d'entreprise publique et ses dimensions industrielles et économiques, a de tout temps, apporté une contribution citoyenne aussi bien à l'échelle régionale que nationale.

Cette contribution se manifeste à travers deux aspects, le premier est le résultat direct des activités du Groupe, le second étant le fruit d'initiatives citoyennes menées à l'échelle locale ou nationale.

Ainsi, grâce au poids économique du Groupe OCP dans les régions où sont implantés ses sites miniers et industriels, les villes de Khouribga, Youssoufia, Laâyoune, Safi et El Jadida profitent de divers apports du Groupe OCP à leur essor économique et au développement humain de leur population.

Sur le volet de la citoyenneté, l'apport du Groupe a évolué en fonction des besoins de la société et du niveau de développement du tissu économique et industriel national.

C'est ainsi que jusqu'aux années 1980, l'action citoyenne du Groupe était directe et portait notamment sur les domaines du social, du médical, de l'éducation, du sport et de la culture.

Depuis, avec l'évolution qu'a connue le tissu économique national, le développement des infrastructures publiques et l'émergence de la société civile, des actions d'autres natures, dont certaines sont encadrées au niveau de l'Institut OCP, sont venues renforcer et enrichir celles menées auparavant.

---

1. Mécanisme de Développement Propre

Dans ce cadre, le Groupe OCP a commencé à :

- initier des actions d’accompagnements sociaux, culturels et sportifs, à travers des structures associatives ou des fondations,
- participer au développement de la PME marocaine, notamment par la mise en œuvre d’actions et de partenariats avec ses fournisseurs et sous-traitants, à travers des initiatives volontaristes d’externalisation et d’essaimage, contribuant ainsi au maintien et à la création d’emplois,
- mettre en œuvre, dans le cadre d’une politique d’aide à la création d’entreprises et de promotion de l’emploi, des mesures d’accompagnement et de soutien aux jeunes entrepreneurs et aux entreprises débutantes.

Toujours dans le domaine du soutien et de l’accompagnement, on peut citer également, parmi les actions entreprises par le Groupe :

- la mise en place d’un large programme d’accompagnement des PME, fournisseurs du Groupe, dans l’initiation ou le développement de leur démarche qualité,
- la création, avec d’autres partenaires, d’un incubateur d’entreprises au niveau de la région d’El Jadida.

Dans le domaine de la protection de l’environnement, le Groupe OCP contribue de manière significative à la promotion de la culture environnementale au Maroc. Ainsi, en plus de ses divers engagements cités précédemment, il participe activement depuis 1999 aux différentes opérations « Plages Propres » et a parrainé, durant toute l’année 1998, une émission de télévision de grande audience sur l’environnement.

Enfin, le Groupe OCP, tout en poursuivant ses efforts en faveur des associations opérant dans le domaine de la bienfaisance, de la solidarité et du développement locale, il a contribué à la création de structures associatives, opérant à l’échelle nationale, dans les domaines de la promotion du mérite étudiantin (ACADEMIA), du soutien de la recherche scientifique (R&D Maroc) et du développement de la qualité (UMAQ).

Problèmes du Cd et de l’U??

Impacts sur la santé publique?

## 7. Perspectives pour l’horizon 2025

La stratégie du Groupe OCP à long terme est de continuer à consolider sa position de leader sur le marché mondial du phosphate brut et de ses dérivés, tout en optimisant ses résultats.

La mise en œuvre de cette stratégie sera, naturellement, conditionnée par les évolutions du contexte et de l’environnement dans lesquels opère le Groupe et dépendra, dans une grande mesure, des solutions et des réponses qui seront apportées aux problèmes en perspective.

À cet égard, il est utile de rappeler ci après certains aspects majeurs de ces évolutions et de ces problématiques.

## 7.1. L'évolution du contexte et de l'environnement

### 7.1.1. Le marché

#### La demande

Bien que cyclique, la demande de phosphate brut et de dérivés phosphatés, selon les prévisions de différents organismes internationaux, continuera à augmenter, sur le long terme, de 1 à 2 % par an, avec la confirmation des nouveaux pays émergents, grands consommateurs, comme le Brésil, l'Argentine, le Pakistan et le Vietnam, sans parler de l'Inde et de la Chine, qui continueront leur développement agricole, impliquant l'augmentation de leurs besoins en engrais.

Cependant, cette demande exigera des qualités de phosphate et de dérivés de plus en plus exemptes d'éléments en traces et s'exprimera davantage sous forme de produits dérivés que de phosphate brut. À cet égard, il convient de citer l'exemple de l'Union Européenne qui envisage, depuis quelques années, l'adoption d'une norme limitant la teneur en cadmium dans les engrais.

Enfin, en ce qui concerne le Groupe OCP, certains de ses clients exclusifs de phosphate et ou d'acide phosphorique, pourraient arrêter leur activité définitivement ou s'orienter vers l'acide et ou les engrais.

#### L'offre et la concurrence (défis)

De nouveaux producteurs arriveront sur le marché avec des atouts que n'a pas le Groupe OCP. C'est le cas en particulier de l'Arabie Saoudite, avec son projet d'Al Jalamid. Ce projet consiste à produire et transformer en acide phosphorique et en engrais quatre millions de tonnes de phosphate, soit l'équivalent de 8,7 % du commerce mondial actuel des dérivés.

Le coût du projet est de l'ordre de 2,4 milliards de \$ dont une partie importante pour la construction d'une voie ferrée ou d'un pipe de plus de 1000 km pour le transport du phosphate sous forme solide ou liquide d'Al Jalamid au Nord, à des sites situés au Sud Est du pays, près de la mer et des autres matières premières disponibles sur place et qui sont nécessaires à la fabrication de l'acide et des engrais (soufre et ammoniac).

Un délai de 4/5 ans est prévu pour la concrétisation du projet.

Parmi les avantages majeurs dont bénéficiera ce projet, nous pouvons citer :

- la disponibilité du soufre et de l'ammoniac qui proviennent du gaz, à des conditions très compétitives,
- le support de l'État,
- la proximité des marchés de l'Asie avec un avantage de fret par rapport au Maroc.

Parallèlement, la restructuration de l'Industrie mondiale du phosphate et de ses dérivés se traduira, comme cela est déjà le cas aux États-Unis depuis août 2004, aussi bien par la création de groupes plus forts et en meilleure position de compétition, que par la disparition des acteurs les moins performants.

De son côté, la Chine continuera à connaître de grands développements aussi bien au niveau de sa production de phosphate et dérivés qu'au niveau de sa consommation. Ainsi, l'évolution de ses exportations par rapport à ses importations de dérivés aura un impact déterminant sur les échanges mondiaux des dérivés phosphatés.

Enfin, si elle confirmait la tendance actuelle, l'évolution future du fret maritime, pour les produits en vrac, favoriserait énormément les producteurs du Moyen-Orient comme Israël, la Jordanie et l'Arabie Saoudite ou d'Asie, comme la Chine et ce, au détriment du Groupe OCP.

Aussi, est-il vital que le Groupe OCP continue à agir, sur toutes les composantes des coûts, pour optimiser ses prix de revient et être en meilleure position concurrentielle.

### *7.1.2. Le potentiel de production*

#### **L'exploitation minière**

L'évolution des exploitations minières devra s'inscrire dans une logique d'ensemble qui intègre des contraintes techniques, économiques et environnementales, en vue, notamment, d'optimiser la récupération du gisement et l'utilisation des ressources.

En effet, il s'agira : (Défis)

- d'extraire et de traiter tous les niveaux phosphatés exploitables, de manière économiquement viable, sur la base d'une connaissance plus détaillée de l'ensemble des gisements marocains,
- de mettre au point des procédés de traitement susceptibles de permettre aux qualités produites d'accompagner l'évolution des exigences réglementaires des pays des différents acheteurs,
- d'améliorer davantage la compétitivité des produits marocains à l'export et de réduire la part du phosphate dans le coût global des produits dérivés,
- de renforcer davantage l'intégration du concept de développement durable dans le processus extraction
  - traitement des phosphates,
- de développer des systèmes de diversification et d'économie d'énergie,
- d'intégrer l'économie de l'eau comme paramètre fondamental dans tous les programmes de développement des exploitations minières du Groupe.

#### **La valorisation**

Le développement de la valorisation devra intégrer également plusieurs contraintes et difficultés dont la résolution conditionnera sa réalisation. On peut en citer notamment :

- la satisfaction des besoins en matières premières, en particulier le soufre et l'ammoniac,
- le renouvellement de l'outil de production actuel,
- la mise au point de procédés propres pour fabriquer d'autres produits, notamment les dérivés à usage technique,
- la problématique que posera le rapprochement des agglomérations voisines des plates-formes industrielles,
- la nécessité de réaliser des économies substantielles d'eau et d'énergie.
- la nécessité d'étendre le périmètre de la valorisation à d'autres domaines comme la récupération et la valorisation rentable de produits en traces dans le phosphate.

### *7.1.3. Les ressources et les infrastructures*

Le développement des activités minières et industrielles du Groupe OCP exige souvent la création de nouvelles infrastructures ou le renforcement de celles qui existent déjà, telles que la voie ferrée et les équipements de transport, les réseaux d'eau et d'électricité, les infrastructures et équipements portuaires, et même de nouveaux ports.

De par leur nature, ces infrastructures relèvent d'autres organismes et par conséquent, le Groupe OCP continuera à travailler avec les organismes concernés, qui devront accompagner ses plans de développement par des programmes de réalisation des infrastructures nécessaires.

## ***7.2. Les actions menées ou à entreprendre***

À la lumière de ce qui précède, le Groupe OCP devra développer, encore plus, des actions et des projets à même d'apporter des réponses aux questions posées.

### *7.2.1. Le positionnement stratégique et le développement à l'international*

Il s'agit notamment de :

- continuer à sécuriser et pérenniser les positions du Groupe sur le marché, à travers des contrats à long terme et des partenariats,
- continuer la politique de partenariats, en explorant d'autres formes, comme l'implication dans les restructurations que connaîtra le secteur et en l'élargissant, le cas échéant, au secteur minier,
- considérer l'implication du Groupe OCP, de façon ciblée, à la fois dans le processus de production de dérivés de phosphate, dans des pays étrangers et dans celui de la distribution, également dans ces pays, pour une plus grande maîtrise du marché et une meilleure rentabilité.

### *7.2.2. La recherche et la veille*

Il s'agit, en particulier, de :

- développer la connaissance et la caractérisation des gisements marocains,
- anticiper les évolutions prévisibles des réglementations relatives aux éléments en trace dans le phosphate et les produits dérivés, notamment en ce qui concerne le cadmium, et continuer ou mettre en place les programmes de recherche appropriés,
- accélérer les programmes de recherche dans l'objectif de permettre au Groupe OCP :
  - d'offrir aux clients les qualités de phosphate et de produits dérivés qui répondront le mieux à leurs normes,
  - de disposer de la technologie appropriée pour optimiser les procédés de fabrication et être en mesure de fabriquer d'autres dérivés autres que l'acide phosphorique et les engrais,
  - de mettre au point un procédé économiquement viable pour récupérer le soufre du phosphogypse.
  - mettre au point des procédés pour valoriser les éléments et substances présents dans les phosphates : fluor, terres rares, argiles...

### *7.2.3. Le potentiel de production*

Il s'agit notamment de :

- disposer des capacités de production minière nécessaires pour satisfaire les besoins à l'export et accompagner le développement de la valorisation,

- avoir les capacités appropriées de fabrication des produits dérivés, y compris les dérivés autres que l'acide phosphorique et les engrais,
- agir, à tous les niveaux, allant de l'extraction minière à la livraison du produit fini, pour optimiser les coûts et être en meilleure position concurrentielle,
- programmer le devenir des plates-formes industrielles actuelles,
- envisager la possibilité d'ouvrir de nouveaux centres miniers ou de construire de nouvelles plates-formes industrielles.

#### *7.2.4. L'approvisionnement en matières premières*

Il s'agit de sécuriser l'approvisionnement en matières premières, dans le cadre de contrats à long terme ou d'investissements conjoints, à réaliser en partenariat avec des producteurs de ces matières.

#### *7.2.5. Les infrastructures et les ressources*

Il s'agit en particulier de :

- programmer, en liaison avec les intervenants concernés :
  - le développement des infrastructures portuaires dans le site de Safi,
  - l'évolution des infrastructures dans le site de Jorf Lasfar, en fonction des plans de développement de ce site,
- planifier l'évolution du centre minier de Youssoufia,
- définir les besoins en infrastructures pour l'ouverture éventuelle de nouveaux centres miniers ou sites industriels,
- sécuriser la satisfaction des besoins du Groupe en eau et en énergie.

#### *7.2.6. Les ressources humaines*

En plus des évolutions naturelles qui doivent être opérées dans le développement des ressources humaines du Groupe OCP, en fonction notamment des évolutions des métiers du Groupe, la politique de valorisation et de partenariats, au Maroc et à l'Étranger, requiert, en particulier, des compétences ouvertes à l'international et sensibilisées davantage aux problèmes de l'environnement.

Aussi, le Groupe OCP devra-t-il tenir compte de ces nouvelles exigences en les intégrant dans des programmes de développement des compétences appropriées.

#### *7.2.7. Les nouveaux axes de développement*

Le Groupe OCP pourrait être conduit à rechercher d'autres axes de développement, en relation ou non avec ses métiers de base et ce, dans le but de maintenir un niveau de rentabilité susceptible de lui permettre de consolider, voire d'améliorer ses positions concurrentielles.

Cela dépendra largement des évolutions que connaîtra le marché du phosphate et de ses dérivés et de la nature de la concurrence qui s'y établira, avec l'avènement de nouveaux producteurs plus intégrés et mieux placés que le Groupe, économiquement et géographiquement.