

La stratégie gagnante de l'OCP sur le marché de l'engrais

• La capacité de production sera triplée d'ici 6 ans

• Grosses coupes dans les coûts

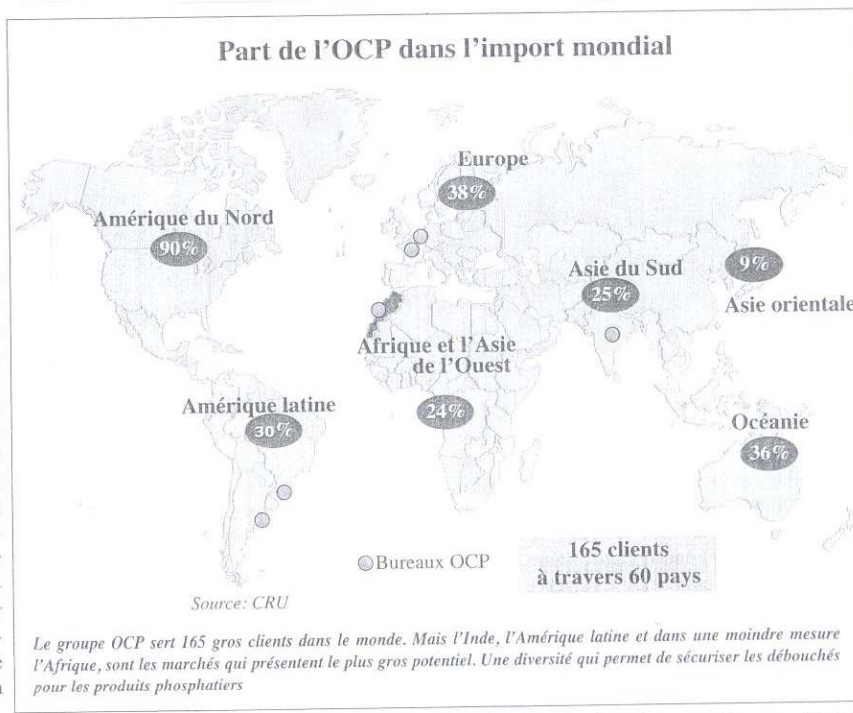
• Objectif: 40% du marché mondial

L'OCP construira autour du nouveau port de Safi la plus grande plateforme du monde, dédiée aux métiers de l'industrie. L'annonce en a été faite lors d'une conférence organisée par le centre Links sur la stratégie du groupe OCP.

Une rencontre au cours de laquelle Mostafa Terrab, PDG du groupe, a remis sa casquette de professeur pour décliner la stratégie du groupe avant et après 2006, année de sa nomination à la présidence de l'OCP. «La nouvelle infrastructure sera l'équivalent de Jorf Lasfar et sera dotée d'un vrai port. Tout le tissu industriel existant formera une

plateforme dédiée à la formation. Nous avons pris l'engagement de laisser les usines de Safi en l'état et d'arrêter l'exploitation au niveau du site», affirme Terrab.

La revalorisation de la ville de Safi s'inscrit dans une stratégie qui permettra de réunir l'une des conditions pour le développement d'un fret maritime performant autour du nouveau port. Ce dernier pourra devenir le premier vrai port vraquier africain d'envergure internationale, ouvert sur l'Atlantique. La deuxième condition pour l'émergence d'un pavillon marocain porte sur la mutualisation des volumes au Ma-



roc. Mais à lui seul, l'OCP ne peut favoriser l'émergence d'un fret maritime compétitif. «Il faut que tout le volume charbon, par exemple, soit aussi attribué à une même entreprise pour atteindre dès le départ une taille critique. Mais le problème actuellement, l'ONEE n'est

une logique de conquête, avec l'ouverture d'une nouvelle mine à Benguerir et la construction du port de Jorf Lasfar. Ce dernier permettra au groupe d'arriver à dix unités de production d'engrais en 2020.

En 2006, l'OCP pesait déjà 40% de

L'Afrique, futur grenier de la planète

LES terres arables se rétrécissent partout dans le monde. En 2000, le ratio était de 0,24 hectare par habitant. En 2050, le ratio sera divisé par deux pour plusieurs causes, dont la sécheresse, la pollution, l'urbanisation... Pour pouvoir nourrir la population mondiale, le défi sera donc de doubler les productions pour compenser le rétrécissement des terres arables. Ce qui passe par la mécanisation et l'utilisation de phosphates, un minerai impossible à substituer. 80% des terres cultivables sont concentrées en Afrique, où 70% de la main-d'œuvre s'adonne à l'agriculture. Comme le précise Mostafa Terrab, président de l'OCP, l'agriculture africaine consomme à peine 2 millions de tonnes d'engrais par an, à raison de 21 kg à l'hectare et par an contre 453 kg en Chine, soit 3% à l'échelle internationale.

L'effort de rattrapage est donc énorme en Afrique. Ce n'est donc pas par hasard que l'OCP a décidé de construire une unité industrielle à Jorf Lasfar, dédiée à l'approvisionnement des pays africains en engrais. Le montant de l'investissement s'élève à 600 millions de dollars, soit environ 5,1 milliards de dirhams. 3 millions de tonnes d'engrais seront bientôt produites par la nouvelle structure. Le groupe est actuellement en train de finaliser la cartographie des sols en Afrique. L'objectif étant de fabriquer des fertilisants adaptés à chaque type de sol, avec une marque déposée OCP. □

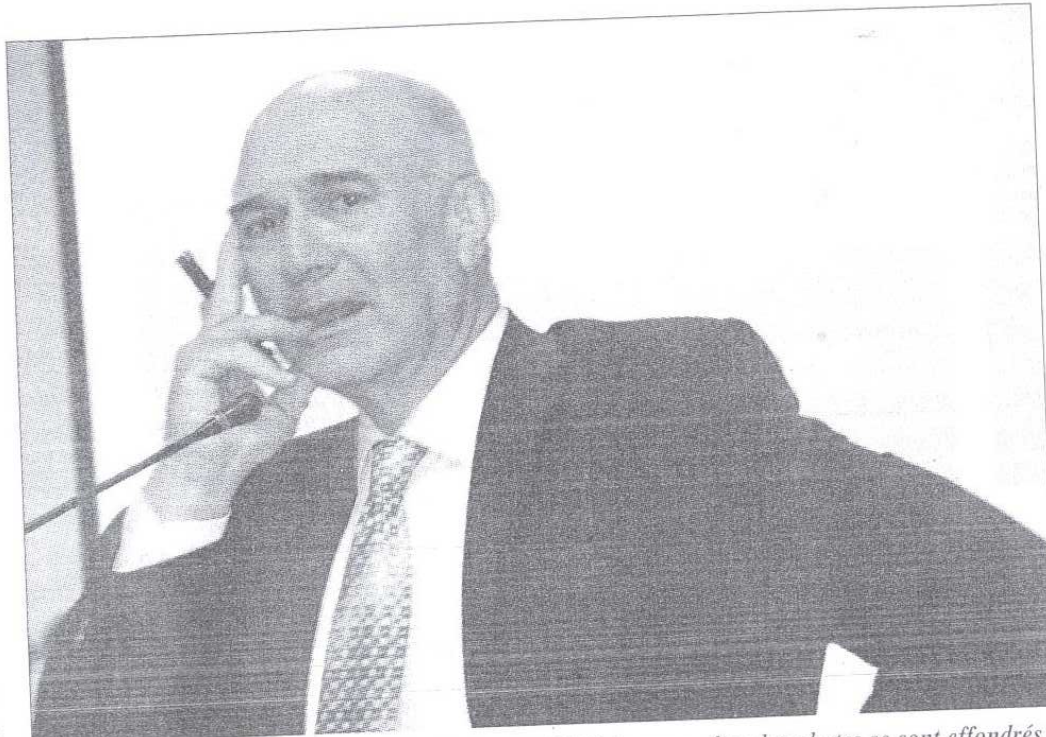
plus le seul à importer du charbon», explique Terrab. Le challenge est également de connecter Safi au réseau ferroviaire et autoroutier, notamment avec Béni Mellal.

Depuis quelques années, le groupe phosphatier est en perpétuelle mutation, passant d'une logique de production à

parts de marché de phosphate, 46% au niveau de l'acide phosphorique et 11% d'engrais. «En 2006, le constat était clair : l'OCP est leader de la roche et de l'acide phosphorique, avec 40 à 50% des exportations mondiales. Nous étions très forts sur un marché en déclin, mais très faibles sur un marché qui a de l'ave-

nir, en l'occurrence celui des engrais», concède Terrab. Le groupe peut toujours tabler sur la «bonne qualité des phosphates marocains», dont le Maroc représente selon certaines estimations plus de 80% de réserves mondiales, mais le cours des phosphates est distancé par celui des engrais. Par conséquent, le défi est de grignoter de nouvelles parts de marché sur ce secteur. L'OCP ambitionne d'atteindre 40% de parts de marché dans environ 5 ans. Pour y arriver, la stratégie consistera à doubler la capacité de production minière pour tripler la fabrication d'engrais. «Nous devons également faire preuve de flexibilité commerciale et d'agilité industrielle car nous œuvrons dans un marché où nous ne représentons que 21% et qui exige une plus grande agressivité commerciale», signale le président. En effet, la vente de phosphate et d'acide phosphorique se fait via une approche B2B, tandis que la commercialisation des engrais s'effectue selon le schéma B2C.

En produisant de la roche, de l'acide



Mostafa Terrab, président de l'OCP: «Lorsqu'en 2009 les cours des phosphates se sont effondrés, nous avons arrêté pour la première fois dans l'histoire de l'OCP la production pendant quatre mois. Ce qui a permis de stabiliser les cours. Par la même occasion, c'était un message de dissuasion envers nos concurrents» (Ph. Mofik)

phosphorique et des engrais, le groupe est le seul opérateur intégré au niveau international. Mais pour avoir une ca-

pacité de frappe efficace et d'avoir une plus grande capacité de négociation, «l'OCP doit être leader aussi en termes

de coûts en produisant mieux et en maximisant notre économie d'échelle. Dans quelques mois, la mise en service du pipeline permettra d'aller encore plus loin dans la réduction de nos coûts à raison de 8 dollars la tonne à Jorf Lasfar», ajoute Terrab.

Le marché des phosphates est par nature cyclique. La demande peut baisser à cause d'une sécheresse par exemple. «Il suffit à ce moment-là de réduire notre production pour que nos concurrents, qui ont des coûts de production plus élevés, reviennent sur le marché. Une tactique qui nous permet de maintenir les cours. Mais cela n'est possible que si l'on a les coûts les plus bas», précise Terrab. Cette «arme nucléaire» est au cœur de la stratégie de l'OCP et lui sert avant tout de dissuasion face à la concurrence. □