

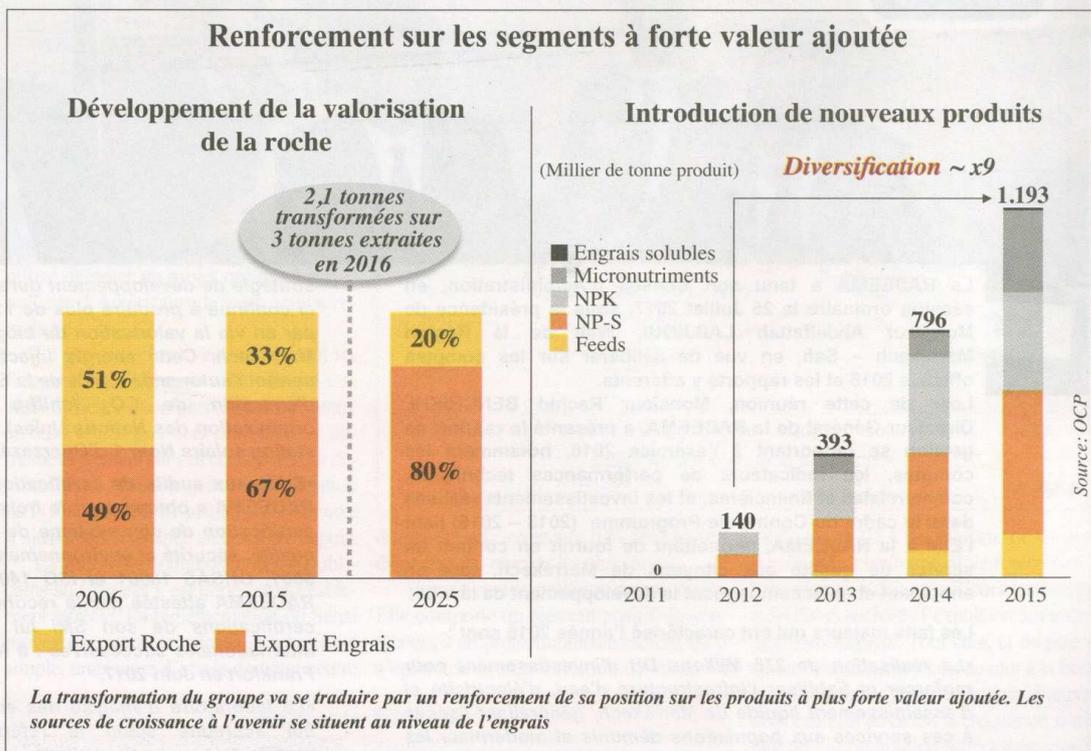
ENTREPRISES

Mines: Comment l'OCP

- Innovation et optimisation des coûts pour les nouvelles mines et usines
- 200 milliards de DH d'investissements entre 2008 et 2028
- Le groupe pèse 27% du commerce mondial des phosphates et dérivés

LES arraisonnements de bateau ont agité l'OCP et l'opinion publique ces dernières semaines. C'est donc le senior management - Mohamed El Kadiri, secrétaire général adjoint, Soufyane El Kassi, directeur exécutif développement industriel, Iliass El Filali, directeur exécutif opérations industrielles et Mohamed Soual, conseiller du président et économiste en chef - que nous avons reçu au Club de L'Economiste. La présence d'El Kassi et El Filali oriente fortement la discussion sur le développement industriel du groupe depuis une dizaine d'années. Une aubaine.

En 2008, lorsque l'OCP a signé son meilleur exercice en termes de chiffre d'affaires (plus de 60 milliards de DH) grâce à l'explosion du prix des phosphates et dérivés, le groupe avait conscience que le marché avait changé et que l'industrie était entrée dans une ère qui sera plus mouvementée. Il fallait donc investir pour grandir davantage, diversifier l'offre et peser sur les marchés. L'enjeu était aussi d'identifier les meilleures opportunités technologiques mais également en termes de coûts pour adapter l'appareil productif de sorte à moduler la production selon les besoins des débouchés de ses différents produits. Cela va donner le coup d'envoi d'un vaste programme d'investissement: 200 milliards de DH jusqu'en 2028.



A mi-parcours, le groupe a renforcé sa capacité roche de 14 millions de tonnes à 44 millions et exporte trois fois plus (18 millions de tonnes) que son premier poursuivant, le jordanien Jordan Phosphates Mines Co. Mais, les sources de croissance à l'avenir se trouvent dans l'engrais. Pour le groupe, les priorités sont claires. Passer de la roche aux engrais adaptés et ciblés. Depuis 2007, l'OCP a multiplié par trois sa capacité de production d'engrais à 12 millions de tonnes et vise plus de 21 millions



Station terminale du pipeline à Jorf Lasfar. Le groupe a investi 400 millions de dollars dans le pipeline qui permettra le transport de 38 millions de tonnes par an. L'infrastructure permet de diviser le coût de transport par 8, une économie d'eau et la réduction des émissions de CO₂ (Ph. OCP)

Step de Khouribga. Le développement industriel ne devrait pas avoir une forte incidence sur la consommation en eau. La volonté du groupe est de maintenir sa consommation inchangée malgré le doublement de la capacité minière. Il a à cet effet investi dans une usine de dessalement d'eau de mer mais également dans des stations d'épuration d'eaux usées, comme celle de Khouribga (Photo: OCP)

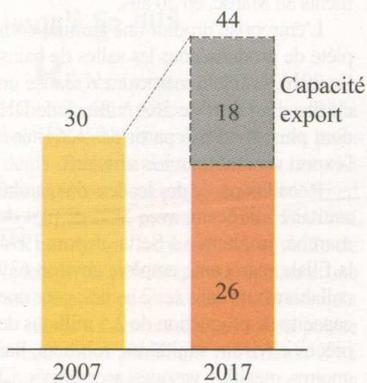
de tonnes à l'horizon 2025. Cependant, il ne s'agit pas de faire que du volume, mais aussi d'apporter le bon engrais au bon endroit. Le groupe a significativement diversifié son portefeuille ces dernières années. Avec sa taille, cela lui confère un certain avantage face à la concurrence. «Nous avons la possibilité d'être à la fois grand et flexible», relève El Filali.

change son univers de production

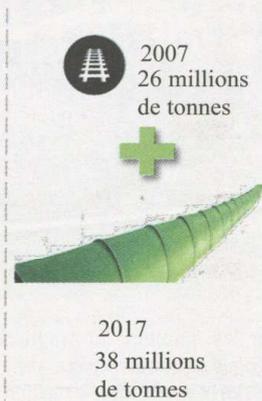
En dix ans, le groupe a fortement renforcé ses capacités

Capacité roche

(En millions de tonnes)



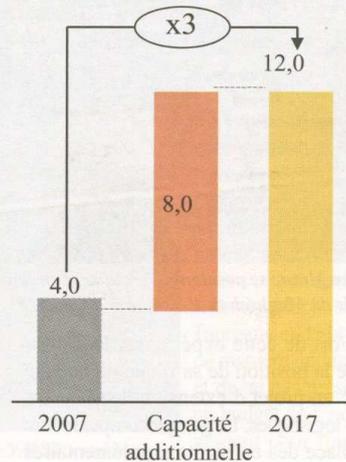
Transport



Source: OCP

Capacité engrais

(En millions de tonnes)



Le groupe a triplé sa capacité de production d'engrais en l'espace de dix ans à 12 millions de tonnes et vise plus de 21 millions de tonnes à l'horizon 2025. Le pipeline qui est opérationnel depuis 2014 permet de réduire significativement le coût de transport

Aujourd'hui, le groupe pèse plus du quart (27%) du marché mondial du phosphate (sous toutes ses formes). A l'échéance de son programme d'investissement, il veut doubler sa capacité minière et tripler celle de production chimique. «Il faut avoir la taille mais être aussi très compétitif sur les coûts pour maintenir une position concurrentielle forte», indique le management. L'entrée de nouveaux acteurs comme le saoudien Maaden a bousculé le marché. Mais plus que cela, les prix sont devenus très volatils. Pour atteindre ses objectifs, le groupe va multiplier les partenariats avec Jacobs Engineering, un des lea-

ders mondiaux de l'ingénierie ou encore Dupont.

Le changement de taille pose notamment la question de la logistique. Le groupe va opérer un saut technologique majeur avec la construction du pipeline entre Khouribga et Jorf Lasfar. Le transport ferroviaire aurait nécessité un investissement de plus de 1 milliard de dollars et le prix de transport de la tonne à 8 dollars.

Doté d'une capacité de transport de 38 millions de tonnes par an, le pipeline a coûté 400 millions de dollars. Il permet aussi de diviser le coût de transport par 8. Mais, les gains ne se situent pas uni-

Chiffres clefs 2016

- Total bilan: 151 milliards de DH
- Chiffre d'affaires: 42 milliards de DH
- Résultat brut d'exploitation: 12,8 milliards de DH
- Résultat net part du groupe: 3,8 milliards de DH
- Programme d'investissement: 200 milliards de DH 2008-2028
- Part de marché phosphate et dérivés: 27%
- Effectif: 23.000

quement à ce niveau. «Grâce au pipeline, nous connectons la mine à la chimie en flux continu». En outre, le transport via ce canal permet d'économiser 3 millions de m³ d'eau et une réduction des émissions de CO₂ de 1 million de tonnes par an. □

Franck FAGNON

Eau: Avancées technologiques

LE groupe, comme d'autres géants miniers, est plus sensible à l'impact environnemental de ses projets. Les choix technologiques opérés visent aussi des économies en matière de consommation d'énergie et d'eau. Avec les nouveaux investissements programmés dans la région Béni Mellal dont la plus grande laverie au monde, le groupe va pouvoir recycler 80% des eaux utilisées (L'Economiste N° 4977 du 09/03/2017). Tout en doublant sa capacité minière, la volonté affichée est de maintenir la consommation d'eau au niveau initial.

Le développement industriel ne devrait donc pas avoir de forte incidence sur les ressources en eau, assure le manage-

ment. Le groupe a à cet effet investi dans des stations d'épuration des eaux usées. Le recours aux technologies de pointe permet d'obtenir au final des eaux de qualité piscine. Par ailleurs, les besoins énergétiques des stations d'épuration des eaux usées sont satisfaits à hauteur de 30% grâce à la valorisation du biogaz. Sur le site de Jorf Lasfar, l'usine de desalement d'eau de mer sera à terme dotée d'une capacité de 75 millions de m³. Les besoins du groupe étant inférieurs, il pourrait rétrocéder l'excédent à la ville. «Le litre d'eau de l'OCP est celui qui crée le plus de valeur», se félicite Mohamed Soual, conseiller du président et économiste en chef de l'OCP. □