

# OCP sans rival sur le continent ?

Producteur, mélangeur, distributeur... L'ambition du groupe sur le marché africain des engrais s'exprime partout. Sa stratégie : pratiquer des prix très bas et s'allier aux États pour développer des complexes industriels.

JULIEN WAGNER

« Pourquoi au Nigeria ne pouvons-nous pas bénéficier des programmes d'approvisionnement en engrais d'OCP? ». Le 26 mars, à l'occasion de la table ronde agribusiness du Africa CEO Forum (coorganisé par le Groupe Jeune Afrique), le représentant du conglomérat BUA, propriété du milliardaire Abdulsamad Rabiou, n'a pu s'empêcher d'interpeller Karim Senhadji, PDG de la division Afrique du géant marocain des phosphates. « Ce que je peux vous dire, a répondu sobrement M. Senhadji, c'est que nous sommes en discussion aussi bien avec des groupes privés nigériens qu'avec le gouvernement. Et que j'espère que ces discussions aboutiront bientôt. »

Cet engouement, c'est un peu la rançon de l'espoir suscité par OCP sur le continent. Depuis une dizaine d'années, l'entreprise détenue à 95 % par l'État marocain, premier exportateur

de minerais de phosphate dans le monde, s'est résolument tournée vers le marché des engrais (54 % de ses ventes en 2017), avec l'Afrique subsaharienne pour principal débouché, derrière les Amériques. Le tout soutenu par une communication qui en fait une sorte de héraut du développement agricole. « L'Afrique n'est pas le problème, aime à dire Karim Senhadji, c'est la solution. » Et les résultats sont là. Avec 2,5 millions de tonnes exportées en Afrique en 2017, le groupe a, sous la houlette de son président, Mostafa Terrab (nommé en 2006), multiplié par 40 ses volumes vendus sur le continent en l'espace de dix ans. Il détient désormais à lui seul près de 30 % du marché des engrais en Afrique subsaharienne, dont plus des deux tiers des engrais phosphatés. Son chiffre d'affaires du secteur en Afrique représentant aujourd'hui plus de 15 % des 4,3 milliards d'euros de revenus qu'il a générés en 2017 (+ 14 % par rapport à 2016). En mars, le géant des phosphates a annoncé un plan de →

## AVEC SAFTCO, LE MAROCAIN NE FAIT PAS QUE DU PHOSPHATE

Depuis le 25 mai 2016, date de la naissance de sa filiale de négoce de matières premières, Saftco, OCP ne distribue plus uniquement des produits à base de phosphate. Enregistrée à Genève (Suisse), cette société de trading achète et vend tous types de fertilisants, particulièrement ceux à base d'azote tels que l'urée. En 2017, Saftco a ainsi commercialisé près de 300 000 tonnes de fertilisants.

J.W.

→ 100 milliards de dirhams (8,8 milliards d'euros) d'investissements dans l'espoir de doubler sa capacité de production sur la période 2018-2027 et de capter « 50 % de la demande mondiale additionnelle ».

## Poches de résistance

Face à tant d'appétit, les producteurs internationaux, tels les Norvégiens de Yara, les Saoudiens de Ma'aden ou les Russes de Phosagro, semblent distancés, avec au total moins de 2 millions de tonnes vendues en Afrique subsaharienne l'an dernier. Et si Yara représente encore plus de 10 % du marché dans la région, le norvégien est essentiellement concentré sur les engrais non phosphatés, comme l'urée et l'ammoniac. De sorte qu'aujourd'hui les véritables concurrents du marocain sont des négociants-distributeurs, tels les Singapouriens d'Export Trading Group (près de 1 million de tonnes vendues en Afrique subsaharienne) ou les Français de Solevo (autour de 600 000 t).

Au gré des avantages comparatifs, des positions géographiques ou des relations historiques, des poches de résistance demeurent malgré tout. « En Afrique de l'Est, confie un acteur du marché présent au Africa CEO Forum (ACF), le producteur de phosphate saoudien Ma'aden est très concurrentiel pour des raisons de proximité géographique. Le reste se compose de traders, comme Export Trading Group ou Swiss Singapore (filiale du groupe Aditya Birla, Inde), qui vendent des surplus d'engrais de producteurs chinois (KaiLin, Wengfu...). En Afrique du Sud, Phosagro reste un acteur très important, car il bénéficie de l'excellente image de ses produits premium sur un marché suffisamment mature pour que ses clients locaux aient la capacité de les acheter. » En Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, en revanche, « OCP a le champ libre », résume un ancien concurrent. « C'est terminé, c'est plié », n'hésite pas à asséner ce dernier. « Pour pouvoir être ultracompetitif, croit savoir un autre acteur du secteur, OCP profite de ses



Le groupe marocain a livré le 26 février 2018 une cargaison de 32 000 tonnes d'engrais phosphatés en Tanzanie.

réserves en phosphate pour pratiquer des prix très bas. Le groupe cherche à étouffer le marché en rendant le prix du ticket d'entrée trop élevé pour décourager ses adversaires en disant : l'Afrique, c'est OCP. »

De là à dire que l'Office n'a plus de rival ? « Oui et non, tempère ce professionnel rencontré lors du ACF 2018 à Abidjan. L'Afrique représente aujourd'hui moins de 3 % du marché mondial des engrais en volume. Si OCP est si seul, c'est aussi que ses concurrents potentiels se désintéressent pour l'instant du continent. C'est même l'un des seuls acteurs du secteur qui a une véritable stratégie africaine. Si le marché se développe vraiment, inévitablement, d'autres viendront. » Le pari d'OCP, c'est bien de « créer » ce nouveau marché, en tablant sur son énorme potentiel.

Pour ce faire, l'Office joint la parole aux actes. Jusqu'à dépasser largement son rôle de vendeur d'engrais. Il a intégré à sa stratégie d'entreprise une stratégie de long terme pour l'Afrique que Karim Senhadji résume en quatre piliers : « Une approche recherche et développement qui se concentre sur la cartographie de la fertilité des sols afin de développer des engrais adaptés [...]. Une approche tournée

**« ILS RENDENT LE PRIX DU TICKET D'ENTRÉE TROP ÉLEVÉ POUR DÉCOURAGER LEURS ADVERSAIRES EN DISANT : L'AFRIQUE, C'EST OCP. »**



OCP

vers la production, avec un soutien aux mélangeurs locaux pour offrir une meilleure accessibilité aux agriculteurs [...]. Un volet logistique et distribution dans lequel nous investissons dans des capacités de stockage, de sorte que les produits soient acheminés en avance et non plus en retard [...]. Et enfin un volet vente et commercialisation où nous apportons directement notre expertise aux agriculteurs sur le terrain à travers des caravanes qui sillonnent le continent. »

### « Cercle vertueux »

Une ambition qui ressemble au programme agricole d'une agence de développement. Mais ce n'est pas tout. « Améliorer la productivité des agriculteurs ne suffira pas, ajoute le PDG d'OCP Africa. Le plus important, c'est qu'ils aient accès au marché. Et c'est là où nous sortons vraiment de notre zone de confort. En 2015, nous avons lancé le programme Agribooster, dont l'objectif est la mise en place d'un écosystème centré autour du fermier pour lui faciliter l'accès non seulement aux intrants, mais aussi à des produits d'assurance. Surtout, nous leur offrons des débouchés. L'idée est

de mettre en relation agriculteurs et acheteurs finaux. »

Aux sceptiques qui renvoient aux coûts faramineux que représentent de tels projets à l'échelle du continent, OCP oppose son rôle de « catalyseur » plutôt que celui de « financeur ». « Nous ne pouvons évidemment pas financer tous ces schémas-là seuls, reconnaît sans mal Karim Senhadji. Ce ne serait pas économiquement rentable et cela aurait une durée de vie limitée. Toutefois, nous avons aujourd'hui une certaine crédibilité. Nous sommes un opérateur de taille, avec une capacité d'entraînement. Ce que nous voulons, c'est créer un cercle vertueux. » Quand on lui demande combien OCP investit dans ces programmes, Karim Senhadji, admet dépenser « quelques dizaines de millions d'euros » tout au plus. Auxquels il faudrait ajouter le manque à gagner induit par les « prix préférentiels » accordés aux fermiers africains. « Ils sont assis sur un tas de phosphate (plus de 60 % des réserves mondiales), décrypte l'ancien concurrent. Donc ils ont tout intérêt à tout faire pour dominer le marché des engrais phosphatés, quitte à perdre un peu d'argent pour l'instant. La problématique pour →

## KARIM SENHADJI, UN PILOTE AUX COMMANDES

Lancé il y a tout juste deux ans, OCP Africa, la division Afrique du groupe, connaît déjà son deuxième PDG en la personne de Karim Lotfi Senhadji, 46 ans. Celui-ci a en effet succédé à l'étoile filante Tarik Choho, qui a occupé la fonction durant à peine huit mois. Karim Senhadji a un parcours pour le moins atypique. En 1995, il sort diplômé de la prestigieuse École royale de l'air

de Marrakech, où il a été formé comme pilote de chasse. Mais un « incident en vol », intervenu en 1994, l'a semble-t-il détourné de son intention première. Après un bref passage dans une école de commerce, M. Senhadji se tourne vers une carrière de contrôleur de gestion (chez Holcim Maroc, puis chez MediTelecom). Il travaille notamment pour la multinationale espagnole Altadis

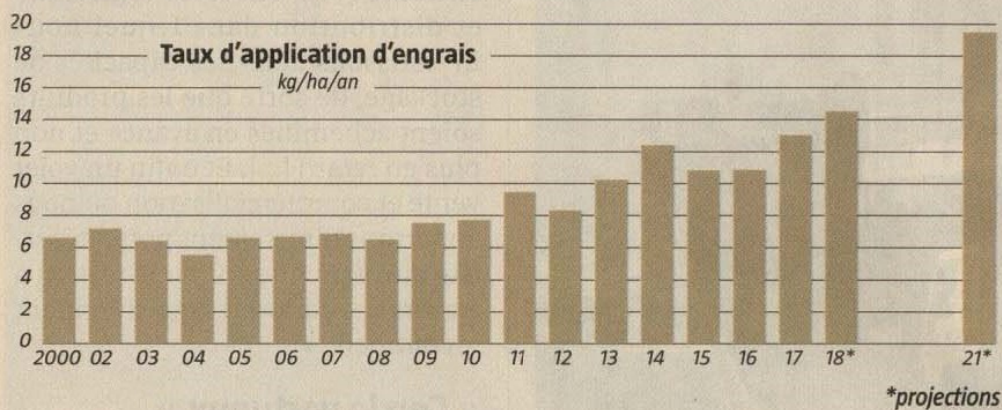
(tabac, distribution), de 2004 à 2010, et intègre l'école de commerce française Essec Business School (2008-2010). Son nouveau diplôme obtenu, il entre directement chez OCP au poste de directeur du département contrôle de gestion. Deux ans plus tard, il est promu vice-président de la branche transport maritime et logistique du groupe puis PDG d'OCP Africa en octobre 2016.

J.W.



OCP

## LE TAUX MOYEN D'APPLICATION D'ENGRAIS CROÎT RÉGULIÈREMENT



SOURCE : INTERNATIONAL FERTILIZER ASSOCIATION

Selon l'International Fertilizer Association, la consommation de fertilisants en Afrique aura augmenté de 70 % entre 2009 et 2019, dont une progression de 130 % en Afrique subsaharienne, tirée notamment par l'Éthiopie et le Nigeria.

Depuis 2014, ce n'est pas la consommation d'engrais phosphatés (+ 21 %) qui a le plus crû, mais plutôt celle d'engrais azotés (+ 27 %) et d'engrais potassiques (+ 41 %). En 2006, lors du Sommet africain sur les engrais, les ministres de l'Agriculture de

l'Union africaine s'étaient fixé comme objectif d'atteindre 50 kg de fertilisants par hectare en moyenne d'ici à 2015 (contre plus de 120 kg en moyenne dans le monde). En 2017, avec moins de 14 kg par ha, on en était encore très loin.

J.W.

→ eux, c'est de savoir combien de temps ils pourront offrir autant de cadeaux. Ils ont fait beaucoup de concessions pour devenir incontournables, mais il faudra bien un jour un retour sur investissement. » « Pour l'instant, malgré tout, ajoute cet autre professionnel du secteur rencontré au ACF 2018, on ne peut pas encore vraiment juger du résultat. Dans dix, vingt ans peut-être, on saura... »

### Faire des émules

Afin de partager le fardeau d'ici là, OCP compte avant tout sur « la volonté politique des États africains », en priorité ceux qui ont « des ressources naturelles complémentaires et compétitives » et qui sont prêts à « coinvestir ». « L'exemple type, c'est l'Éthiopie », témoigne le groupe. OCP apporte le phosphate, son expertise et ses financements, Addis-Abeba sa potasse, son gaz (pour l'azote) et ses investissements publics. Entre les deux, les projets conjoints ont débuté

en 2011 par la constitution d'une carte de fertilité des sols. Celle-ci a débouché sur la création en 2014 d'une formule d'engrais spécifique qui aurait permis une augmentation de plus de 30 % de la productivité agricole selon OCP. À la fin de 2016, l'entreprise d'État marocaine et le gouvernement éthiopien passaient à l'étape supérieure avec la signature d'un partenariat pour un investissement de 3 milliards d'euros. Le projet est de réaliser deux unités d'ammoniac, une unité de production d'engrais mélangeant azote, potassium et phosphore (NKP), deux unités de production d'urée et une unité pour réaliser mélanges et emballage. Le tout pouvant produire 3,8 millions de tonnes par an d'engrais d'ici à 2025. Un « modèle » censé faire des émules dans les pays qui en ont les moyens, et notamment au Nigeria. À défaut de concurrents aussi entreprenants, pour les autres États, il faudra en revanche attendre. ■