

# Secteur minier: Le détail du plan d'investissement

## • Quatre projets miniers en cours de développement

## • OCP et Managem, fers de lance de la coopération Sud-Sud

LE Maroc est résolu à booster davantage les investissements miniers hors phosphates afin de donner un nouvel élan à cette activité. Forts de cet élan, plusieurs projets sont en cours de développement. Le premier est celui de Zgounder. Il s'agit de la réouverture par le groupe canadien Maya Gold and Silver de la mine d'argent de Zgounder. Le coût de l'investissement est estimé à 200 millions de DH. Ce projet permet la création de 170 emplois. Le deuxième projet porte sur la réouverture de la mine Oumjrane par Managem. Il concerne la production de concentré de cuivre par mines souterraines avec un investissement initial de 394 millions de DH. Le troisième projet est celui de «Bou Maadine». Il porte sur la reprise de l'activité dans la mine polymétallique de Boumaadine (Au, Ag,

Zn, Pb, Cu) dans le cadre d'une convention signée entre Maya Gold and Silver Inc. (80%) et l'Onhym (20%). Le coût global

et de participations minières (BRPM) en 1985. Ce site a fait l'objet d'une cession à Kasbah Ressources (Australie) en 2005. Le

### Etat des lieux

LA production minière nationale a totalisé 35,11 millions de tonnes en 2017. Elle est largement prédominée par les phosphates qui constituent plus de 90% de la production. Le chiffre d'affaires a atteint 56,5 milliards de DH. Quant aux emplois, ils se sont élevés à 41.000 postes. S'agissant des phosphates et dérivés, le sous-sol national recèle les plus grandes réserves mondiales (73% du total). Le Maroc est le 1er exportateur des phosphates et dérivés qui fournit 160 clients à travers les 5 continents. Depuis 2009, le groupe OCP mène une stratégie commerciale visant la régulation de l'offre et de la demande et la maîtrise des prix des phosphates et dérivés. L'objectif visé est de porter la part du marché du Maroc à 40% pour tous les produits (phosphate brut, acide phosphorique et engrais). L'OCP vise également le renforcement de la position du Maroc en Afrique à travers l'accroissement des exportations des engrais, précise le ministère de tutelle. Les exportations sont passées de 50.000 tonnes en 2006 à 2,5 millions de tonnes en 2017. □

de l'investissement est estimé à 345 millions de DH

Quant au projet Achmmach, il est en cours de développement. Le gisement stannifère d'Achmmach (province d'El Hajeb) a été découvert par le Bureau de recherches

projet table sur un investissement global de 220 millions de DH. Il devra créer 350 emplois lors de la construction de la mine et de 250 à 300 en cours d'exploitation.

Dans le cadre de la coopération Sud-Sud, le Maroc, à travers le groupe OCP et

Managem, mène plusieurs investissements miniers en Afrique. Citons à cet égard un accord-cadre de coopération qui a été signé entre OCP SA et le ministère éthiopien de l'Industrie publique pour l'établissement d'un complexe industriel d'engrais. L'enveloppe budgétaire allouée s'élève à 3,7 milliards de dollars. Le groupe phosphatier a également paraphé un mémorandum d'entente avec le groupe Dangote pour un partenariat stratégique en vue de développer l'industrie des engrais au Nigeria. S'y ajoute un mémorandum d'entente entre le ministère de l'Agriculture et des Ressources animales du Rwanda et OCP Group. Cet accord porte sur l'établissement d'unités de production d'engrais.

Du côté de Managem, la filiale d'Al Mada a lancé un projet d'extension de l'unité de production de l'or au Soudan. Objectif: doubler la capacité actuelle. Elle développe un projet TRI-K en Guinée. Ce dernier concerne la réalisation des travaux de certification des ressources et d'étude de faisabilité du projet d'or. □

Nadia DREF



## Secteur minier

# Le Maroc vend son modèle en Chine

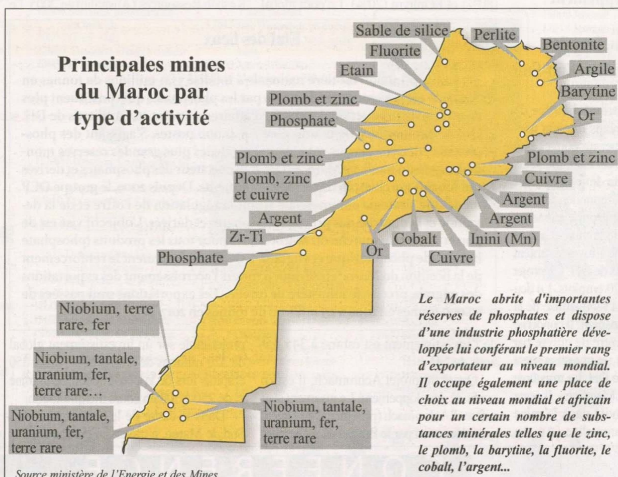
• Stratégie minière, nouvelles zones ouvertes à l'investissement, législation... Les atouts

• Accélération de la mise en œuvre de la feuille de route portant sur 200 milliards de DH à l'horizon 2027

**F**AVORISER de nouveaux investissements, durabilité, innovation, création d'emplois... Ce sont là les principaux objectifs fixés pour le secteur minier. «Le secteur minier hors phosphate est aujourd'hui confronté à plusieurs défis, notamment la nécessité de découvrir de nouveaux gisements miniers, d'optimiser la valorisation des substances minérales exploitées et assurer son développement durable», a déclaré Aziz Rabbah, ministre de l'Énergie, des Mines et du Développement durable, aux travaux de «China Mining 2018» à Tianjin en Chine. D'autant plus que le contexte mondial en pleine mutation et redistribution des cartes exige de relever les multiples challenges. «Dans un contexte international en pleine mutation, le Maroc entame une phase de déploiement accélérée de sa stratégie minière dotée d'une enveloppe d'investissement de 200 milliards de DH à l'horizon 2027», soutient le ministre de tutelle.

Après la promotion de ce secteur auprès des Canadiens en mars dernier, une importante délégation de la tutelle vend le modèle marocain aux investisseurs chinois et étrangers. Un échantillon trié sur le volet sachant que cette conférence mondiale se considère comme la plus grande plateforme mondiale de coopération internationale dans le domaine des mines. Organisé sous le thème: «Un nouveau modèle d'ouverture et un nouveau statut de coopération», cet événement a accueilli plus de 400 exposants et 10.000 délégations et visiteurs à travers le monde. Prospection minière, commerce et commercialisation des produits, politiques d'investissement, développement de la logistique et des technologies du secteur, tendances de développement des industries, élaboration des politiques minières en Chine... Autant de domaines passés au crible par les experts du secteur.

Le ministre de tutelle vient de participer à une réunion ministérielle de haut niveau qui a rassemblé des ministres des Mines ainsi que des présidents et directeurs généraux des grandes sociétés minières. Il a également tenu plusieurs rencontres bilatérales avec ses homologues



Source ministère de l'Énergie et des Mines

### Atouts de l'offre Maroc

- Un régime fiscal attractif
- Un emplacement géographique approprié
- Des zones inexploitées
- Infrastructures et logistique
- Des cadres législatifs et réglementaires adéquats
- Une expertise dans le secteur
- Un environnement politique stable
- Une géologie favorable

ainsi que des acteurs économiques internationaux pour analyser les moyens de renforcer la coopération et attirer les investissements dans le secteur des ressources minières. Objectif: mettre en exergue les opportunités offertes aux investisseurs étrangers intéressés par le marché marocain conformément à la stratégie minière. «Le secteur minier marocain offre plusieurs opportunités d'investissement grâce à un environnement politique stable, une géologie favorable, un cadre législatif et réglementaire adéquat et la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et bien évidemment l'existence d'une infrastructure de transport et de logistique de classe mondiale», soutient la tutelle.

La feuille de route du secteur s'articule autour de trois axes: modernisation

de la réglementation, augmentation de la cadence de la cartographie géoscientifique ou encore la reconstruction de l'activité minière artisanale. Un des chantiers prioritaires est la reconstruction de la région de Tafilalet et de Figuig pour l'ouvrir aux investisseurs qui est en cours de finalisation. Cette action vise à donner une attractivité à l'activité minière dans

km<sup>2</sup> et pouvant atteindre 2.400 km<sup>2</sup>. La loi a également autorisé l'extension du titre minier à l'ensemble de produits de mines au lieu d'une catégorie déterminée instaurée par l'ancienne réglementation. Autre nouveauté: la réforme a rendu possible l'introduction de nouvelles autorisations pour l'exploitation des cavités souterraines destinées au stockage du gaz

### Accélérer les gisements

**E**N matière de géologie, le Maroc a mis en place une feuille de route déclinant la vision 2015-2025 en projets cartographiques concrets et prioritaires. Objectif: atteindre des taux de couverture de 51% en cartes géologiques (contre 36% en 2015), 49% en cartes géophysiques (contre 42%) et 25% en cartes géochimiques (contre 8%). L'objectif est d'accélérer le rythme de la production cartographique pour rattraper le retard cumulé au fil des années en matière de cartographie géologique, outil incontournable pour la connaissance des potentialités minières dont recèlent le sol et le sous-sol marocain. Cette cartographie servira également à la mise à la disposition des investisseurs d'une infrastructure géologique appropriée et fiable pour l'ensemble du territoire national. □

cette zone qui s'étend sur une superficie de 60.000 km<sup>2</sup> (soit 2 fois la surface de la Belgique) et qui renferme des potentialités minières prometteuses exploitées actuellement via des méthodes traditionnelles. La tutelle vise à relancer l'activité dans la région tout en sauvegardant les droits et les intérêts des artisans.

Les investisseurs pourront également profiter d'un cadre législatif et réglementaire incitatif. Depuis le 23 mai 2016, la

naturel et pour l'exploitation des haldes et terrils. Autres mesures adoptées, l'extension de la durée de validité de la licence d'exploitation des mines et son renouvellement jusqu'à épuisement des réserves ou encore l'introduction de dispositions relatives à l'étude d'impact sur l'environnement et du plan d'abandon pour assurer un développement durable. □

Nadia DREF

# La transformation numérique rattrape les entreprises

◆◆◆  
**• Deloitte décortique les principales tendances de 2018**

**• Surmonter les obstacles liés à l'innovation, adopter la numérisation et ouvrir la voie à la main-d'œuvre du futur... Les défis**

**T**RANSFORMATION numérique, innovation, capital humain... Les entreprises minières devront repenser leur modèle économique pour aller de l'avant. C'est ce qui ressort du 10e rapport annuel de Deloitte sur le secteur minier baptisé «À l'affût des tendances».

Cette étude explore les principales tendances dont devront tenir compte les sociétés minières au fur et à mesure qu'elles accèdent à la mine numérique du futur et prévoient les futurs éléments perturbateurs. «Pour réussir au milieu des cycles d'expansion et de récession historiques du secteur minier et tirer profit des nouvelles opportunités d'affaires, les entreprises doivent repenser le modèle minier classique», affirme Philip Hopwood, leader mondial du secteur minier de Deloitte. Et d'ajouter: «Les changements en profondeur prennent du temps. Pour améliorer son sort et ouvrir de nouvelles voies pour l'avenir, le secteur minier doit se concentrer sur l'expansion continue des investissements dans l'innovation et la numérisation, inciter la main-d'œuvre du futur à adopter son approche, manifester son engagement à renforcer ses relations avec les gouvernements et les collectivités ou encore s'efforcer de réparer son image publiques».

Au cours des 10 dernières années, l'évolution en dents de scie du secteur minier s'est poursuivie. Le prix des produits de base a connu des sommets et des creux historiques. Par ailleurs, les réalités opérationnelles ont irrévocablement changé, en raison de la révolution numérique.

Côtés perspectives, «le secteur continuera probablement à changer rapidement en 2018», analysent les experts de Deloitte.

**◆ Prévoir les éléments perturbateurs de demain**

Pour les entreprises minières, transformer les perturbations en opportuni-

tés d'affaires exige une vision à long terme et la capacité d'évaluer comment les tendances dans les marchés émergents peuvent influencer sur la demande de produits particuliers. «Il y a 20 ans, il aurait été difficile de croire que le nickel, le lithium, le cobalt et le graphène constitueraient une solution abordable pour l'alimentation des batteries. Mais aujourd'hui, il s'agit de la réalité

mer ce secteur. «Cela ne se limite pas à l'innovation technologique. Il faut aussi adopter des méthodes plus novatrices permettant d'établir des communications avec les parties prenantes, repenser l'avenir du travail et déterminer les produits qui seront les plus recherchés à l'avenir. Toutefois, la nécessité de présenter des rendements à court terme, combinée à une culture traditionnelle-

## Changer les attentes des actionnaires

**L**E rapport de Deloitte préconise de changer l'orientation de l'entreprise pour mieux répondre aux attentes de rendements à court terme des actionnaires qui peut porter préjudice aux sociétés minières à long terme.

Les indicateurs de performance devraient plutôt refléter divers objectifs visant à créer de la valeur pour les multiples parties prenantes, notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les collectivités et pas seulement pour les actionnaires, relèvent les experts de Deloitte. Ceci donnerait aux conseils d'administration plus de temps pour se concentrer sur les stratégies à long terme, la planification de la relève et le perfectionnement des leaders. Et ce, en associant la rémunération des cadres à des objectifs d'affaires plus vastes, dont ceux portant sur le statut d'entreprise socialement responsable et les comportements éthiques.□

et d'une occasion de croissance potentielle, particulièrement avec l'émergence des véhicules électriques», soutient Philip Hopwood. «De plus, même si l'exploitation minière des astéroïdes pour des métaux rares semble encore de la science-fiction. Aujourd'hui, ce marché potentiel dans un avenir pas si lointain pourrait être astronomique. Si les sociétés minières veulent devancer les tendances, elles doivent examiner à fond les éléments perturbateurs des marchés émergents», analyse l'expert.

**◆ La mine numérique du futur**

Le rapport de Deloitte révèle d'autres tendances. Pour se démarquer par rapport à la concurrence, les entreprises sont appelées à concrétiser le potentiel du numérique, notamment les données et la capacité de les organiser, les gérer et les traiter. Les sociétés minières doivent placer la pensée numérique au cœur de leur stratégie et de leurs pratiques commerciales si elles veulent transformer le processus décisionnel de l'entreprise. Pour y parvenir, elles doivent avoir une vision claire de la façon dont la mine numérique du futur pourrait transformer les processus miniers fondamentaux, le flux d'information et les processus administratifs de soutien.

Pour Deloitte, les dirigeants du secteur minier sont conscients que l'innovation est fondamentale pour transfor-

ment fondée sur l'aversion au risque et ne favorisant pas la collaboration, nuit aux efforts d'innovation dans ce secteur.

**◆ Modifier la nature du travail**

A mesure que la mine numérique devient une réalité, la nature du travail devrait changer considérablement, tant sur les sites miniers que dans les services administratifs, précise le rapport. Même si l'adoption de solutions numériques, telles que la robotisation des processus, les équipements autonomes et l'intelligence artificielle, permettra d'accroître le rendement dans le secteur minier, elle est aussi susceptible de causer des bouleversements. «Plutôt que d'éliminer des emplois, ces solutions se traduiraient probablement par des efforts concertés visant à redéfinir les tâches et à recycler les gens pour qu'ils utilisent la technologie», préconisent les experts.

**◆ Changer la perception du secteur**

Malgré l'importante contribution du secteur minier à l'économie mondiale, la réputation de ce secteur reste quelque peu entachée dans de nombreux pays. Et pour cause, les sociétés minières sont perçues comme des opérateurs qui nuisent à l'environnement, qui ont des impacts négatifs sur les collectivités et qui s'adonnent à des pratiques douteuses à l'étranger.

Pour regagner la confiance des employés, des investisseurs, des collectivités, des gouvernements et du grand public, bien des sociétés minières déploient des efforts comme la prise de positions publiques face à la responsabilité sociale des entreprises, l'adhésion à des normes volontaires de durabilité et l'adoption de résolutions d'actionnaires portant sur de plus grandes obligations d'information sur les changements climatiques.

**◆ Faire valoir l'impact social**

Pour élargir les possibilités d'emploi locales, accroître les recettes fiscales et répondre aux exigences des collectivités en matière d'amélioration des infrastructures et de protection accrue de l'environnement, de nombreux gouvernements de pays riches en ressources naturelles continuent de mettre de la pression sur le secteur minier. Plutôt que de considérer les relations avec les collectivités et les gouvernements comme des coûts de conformité, les entreprises doivent déterminer comment avoir un impact social concret qui s'adapte aux exigences des différents groupes de parties prenantes.

**◆ Eau: Dénicher des solutions durables**

En matière d'eau, les entreprises sont obligées de trouver des solutions durables à ce problème urgent sachant que l'ONU estime que la rareté de l'eau touche près de 40% de la population mondiale.

Les sociétés minières doivent améliorer leurs méthodes de gestion de cette ressource grâce à des procédés novateurs conçus pour réduire, réutiliser et recycler l'eau dans les régions qui en manquent. De même, les entreprises doivent recueillir et traiter les eaux usées afin d'éviter des déversements ou la contamination des eaux en aval.

**◆ Remplacer les réserves**

A mesure que les contraintes en matière d'approvisionnement causeront des problèmes dans le secteur, les sociétés minières devront trouver un moyen plus agile de remplacer les réserves. «Un moyen qui leur permettra de se livrer à l'exploration et au développement sans engourdir d'importants capitaux pendant de longues périodes», préconisent les experts de Deloitte.□

Nadia DREF