

## ENGRAIS

# OCP, les défis de la révolution verte

Après deux années fastes, le géant marocain des phosphates dispose des moyens financiers pour réussir l'ambitieuse transition écologique qu'il a promis d'engager. Mais le plus dur reste à faire.

ESTELLE MAUSSION

**U**ne période « jackpot ». C'est ce que vient de vivre le géant marocain des engrais phosphatés OCP, qui figure dans le top 5 mondial des producteurs d'engrais. Dirigé depuis 2006 par Mostafa Terrab, le groupe aux 18 000 collaborateurs et aux 350 clients à travers le monde a réalisé durant le seul premier semestre 2022 un chiffre d'affaires équivalent à celui de toute l'année 2020, soit 56 milliards de dirhams (5,03 milliards d'euros).

Pour 2022, il devrait réaliser un bénéfice avant impôts record, à 50 milliards de dirhams, selon l'agence de notation Fitch Ratings – OCP doit publier son résultat annuel en mars –, soit plus de 2,5 fois celui de 2020. Quant à son dividende par action – à verser à l'État marocain, actionnaire à 94 % d'OCP –, il a plus que doublé entre 2019 et le premier semestre de 2022.

« La liquidité d'OCP est excellente », a résumé Moody's le 16 janvier lors de sa toute première notation du groupe (*investment grade* BAA3), qui avait déjà réalisé un chiffre d'affaires historique en 2021, à 84,3 milliards de dirhams. Dans ce contexte porteur, le groupe vient de lancer un plan d'investissement de plus de 12 milliards de dollars à la fois pour dynamiser sa production et verdir l'ensemble de ses activités d'ici à 2027. Mais, même avec une solide santé financière, le pari est plus qu'audacieux.

Les performances inédites du marocain résultent d'une période faste de deux ans qui a profité à tous les producteurs d'engrais. Malgré les sanctions imposées en raison de la guerre



Une vue aérienne des usines d'OCP à Jorf Lasfar, au Maroc, en 2018.

en Ukraine, le russe PhosAgro, l'un des concurrents d'OCP, a déclaré un chiffre d'affaires (CA) à la fin de septembre 2022 de 6,5 milliards de dollars (+ 57 % sur un an), quand l'américain Mosaic, autre compétiteur, a réalisé un CA record de 14,6 milliards de dollars sur la même période (+ 71 % par rapport à 2021). Même euphorie du côté du mastodonte canadien Nutrien, des producteurs chinois (dont GPCG et YPH) ou encore de l'autre géant russe Uralchem-Uralkali, au sein d'une industrie concentrée autour de quelques champions des trois principaux composants des engrais – l'azote, le phosphate et la potasse.

Après 2021, année au cours de laquelle la pandémie de Covid-19 a alimenté une inflation généralisée n'épargnant pas les intrants, le déclenchement de la guerre en Ukraine au début de 2022, en désorganisant

l'approvisionnement mondial, a affolé les prix. La Russie, la Biélorussie et l'Ukraine comptent parmi les plus importants fournisseurs mondiaux d'engrais et des matières premières entrant dans leur composition. À titre d'exemple, le prix du DAP marocain, l'un des engrais phosphatés produit par OCP, est passé de 350 dollars à la fin de 2020 à 1250 dollars la tonne en janvier 2022, avant de redescendre à 750 dollars en octobre. C'est cette flambée des prix qui explique l'envolée des profits, même si les observateurs s'accordent à dire qu'avec 2023 s'ouvre une période de normalisation. Les cours des trois principaux composants des engrais devraient ainsi se stabiliser autour de 500 dollars la tonne d'ici à 2024.

Ces deux dernières années ont conforté la stratégie d'OCP. « Nos résultats sont la traduction de

décisions stratégiques prises il y a longtemps et qui paient aujourd'hui», commente Nada El Majdoub, vice-présidente exécutive chargée de la performance du groupe. Dans le cadre de son premier plan d'investissement de 8 milliards de dollars sur la période 2012-2021, OCP avait fait de l'agilité commerciale et industrielle une priorité, se dotant de lignes de production flexibles et fluidifiant ses circuits d'approvisionnement comme son réseau de distribution. Des points largement testés sur la période. Ainsi, quand la guerre en Ukraine a éclaté au début de 2022, privant le groupe de la moitié de son approvisionnement en ammoniac, il a aussitôt augmenté ses importations en provenance de Trinité-et-Tobago, d'Égypte et des pays du Golfe, dont le Qatar et l'Arabie saoudite, afin de couvrir ses besoins.

### Réactivité et flexibilité

De même, après que la Chine, important fournisseur mondial d'engrais, a arrêté ses exportations pour privilégier son marché national, OCP a très vite réorienté ses flux vers l'Inde, l'Australie et l'Océanie. « En 2022, l'Inde était la première destination des exportations marocaines, alors qu'un an auparavant elle comptait pour presque rien », note Mounir Halim, directeur général du cabinet de conseil Afriqom, pour illustrer la réactivité du groupe.

Celle-ci s'observe également sur la production, OCP ayant réduit celle de MAP, principal engrais utilisé au Brésil, marché moins servi sur la période, pour accroître celle de DAP, l'intrant le plus consommé en Inde. « Non seulement nous savons faire tous les types d'engrais – ce qui n'est pas le cas de tout le monde –, mais nous sommes aussi capables de basculer rapidement d'une région du monde à une autre », résume Nada El Majdoub, entrée chez OCP en 2009 et passée, comme le PDG, par le Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Cet atout, conjugué au fait que le géant marocain dispose de près de 70 % des réserves mondiales de phosphates et affiche des coûts de production parmi les plus faibles de l'industrie, permet à OCP d'envisager l'avenir sereinement. Alors que

l'envolée des prix a engendré une réduction d'environ 20 % des ventes et de 10 % de la consommation d'engrais au niveau mondial en 2022, le groupe table, avec le retour à la normale des prix, sur un rattrapage en 2023, d'autant que les stocks sont au plus bas depuis vingt ans.

Sa capacité de production, passée de 3 à 12 millions de tonnes entre 2012 et 2021, doit atteindre 15 millions cette année avec la mise en service de trois nouvelles lignes, l'objectif pour 2027 étant fixé à 20 millions. La principale inconnue concerne la levée des restrictions aux exportations chinoises, qui viendrait bousculer à nouveau les flux internationaux, conduisant le groupe (qui a promis 4 millions de tonnes pour le continent africain) à se réadapter. « Le marché étant de plus

**« Il s'agit de mettre sur le marché les produits les mieux adaptés possible afin de répondre aux besoins des fermiers. »**

en plus volatil, les prévisions sont de moins en moins faciles, reconnaît El Majdoub. Le meilleur moyen de s'y préparer et d'en tirer profit, c'est d'être toujours plus flexible. »

Cette bataille quotidienne doit être menée en parallèle d'une autre, de plus long terme : réussir la transition verte d'un mastodonte industriel dont le succès repose sur l'extraction et la transformation de minerais.

Annoncée dès 2021 par Mostafa Terrab, la révolution verte d'OCP est désormais planifiée et budgétée via le plan d'investissement validé par le Palais royal en décembre 2022. Pour atteindre la neutralité carbone avant 2040, le programme se veut très ambitieux : outil industriel alimenté totalement par les énergies renouvelables, production de 1 million de tonnes d'ammoniac vert, développement des capacités de dessalement de l'eau de mer. Le groupe parviendra-t-il à mettre en œuvre ces projets qui ne relèvent pas, à la base, de son cœur de métier ? Comment assurer la cohérence de leur

déploiement, à l'heure où OCP fait déjà figure de machine à coentreprises et de géant aux multiples filiales ? Au sein du groupe, malgré l'arrivée régulière de sang neuf, qui relatera l'impulsion donnée par Mostafa Terrab, alors qu'une réorganisation interne amorcée de longue date tarde à être finalisée ? Autant de questions auxquelles OCP doit encore apporter des réponses.

### Mission d'intérêt général

Plus globalement, le géant marocain s'est donné la mission, à travers sa conversion verte, de rallier le reste de l'industrie à sa stratégie. Elle se résume en un mantra : la « customisation » des engrais, c'est-à-dire leur adaptation en fonction des besoins des sols et des paysans, pour les rendre plus efficaces et respectueux de l'environnement (une moindre quantité ou un engrais moins fortement dosé mais « personnalisé » permettant d'obtenir un meilleur niveau de récolte). Pour OCP, alors que la croissance de la démographie mondiale va entraîner des besoins en alimentation toujours plus importants, il n'y a pas d'autre solution que d'élaborer des engrais mieux adaptés afin d'augmenter la production agricole tout en préservant les sols.

« Il s'agit de déclencher un cercle vertueux qui conjugue impératifs économiques et environnementaux », résume Nada El Majdoub. C'est ce qui explique notamment les investissements du groupe dans la hausse de la production de TSP, l'un de ces types d'engrais « customisés », souvent vendus plus cher que les autres produits, souligne un observateur du secteur.

Un argument que réfute OCP. « En Éthiopie, le DAP a été remplacé par un type de NPS, autre engrais customisé, mieux adapté au sol, plus efficace et vendu 20 % moins cher », expose El Majdoub, ajoutant qu'il ne s'agit pas de « pousser un type d'engrais plus qu'un autre mais de mettre sur le marché les produits les plus customisés possible afin de répondre aux besoins des fermiers ». Si le discours a du sens pour un producteur comme OCP, groupe privé majoritairement détenu par un État, force est de constater qu'il n'a pas encore rencontré d'écho au sein de l'industrie. ●