



Le phosphate dans le Monde



Le commerce mondial du phosphate et de ses dérivés a connu un redressement sensible en 2004 puisqu'il a augmenté de 5.5% par rapport à 2003.

Les Etats unis, la chine, le Maroc et la Russie restent les principaux producteurs de phosphate dans le monde.

La hausse enregistrée en 2003 déjà est due principalement à l'augmentation de la production de la



Groupe Office Chérifien des Phosphates



chine (+6.4%), de la Russie (+2.7%) et du Maroc (+1.3%).

La production américaine quant à elle a baissé de 5.9% en 2003.

Introduction

Où se place l'OCP dans le marché mondial des phosphates ?

Le Groupe Office Chérifien des Phosphates (OCP), spécialisé dans l'extraction, la valorisation et la commercialisation de phosphate et de produits dérivés détient des positions fortes et reconnues mondialement dans cette industrie.

Chaque année, plus de 25 millions de tonnes de minerais sont extraites du sous-sol marocain qui recèle près de 50% des réserves mondiales et 95% de la production du groupe sont écoulés en dehors des frontières nationales.



Ayant une expérience de plus de 85 ans, le groupe est reconnu aujourd'hui comme premier exportateur mondial de phosphate (sous toutes ses formes), avec une part de marché d'environ 30% et premier exportateur mondial d'acide phosphorique avec environ 45%. Il offre une gamme très variée de produits : phosphate brut, acide phosphorique de base, acide phosphorique purifié et engrais solides.

Principalement utilisé dans la fabrication des engrais, le phosphate provient des 3 sites suivants : Oulad Abdoun (Khouribga), Gantour (Benguérir et Youssoufia), et Boucraâ-Laâyoune. Le minerai subit ensuite plusieurs opérations selon les cas : criblage, séchage, calcination, flottation...). Il va être par la suite exporté ou transformé en produits dérivés commercialisables (engrais solides, acide phosphorique purifié ou de base) à Jorf Lasfar ou à Safi.

Le Maroc est le troisième producteur mondial de phosphates après les Etats-Unis et la Chine. Il possède 50% des réserves mondiales.

Ses principaux concurrents sont les USA, la Jordanie, Israël, la Chine, la Tunisie, l'Afrique du sud, le Togo et la Syrie.



L'Office Chérifien des Phosphates a réalisé en 2005 un chiffre d'affaire à l'export de l'ordre de 2.055 milliards de dollars. L'année 2004 a été marquée par le lancement de nouveaux projets de partenariat industriel, confirmant l'ouverture du groupe à l'international (joint-venture avec le groupe pakistanais Fauji, et joint-venture avec le groupe brésilien Bunge Fertilizantes ; ces deux projets étant en cours de réalisation et leur démarrage est prévu fin septembre 2007)

Parallèlement à toutes ces actions pour se distinguer de ses concurrents, l'OCP poursuit des actions à court et moyen termes en interne pour le développement des démarches de progrès au sein de l'entreprise, notamment en matière de management, de qualité, de sécurité, d'environnement et de satisfaction des exigences du client tout en intégrant la dimension sociale.



Sommaire

I) Histoire de l'entreprise

- 1. Facteurs clés du succès liés à des choix stratégiques**
- 2. Les facteurs qui ont influencé l'évolution de l'OCP**

II) Organisation et structure

- 1. Structure d'organisation de l'OCP**
- 2. Facteurs qui ont pu influencer et déterminer ce type d'organisation**
- 3. Organisation de la Direction commerciale et de la vente à l'export**

III) Les ressources de l'OCP

- 1. Les ressources stratégiques**
- 2. Ressources à développer pour maintenir un avantage concurrentiel**

IV) Performances de l'entreprise



- 1. Au niveau interne**
- 2. Au niveau externe**
- 3. Au niveau des normes**

Conclusion

Recommandations et annexes

1) Histoire de l'entreprise

Vers les années 1905-1908, la prospection géologique a commencé au Maroc mais ce n'est qu'en 1912 qu'elle a permis de relever les premiers indices de phosphates et ceci dans la région de Khouribga à Oulad Abdoun. Il a fallu attendre la fin de la première guerre mondiale en 1919 pour qu'on décide d'étudier sérieusement les gisements pour la mise en place d'une exploitation.

En 1920, l'OCP a été constitué sous forme d'un organisme d'Etat mais qui fonctionne comme une société dont le seul associé est l'Etat marocain et est dirigé par un directeur général nommé par Dahir.

1. Facteurs clés du succès liés à des choix stratégiques



Des facteurs liés aux ressources :

Le sous-sol marocain renferme la moitié des réserves mondiales soit 69.70 milliards de mètres cubes qui sont répartis sur 4 gisements :

- Khouribga (Oulad Abdoune) : 50%
- Youssoufia-Benguérir (Gantour) : 30%
- Chichaoua (Meskala) : 20%
- Boucraâ : (en cours de valorisation)

Ces gisements se caractérisent aussi bien par la qualité de leur phosphate que par la proximité des ports d'exportations du Royaume.

Diverses stratégies d'implantation et de concentration



L'évolution des activités de l'office chérifien ainsi que l'ampleur de ses projets de valorisation ont conduit à la mise en place en 1974-1975 d'une structure de Groupe qui a permis l'intégration de différentes entités complémentaires au sein d'un même ensemble.

Aujourd'hui, le groupe est désormais constitué de l'OCP et de plusieurs filiales, ce qui lui permet de disposer d'outils complémentaires pour accomplir la mission dont il est investi.

Certaines de ces sociétés s'inscrivent dans le cadre d'une politique d'intégration de l'ensemble du processus d'exploitation et de valorisation des phosphates, d'autres, ont pour objet de fournir des prestations qui ne peuvent être assurées par l'environnement externe dans les conditions normales.

Filiales :

- Phousboucraâ : filiale chargée de l'exploitation des gisements de phosphates de Boucraâ, de l'extraction, du traitement et de la commercialisation.



- Maroc-Phosphore : créée en 1974, elle vient compléter le processus de développement de la valorisation locale des quantités de plus en plus importantes.
- Marphocéan : elle développe la participation de l'armement national dans le commerce extérieur.
- Cerphos : cette filiale correspond à un centre d'analyse et de recherche dans le domaine du phosphate et de son traitement.
- Smesi : c'est une entreprise d'ingénierie et de montage dont les activités correspondent à la réalisation des infrastructures de manutention, de stockage et d'installations portuaires , ainsi que des usines de traitement et de valorisation des phosphates.
- Sotreg : cette filiale assure le transport du personnel vers le lieu du travail.



- Star : créée en 1961, cette filiale assure l'affrètement des navires pour l'OCP et pour d'autres clients.

Par ailleurs, le groupe OCP détient également plusieurs participations dans d'autres sociétés lui offrant des services.

Parmi ces participations, nous pouvons citer :

- SCPR (PRAYON- Belgium): 50%
- EMAPHOS: 33.3%
- IMACID: 33.3%
- COMANAV: 27.3%
- BMCE-MADRID: 11.25%

Stratégie d'internationalisation et de diversification

Le groupe a concentré ses actions sur l'international et il exerce son commerce avec le monde entier.



Aujourd'hui, ayant une expérience de plus de 85 ans, le groupe est reconnu comme premier exportateur mondial de phosphate (sous toutes ses formes) et premier exportateur mondial d'acide phosphorique.

Désormais, Il offre également une gamme très variée de produits : phosphate brut, acide phosphorique de base, acide phosphorique purifié et engrais solides, ce qui ne fait que contribuer au succès du groupe.

De plus, l'internationalisation du groupe se matérialise avec ses politiques de création de partenariats avec des groupes étrangers :

- Partenariat avec le groupe pakistanais Fauji Fertilizer Bin Qasim Ltd (FFBL) en septembre 2004
- Partenariat avec le groupe brésilien Bunge Fertilizantes en mars 2004

2. Les facteurs qui ont influencé l'évolution de l'OCP

Facteurs socio-économiques :



En 1975, et dans un contexte socio-économique où les prix des matières premières ont connu une hausse incomparable dans le marché mondial, les pays exportateurs et parmi eux le groupe marocain l'OCP ont vu leur recettes s'accroître.

Ceci a également provoqué la mise en place de plusieurs plans d'investissement concernant de grands projets. L'OCP a ainsi élargi son champ de travail pour devenir la locomotive de l'économie au Maroc.

Facteurs technologiques :

Le succès de l'OCP doit aussi beaucoup à la technologie et aux installations mises en place qui ont permis de faire des régions sahariennes comme Boucraâ un site phosphatier.

L'exploitation des gisements consiste à s'adapter à toutes les contraintes de divers aspects qui peuvent se présenter, notamment des contraintes climatiques extrêmes. Ceci a constitué un défi que l'OCP a su relever en utilisant toutes les technologies possibles.



En outre, plusieurs technologies innovatrices ont contribué au succès de l'OCP, par exemple :

- Le développement des procédés de traitement par voie sec et humide.
- Le développement d'un procédé de flottation des phosphates.
- Le développement d'un procédé STPP
- Le développement d'un procédé de production d'engrais liquides.



Facteurs politico-économiques :

L'internationalisation de l'OCP répond à deux facteurs clés : une phase de mise en place de partenariat ou de mémorandum impulsée par les rapprochements politiques et économiques entre le Maroc et certains pays et une autre permise par le développement économique et l'accroissement des exportations de certaines zones : émergence de la Chine comme exportateur structurel de phosphate et de produits dérivés et de la Lituanie en tant qu'exportateur d'engrais.

Facteurs sociopolitiques

L'OCP a dû faire face à une pression croissante à cause de l'impact que peut avoir l'activité du groupe sur l'environnement. Désormais les sites de l'OCP se sont engagés dans une démarche de management de l'environnement. Ainsi, Jorf Lasfar a été le premier complexe chimique du groupe à obtenir la certification ISO 14 001 en juillet 2005 et qui atteste donc de la volonté de s'améliorer au quotidien et de diminuer



l'impact de ses activités sur le milieu environnant.

Ces préoccupations écologiques ont également fait évoluer l'image de marque de la société.

Révolution socio-économique :

La révolution du groupe OCP concerne les années 1990 pendant lesquelles le groupe a franchi une nouvelle étape en lançant la fabrication et l'exportation d'acide phosphorique purifié et qui à ce titre a affirmé son titre de premier exportateur mondial de phosphate sous toutes des formes.

II) Organisation et structure

1. Structure d'organisation de l'OCP et de la Direction Commerciale

L'OCP est constitué sous forme d'un organisme d'Etat qui fonctionne comme une société dont le seul associé est l'Etat marocain. Le Groupe est dirigé par un directeur général nommé par Dahir. Le Conseil



d'Administration du Groupe OCP se tient une fois par an sous la présidence du premier ministre.

Et dans le but de donner un nouvel élan à la dynamique de fonctionnement du groupe, la direction générale a mis en place en 2003 une nouvelle organisation avec un nouvel objectif : le développement rentable et durable. Cette nouvelle organisation s'est traduite par la structuration des principales activités du groupe en 3 pôles : le pôle mine, le pôle chimie et le pôle finance, support logistique. Ces trois pôles se développent à côté d'autres directions : direction commerciale, direction des ressources humaines, direction qualité, etc.

Cette nouvelle organisation prévoit également la mise en place d'une approche de contractualisation entre les différentes entités du groupe à travers le développement de relations client-fournisseurs.

Cette nouvelle organisation s'est également accompagnée de la création de comités chargés de favoriser le transfert d'information et le développement des synergies entre les directions. On distingue alors le



Groupe Office Chérifien des Phosphates



comité d'exécution, le comité des directeurs et les comités transversaux.

Confère organigramme :



2. Facteurs qui ont pu influencer et déterminer ce type d'organisation

Une structure internationale

Dans le but de sécuriser ses débouchés d'acide phosphorique et d'engrais, le Groupe OCP a poursuivi sa politique d'ouverture vers l'international en développant des projets de partenariat avec des opérateurs étrangers :

- Imacid : société Indo-Maroc Phosphore employant 188 agents et dont l'activité est la fabrication et la commercialisation de l'acide phosphorique. L'OCP en détient 33,3% , le groupe Birla de l'Inde en détient les 33,3% et la société Tata en détiennent les 33,3 autre pour cent.
- Emaphos : Société-Maroc Phosphore employant 30 agents et dont l'activité est la fabrication et la commercialisation de l'acide phosphorique purifié. Les partenaires associés



Groupe Office Chérifien des Phosphates



sont, l'OCP (1/3), Prayon-Belgique (1/3), CFB/Allemagne (1/3)

L'organisation sur le territoire marocain

Le Groupe OCP est composé de l'OCP, établissement public et d'un ensemble de filiales citées précédemment, à savoir : Maroc phosphore, Phosboucraâ, Smesi, Marphocéan, Cerphos, Star, et enfin Sotreg.

3. Organisation de la Direction Commerciale et de la vente à l'export

Dans le cadre de mon stage de vente à l'OCP, j'ai été amené à m'intégrer dans la direction commerciale du groupe et à en comprendre le mode de fonctionnement pour découvrir le processus de vente des produits phosphatés, les outils de vente et pour



m'intégrer également au niveau relationnel et hiérarchique dans l'entreprise.

Pour cela, j'ai opté pour l'étude de l'organisation de la direction commerciale (DC) qui est divisée en plusieurs directions de ventes correspondant chacune à une zone géographique définie (Europe, Inde et Moyen Orient, Asie du sud et Océanie, Asie et extrême Orient, Amérique du Nord, Mexique et Afrique et enfin Amérique Centrale et Amérique du Sud). Chaque direction commerciale de vente est divisée en plusieurs départements de ventes, chacun est à son tour divisé en secteurs de vente auxquelles sont associés des processus de ventes.

Et afin d'avoir une meilleure vision de cette organisation, j'ai réalisé un organigramme de l'entreprise tout en détaillant la direction commerciale (confère organigramme).

En ce qui concerne la vente à l'export, plusieurs phases sont à percevoir.

Tout d'abord, la négociation des contrats et des conditions de vente avec le client suivi par l'exécution des contrats enclenchée par la signature dudit contrat.

Phase négociation :

La négociation commence dès lors que le client émet sa demande d'offre et pour répondre à cette demande, le département de vente concernée fait une offre au client, valide pour une certaine période.



Le processus de négociation des prix se fait via des écrits jusqu'à l'entente des deux parties, et la confirmation de cet accord se traduit par la rédaction du contrat de vente.

On peut distinguer 3 types de contrats :

- Le contrat SPOT dont les conditions de ventes sont conclues avec le client pour chaque cargaison.
- Le contrat annuel qui fixe les conditions de ventes pour l'ensemble des cargaisons
- Les protocoles d'accord à long terme (LT) qui fixent les grandes lignes du contrat (ex : quantités à livrer pour une année donnée)

On remarquera aussi que chaque contrat comprend à la fois des conditions générales (confère annexe : exemple de conditions générales de contrat), et des conditions particulières relatives à un client en particulier (exemple : le port de chargement, les intérêts de retard, les commissions, le laboratoire arbitre...)

Le contrat est également accompagné d'une fiche d'analyse chimique, d'une fiche de granulométrie et d'un ensemble de lettres annexes au contrat qui précisent ou dérogent aux conditions générales. Des



avenants comportant des mises à jour (réajustement de la teneur par exemple) peuvent aussi venir en complément du contrat initial.

Phase d'exécution :

La phase d'exécution, quant à elle comporte les étapes suivantes :

-le traitement des demandes de STEM :

Cette demande dite de STEM est émise par le client et correspond à une sorte de commande par laquelle le client exprime son besoin de charger, dans une fourchette de jours, une quantité donnée d'un produit. Le nom du navire est soit précisé soit dans le cas contraire placé sous le statut TBN : to be nominated.

Le dossier du client est par la suite étudié par le département de vente concerné qui vérifie si la demande de stem est en accord avec le contrat signé et qui s'assure du mode de paiement du client (prélèvement télégraphique, prepayment ou lettre de crédit irrévocable et/ou confirmée).

Le département de vente s'assure également de la disponibilité du produit et des restrictions portuaires à travers des documents tels que le rapport journalier de production établi par la direction de la coordination des



opérations (DCO), le programme des enlèvements trimestriel ou semestriel de l'ACP et des engrais, la situation journalière des navires dans le port, l'état journalier des STEM....

Et une fois la planche connue, le client s'occupe de l'affrètement des navires (en cas de vente FOB) ou l'OCP fait appel à sa filiale STAR qui s'occupe du frêt.

-l'instruction du port pour le chargement :

Lorsque la demande de STEM débouche sur un avis favorable, le département de vente concerné informe de port de chargement, il établit l'avis de chargement et fixe le débiteur de frais d'escale ou débours d'escale (droits et taxes, dépenses relatives à l'équipage...).

-Le chargement des navires et la gestion des expéditions :

Une fois le chargement effectué, plusieurs documents sont établis et échangés entre le département de vente, le port et le client (télex de fin de chargement, connaissance, certificat d'origine, manifeste de sortie, facture, quality certificate...)

-la facturation de la vente à l'export :

Celle-ci concerne à la fois le client et l'armateur, elle dépend des conditions contractuelles qui ont été négociées.

Un ajustement est également réalisé après le déchargement de la cargaison : des éléments comme le taux d'humidité, la teneur en BPL, la concentration de



l'acide phosphorique changent parfois entre le moment du chargement et du déchargement de la cargaison.

III) Les ressources de l'OCP

1. Les ressources stratégiques

Les ressources humaines

Formation et management

La formation et le perfectionnement des employés sont parmi les principaux objectifs du management des ressources humaines au sein du



Groupe OCP. La formation est un outil stratégique d'amélioration de compétences qui a été consolidée par le groupe tout au long des années.

Le dispositif de formation mis en place par l'OCP concerne à la fois le système de formation continue pour les ingénieurs et équivalents, et la formation du personnel agent de maîtrise, cadres administratifs, techniciens, employés et ouvriers. Il est assuré par deux entités rattachées à la direction des ressources humaines qui accomplissent avec ses 251 agents dont 100 formateurs et animateurs à pleins temps, 95% des actions prévues dans le plan de charge annuel. Il est également prévu, dans le cadre d'une collaboration avec les organismes extérieurs que des entreprises extra OCP participent à la formation et aux séminaires internes OCP.

En 2004, 10 445 participants ont bénéficié de la formation continue, et 1 376 de la formation initiale.



De plus, le groupe entretient un système exceptionnel appelé « formation/promotion » mis en place depuis janvier 2001 qui permet aux employés d'évoluer durant leur carrières en passant des tests de présélection préalables aux cycles d'actualisation et de développement des connaissances CADC .

Politique de recrutement

L 'OCP consolide régulièrement ses relations avec les grandes écoles d'ingénieurs, les grandes écoles de commerce, et les universités tant au niveau du Maroc qu'à l'étranger pour attirer les meilleures compétences. Il participe dans ce cadre à plusieurs forums nationaux et internationaux qui se tiennent durant toute l'année.

A la fin 2004, l'effectif du personnel de l'OCP a connu une baisse de 2,8% par rapport à l'année 2003 passant de 19 903 agents à 19 345 agents. Ces départs sont principalement dus aux départs à la retraite et ouvrent de bonnes perspectives de



recrutements chez les nouveaux diplômés.

D'ailleurs, en 2004 l'OCP comptait 71% d'ouvriers de d'employés, 25% de techniciens, agents de maîtrise et cadre administratifs et 4% d'ingénieurs.

En outre, le Groupe OCP est en train d'opérer une refonte de système depuis juin 2004 ; il a lancé le projet SIRH Système d'Information Ressources Humaines pour simplifier les opérations de paie et tout autre point liés aux agents (passeport des compétences, dossier administratif...) et pour les fournir en temps réel.

Les ressources financières

Les chiffres relatifs aux fonds propres et aux dettes ne sont pas disponibles pour pouvoir réaliser une analyse sur les ressources financières.

Les ressources techniques

Au 31 décembre 2004, l'actif immobilisé du groupe s'élève à 12,7 Milliards de dirhams (données du bilan consolidé).



Le Groupe a abordé 2005 avec une vision stratégique plus ou moins confortée, l'actif circulant et la trésorerie valaient au 31 décembre 2004, 19,4 milliards de dirhams alors que le passif circulant et la trésorerie du passif ne valaient que 5 milliards de dirhams. Il est bien évident que pour apporter une analyse plus précise et plus approfondie du bilan, il est nécessaire de considérer le détail des comptes (endettement, immobilisations corporelles, filiales..) non disponibles pour sa plupart.

Les ressources technologiques

Pour ses besoins en ressources technologiques, il est intéressant de souligner que l'OCP est membre fondateur de l'association marocaine pour la recherche-développement « R&D Maroc ». Le groupe développe à travers cette association des actions de collaboration ainsi que des programmes de recherche avec les écoles d'ingénieurs et les universités.

En outre, l'activité de recherche a été structurée par la création de la direction recherche et innovation au sein même du groupe et dont l'objectif est de couvrir l'ensemble des domaines techniques liés à l'industrie



des phosphates et aux aspects de la protection de l'environnement.

2. Ressources à développer pour maintenir un avantage concurrentiel

Pour consolider son avantage concurrentiel, le groupe OCP poursuit la promotion de la recherche, l'introduction du changement et la création de la valeur issues tout deux de l'innovation, le développement de nouveaux produits, ainsi que l'amélioration constante des performances de l'entreprise.

Mais, il y a également d'autres ressources qu'elle devra continuer à développer pour maintenir un avantage concurrentiel :

Innover (en réalisant un projet d'innovation afin de garantir la compétitivité d'un procédé ou d'un service) ; développer une main d'œuvre qualifiée et les ressources humaines (pour combler le besoin en matière de compétence au sein d'un secteur particulier) ; et enfin développer une culture jeune.



IV) Performances de l'entreprise

1. Au niveau interne

En termes de productivité :

En 2004, le groupe OCP a enregistré un chiffre d'affaire de 19,3 milliards de dirhams.

La part du groupe OCP dans les exportations marocaines est de 16,1%.

En termes de qualité :



L'OCP a introduit depuis 1986 des cercles de qualité (CQ), des groupes amélioration qualité (GAQ), de la total productive maintenance (TPM), des systèmes de management de la qualité (SMQ).

En outre, en 2004, l'OCP a connu la création de la direction qualité, environnement et sécurité dont l'objectif est de renforcer la cohérence dans la démarche de qualité du groupe en y intégrant qualité, environnement et sécurité. Cette année a également connu l'organisation du 9^{ème} forum du « prix du directeur général des cercles de qualité » remporté par le cercle de qualité « Mémoire » de Khouribga.

En terme de qualité, consolider les liens avec les employés travaillant sur les sites de production est très important: en accordant des avantages et en motivant le personnel sur les sites de production, l'OCP veille à l'amélioration constante de la qualité des produits.

L'enseigne s'efforce également de nouer des relations commerciales durables et équilibrées avec les fournisseurs de matières premières : soufre, potasse et ammoniac.



Groupe Office Chérifien des Phosphates



Une politique à développer : rapprocher bassins de production, bassins de distribution et bassins de consommation.

Performance financière:

Le montant des dividendes n'est pas disponible pour pouvoir apprécier la performance financière du Groupe OCP.

2. Au niveau externe

En termes de relation avec les partenaires



Développer la proximité avec les Groupes internationaux : le groupe a réalisé plusieurs joint venture avec des groupes étrangers pour confirmer son ouverture à l'international (ex : le groupe Fauji du Pakistan, le groupe brésilien Bunge Fertilizantes). Renforcer ces liens ne fera que consolider les liens de l'OCP avec ses partenaires.

En termes de relation clientèle :

La majorité des contrats de l'OCP sont des contrats à long terme, et la relation avec les clients est basée sur de la fidélisation.

Le Groupe OCP place alors le client au premier rang de ses préoccupations et utilise de ce fait tous les processus possibles pour le satisfaire, l'accompagner dans ses achats et répondre à toutes ses attentes. Et lorsque nous parlons de processus, il s'agit de la gestion de la qualité, de la gestion des réclamations en passant par la gestion de l'accueil et de la gestion de la relation avec les clients.



Le Groupe OCP veille à répondre aux exigences des clients en les déclinant à l'intérieur de l'entreprise ; le processus de production est plus surveillé, et les spécifications des produits commandés bien révisées à chaque étape pour éviter tout problème de non-qualité.

La relation avec les clients est quant à elle entretenue par l'amélioration de la réactivité du groupe face aux demandes des clients et par le développement des services octroyés aux clients lors de tout contrat.

Performance avec l'environnement, santé, de sécurité :

Environnement : Favoriser une consommation respectueuse de l'environnement en économisant les ressources et adopter une politique volontaire de réduction de l'impact de l'activité minière et industrielle sur l'environnement : diminution des émissions



atmosphériques, gestion rationnelle des déchets solides, contribution à la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre.

...Et mieux intégrer les sites dans leur environnement par le renforcement de la sécurité : prévention des accidents, protection du personnel et amélioration des conditions de travail. A cet effet, l'OCP a déjà enregistré des efforts considérables puisque les indicateurs de sécurité se sont remarquablement améliorés depuis des années et cela encourage davantage le groupe à multiplier les efforts pour atteindre l'objectif du « zéro accident ».

3. Au niveau des normes

Performances organisationnelles :



Certification : l'OCP a entrepris une démarche qualité avec la certification. En juillet 2005, le système de management de l'environnement des entités du Pole Chimie à Jorf Lasfar a été jugé conforme aux exigences de la norme internationale ISO 14001, le Groupe avec cette certification ne fait donc que s'engager à s'améliorer.

Equipement spécifique et innovation : le groupe veille à entretenir l'innovation pour améliorer les conditions de travail, la qualité de la production et aussi atteindre des records de production.

Performances humaines :

Veiller aux conditions de fabrication des produits : Le Groupe œuvre pour s'assurer que les produits qu'il commercialise ont été produits dans des conditions respectueuses des droits de la personne.

Veiller au développement social : l'OCP participe activement à des opérations à caractère éducatif, culturel ou civique (soutien aux associations, octroi de subvention...) pour contribuer au bien être de



ses collaborateurs et leur permettre d'être acteurs dans l'évolution de l'entreprise (organisation de dialogue social à travers des commissions du statut et du personnel.

L'OCP est également à la tête d'initiatives citoyennes puisqu'il a développé des programmes tel que :

- La PACANE qui est le programme d'aide à la création et à l'accompagnement de nouvelles entreprises et dont le but est de contribuer à la promotion et au développement des petites entreprises qui opèrent dans les zones d'activités du Groupe.
- Le programme OCP fournisseurs dont le but est d'accompagner les fournisseurs du Groupe



OCP dans la mise en place d'une démarche qualité (selon le référentiel ISO 9001).

- L'incubateur d'el Jadida dont l'objectif est de mener des actions d'assistance aux entreprises nouvellement créées dans la zone industrielle d'El Jadida.
- L'OCP est le fondateur de l'association « Académia » qui apporte le soutien nécessaire aux étudiants les plus méritants.
- Le Groupe OCP poursuit également plusieurs initiatives et actions de solidarité sociale et de développement socio-économique qui opèrent dans plusieurs domaines : l'éducation, le sport, la bienfaisance, l'environnement, la recherche ...



Conclusion

En somme Le groupe OCP enregistre de bonnes performances dans plusieurs domaines. Il devrait s'orienter vers une performance environnementale, qui acquiert de plus en plus d'importance et qui oriente la vision et la consommation des clients.

De plus, les performances en Recherche et développement sont importantes, les efforts dans ce domaine devraient se multiplier car innover devient aujourd'hui la garantie contre la compétitivité.



Recommandations

Une entreprise est un acteur économique qui en combinant des facteurs de production produit des biens et des services dans le but de satisfaire les besoins tout en tirant des profits ou bénéfices. Cependant, la définition de l'entreprise ne peut pas se limiter à ce caractère purement économique. Tout au long des années, l'entreprise a acquis une dimension sociale de plus en plus importante ce qui la pousse aujourd'hui à devoir développer une politique d'engagement social qui est non sans importance quant à sa renommée, à



l'image qu'elle véhicule et à la motivation de ses collaborateurs .

Le Groupe OCP devrait alors prendre en considération plusieurs suggestions tant au niveau économique qu'au niveau social pour essayer de maintenir son avantage concurrentiel à tous les niveaux :

- La recherche et Développement (R&D) est importante au sein de l'OCP mais le Groupe devrait voir ses investissements à la hausse.
- L'OCP devrait être constamment à la recherche de l'amélioration de la qualité de ses prestations et toujours augmenter ses exigences en terme de qualité, de coût, de quantité.



- Veiller à l'amélioration de la communication interne et externe qui pourrait constituer un frein considérable à son développement et une grande source de conflits.
- Développer des outils de communication qui pourraient donner aux jeunes recrutés ou aux jeunes stagiaires de l'OCP une meilleure vision de l'organisation du Groupe rapidement et de façon efficace pour qu'ils puissent s'imprégner de la culture du Groupe et pour qu'ils puissent contribuer par leur formation et leur esprit de jeune au développement de l'entreprise.
- Tenter d'être à la pointe de l'innovation pour maximiser sa production et pour être apte à s'adapter facilement aux mutations du marché des commodités.



- Le Groupe OCP devrait poursuivre ses opérations d'externalisation et de sous-traitance, tout en veillant à contribuer au développement local.
- Poursuivre la politique de partenariat avec des groupes étrangers basée sur la sécurisation des débouchés et des contrats.



Annexe :

Quelques dates clés :



1920 : Création, le 7 aout, de l'Office Chérifien des Phosphates

1921 : Début de l'exploitation en souterrain du phosphate dans la région de Oued Zem sur le gisement des Oulad Abdoun, le 1^{er} mars.
« Descente » du premier train de phosphate de Khouribga vers le port de Casablanca, le 30 juin.
Premier départ des phosphates du Maroc (du port de Casablanca) le 23 juillet.

1931 : Début de l'extraction en souterrain à Yousseoufia (ex-Louis Gentil)

1932 : Ouverture du centre minier de Yousseoufia. Premières expéditions du phosphate de Yousseoufia vers le port de Casablanca.

1936 : Premier train de phosphate de Yousseoufia vers le port de Safi



1942 : Création d'une unité de calcination à Youssoufia

1951 : Démarrage de l'extraction en « découverte » à Sidi-Daoui (Khouribga)
Début du développement des installations de séchage et de calcination à Khouribga

1954 : Démarrage des premières installations de séchage à Youssoufia

1959 : Création de la Société Marocaine d'Etudes Spécialisées et Industrielles (Smesi), en mai

1961 : Mise en service de la première laverie à Khouribga

1962 : Introduction de la mécanisation du souterrain de Khouribga

1965 : **Création de la société Maroc Chimie.** Début de la valorisation avec le démarrage des installations de l'usine de Maroc Chimie, à Safi. Extension de l'extraction ciel ouvert à la mine de Merah El Aharch (Khouribga)



1967 : Introduction de la mécanisation du souterrain à Khouribga

1969 : Entrée en exploitation de la première Recette de phosphate noir à Youssoufia.

1973 : Création de la société de Transports Régionaux (Sotreg) en juillet, de Maroc Phosphate en aout et de Marphocéan en octobre.

1974 : Lancement des travaux pour la réalisation du centre minier de Benguérir, en mai. L'OCP prend le contrôle de la Société Marocaine des Fertilisants (Fertima), créée en 1972.

Naissance de l'institut de Promotion Socio-éducative(IPSE), en aout

1975 : **Création du groupe OCP** (décision de juillet 1974 et mise en place en janvier 1975). Intégration des industries chimiques aux structures internes de l'OCP, en janvier. Création du Centre d'Etudes et de Recherches des Phosphates Minéraux (Cerphos), en octobre

1976 : En mai, transfert au Maroc du siège social de la société Phousboucraâ, dont l'OCP détient 65% du capital. Démarrage de Maroc Phosphore I ET Maroc Chimie II, en novembre

1978 : Création de l'Union Industrielle de Montage (UIM), en janvier. Démarrage de la première unité de calcination à Youssoufia

1979 : Transfert des bureaux de la Direction Générale au nouveau siège à Casablanca



1981 : Démarrage de Maroc Phosphore II. L'OCP entre dans le capital de la société Prayon (Belgique)

1982 : Début des travaux de construction du complexe chimique Maroc Phosphore III-IV à Jorf Lasfar (mars). Démarrage du complexe de séchage de Oued Zem

1986 : Démarrage des différentes lignes d'acide sulfurique et d'acide phosphorique de Maroc Phosphore III-IV

1987 : Démarrage des lignes d'engrais de Maroc phosphore III-IV (octobre-décembre)

1988 : Chargement du premier navire de DAP de Jorf Lasfar (janvier)

1994 : Démarrage du projet minier de Sidi Chennane

1996 : **Création de la société Euro-Maroc Phosphore** (Emaphos). Lancement des travaux de construction de l'usine d'acide phosphorique purifié de Emaphos, à Jorf Lasfar (janvier-février). Regroupement des activités des deux sociétés Maroc Chimie et Maroc Phosphore au sein de Maroc Phosphore (janvier).



Introduction de Fertima à la Bourse des valeurs de Casablanca (30% du capital) dans le cadre du projet de privatisation de la société (octobre). Signature de la convention en matière d'environnement avec le département ministériel chargé de l'Environnement. Création de l'Institut OCP en décembre.

1997 : Accord d'association entre le Groupe OCP et le Groupe indien Birla pour la réalisation en joint venture, d'une unité de production d'acide phosphorique à Jorf Lasfar de 330.000 tonnes de P₂O₅ par an, en mars. Aux termes de cet accord, la société Indo-Maroc Phosphore (Imacid) est créée par l'OCP et la société Chambal Fertilizers and Chemicals Ltd du Groupe Birla (Novembre). Accord de coopération « OCP-Grande Paroisse » pour l'utilisation de l'usine de Rouen (travaux à façon). Adhésion au protocole Responsible Care.

1998 : Démarrage de la production d'acide phosphorique purifié (Emaphos, Jorf Lasfar), le 31 janvier. Le groupe OCP obtient le prix national de la qualité.



Groupe Office Chérifien des Phosphates



1999 : Démarrage de la production d'acide phosphorique de l'usine d'Imacid à Jorf Lasfar, le 1^{er} novembre

2002 : Prise de participation dans la société indienne PPL en joint venture avec le Groupe Birla

2003 : l'OCP est devenu le seul actionnaire de Phosboucraâ

2004 : Création de la société « Pakistan Maroc Phosphore » S.A en joint venture entre l'OCP et Fauji Fertilizer Bin Qasim Limited (Pakistan)

Annexe :

Fiche signalétique du groupe

Dénomination sociale : Groupe Office Chérifien des Phosphates(OCP)



Groupe Office Chérifien des Phosphates



Siège social : angle route d'El Jadida et boulevard de la Grande Ceinture-Casablanca.

Création : 7 août 1920

Objet : Recherche, extraction, traitement, transformation et commercialisation des phosphates et des produits dérivés

Réserves de phosphate : $\frac{3}{4}$ des réserves mondiales

Statut juridique : Etablissement public par dahir 1960. L'OCP est inscrit au Registre du Commerce et est soumis sur le plan fiscal à n'importe quelle entreprise privée

Capacité de production : 25 millions tonnes /an

Gisements actuellement en exploitation : Ouled Abdoun, Gantour et Boucraâ

Actionnariat : 100% l'Etat marocain (société dont le seul actionnariat est l'Etat)

Contrôle : il est exercé par le conseil d'administration présidé par le Premier Ministre

Président Directeur Général : Monsieur Mourad Chérif nommé par Dahir

Production : Phosphate brut, engrais chimiques et acide Phosphorique



Sites de production :

- phosphate : Khouribga, Benguérir, Youssoufia, Boucraâ-Laâyoune
- dérivée : Safi et Jorf Lasfar

Ports d'embarquement : Casablanca, Jorf Lasfar, Safi et Laâyoune

Création du groupe : en 1975. Aujourd'hui, le groupe comprend Maroc Phosphore et Phosboucraâ.

Filiales :

- Phosboucraâ (phosphates de Boucraâ)
- Maroc-Chimie créée en 1965
- Maroc-Phosphore créée en 1974
- Marphocean créée pour participer à l'armement national dans le commerce extérieur et dans le transport d'autres produits chimiques et de vrac solide



Groupe Office Chérifien des Phosphates



-Cerphos (Centre d'Etudes et de Recherches des phosphates minéraux)

-SMESI (Société Marocaine d'Etudes Spéciales et Industrielles)

-SOTREG (Société de Transports Régionaux) créée en 1973

-STAR (Société de Transports et d'Affrètements Réunis)

Effectifs : 19 000 employés dont 830 ingénieurs et équivalents

Chiffre d'affaire à l'export : 1,74 milliard de dollars

Part de marché à l'international :

Phosphate : 38.6%

Acide phosphorique : 44.4%

Engrais : 10%

Part du Groupe OCP dans le total des exportations marocaines : 18 à 20% (en valeur)



Groupe Office Chérifien des Phosphates



Part du Groupe OCP dans le PIB national : 2 à 3%



Evolution des parts de production, de livraison locale et d'export du phosphate rock au Maroc (en milliers de tonnes, arrondi au centième le plus près)

Années	Production	Livraison locale	Exportations
1990	21189	9509	11672
1991	17814	8983	9143
1992	19185	10315	9132
1993	18193	9807	8398
1994	19764	10683	9527
1995	20200	10545	9420
1996	20829	10352	10141
1997	23367	11001	11669
1998	23587	10388	11732
1999	21986	11811	11383
2000	21568	11197	10488
2001	21766	11438	10858
2002	23028	12221	11140
2003	23338	12090	11011
2004	26675	13135	11829
2005	28788	13595	13388



Principaux concurrents :

FOSKOR Afrique de Sud

Mosaïc USA

JPMC Jordanie

Eurochem

Haifa Chemical

GCT Tunisie

ICS Sénégal

WENGFU Chine



Groupe Office Chérifien des Phosphates





Groupe Office Chérifien des Phosphates



Remarques :