

**Nouredine ABDELBAKI**

FSJES- Agadir

Université Ibnou Zohr

Maroc

nourabdelbaki@hotmail.com

**Rachid ZAMMAR**

Faculté des Sciences

Université Mohammed V

Maroc

zammarrachid@gmail.com

La Responsabilité Globale des Entreprises: Cas du Site Benguéir de l'Office Chérifien de Phosphates (OCP)

Résumé : Toute entreprise est incitée à coopérer avec ses parties prenantes et intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans ses actions et son processus de décision.

À travers cette recherche, nous tentons de répondre à une question cruciale : comment la démarche de responsabilité globale de l'entreprise contribue-t-elle au développement de son environnement social et naturel ? Pour ce faire, nous nous attacherons d'abord à clarifier la notion de responsabilité globale d'entreprise et ensuite examiner un cas pratique qui est celui du groupe Office Chérifien de Phosphates (OCP) via une enquête effectuée dans le site de Benguéir pour examiner dans quelle mesure les projets environnementaux et les actions citoyennes de ce groupe ont contribué à l'amélioration de l'environnement écologique et social des riverains.

Mots clés : développement, environnement, OCP, responsabilité globale.

Abstract : Every business has an incentive to cooperate with stakeholders and integrate economic, social and environmental issues in its actions and decision making.

Through this research, we try to answer a crucial question: how the company's overall responsibility approach she contributes to the development of its social and natural environment? To do this, we first endeavor to clarify the notion of global corporate responsibility and then consider a practical case is that of the Office Cherifien of Phosphates (OCP) via a survey in Benguéir site to examine in how environmental projects and citizen actions of this group have contributed to the improvement of the ecological and social environment of local residents.

Key words: development, environment, OCP, overall responsibility.

INTRODUCTION

La notion de "Responsabilité Globale des Entreprises", qui a émergé depuis seulement quelques années, se développe de plus en plus partout dans le monde. Elle est poussée par des mouvements diversifiés produisant des changements dans les pratiques managériales des entreprises.

La montée récente de ce mouvement s'explique par une prise de conscience collective, de plus en plus importante, du réchauffement climatique, de l'égalité, de l'éducation, des conditions de travail et de vie, etc. L'humanité s'interroge sur la finalité des activités économiques et de ses effets sur la planète.

La notion de responsabilité globale dénote, dans ce sens, une prise de conscience quand aux conséquences négatives et positives que les activités des entreprises peuvent avoir sur la communauté humaine et l'environnement. Dès lors, les entreprises doivent rendre des comptes sur leurs résultats économiques et aussi sur leurs comportements à l'égard des individus, des sociétés humaines et de l'environnement naturel.

Dans ce sens, la responsabilité globale des entreprises signifie la manière dont les entreprises peuvent améliorer la société en faisant preuve d'un comportement responsable, en rendant des comptes de manière transparente, en impliquant les parties prenantes, en faisant preuve d'innovation et en appliquant des règles de bonne gouvernance.

Si pendant longtemps la responsabilité sociétale des entreprises a permis à l'office chérifien de phosphates (OCP) de légitimer, au niveau local, ses actions et sa présence sur les territoires, on se rend compte qu'elle a largement dépassé ce cadre aujourd'hui à l'instar des nouvelles stratégies de l'entreprise ; elle devient elle aussi globale et est intégrée dans toutes les activités de l'entreprise. En effet, si, jusqu'au 2006, les activités de l'OCP n'étaient tournées que vers les aspects techniques de son métier, elles bénéficient maintenant du dynamisme lié à la révolution managériale et s'expriment à différents niveaux, industriel et agricole bien sûr, mais de plus en plus au niveau social et environnemental.

L'engagement de l'OCP en matière de RSE devient global, il est exprimé de la manière suivante dans le rapport d'activité de l'OCP de 2011 : « Conscient des responsabilités que lui impose sa position de leader mondial dans la production de phosphates et de ses dérivés, de la place de son industrie dans la sécurité alimentaire et des défis environnementaux auxquels il fait face, l'OCP nourrit une double ambition: contribuer de manière décisive à la sécurité alimentaire mondiale et protéger l'environnement ».

Cet article vise à étudier l'impact de la démarche de responsabilité globale au sein de l'OCP site de Benguéir sur l'amélioration de l'environnement écologique et social des riverains.

1 Problématique & Méthodes

La possibilité de conférer un sens à la notion de "responsabilité globale de l'entreprise" dépend de la définition de l'entreprise. Dans l'approche néoclassique de l'entreprise, l'entrepreneur était entièrement assimilé à l'entreprise. Les buts de l'entreprise se confondaient avec ceux de l'entrepreneur, qui disposait d'un certain nombre de droits sur et dans l'entreprise (droit de percevoir un revenu assis sur l'activité de l'entreprise, droit de réduire ou d'accroître les facteurs de production, droit de contrôle sur l'entreprise) (Noel, 2006). Les nouvelles approches de l'entreprise s'inscrivent dans un processus de rupture du lien ombilical unissant les entrepreneurs et l'entreprise. Il s'agit de tirer les conséquences de la séparation grandissante entre d'une part les propriétaires et d'autres part les gestionnaires. Ces deux types d'acteurs peuvent être animés de motivations divergentes (Harrison et al., 1999). Dans cette optique, Baumol ou encore Williamson ont en effet démontré que les managers avaient tendance à rechercher avant tout la maximisation du chiffre d'affaires au détriment de la recherche du profit dans la mesure où leurs avantages (revenus, pouvoir, prestige...) étaient assis sur l'activité de l'entreprise. L'entreprise ne peut effectivement pas être réduite aux objectifs de l'une de ses parties prenantes. Elle se définit, d'une manière propre, en tant qu'agent, dans l'équilibre précaire des intérêts de ses partenaires multiples. C'est pourquoi il est possible de concevoir l'entreprise comme "une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs" (Martinet et al., 2001).

Notat identifie ainsi plusieurs niveaux de responsabilité correspondant à plusieurs types de pratiques. Dans cette typologie, le degré zéro de la responsabilité consisterait à tirer profit de l'exploitation des failles des règles et des positions de faiblesse des pays hôtes (Notat, 2003, p. 22). Le premier degré pourrait être rapproché d'une certaine forme de philanthropie renvoyant à des pratiques de mécénat (dons à des œuvres, financement de projet pour l'environnement...). Un second degré entrerait dans la prévention puisqu'il consisterait à se mettre à l'abri des risques sociaux et environnementaux afin de protéger la réputation de l'entreprise. Enfin un troisième et dernier degré concernerait des entreprises qualifiées de proactives qui auraient intégré les questions sociales et environnementales dans leur politique. L'entreprise "pleinement responsable" ne se contenterait pas de satisfaire pleinement aux contraintes légales et conventionnelles, mais elle intégrerait "en tant qu'investissement stratégique, les dimensions sociales et sociétales dans ses politiques globales" (Notat, 2003, p. 26).

Globalement, la responsabilité globale peut être définie comme étant " le processus d'apprentissage qui permet à une organisation, en coopération avec ses parties prenantes, d'intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans ses actions et son processus de décision, afin de contribuer à son propre développement ainsi qu'à celui de son environnement social et naturel"(Sobczak, 2008).

Dans le cadre de la démarche de responsabilité globale adoptée par le groupe OCP, la fonction responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est nouvellement créée. Elle prend en considération les intérêts de tous ses partenaires.

Le présent article tente de traiter des deux questions suivantes : quel est l'impact des projets initiés par le groupe OCP sur le développement de la ville de Benguéir? Et

comment la démarche de responsabilité globale de l'OCP contribue-t-elle à son développement et son embellissement?

Pour ce faire deux démarches de collecte de données ont été associées:

- des données primaires recueillies via des guides d'entretien-semi directif auprès du responsable de la RSE, responsable d'hygiène, sécurité et environnement (HSE), responsable d'environnement et de communication interne, des agents de l'entreprise et l'opinion des riverains... ;
- des données secondaires existantes collectées auprès des départements : RSE et HSE comme la procédure de traitement des demandes, les rapports internes de développement durable (DD), la politique RSE, les conventions et les bilans annuels des actions citoyennes.

Aussi des entretiens ouverts ont été menés auprès du directeur du centre Rhamna skills à Benguéir; du responsable de la fondation OCP à Benguéir; d'un député de la mairie (la commune) de Benguéir et d'un acteur associatif (l'association Rhamna des ressources humaines).

Toutefois, il est à signaler que depuis sa création en 1920, le groupe OCP exerce une politique sociale sans se demander si cela correspondait ou synonyme de la responsabilité sociale d'entreprise. Une préoccupation de l'impact environnemental et social du groupe sur ses différents sites miniers était la raison de réserver des sommes importantes aux actions citoyennes et aux opérations d'amélioration de l'environnement.

Depuis 2006 et jusqu'au aujourd'hui, la stratégie du groupe a évolué suite à une performance globale non limitée à l'économie mais qui touche plusieurs plans : managérial, social et écosystème. Cette performance s'est concrétisée par l'application d'une politique de responsabilité sociale du groupe et par conséquent un comportement éthique contribuant au développement durable, prend en compte les attentes des parties prenantes¹ et respecte les lois en vigueur et s'accorde avec les normes internationales de comportement.

2 Résultats

2.1 Monographie de la province Rhamna et du site OCP de Benguerir

2.1.1 La monographie de la province de Rhamna

A. Les données administratives, démographiques et géologiques

La province de Rhamna est créée lors du dernier découpage territorial au début de l'année 2009 qui a donné sur le plan administratif 2 municipalités, 2 cercles, 2 communes urbaines et 23 communes rurales. Sur le plan géographique, la province est limitée au nord par la province de Settat, la wilaya de Marrakech au sud, la province d'El kelaa des Sraghna à l'est et la province Sidi Bennour à l'ouest. Cependant, la région était exclusivement bucolique avec un mode d'élevage nomadisant.

¹ La notion de RSE a migré vers celle de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) à la suite de l'élaboration de la norme ISO 26000. Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M-F., 2012. *ISO 26000 : Une norme « hors norme »*, Economica, 223 pages.

La superficie de la province est de 5877 km² avec des reliefs accidentés. Elle est à 445 m de hauteur de la mer. Un climat semi-aride (des températures minimales variant entre 4,3 et 5,1°C et maximales variant de 37,5 à 39,3°C). La pluviométrie reste parmi les plus faibles enregistrées au Maroc ce qui signifie une sécheresse de plus en plus structurelle. Comme le montre le tableau ci-dessous, le nombre des habitants de la province est de l'ordre de 315077 personnes quand à la population de la ville de Benguérir, elle est de 88626 selon le recensement de 2014.

Tableau 1 : Répartition de la population de la province de Rhamna.

Province	Ménages	Population	Étrangers	Marocains
Rhamna	57 514	315 077	65	315 012

Source :

Haut

Commissariat au Plan, Recensement 2014.

La province est approvisionnée en eau potable à partir du forage de N'zalt Laâdam qui compte à peu près 45 puits, pour un débit total de 110 litres/seconde. À elle seule, Benguérir consomme 4.000 m³ quotidiennement.

La province est caractérisée par le massif des Rhamna, (roches Ornementales comme le marbre vert, et les matériaux de construction tels que le quartz et le sable Siliceux), le plateau du Gantour qui constitue une richesse de phosphate très importante, la plaine de la Bheira marquée par la nappe phréatique souterraine et la chaîne de montagnes Jebilet.

B. L'agriculture

La diversité géologique de la région de Rhamna engendre une variété dans sa production agricole. La superficie utile est d'environ 3300 Km² (dont moins de 5 % irrigués) et dont 2000 Km² est destinée à la culture des céréales qui atteignent une moyenne de 655.410 quintaux par an, le reste est réservé pour l'arboriculture notamment le cactus. L'élevage d'ovins, de bovins et les caprins occupe la grande partie de l'activité agricole. L'étendue des espaces de Rhamna favorise son expansion. Les ovins sont les plus répandus dans la région (196.800 têtes). Des unités d'aviculture se sont installées, notamment à Benguérir. L'économie de la province est animée par la production laitière et celle de viandes rouges soit 1,8 million de kilos par an.

C. l'habitat

En dehors de tout respect de construction, l'urbanisme est resté caractérisé par des habitats insalubres et les quartiers de ce genre sont légion à l'exception de la cité d'OCP. Une bonne douzaine au total (Douar Shaita, Chaïbat, Ifrikyia, Douar jdid, Chaib Aainou, douar Kouraâ...). Ces bidonvilles forment un puzzle dont le réseau d'assainissement est quasi inexistant. La prolifération des quartiers informels cache en réalité un lot de réfugiés économiques. La sécheresse a notamment accentué l'exode rural. Toutefois, après la nomination du premier gouverneur, le premier défi était la mise en œuvre du programme des logements socioéconomiques et l'amélioration de l'habitat rural, la lutte

contre l'habitat insalubre par la démolition de tout bâtiment non autorisé et les constructions clandestines et non réglementaires.

D. Le tourisme et l'artisanat

Le tourisme est une activité quasi-inexistante, seulement les voyageurs de passage qui s'arrête à Benguéir pour la grillade, d'autant plus la ville ne dispose pas d'hôtel et la destination reste Marrakech. Quant à l'artisanat, elle cible surtout la laine, la tapisserie et la poterie. Mais celle-ci demeure une activité relativement mineure.

3.1.2 Le site OCP de Benguéir

Le site OCP de Benguéir est situé à 15 km à l'est de la ville et de 12 Km de la cité OCP. Il est le plus récent des quatre centres miniers phosphates du Maroc, ayant commencé la production en 1979-1980. Le phosphate est incontestablement la ressource économique phare de la ville, avec 1,33 milliard de m³². C'est dans les communes rurales de Sidi Ali Al Brahla et Ouled Hassoun Hamria où se concentre la majeure partie des mines. Benguerir est d'ailleurs au centre de la région minière d'El Guentour. Elle contient l'un des plus grands stocks de phosphate au Maroc qui atteignent 15 milliards de m³, soit 25% de l'ensemble des réserves nationales.

La mine de est exploitée à ciel ouvert et fonctionne 24 heures par jour en trois équipes. Le groupe OCP emploie environ 775 personnes à Benguéir. Elle est gérée en collaboration avec le centre d'exploitation minière et de traitement Youssoufia.

Après extraction, une première partie de la production phosphatique est transportée par voie ferroviaire, à Youssoufia ou jusqu'aux industries chimiques de Safi. Les quantités déportées oscillent entre 2 et 3 millions de tonnes, soit 10 à 15% de la production annuelle. La deuxième partie de la production est acheminée par camions à l'usine de traitement de Youssoufia. La troisième partie de la production destinée à l'exportation est expédiée via les ports de Jorf Lasfar et de Casablanca.

3.2 La responsabilité sociale de l'OCP à Benguéir

Durant des années, l'OCP a acquis une dimension sociale importante, ce qui confirme aujourd'hui son engagement à devoir développer une politique sociale qui va avec sa renommée, à l'image qu'il véhicule et à la motivation de ses collaborateurs au niveau national et international³.

L'engagement de l'OCP dans la RSE sur tous les sites où il est implanté notamment dans la province de Benguéir, se caractérise par l'aide ponctuelle ou la subvention régulière pour financer les dépenses de fonctionnement ou d'investissement communaux.

Concernant le volet social du groupe OCP à Benguéir, comme aux autres sites, la politique salariale vis-à-vis de ses employés reste avantageuse et encourageante pour acquérir un logement à l'échelle nationale. Tout cela pour contribuer au bien-être de ses

² Faquih F., 2007. Benguerir, enfer et contre tout mines à Benguerir, *l'Economiste*, édition n° 2595 du 24 août.

³ De nombreux travaux témoignent de cette prise de conscience dans les entreprises privées (Friedman, 1962 ; Arrow, 1973 ; Mc Williams et Siegel, 2001 ; Jensen, 2002 ; Vogel, 2006). Ces travaux s'appliquent aux cas d'entreprises de grande taille dans les économies développées (Igalens, 2007 ; Reynaud, 2006), ou de moyenne et petite dimensions (Quairelet Auberger, 2005 ; Berger-Douce, 2006).

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). Toutefois, et en veillant au développement social de la population proche de ses mines, l'OCP participe activement à des opérations à caractère éducatif, culturel ou civique (soutien aux associations, ...). Comme il s'engage dans des actions citoyennes en finançant des investissements ou des projets sociaux portés par des associations caritatives ou défendus par des élus locaux qui le sollicitent. Il peut s'agir d'infrastructures médicales (hôpitaux, dispensaires), éducatives (écoles primaires, collèges, lycées), sportives (gymnases, stades, piscines) ou routières.

La création d'une Direction de Développement Durable (DDD) au niveau central et des entités de Développement Durable Sites (DDS) au niveau local correspond à une nouvelle mission de développement durable du groupe OCP qui accompagne le grand programme de développement d'OCP. Une orientation qui consiste à augmenter les capacités de production et en même temps à s'adapter aux enjeux de l'environnement et du développement durable⁴. Dans ce sens, la ville de Benguérir sera l'une des villes minières conçue comme un laboratoire national où l'OCP veut expérimenter tous les ressorts de l'urbanisme de demain avec un nouveau modèle de planification urbain qui replace la nature et le savoir au cœur de la ville. Il s'agit du projet de la ville verte, la création de l'université polytechnique Mohammed VI qui sera le cœur du projet et la création du lycée d'excellence.

Toutefois et dans le but d'intervenir de façon citoyenne et mobiliser d'importants moyens à tous les niveaux (agricole, social, environnemental...), l'entreprise a procédé à la création d'une fondation chargée d'un management tactique et opérationnel. La fondation OCP vient renforcer l'engagement du groupe OCP à travers des actions sociales et sociétales et le lancement du programme des centres skills.

3.2.1 Rôle de la fondation OCP à Benguérir

Depuis sa création en 2007 et plus précisément en 2012 après l'obtention de l'utilité publique, la fondation OCP s'est lancée dans le diagnostic et l'identification des projets dans le cadre de trois principaux programmes : le programme développement agricole, le programme accompagnement de la jeunesse et le programme développement citoyen, dans le but de mettre en œuvre des actions de développement humain auprès de la population de la province de Rhamna.

En 2012⁵ et dans le cadre du programme développement agricole, on assiste au soutien de la société Inovag Processing par le fonds d'innovation de l'OCP dans l'installation de l'usine produisant de l'huile cosmétique et le vinaigre à base du cactus à Rhamna puisqu'elle est une région prometteuse de la production du cactus. Une production peu consommatrice d'eau et exigeant peu d'entretien, la superficie réservée pour la culture du

⁴ Rapport annuel OCP 2010.

⁵ Rapport d'activité 2012 - Fondation OCP.

cactus est de 40.000 ha. Toutefois, le plan régional agricole prévoit une production de 400.000 tonnes par an.

Le soutien de ce projet par l'OCP fait de la production du cactus, un potentiel du territoire sur le marché local comme à l'export, et un aliment encourageant la production ovine⁶.

Pour le programme d'accompagnement de la jeunesse, la fondation s'est orientée vers le renforcement des capacités des jeunes à travers des projets, notamment la promotion de l'utilisation des TIC dans l'enseignement, le soutien aux instituts de formation et l'octroi des bourses aux étudiants méritants de Benguérir.

Concernant le programme développement citoyen, la fondation a contribué à l'amélioration du niveau de vie des populations les plus vulnérables en favorisant l'implication des associations locales à travers des projets notamment la distribution de bus scolaires et de vélos et l'organisation de diverses caravanes dans la province.

En 2013⁷, la fondation OCP a connu un développement de ses axes pour accompagner les programmes entamés en 2012. C'est pourquoi dans la cadre du programme développement agricole il y a eu la continuité de la vulgarisation d'un aliment de bétail à base d'ensilage du cactus auprès des éleveurs de la région de Rhamna. La fondation OCP a apporté un soutien aux éleveurs de la région en vue de leur permettre de produire une viande ovine et autres produits animaux à des prix compétitifs. Les résultats d'un tel soutien sur le terrain ont démontré une efficacité remarquable de cet aliment au niveau de l'engraissement et de l'allaitement des jeunes agneaux. D'autre part, la production laitière a connu une amélioration nettement plus importante par rapport au reste du cheptel en conduite conventionnelle.

Concernant le programme développement citoyen et afin de réduire les disparités et renforcer l'égalité des chances, la fondation a mis en place un programme d'appui financier et technique pour soutenir des projets structurants développés par des associations et des coopératives.

Dans le domaine de l'éducation et dans le cadre de l'appui à l'amélioration du niveau scolaire au primaire et en collaboration avec les partenaires de la fondation Rhamna pour le développement durable et la province de Rhamna, plusieurs bénéficiaires ont bénéficié du soutien scolaire, de l'éducation préscolaire et de l'animation parascolaire.

En 2014⁸, et dans le cadre du programme du développement agricole, la fondation OCP a continué à travailler en étroite collaboration avec les institutions de recherches agricoles comme l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) ainsi qu'un réseau de distributeurs et de coopératives notamment à Benguérir dans le cadre de l'utilisation des fertilisants.

⁶ L'économiste, Rhamna : le filon de la transformation du cactus, édition n°4105 du 04 septembre 2013.

⁷ Rapport d'activité 2013- Fondation OCP

⁸ Rapport d'activité 2014, Fondation OCP.

Concernant le programme accompagnement de la jeunesse et le programme développement citoyen, la fondation OCP a collaboré avec la direction développement durable d'OCP pour le suivi de la formation.

3.2.2 Rôle du centre skills de Rhamna à Benguérir

Suite à son engagement en faveur de la jeunesse locale, l'OCP a lancé le centre Skills Rhamna (CSR) en 2012 pour renforcer les compétences des jeunes à travers des parcours spécifiques notamment: l'entrepreneuriat, l'associatif, les langues et la communication...etc.

Outre les programmes de base du centre Skills Rhamna, ce dernier a été conçu pour favoriser la croissance personnelle et encourager l'esprit citoyen. Les modules enseignés consistent à diffuser des valeurs telles que le respect de la diversité, l'initiative personnelle, l'innovation, la solidarité et la citoyenneté. Ces opportunités visent la formation, l'encouragement à l'entrepreneuriat ainsi que le soutien à l'employabilité.

En 2013 et juste après une année⁹ de sa création, le centre Skills Rhamna a enregistré en terme réalisation 729 adhérent(e)s dont 440 sont affectés au parcours insertion et le taux d'insertion était de 61% (soit en poste, en formation, en stage ou en stage de pré-embauche).

Concernant le parcours d'entrepreneuriat, le CSR a enregistré la création de 35 petites entreprises avec possibilité d'emploi direct de 130 postes. Le parcours associatif a enregistré 27 associations soit 54 cadres associatifs qui ont profité d'une formation de développement des compétences et qui s'est sollicitée par le financement de 16 projets associatifs. Le parcours de préformation a enregistré 33 adhérents et le parcours d'auto-emploi a enregistré 130 adhérents. En outre le CSR a organisé 40 actions citoyennes qui ont touché plusieurs volets notamment la sensibilisation à l'environnement et la promotion à l'éducation.

Le CSR soutenu par l'OCP devient un outil de développement de la province de Rhamna dans la mesure où il favorise le développement personnel et encourage l'esprit citoyen, l'initiative personnelle, l'innovation, la solidarité et la citoyenneté.

3.2.3 Les nouveaux projets d'investissements de l'OCP à Benguerir

A. La ville verte

La ville verte a été lancée en 2009 par Sa Majesté le Roi Mohammed VI dans le cadre des projets stratégiques de l'OCP. Un projet prévu sur une superficie de 1000 ha pour une population de 100.000 habitants et qui a nécessité d'importants investissements et a mobilisé toute l'expertise de l'OCP et la forte implication et adhésion des partenaires locaux. Il s'agit d'expérimenter de nouveaux modes d'organisation de l'espace en mettant en place un pôle urbain orienté vers le futur où la qualité de vie est associée à une architecture d'avant-garde avec des infrastructures adaptées et des modes de gestion des services adaptés. La ville verte est située à proximité du site de l'OCP et mitoyenne de la

⁹ Rapport de la Direction de Développement Durable OCP, 2013.

ville de Benguéir. C'est l'un des points forts de la position du Maroc dans la compétition internationale dans la mesure où elle constitue le premier projet en Afrique et l'un des futurs pôles urbains obéissant aux exigences du développement durable selon un cahier des charges visant la certification du niveau international¹⁰. En outre la ville verte se positionne comme une ville nouvelle, aux dimensions à la fois locale et nationale. Au niveau local, de par son étendue, sa consistance, son volume d'investissement, son attractivité et sa durée, le projet est porteur d'un impact urbanistique, économique et social remarquable sur la ville mitoyenne de Benguéir.

B. L'université Mohammed VI polytechnique

Un projet qui reflète l'engagement du groupe OCP à travers la fondation OCP qui offre, dans la cadre de ses programmes, aux étudiants marocains et étrangers un enseignement de qualité visant la construction au Maroc d'une société de connaissance et qui a pour mission entre autres: la recherche et le développement, l'innovation qui stipule la création de la richesse et d'emplois en respectant les principes du développement durable.

L'université prévoit d'accueillir à terme 12000 étudiants, accompagnés par 1000 professeurs et chercheurs. Elle montre une forte orientation vers les pays émergents et initiera également la création d'un réseau avec les universités marocaines.

Ce pôle universitaire intégré comprendra plusieurs écoles proposant diverses disciplines en management industriel, ingénierie, agriculture en zone aride, technologies vertes et développement durable, urbanisme et architecture, business et management, gouvernance et administration publique et sciences de la santé. Une des composantes essentielles de l'université Mohammed VI polytechnique est l'école de management industriel qui aura pour ambition de doter le tissu industriel marocain de compétences managériales.

C. Le Lycée D'excellence De Benguéir

Suite à l'accord d'engagement et l'autorisation du ministère de l'éducation nationale à la fondation OCP pour la création de ce lycée avec des classes préparatoires et la détermination des frais de scolarité, Benguéir avec l'université Mohammed VI devient la ville verte en synergie et en complémentarité de l'existant. La fondation OCP sera chargée de la gestion de cet établissement au niveau administratif alors que le ministère de l'éducation nationale s'engage à fournir le personnel enseignant à la fondation OCP, en plus de la formation de ses instituteurs contractuels. Cette initiative devra s'inscrire dans une approche globale de mise à niveau du système éducatif national.

L'établissement en tant que lycée privé à but non lucratif est ouvert à tous. Le lycée d'excellence propose un cycle de classes préparatoires aux grandes écoles. Il sélectionne exclusivement ses candidats sur la base de critères académiques et propose un système de bourses.

¹⁰ D'après le PDG de l'OCP.

Le lycée a pour objectif d'investir dans l'excellence de l'éducation et de la formation. En effet, il s'agit de préparer le terrain aux jeunes étudiants ayant fait preuve de grandes performances pour être formés dans des conditions d'excellence.

D'autres équipements viennent renforcer l'attractivité de cette ville. Il s'agit notamment des résidences étudiantes, d'un centre de formation industriel, d'un hôpital et d'une clinique, de nombreux établissements de tourisme, d'une maison de la culture et du cinéma, des infrastructures sportives et lieux de loisirs et divers équipements de proximité.

4 DISCUSSION

En exploitant le phosphate du site de Benguérir, l'OCP, en tant qu'entreprise citoyenne et selon le plan Maroc vert, doit s'engager dans la réhabilitation progressive des terrains endommagés. Il est à noter que la provision déductible pour cette réhabilitation a été supprimée en 2007. Toutefois la question des effets externes liés à l'extraction de la mine se pose avec acuité. Comme toute entreprise, le groupe tire une valeur ajoutée non négligeable, dont une partie revient à l'État (sous forme de taxes) qui ne doit pas impacter sa stratégie ou alerter son avenir sachant que l'État lui accorde le monopole d'exploitation, et l'autre partie qui doit servir au développement de l'entreprise.

D'où la recherche d'un équilibre entre le coût de production en tant que leader sur le marché mondial et le volet social. Dans ce sens, l'OCP impacte la ville à travers ses externalités négatives (pollution, poussières, expropriation) mais aussi positives (emplois, richesse, services publics associés). Pour faire face aux externalités négatives, l'OCP a mis en place des actions de RSE d'envergure qui ont un effet bivalent sur le fonctionnement de l'entreprise notamment, les prestations de ses employés et le développement de la ville site d'intervention.

4.1 Volet agricole

L'OCP est considérée comme la « locomotive » de l'agriculture et face aux défis relevés par le monde agricole marocain et afin de soulever l'avantage comparatif de la région Rhamna, il a soutenu la culture du cactus en tant que produit et matière première pour l'élaboration d'autre produits notamment les huiles cosmétiques. En plus il a soutenu l'utilisation du cactus dans l'élevage afin d'améliorer la qualité de la production des viandes rouges. Concernant l'utilisation des engrais dans la région, l'OCP continue à sensibiliser des agriculteurs sur l'amélioration de leurs rendements suite à l'utilisation raisonnable de l'engrais pour une agriculture durable.

4.2 Volet éducatif et social

Depuis son lancement sur le site Benguérir, l'OCP joue un rôle éducatif et social important à travers la mission dédiée aux employés du groupe. Toutefois, les actions dans ce domaine se sont amplifiées à la suite des manifestations du « printemps arabe » et se sont, entre autres, concrétisées par la mise en place du dispositif « OCP Skills » au profit des jeunes de la région et plus précisément les fils d'agents OCP. Une partie des jeunes est

recrutée dans le cadre du recrutement des 5800 jeunes employés, l'autre partie est orientée vers une formation aux choix et sa préparation au marché du travail. Les jeunes qui restent ont été subventionnés suite au montage de leur projet.

4.3 Les projets de l'OCP

La création d'une ville verte reste un projet ambitieux consistant à faire du territoire de «Rhamna» un espace socio-économique intégré qui constituera une locomotive du développement industriel, logistique et agricole de la région de Marrakech-Safi.

Au cœur de ce projet de la ville verte, se trouvera l'université Mohammed VI. Il s'agit d'une université en réseau, qui ne se substitue pas à celles existantes. Elle bénéficiera des moyens de l'OCP ainsi que la création d'un lycée d'excellence.

Toutefois, et partant d'une vision du territoire, la spécification est plus difficile à trouver dans la mesure où l'effet territoire ne fonctionne pas (encore) et l'OCP s'est installé dans un espace géographique en raison de la présence de phosphate et construit petit à petit un territoire à part. Mais une fois construit, quel impact le territoire aura-t-il sur la stratégie de développement de l'OCP ? Et si le territoire évoque la proximité, l'appartenance, mais aussi un espace réel et global, voire vécu et approprié, riche de liens sociaux et comme l'OCP dispose de plusieurs sites alors on pourrait envisager le développement d'un site au détriment des autres.

Néanmoins, les projets innovants lancés dans le site OCP de Benguerir ne peuvent contribuer au développement de la province de Rhamna que dans le cadre d'une responsabilité globale de l'entreprise et trouveront ainsi leur cohérence dans un mode d'organisation où l'OCP et ses territoires pourront s'exprimer dans un schéma d'attentes réciproques profitable à l'ensemble des parties prenantes et en dehors de toute revendication de la population concernant la répartition de la richesse, le recrutement des jeunes fils d'agents OCP et la préservation d'une identité historique (sujet et objet) de la province de Rhamna .

REFERENCES

- Acquier A et Gond J-P., 2005. Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen.
- Barthelemy A et Douenel C., 2008. Vivre l'entreprise responsable, salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale, Editions Autrement, Paris.
- Baumol W.J., 2002. The Free market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism. Princetown : Princeton University Press.
- Bon V., 2009. Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux, Management & Avenir, volume 9, n° 29, p. 172-190.
- Bon V., 2006. « L'engagement social des entreprises : à la recherche des ressorts normatifs de l'action », Congrès du cinquantenaire des IAE, Montpellier.
- Bouquin., 2004. Le contrôle de gestion. 6^{ème} édition. Paris : Collection Gestion.
- Capron M et Quairel-Lanoizelée F., 2004. Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Edition La Découverte, Paris.
- Capron M et Quairel-Lanoizelée F., 2012. La responsabilité sociale d'entreprise, Edition La Découverte.
- Donsimoni, M et Labaronne D., 2014, Responsabilité sociale d'une entreprise publique : une formalisation du jeu des acteurs. Management International Review, Volume 18 n° 2, p. 22-38.
- Dubigeon O., 2002. Mettre en pratique le développement durable, Quels processus pour l'entreprise responsable, Edition Village Mondial, Paris.
- Gabriel P. et Cadiou C., 2005. Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ?, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°211-212, p127-142, janvier-avril.
- Harrison J.S., Freeman R.E., 1999. Stakeholders, Social Responsibility and Performance, Empirical Evidence and theoretical perspective. Academy of Management Review. Vol. 42.
- Martinet A. C., Reynaud E., 2001. Shareholders, Stakeholders et stratégie, Revue Française de Gestion, n° 136, p. 12-25.
- Martinet A.C., 2002. L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique, Revue Française de Gestion, n°11-12, pp. 58-76.
- Noel C., 2006. La notion de responsabilité de l'entreprise : fondements conceptuels et utilisation managériale. Working paper serie RMT (WPS 04-06), 22 p. <hal-00461628>.
- Notat N., 2003. La responsabilité sociale des entreprises, Futuribles, n°288, juillet-août, pp. 11-28.

Quairel F. et Auberge MN., 2005. Management responsable et PME : une relecture du concept de «responsabilité sociétale de l'entreprise, Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°211-212, p 111-126, janvier-avril.

Rapports annuels OCP, 2010, 2011 et 2012.

Rapport d'activité 2012- Fondation OCP

Rapport de la Direction de Développement et Durable OCP-2013

Rapport d'activité 2013- Fondation OCP

Rapport d'activité 2014- Fondation OCP

Sobczak. A, Responsabilité globale, préparer les futurs managers. Cadres CFDT, 2008, pp.25-31. <hal-00814486>.

Sobczak. A, Minvielli N., 2011. Responsabilité globale : manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Editions Vuibert.

Starik , M. et G. Rands., 1995. Weaving an integrated Web : multilevel and multisystem perspective of ecologically sustainable organizations, The Academy of Management Review, Academy of Management, vol. 20, n° 4, p. 908-936.

Stephany D., 2003. Développement durable et performance de l'entreprise. Bâtir l'entreprise DD. Paris: Editions Liaisons.

Williamson O., 1970. Corporate control and Business Behavior. An Inquiry into the Effects of Organization Form on Enterprise Behavior. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

Williamson O., 1996. The mechanism of governance, Oxford: Oxford University Press.