The ESCP Geopolitics Institute Policy Papers, IP N° 2026-12

Géopolitique et géoéconomie : le secteur des engrais au miroir de la crise d'Ormuz

Kateb, Alexandre*

MULTIPOLARITY AI

Résumé

Entre souverainisme des ressources et rivalité entre grandes puissances, la crise d'Ormuz est un catalyseur d'un monde post-libéral, qui place la sécurisation des ressources au-dessus de l'efficience économique. Elle révèle la vulnérabilité de l'économie mondiale vis-à-vis de goulots d'étranglement physiques. Cette crise a été exacerbée par les comportements non-coopératifs et les limites des mécanismes de marché. L'industrie des engrais, dérivés de la pétrochimie, en est une bonne illustration : la réduction de l'offre de souffre et d'ammoniac a eu des conséquences en cascade, favorisant une recomposition sectorielle portée par les groupes non-occidentaux.

Mots clés : engrais ; détroit d'Ormuz ; sécurité économique ; arsenalisation de l'interdépendance ; champions nationaux

* Economiste et fondateur de Multipolarity AI

The ESCP Geopolitics Institute Policy Papers, are part of the ESCP Impact papers series. They are dedicated to debates of Policy issues and managerial challenges. ESCP Impact Papers are in draft form. This paper is circulated for the purposes of comment and discussion only. Hence, it does not preclude simultaneous or subsequent publication elsewhere. ESCP Impact Papers are not refereed. The form and content of papers are the responsibility of individual authors. ESCP Business School does not bear any responsibility for views expressed in the articles. Copyright for the paper is held by the individual authors.

Géopolitique et géoéconomie : le secteur des engrais au miroir de la crise d'Ormuz

L'impact de la crise d'Ormuz sur le marché mondial des engrais

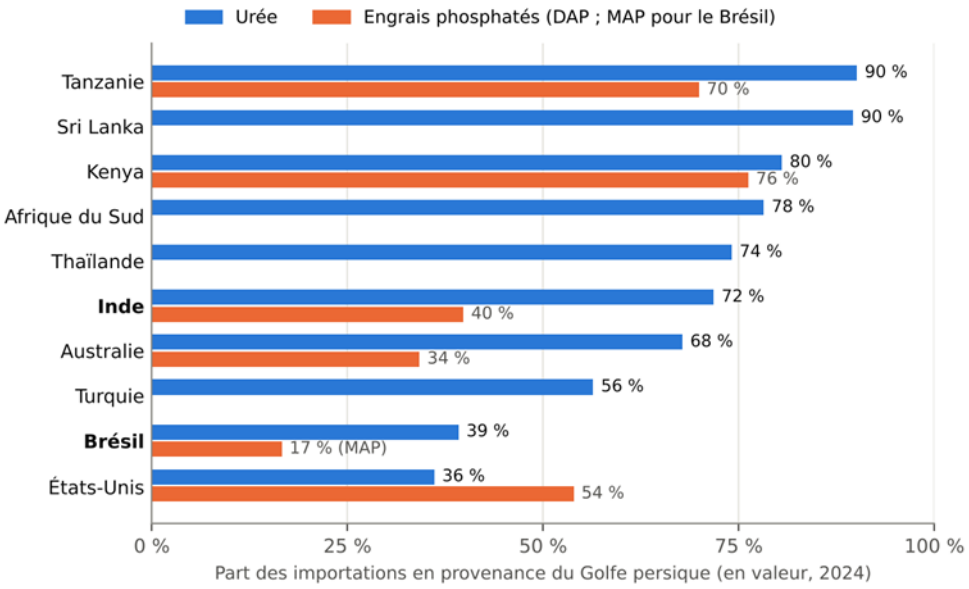
La crise d'Ormuz entre l'Iran et les Etats-Unis s'est installée dans la durée, sous la forme d'un conflit asymétrique, conjuguant guerre économique, hostilités militaires et statu quo diplomatique. L'envolée des cours du pétrole et la hausse vertigineuse des prix de l'essence et du gasoil au lendemain de cette crise ont focalisé toutes les attentions. Les prix du soufre, de l'ammoniac et de l'urée, qui constituent la base de nombreux engrais minéraux, ont également été impactés. Moins médiatisés, ces produits sont pourtant essentiels pour soutenir les rendements agricoles et, in fine, pour garantir la sécurité alimentaire mondiale. Le prix de l'ammoniac – utilisé pour fabriquer de l'urée et des engrais phosphatés (DAP, MAP)[1] –, a progressé d'un tiers entre février et mai 2026, tandis que celui de l'urée a plus que doublé, passant de 400 dollars la tonne avant le conflit à plus de 850 dollars en avril, avant de connaître une détente progressive. Le soufre se négociait encore à plus de 1000 dollars la tonne à Shanghai début septembre 2026, contre 500 dollars fin février 2026 (CRU, 2026).

Les pays du Moyen-Orient représentaient un tiers du commerce mondial de l'urée et près d'un quart de celui de l'ammoniac avant la crise. La moitié des exportations mondiales de soufre transitaient par le détroit d'Ormuz. L'Iran à lui seul fournissait un dixième des exportations mondiales d'urée (IFA, 2026 ; FAO, 2026). Le quasi-blocus iranien sur les navires « non autorisés » qui traversaient le détroit, et le blocus maritime américain sur l'Iran ont eu des effets en cascade. Cela a déstabilisé de grandes puissances agricoles telles le Brésil et l'Inde, mais aussi de nombreux pays africains (IFA, 2026 ; **Graphique 1**), avec des effets à prévoir sur plusieurs années[2].

[1] Le DAP (Phosphate de Diammonium) et le MAP (Phosphate de Monoammonium) sont issus d'un traitement de la roche phosphatée par l'acide sulfurique et l'ammoniac.

[2] La réduction de l'offre d'engrais pourrait impacter plusieurs cycles agricoles, contribuant à la hausse des prix alimentaires bien au delà de 2026 (FAO, 2026).

Graphique 1 – Dépendance à l'égard des engrais du Golfe persique avant la crise (2024)



Source : calculs à partir des données WITS – UN Comtrade.

Restriction des échanges et protection des marchés nationaux : la nouvelle donne géoéconomique

Cette crise a accéléré la montée en puissance d'un néomercantilisme qui s'affranchit des préceptes libéraux au nom de la sécurité économique (Aggarwal et Cheung, 2025 ; OECD, 2025). Les tensions sur l'offre d'engrais minéraux ont été exacerbées par les restrictions aux exportations : la Chine a suspendu à partir de mars 2026 ses exportations de DAP et de MAP, tandis que la Russie a reconduit ses quotas d'exportation sur les engrais minéraux.

Face à la menace d'une rupture d'approvisionnement, le 29 juin 2026, le président Donald Trump a invoqué l'état d'urgence, en vertu de la section 318 du Tariff Act de 1930, pour suspendre les droits « compensateurs » imposés sur les engrais marocains, dans un contexte où le groupe Mosaic – le numéro un du secteur outre-Atlantique –, avait fortement réduit sa production. Les phosphates et la potasse sont inscrits sur la liste des minerais critiques des Etats-Unis (USGS, 2025). L'Union européenne a, quant à elle, suspendu en mai dernier les droits de douane sur les engrais azotés, pour garantir l'approvisionnement du marché commun (Conseil de l'UE, 2026).

Résilience et agilité : les stratégies des grands acteurs face à la crise

Une revue de l'industrie des engrais au niveau mondial met en évidence le rôle des groupes non-occidentaux dans la restructuration de ce secteur (**Tableau 1**). Face à la crise et aux chocs sur l'offre et la demande qu'elle a entraînés, les liens qui existent entre certains États et des groupes érigés en « champions nationaux » constituent un véritable atout pour ces derniers.

Tableau 1 – Groupes occidentaux et non-occidentaux du secteur des engrais : éléments de comparaison

Dimension	Groupes occidentaux (Yara, Mosaic, Nutrien)	Groupes non-occidentaux (OCP, Maaden, PhosAgro)
Avantage compétitif	Positions sur des marchés agricoles matures fortement subventionnés (Europe, Amérique du Nord)	Domination absolue sur les réserves (Phosphates, Potasse) et/ou faibles coûts de production (Ammoniac, Urée)
Stratégie	Recentrage sur des produits de spécialité à forte marge, décarbonation des intrants	Expansion capitalistique adossée à un soutien étatique avec une forte croissance dans le Sud Global et une pénétration des marchés occidentaux
Chiffre d'affaires 2025	Nutrien : 26,9 Md USD Yara : 15,7 Md USD Mosaic : 12,1 Md USD	OCP : 113,9 Md MAD (≈ 12,4 Md USD) Ma'aden : 38,6 Md SAR (≈ 10,3 Md USD) PhosAgro : 573,6 Md RUB (≈ 6,8 Md USD)
Actionnariat	Yara : État norvégien (36 %) Mosaic, Nutrien : actionnariat dispersé (cotés à New York et Toronto)	OCP : État marocain (94 %) Maaden : Fonds public d'investissement saoudien (≈ 64 %) PhosAgro : famille Gouriev (≈ 44 %)
Position de marché	Nutrien : 14,3 Mt de potasse vendues en 2025, premier producteur mondial Mosaic : ≈ 10 % de la production mondiale de phosphates et ≈ 12 % de celle de potasse Yara : leader mondial des engrais azotés et de l'ammoniac	OCP : ≈ 30 % du commerce mondial de produits phosphatés (S1 2026) ; le Maroc détient ≈ 68 % des réserves mondiales de roche phosphatée Maaden : 6,7 Mt de DAP en 2025 PhosAgro : premier producteur européen d'engrais phosphatés

Source : rapports annuels et résultats trimestriels des sociétés citées

Groupe OCP

Le groupe OCP figure parmi les plus grands importateurs mondiaux de soufre et d'ammoniac. Face à la rupture des chaînes d'approvisionnement, le groupe a puisé dans ses stocks pour honorer ses commandes, tout en réduisant sa production de DAP et de MAP. Au premier semestre 2026, la crise a comprimé sa marge opérationnelle, et l'a conduit à revoir son modèle d'activité (Karam, 2026). La politique d'approvisionnement en intrants a été revue pour identifier des fournisseurs alternatifs. Le groupe a également réorienté son « mix produits » vers la production de Triple superphosphate (TSP), moins dépendant du soufre et de l'ammoniac. Pour renforcer son assise financière, il a émis un emprunt perpétuel de 1,5 milliard USD – la première opération de ce type pour une entreprise africaine.

En vingt ans, OCP est passé d'un statut d'exportateur de roche phosphatée, à celui d'opérateur d'un écosystème industriel et commercial intégré, déployé sur les cinq continents. Cette transformation a été réalisée grâce à l'adoption de méthodes modernes de management, tout en cultivant ses relations avec l'État marocain, de très loin son premier actionnaire (94 % du capital). Le groupe est ainsi devenu un pilier de la vision géoéconomique impulsée par le Roi Mohammed VI, qui associe sécurité alimentaire, souveraineté hydrique et énergétique, industrialisation et ancrage africain. Il a développé des usines de désalinisation d'eau de mer et de production d'électricité renouvelable, qui alimentent aujourd'hui des agglomérations entières – notamment Safi, El Jadida et le sud de Casablanca pour l'eau dessalée.

En Afrique, où sa part de marché avoisine les 40%, le groupe a créé des joint-ventures en Éthiopie et au Nigéria. Il a lancé avec la Société financière internationale (SFI) une plateforme visant à mobiliser 800 millions de dollars d'ici 2030, pour développer les chaînes de valeur agricoles. Ce faisant, il contribue à la politique de souveraineté alimentaire du

Continent, l'une des priorités majeures de l'Union africaine. Aux Etats-Unis, le groupe a annoncé un projet de nouvelle usine d'engrais phosphatés, en partenariat avec la coopérative agricole CHS, pour un investissement de 450 millions de dollars. Il a également renforcé son alliance stratégique avec Koch Industries – tant aux Etats-Unis qu'au Maroc. Enfin, grâce aux recherches conduites au sein de l'Université Polytechnique Mohammed VI qu'il a créée, le groupe a pu réduire la teneur en cadmium de ses engrais pour répondre aux exigences européennes.

Maaden

On retrouve cette relation symbiotique avec l'État au sein de la Saudi Arabian Mining Company, ou Maaden – « métaux » en arabe –, qui opère dans les engrais phosphatés, l'or et l'aluminium, et qui projette d'étendre ses activités au cuivre, au lithium et aux terres rares. Son actionnaire de référence est le tout puissant Fonds Public d'Investissement (PIF). La fermeture du détroit d'Ormuz a poussé Maaden à faire preuve de créativité, en réorientant ses exportations d'engrais vers le port de Yanbu sur la mer Rouge, puis vers le port omanais de Duqm sur la mer d'Arabie. Cela a nécessité la mobilisation de capacités logistiques de grande envergure : des milliers de camions sillonnent chaque jour la péninsule arabique pour contourner les détroits d'Ormuz et de Bab el Mandeb.

L'impact de la crise sur les finances du groupe a été limité. La forte hausse du prix de l'aluminium, destiné au marché national, a compensé la compression des marges sur les engrais phosphatés. Le plan d'investissement de 7,5 milliards de dollars dans le complexe Phosphate 3, visant à porter la production de DAP et de MAP de 6 à 9 millions de tonnes par an, a été maintenu. Comme OCP, Maaden œuvre à la constitution d'un écosystème intégré, en multipliant les alliances capitalistiques et industrielles. Le groupe a créé un véhicule d'investissement – Manara Minerals – pour porter ses ambitions à l'international, tout en consolidant son assise financière. En août dernier, en pleine reprise des hostilités entre l'Iran et les Etats-Unis, le groupe a emprunté un milliard de dollars auprès d'un syndicat de banques internationales.

La résilience des entreprises russes et biélorusses

Les entreprises russes et biélorusses du secteur des engrais constituent également des exemples de résilience et des bénéficiaires de la crise d'Ormuz. À travers de grands groupes tels Uralchem, Eurochem ou PhosAgro, la Russie est devenue le deuxième producteur mondial d'engrais minéraux derrière la Chine, et le premier exportateur mondial, avec 45 millions de tonnes exportées en 2025, représentant une part de marché de 19% qui pourrait atteindre 25 % à l'horizon 2030 (TASS, 2025). Les exportations russes d'engrais transitent par les ports de la Baltique, notamment Oust-Louga, et ne sont pas soumises aux sanctions occidentales[3]. La Biélorussie est également un acteur de poids, notamment dans la potasse, à travers le géant étatique Belaruskali. La levée par l'administration Trump des sanctions qui pesaient sur cette entreprise illustre son importance sur le marché mondial.

[3] Les États-Unis comme l'Union Européenne ont exclu les engrais du champ de leurs sanctions.

Les acteurs européens et nord-américains misent sur l'innovation

Face à ces champions nationaux, les opérateurs nord-américains et européens à capitaux privés doivent répondre aux impératifs de rentabilité à court terme. Si l'on excepte le marché de la potasse, épargné par la crise et dominé par des acteurs canadiens tels Nutrien[4], l'américain Mosaic ou le norvégien Yara privilégient une logique de consolidation sur les marchés matures, un développement ciblé sur des zones à forte croissance et un pari sur des produits à marge élevée : les engrais de spécialité. Sur cet aspect-là, ces entreprises sont néanmoins concurrencées par les acteurs non-occidentaux. Le groupe OCP a engagé via ses filiales Nutricrops et SPS (Specialty Products & Solutions) un virage vers des produits « sur mesure », tout en proposant des services de pointe tels que la cartographie des sols. Maaden s'est quant à lui rapproché du groupe pétrochimique SABIC – filiale à 70 % de Saudi Aramco – pour développer une offre conjointe dans les engrais de spécialité.

La décarbonation est également un enjeu important pour l'avenir de ce secteur dont l'empreinte carbone est élevée. Elle permettrait de réduire sa dépendance vis-à-vis des hydrocarbures et des goulots d'étranglement qui leur sont associés. C'est également un enjeu géoéconomique, comme le montre l'instauration par l'Union européenne du Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières, entré dans sa phase définitive le 1er janvier 2026, qui renchérit fortement le coût des produits non décarbonés. Toutefois, les technologies associées à la décarbonation, tel l'hydrogène vert, peinent à s'imposer. Leur coût demeure prohibitif (IEA, 2021). Quant aux bio-engrais microbiens qui visent à réduire l'usage d'engrais minéraux, ces solutions ne peuvent être appliquées à grande échelle, là où la demande d'engrais croît le plus : en Asie du Sud et en Afrique.

Conclusion

Les polycrises pourraient se multiplier dans les années à venir, en raison des effets combinés du dérèglement climatique et des rivalités entre grandes puissances. Dans ce contexte, les restrictions aux échanges, qui reflètent une « arsenalisation » du commerce mondial, - c'est-à-dire l'utilisation des interdépendances commerciales à des fins politiques (Farrell et Newman, 2019) -, pourraient perdurer. À défaut d'une nouvelle gouvernance adaptée à un monde multipolaire, les crises et les comportements non-coopératifs qu'elles induisent continueront d'exacerber la concurrence et la compétition pour les ressources et les débouchés, tant entre les États qu'entre les entreprises. L'évolution du secteur des engrais face à la crise d'Ormuz montre que les acteurs les plus résilients sont ceux qui intègrent ces évolutions géo-économiques dans leur « ADN décisionnel », tout en développant leur agilité stratégique et leurs capacités d'anticipation des risques.

[4] Le Canada assurant près d'un tiers de la production mondiale (USGS, 2026)

Références

Aggarwal, V. K., & Cheung, T. M. (Eds.). (2025). *The Oxford handbook of geoeconomics and economic statecraft*. New York, NY: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197673546.001.0001

Conseil de l'Union européenne. (2026, 22 mai). *Le Conseil suspend pour un an les droits de douane sur certains engrais*. https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/05/22/council-suspends-customs-tariffs-on-certain-fertilisers-for-one-year/

Congressional Research Service. (2026, 29 septembre). *Suspension of countervailing duties on phosphate fertilizer: Options for Congress* (IN12742). Washington, DC: Congressional Research Service. https://www.everycrsreport.com/reports/IN12742.html

CRU. (2026, septembre). Price trends. *Sulphur*, (426). https://www.bcinsight.crugroup.com/wp-content/uploads/sites/7/2026/09/Sulphur_426.pdf

Farrell, H., & Newman, A. L. (2019). Weaponized interdependence: How global economic networks shape state coercion. *International Security*, 44(1), 42–79. https://doi.org/10.1162/isec_a_00351

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2026, 15 mars). *Global agrifood implications of the 2026 conflict in the Middle East: Impacts on energy and fertilizer trade, and food security*. Rome: FAO. https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/1aafb5d8-39d1-481a-b1f8-25facaec3051/content

International Energy Agency. (2021). *Ammonia technology roadmap: Towards more sustainable nitrogen fertiliser production*. Paris: IEA. https://www.fertilizer.org/wp-content/uploads/2023/03/2021_IEA_Ammonia-Technology-Roadmap.pdf

International Fertilizer Association. (2026, 6 mai). *Medium-term fertilizer outlook 2026–2030: Summary report and background on Strait of Hormuz disruption*. Paris: International Fertilizer Association. https://www.fertilizer.org/wp-content/uploads/2026/05/2026_IFA_Medium_Term_Outlook_Report_English.pdf

Interfax. (2026, 19 mars). *U.S. lifts sanctions on Belaruskali*. https://interfax.com/newsroom/top-stories/116718/

Karam, S. (2026, 14 octobre). Phosphate giant seeks foreign investors as war hits finances. *Bloomberg News*. https://www.mining.com/web/phosphate-giant-seeks-foreign-investors-as-war-hits-finances

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Economic security in a changing world*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/4eac89c7-en

TASS. (2025, 17 juillet). *Russia to increase share in global fertilizer market to 25% by 2030*. https://tass.com/economy/1990693

U.S. Geological Survey. (2025, 7 novembre). Final 2025 list of critical minerals. *Federal Register*, 90, 50494. https://www.federalregister.gov/documents/2025/11/07/2025-19813/final-2025-list-of-critical-minerals

World Bank. (2026, octobre). *Commodity price data (The Pink Sheet)*. Washington, DC: World Bank. https://thedocs.worldbank.org/en/doc/74e8be41ceb20fa0da750cda2f6b9e4e-0050012026/related/CMO-Pink-Sheet-October-2026.pdf