

Entretien

avec M. Abdellatif Zaghoun, Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion



1. Avec plus de 60 ans au service du Royaume, comment résumeriez-vous l'évolution de la mission de la CDG ?

La mission de la CDG n'a jamais changé. Notre vocation a toujours été d'agir sur les enjeux de long terme de l'économie marocaine. Notre raison d'être a toujours été et demeure la sécurisation de l'épargne réglementée et sa rentabilisation à travers des investissements utiles au développement social et économique du Royaume. Nos stratégies d'investissement ont dû nécessairement évoluer pour répondre aux enjeux majeurs de chaque phase de croissance que notre pays a traversée au cours des dernières décennies. Au lendemain de son Indépendance, le Maroc se devait d'affirmer sa souveraineté économique. Cette ambition s'est traduite par des stratégies de développement privilégiant des domaines

socio-économiques comme l'expansion de l'immobilier, notamment social, la construction de barrages, la nationalisation de certains opérateurs industriels, la mise en place des premières infrastructures touristiques... Plus récemment, le Maroc a orienté ses efforts vers les grandes infrastructures et les politiques sectorielles : Tanger Med, autoroutes, zones industrielles, zones franches, extension d'aéroports... Et la CDG a toujours été un accompagnateur et un soutien de ces projets structurants. Aujourd'hui comme hier, nous poursuivons cette politique d'accompagnement et d'investissement productif. Notre feuille de route à horizon 2022 invite le Groupe et ses entités à mettre l'ensemble de leurs capacités d'intervention, de manière additionnelle et structurante, au service de la transformation de l'économie et d'une croissance durable.

2. Plusieurs chantiers ont été enclenchés au cours des dernières années. Votre stratégie d'investissements a-t-elle porté ses fruits ?

En d'autres termes : la CDG accomplit-elle correctement sa mission ?

A cette question, nous répondons clairement par l'affirmative. Notre stratégie d'investissement a produit les résultats attendus à deux niveaux. En premier lieu, nos déposants ont toujours pu bénéficier d'une épargne sécurisée et fructifiée comme le stipule notre engagement originel. C'est déjà là un succès à consacrer et à maintenir en ces temps de contraction économique.

En deuxième lieu, je rappelle que le Groupe CDG a investi pas moins de 76 milliards de dirhams sur la décennie 2008-2018. Un investissement conséquent dont l'objectif était de doter le Maroc d'infrastructures de classe mondiale favorisant son émergence économique. J'estime que cet objectif a été largement atteint. Certes, il s'agit d'une ambition dynamique, non arrêtée et que nous poursuivons aujourd'hui en accompagnement de la politique des grands chantiers entreprise par les pouvoirs publics.

3. Le Maroc connaît une mutation rapide et de profonds bouleversements au niveau de son tissu socio-économique. Quels sont les nouveaux enjeux de croissance nationale ?

Le modèle de croissance marocain doit évoluer. Malgré des avancées louables, particulièrement la mise à niveau des infrastructures du pays, l'ouverture et la diversification de l'économie, plusieurs paramètres sont en-deçà des objectifs de développement. Nous pouvons souligner la marge considérable de modernisation du tissu industriel national, d'amélioration de sa compétitivité et de sa productivité notamment en termes d'emplois. Et bien que nous constatons une heureuse baisse des indicateurs relatifs à la pauvreté extrême et la vulnérabilité des populations précaires, nous continuons d'observer des inégalités sociales et une fracture territoriale que nous nous devons d'atténuer.

A cet effet, le modèle de croissance actuel demande une réflexion nouvelle et la mise en place d'une rupture maîtrisée et rééquilibrer les composantes de ce modèle. En matière de capital, le Maroc est un modèle. Il faut maintenant augmenter la productivité des facteurs et créer des emplois. Comment ? En investissant dans des projets à forte valeur ajoutée, orientés vers l'export. En encourageant aussi les productions locales afin de consolider notre indépendance stratégique sur des secteurs clés. Nous visons également le développement de PME à fort potentiel et l'accompagnement des entrepreneurs innovants. A cet effet, le Groupe a créé un fonds d'investissement dédié aux métiers mondiaux du Maroc et un autre fonds dédié au financement des PME à fort potentiel de développement. Nous avons également de grandes ambitions pour notre programme « 212 Founders » dédié à l'accompagnement et au financement de startups.

Tout cela demande un investissement conséquent et une mobilisation de toute la chaîne de valeur locale. Et la CDG, forte de son expérience et de ses nombreuses expertises, contribuera à l'émergence de ce nouveau modèle en adéquation avec les orientations stratégiques fixées par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'Assiste.

4. Comment la CDG s'organise-t-elle pour répondre à ces nouveaux enjeux ?

Dans l'optique d'un nouveau modèle de croissance, la CDG s'implique à travers les modes d'intervention qu'elle maîtrise : expertise, maîtrise d'ouvrage déléguée, investissement, co-financement. En réduisant notre exposition et les risques encourus, nous gagnons en capacité d'intervention. Nous continuons donc d'être présents mais nous attestons d'une plus grande pertinence et d'investissements plus rentables.

Par ailleurs, nous avons opéré une série d'actions de restructuration du Groupe et recentré notre périmètre d'intervention sur des métiers qui présentent un fort potentiel en termes de création d'emplois et de valeur ajoutée. Outre l'aspect évident de la fructification des fonds mobilisés, nous voulons que notre intervention soit additionnelle et structurante, qu'elle crée de la valeur ajoutée par rapport aux secteurs privé et public. Nous ne souhaitons pas concurrencer le privé.

Au contraire, nous voulons l'accompagner, l'encourager et susciter cette attractivité nécessaire à l'implication des opérateurs privés.

En vue d'encadrer ce redimensionnement Métier, nous avons mis en place un cadre prudentiel conçu avec la Banque Centrale. Ce dernier permet d'assurer une adéquation entre les fonds propres, l'exposition et les investissements réalisés.

Nous avons également procédé à la refonte de notre système d'information, dispositif désormais incontournable à toute ambition de compétitivité et de productivité des grands groupes.

Enfin, la CDG investit plus que jamais dans son capital humain. Plus que cela, nous avons mis en œuvre une série de mesures pour renforcer notre performance globale et la cohérence entre les structures du Groupe.

Je citerais notamment l'initiative « One CDG » ainsi que l'Académie Groupe, deux nouveaux fleurons de l'excellence Made in CDG.

5. Comment voyez-vous l'avenir ? Avez-vous identifié les prochains secteurs d'intervention du Groupe ?

La CDG accompagne la marche en avant du Royaume. Nous avons donc aligné notre stratégie d'investissement sur les nouveaux enjeux économiques du Maroc : le renforcement de la productivité des facteurs et de la création d'emploi, le déploiement effectif de la régionalisation avancée, la transition énergétique et le développement d'une économie durable. Il s'agit là de chantiers de long terme, porteurs de potentialités multiples tant d'un point de vue social qu'économique.

Je conclurai en insistant sur un point. L'acteur principal de la transformation structurelle est l'entreprise privée. Le développement du Maroc est tributaire d'une nouvelle génération d'entreprises qui s'industrialisent, se valorisent, se diversifient, innovent... Dans cette redynamisation du tissu productif marocain, la CDG ambitionne de jouer un rôle crucial. Nous devons créer un cadre d'attractivité, injecter les capitaux de départ, renforcer les synergies et proposer des accompagnements qualitatifs en vue d'encourager le secteur privé à investir et à s'investir dans la stratégie nationale de croissance. L'avenir de notre économie en dépend.