

Séminaire Entrepreneurs

Villes et Territoires

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche, de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air Liquide¹

Algoé²

ANRT

Arcelor

Areva²

Cabinet Regimbeau¹

Caisse des Dépôts et Consignations

CEA

Chaire "management de l'innovation"

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Groupe ESSEC

HRA Pharma

IDRH

Institut de l'Entreprise

La Poste

Lafarge

Ministère de l'Industrie,

direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

Schneider Electric Industrie

SNCF¹

Thales

Total

Unilog

Ylios

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2006)

LE RÔLE DE LA CAISSE DE DÉPÔT ET DE GESTION DANS LE DÉVELOPPEMENT DES GRANDS BASSINS ÉCONOMIQUES DU MAROC

par

Abdesselam ABOUDRAR

Directeur général adjoint

de la Caisse de dépôt et de gestion du Maroc

Séance du 5 juillet 2006

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

La Caisse de dépôt et de gestion (CDG), institution publique marocaine créée en 1959, a aujourd'hui une mission de service public (assurer la sécurité des fonds d'épargne, être une force d'animation et de régulation des marchés financiers, appuyer l'investissement public) et des activités concurrentielles (placements financiers, prises de participations, investissements pour son compte propre). La CDG dispose de trois atouts pour soutenir les projets de développement économique : sa force de frappe financière, son statut de tiers de confiance permettant d'intéresser des investisseurs d'envergure internationale, et sa maîtrise des montages financiers et institutionnels. Abdesselam Abouddrar illustre le rôle de la CDG à travers trois exemples : la requalification de la baie de Casablanca, le projet Tanger-Méditerranée (construction d'un port en eau profonde) et l'aménagement de la vallée du Bouregreg près de Rabat.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

EXPOSÉ d'Abdesselam ABOUDRAR

Je vais d'abord vous présenter la Caisse de dépôt et de gestion (CDG), puis sa philosophie en matière d'aménagement territorial et enfin trois grands projets, parmi d'autres, auxquels elle participe.

La Caisse de dépôt et de gestion

La CDG est une institution financière créée sous forme d'établissement public en 1959, au lendemain de l'indépendance. Avec quelques autres institutions, comme la banque du Maroc, c'est l'une des premières pierres de la nouvelle autonomie financière du pays. Depuis cette période, elle a accompagné de nombreuses réformes : la marocanisation des institutions au début, puis l'ouverture vers l'étranger, puis la réforme des marchés financiers à partir des années 1990. Elle continue de le faire. Elle a par exemple contribué, au cours des dernières années, à la dynamisation de la Bourse de Casablanca. Si cette dernière ne connaît pas encore un volume de transactions très important, elle fonctionne déjà correctement.

Trois grands domaines d'activité

La CDG a pour mission de contribuer à l'impulsion du développement économique et social. À ce titre, elle exerce trois métiers principaux :

- gestionnaire de fonds institutionnels et de retraites ; la CDG gère 100 milliards de dirhams d'actifs (environ 10 milliards d'euros), à la fois pour son compte propre mais aussi pour des tiers, comme la Caisse Marocaine des Retraites (caisse des fonctionnaires) ;
- banquier, financier et assureur ; la CDG intervient sur les différents compartiments du marché des capitaux de manière à canaliser l'épargne vers des investissements utiles pour la prospérité du pays ; je précise qu'en principe, la Caisse n'exerce pas l'activité de banque de détail, même si par le jeu du sauvetage financier d'une entreprise en difficulté (le CIH, crédit Immobilier et Hôtelier), elle se retrouve à le faire actuellement ;
- aménageur et développeur du territoire ; normalement, la CDG se limite à prendre l'initiative du lancement des projets et à mettre en place une organisation adaptée ; sur ce plan, elle joue un rôle essentiel de mise en relation et de facilitateur.

Chacun de ces métiers se subdivise en plusieurs spécialités. L'entreprise les exerce au moyen d'une trentaine de filiales différentes.

Ainsi, le secteur financier est constitué d'une banque d'investissement, d'une société de Bourse, d'un gestionnaire d'actifs, d'une société de capital-risque (avec un fonds d'amorçage et un fonds de développement), d'une société d'investissement (qui gère le cas particulier de nos participations minoritaires mais stratégiques), et encore de plusieurs autres.

L'activité de prévoyance comporte deux institutions, une caisse de retraite (RCAR) dédiée à une partie du secteur public, et une caisse de retraite et d'assurance (CNRA) qui a vocation à fournir une couverture sociale adaptée pour certaines catégories socioprofessionnelles, comme les professions libérales, qui n'en disposent pas encore.

Le secteur de l'aménagement intègre une série de sociétés spécialisées dans la promotion et les services à l'immobilier, et une autre série pour le développement et la gestion d'actifs dans le domaine touristique. Ces sociétés ont pour objectif de faire fructifier nos fonds en profitant de l'expansion du tourisme. À titre d'exemple, une de nos filiales a pris une participation de 10 % dans le Club Méditerranée. Notre groupe possède aussi une série d'entreprises spécialisées sur la filière bois, environnement et développement durable. Enfin, une dernière série est spécialisée dans le domaine des infrastructures et des services aux collectivités locales.

La structure propre de la CDG regroupe 500 collaborateurs, mais l'ensemble du groupe, en intégrant les filiales, compte quelque 5 000 personnes.

Philosophie de l'aménagement territorial

En matière d'aménagement, notre savoir-faire et notre philosophie tiennent en quelques points principaux : une capacité relationnelle propice à l'efficacité, un souci de l'ensemble des préoccupations socioéconomiques, une image de sérieux.

Une capacité relationnelle

De manière générale, nous sommes proches des pouvoirs publics. Sur le long terme, nous nous inscrivons dans leurs grandes orientations. En revanche, nous disposons d'une grande indépendance sur les court et moyen termes. Ainsi, nous avons une certaine distance par rapport au pouvoir politique.

Cela nous permet d'entretenir une grande concertation avec l'ensemble des acteurs privés ou publics. Cette concertation est évidemment le gage d'une bonne appréhension des problèmes. Mais elle ne se fait pas spontanément dans la société marocaine. En effet, les acteurs privés sont habituellement placés dans une attitude de dépendance dans leur rapport avec l'Administration. De ce fait, ils ne peuvent pas faire prévaloir facilement leur point de vue.

Notre appartenance à la sphère publique associée à une distance par rapport aux administrations nous permet aussi de concilier une certaine rapidité avec un travail bien fait. Par comparaison, face à une difficulté, les opérateurs strictement publics fournissent habituellement de bonnes réponses parce qu'ils font de nombreuses études et sont attentifs à respecter les normes, mais ils le font lentement. En revanche, les sociétés privées répondent généralement vite parce qu'elles ont une grande réactivité, mais elles ne le font pas toujours avec la plus grande rigueur car elles sacrifient parfois aux enjeux financiers.

Une préoccupation multiforme

Nous avons une forte tradition d'intégration de l'ensemble des préoccupations économiques, sociales et environnementales. Cela découle de notre vocation à financer des projets à long terme.

Nous sommes aussi attentifs à la culture des populations affectées par nos affaires. Cette culture est différente selon que l'on se situe dans un bidonville, au centre d'une grande ville ou dans une région désertique par exemple. Quelles qu'elles soient, nous essayons de respecter les cultures locales, y compris lors des opérations souvent pénibles d'expropriation et de relogement.

Une image de sérieux

La CDG est reconnue comme une force financière importante. Mais en réalité, notre participation sur ce plan est souvent modeste. Elle n'a pas besoin d'être élevée, car notre présence en tant que tiers de confiance est de nature à attirer d'autres investisseurs. Cela tient au fait que nous nous sommes construits une image de sérieux. Les autres participants savent que le projet ira au bout. Nous sommes un gage de crédibilité. C'est là notre atout principal.

Une situation marocaine propice à la hardiesse

Le Maroc est actuellement dans un état propre à mener des opérations d'une certaine hardiesse. En effet, beaucoup de constructions urbaines datant des années 1930 ou 1940 arrivent en fin de leur durée de vie. De plus, du fait d'une croissance démographique forte et peu maîtrisée sur le plan urbain, les bidonvilles se sont multipliés depuis l'indépendance. Les

attentats terroristes de 2003 ont manifesté violemment un état de délabrement social et ont conduit à une prise de conscience de la situation au niveau politique.

Je vais maintenant vous présenter trois grands projets menés par la Caisse en territoire marocain. Le premier est à Casablanca, la capitale économique du pays, le second à Tanger, la porte sur l'Europe, et le troisième à Rabat, la capitale politique.

Casablanca

Ce projet, lancé par le roi Mohamed VI, consiste à requalifier un secteur de quelques centaines d'hectares constitués par le cœur historique de la ville et la baie sur l'océan.

Le projet vise à :

- renforcer le rôle de Casablanca comme plate-forme régionale de la finance, des affaires et des activités tertiaires liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- développer le tourisme d'affaires, de culture ou de loisirs grâce à de nouveaux équipements balnéaires et sportifs adaptés ;
- rénover les bâtiments commerciaux et résidentiels.

Il se décompose, dans le temps et dans l'espace, en trois grands sous-ensembles. Le premier se situe autour d'une nouvelle corniche, le second autour de l'avenue Royale qui relie la grande mosquée Hassan II au centre ville, et le troisième autour du port-médina. À chaque fois, ces projets demandent une phase d'aménagement et une phase de réalisation.

Les montants d'investissement totaux des travaux d'aménagement s'élèvent à 4 milliards de dirhams (soit un peu moins de 400 millions d'euros) et les travaux de construction à 18 milliards (soit un peu moins de 1,8 milliard d'euros). Le financement est actuellement partagé entre la CDG (70 %) et la société Dubaï International Properties, un investisseur de Dubaï (30 %).

Je vous présente ici la phase d'aménagement des trois sous-ensembles.

Une nouvelle corniche

Cette partie a pour objet de doter la ville d'un nouveau centre urbain ouvert sur la mer, d'une surface d'environ 25 hectares. Ce centre intégrera des activités multiples de manière à assurer une animation permanente de la zone : hôtels, commerces, logements, zones de loisirs, bureaux. Il comprendra aussi un palais des congrès, une marina et des équipements socioculturels.

Rénovation autour de l'avenue Royale

Cette séquence consiste à restructurer les 120 hectares qui jouxtent l'ancienne médina. Cette zone est constituée par des quartiers très vétustes qui ont mal subi l'évolution démographique. À l'origine, il y avait une maison par famille. Actuellement, on trouve souvent dix personnes, les enfants, les parents, les grands-parents..., logeant dans deux pièces. Il s'ensuit un accroissement de la pression sur les équipements comme sur le climat social, et une dégradation de la qualité de vie.

L'opération touchera environ 17 000 ménages. Plus de 3 400 constructions indépendantes seront détruites. Une voie de circulation d'un kilomètre et demi sera construite. Des terrains destinés à la réalisation future d'un théâtre, d'un palais des congrès, de logements de haut de gamme et de commerces seront dégagés.

Outre les dimensions techniques, l'opération demande un savoir-faire humain important, puisqu'il faudra s'occuper du déplacement et du relogement des familles, ainsi que de la

gestion des aspects juridiques liés aux logements actuels. Or, ces derniers sont souvent sous-loués plusieurs fois, en dépit des règles légales. Cela génère ainsi une réalité particulièrement complexe.

Le port-médina

Traditionnellement, Casablanca, comme la plupart des villes arabes, a une urbanisation et un mode de vie qui tournent le dos à la mer, et laissent donc une partie mal aménagée entre la ville et la mer. C'est cette partie que nous comptons valoriser en réaménageant le port de pêche, en ouvrant un terminal pour les croisières, et en créant un pôle de tourisme et d'affaires. Elle s'étend sur une superficie de 157 hectares autour de la grande jetée du sud du port de Casablanca. Elle devrait permettre de réconcilier la ville avec sa côte maritime.

La plupart des terrains sont actuellement possédés par la marine royale. Les raisons en sont historiques. Mais concrètement aujourd'hui, elle n'en a pas besoin pour réaliser sa mission militaire propre. Elle est prête à nous les céder en échange d'une contrepartie financière et d'une prise de part dans le projet lui-même.

Tanger

Le projet du port Tanger-Méditerranée se situe à l'extrémité nord du Maroc, à l'est de Tanger, sur la Méditerranée, comme son nom l'indique.

Initialement, le nouveau port était prévu à la proximité immédiate de la ville sur la façade atlantique. Le nouveau roi, Mohammed VI, sensible au développement territorial, l'a fait déplacer plus à l'Est sur la façade méditerranéenne de manière à désenclaver une région en manque d'activité économique. La population y vit en effet un peu d'agriculture vivrière, un peu des apports des travailleurs émigrés, mais aussi de cultures, commerces et trafics illicites.

Quatre entités

Le projet se divise en quatre entités : un port à vocation internationale, un port roulier, des zones franches économiques et des infrastructures de connexion.

Le port international sera composé de deux terminaux à conteneurs, affectés au trafic de transbordement et d'import-export, d'un terminal de vrac et de marchandises diverses et d'un terminal à hydrocarbures. Le port roulier aura une capacité d'accueil de 5 millions de passagers et de 500 000 camions par an. Ces deux ports seront accompagnés d'une zone franche de 130 hectares consacrée à la logistique, d'une autre de 600 hectares dévolue aux activités industrielles, et d'une troisième de 200 hectares regroupant les activités commerciales. Des connexions autoroutière et ferroviaire de plusieurs dizaines de kilomètres seront construites pour les relier au futur port et au reste du pays, notamment à l'axe Tanger-Casablanca.

Pour faire les premières consultations d'ingénieurs conseils et d'experts, la CDG a créé TMSA (Tanger Méditerranée société anonyme). Elle a aussi vocation à assurer la convergence de tous les acteurs, en étant l'interlocuteur unique.

Le conseil en ingénierie est réalisé par une société anglaise. L'appel d'offres pour la construction a été brillamment remporté par la société Bouygues. Elle nous a en effet proposé des solutions remarquables qui feront économiser des sommes importantes par rapport à nos prévisions.

Le projet devrait générer localement près de 150 000 emplois, pour un investissement de 2 milliards d'euros (dont la moitié sera financée par des fonds privés).

Un planning respecté

Le planning prévu a débuté en 2002 et doit s'étendre jusqu'en 2010. En 2002, une zone économique spéciale et la société TMSA ont été créées. En 2010, les zones franches devraient être achevées. Entre-temps, il est prévu successivement que soient sécurisés les financements, puis que soient construits les terminaux portuaires et les infrastructures de connexion.

En juillet 2006, l'avancée de l'opération est conforme au programme. Cela mérite d'être souligné car ce n'est pas très fréquent. C'est sans doute dû à l'existence d'un conseil de surveillance présidé par un conseiller du roi qui suit de près le déroulement du projet et veille à résoudre les blocages entre les acteurs.

Rabat

Le projet de Rabat doit aménager un espace de 5 000 hectares dans la vallée du Bouregreg en prenant en compte ses composantes urbanistiques, paysagères et physiques. Cette vallée sépare les villes voisines de Rabat et de Salé. Elle est très belle, mais est défigurée par une urbanisation désastreuse.

Cette situation provient d'un déficit d'aménagement d'une part, et d'une urbanisation sauvage rampante d'autre part.

De ce fait, l'une des difficultés importantes du projet consiste à simplifier la situation foncière en harmonisant les statuts juridiques des terrains concernés par l'aménagement.

Six séquences

L'opération se divise en six séquences, dénommées Bab Al Bahr, Al Sahat Alkabira, Kasbat Abi Raqraq, Sahrij El Oued, Al Manzah Al Kabir, Bouhayarat As Souhoul, correspondant à des localisations différentes le long de la vallée. Elles sont dotées d'objectifs et d'impératifs spécifiques :

- Bab Al Bahr vise à embellir l'estuaire et à en faire un espace public destiné aux loisirs et à l'animation ;
- Al Sahat Alkabira doit aménager une zone d'activité commerciale, résidentielle et touristique, qui articulera les deux rives ;
- Kasbat Abi Raqraq a vocation à créer, sur le versant de Salé, un vaste plan d'eau public et une technopole ;
- Sahrij El Oued réalisera un grand bassin d'irrigation dans l'axe principal de la vallée, de manière à permettre la constitution d'une activité agricole à haute valeur ajoutée ;
- Al Manzah Al Kabir construira sur le plateau de Shoul un ensemble résidentiel de haut standing ;
- Bouhayarat As Souhoul doit développer des équipements de détente pour la population de l'agglomération, tout en préservant la vocation lacustre de certaines parties de la zone.

La contribution de la CDG consiste dans un premier temps à concevoir le projet et à établir un schéma directeur d'ensemble. Dans un deuxième temps, elle doit créer une société d'aménagement – comme pour le projet du port Tanger-Méditerranée – qui suivra les études préliminaires, améliorera l'assise foncière du projet, et finalisera la structure financière des investissements.

Le montant global du projet s'élève à 3 milliards d'euros. Il devrait être réalisé d'ici 2020 et créer 100 000 emplois.

DÉBAT

Un intervenant : *L'ancien Sahara espagnol, une grande zone désertique au sud du Maroc, a été annexé par votre pays il y a une trentaine d'années. Avez-vous joué un rôle dans cette zone ?*

Abdesselam Abouddrar : Pratiquement pas. La priorité ayant été donnée aux infrastructures, les projets de ports, de routes ou d'alimentation en eau et électricité ont été menés par les administrations et organismes concernés. Les entreprises privées ont pris en charge les constructions de logements.

Situation foncière

Int. : *Comment la propriété foncière est-elle organisée au Maroc ? Comment se déroulent les expropriations lors de vos opérations d'aménagements ?*

A. A. : Les situations foncières sont souvent inextricables, particulièrement dans le Nord. Dans cette zone, il n'y avait pas de conservation foncière pour des raisons historiques. Le territoire était sous protectorat espagnol. Difficile de savoir ce qui est à qui. Pour s'en sortir, il faut traiter avec plusieurs administrations, et avoir de la patience !

De manière plus générale, les terrains appartiennent souvent à des propriétaires privés. Or, contrairement à ce qu'on peut croire de l'extérieur, l'État marocain est très respectueux de la propriété privée. L'expropriation est toujours une opération humaine et administrative délicate. Il suffit qu'une personne, même modeste, refuse, pour que le projet soit bloqué pendant plusieurs années. Néanmoins, quand la volonté royale est clairement derrière nous, ceci s'arrange plus facilement.

Souveraineté royale

Int. : *Quel est le rôle du roi dans la société marocaine ?*

A. A. : Le roi est très présent par nature dans nos institutions. Il est dépositaire de la souveraineté et notre monarchie est exécutive. L'État fonctionne donc de manière très centralisée. De plus, le roi actuel, Mohammed VI, est très attentif à ce qui se passe sur le terrain. À titre de personne privée, il lui arrive d'ailleurs fréquemment de se promener dans le pays sans cortège. Il aime le contact direct avec la vie du peuple. En pratique, par rapport aux problématiques de développement, il donne des impulsions et suit le déroulement des opérations. Il assiste à des réunions. Il inaugure et il revient souvent voir comment les choses ont évolué. Dans la société marocaine, dès que le roi s'intéresse à un sujet, les administrations bougent. Et inversement, s'il ne s'y intéresse pas, elles se disent que ce n'est pas très important. Même au-delà de la fonction publique, la volonté du roi a une grande puissance. Elle est capable de mobiliser l'ensemble des acteurs.

Int. : *Voulez-vous dire que vous avez ainsi les moyens de court-circuiter les processus administratifs et légaux normaux ?*

A. A. : Non. Nous respectons toujours les procédures. Le soutien royal permet seulement de réunir plus facilement les différents acteurs, notamment toutes les administrations impliquées, et de les accorder. En l'absence de cette autorité, certaines administrations peuvent être enclines à tergiverser. Et si malencontreusement, un événement conduit les médias à s'emparer négativement de l'affaire, le système se bloque pendant une durée souvent longue.

CDC française et CDG marocaine

Int. : *La CDG a été faite sur le modèle français de la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Entretenez-vous des relations avec elle ?*

A. A. : Oui. Nous avons une convention de partenariat qui est régulièrement reconduite. Elle porte sur des échanges de formation, mais aussi sur des joint-ventures. Par exemple, nous avons créé ensemble une société de capital-risque avec un fonds d'amorçage et un fonds de développement.

Int. : *Y a-t-il des institutions équivalentes dans les pays voisins ?*

A. A. : Certaines commencent à se mettre en place dans d'autres pays d'Afrique comme le Sénégal ou le Cameroun. Il n'y en a pas encore ni en Tunisie ni en Algérie. Il y a aussi une caisse espagnole, un peu dans la même logique de bras armé du gouvernement quand le privé n'est pas suffisamment fort. Il y a également un équivalent au Québec.

Int. : *Il me semble qu'actuellement la CDG ne ressemble plus à son modèle français. L'institution marocaine est beaucoup moins impliquée dans les phases qui suivent le financement et la conception. La Caisse des dépôts française, au travers de ces filiales, s'occupe souvent de tout, du financement à l'exploitation, en passant par la construction.*

A. A. : Vous avez raison globalement quoique nous possédions quelques filiales d'ingénierie, et que nous gérons parfois les équipements construits. En revanche, nous ne construisons plus jamais. Nous le faisons au début de notre existence, après l'indépendance, parce qu'il n'y avait pas toujours d'opérateurs privés capables de le faire. C'était typiquement le cas dans le secteur des hôtels à destination touristique. Du début des années 1960 jusqu'aux années 1980, nous avons bâti et géré des hôtels. Mais dès le boom des années 1970, les entrepreneurs privés ont pu prendre en partie le relais. Nous avons aussi participé à la reconstruction d'Agadir, mais nous nous sommes séparés de nos possessions dans les années 1980 et 1990. Il est clair que notre vocation n'est d'être ni le constructeur ni le gestionnaire ou l'exploitant, mais l'aménageur. Elle est aussi d'être entre l'État et le marché. Si ni l'un ni l'autre ne sont capables de mener à bien une opération nécessaire pour le développement du pays, nous la prenons en main. Nous avons la même position dans le marché des capitaux.

Int. (directrice des opérations européennes de la Caisse des dépôts et consignation) : *Je me permets de signaler que l'activité de construction n'entre pas dans la vocation initiale de la Caisse des dépôts. C'est une tendance relativement récente. Au cours des trente glorieuses, la CDC était axée sur l'aménagement du territoire, elle n'était pas un opérateur. Notre vocation première est toujours de résoudre la composante institutionnelle d'un projet, c'est-à-dire l'organisation des textes, le type de contrôle, etc. À ce titre, elle reste très comparable à sa petite sœur marocaine.*

Des collectivités locales naissantes

Int. : *Quelles sont vos relations avec les collectivités locales ? En France, historiquement, la Caisse des dépôts a été une remarquable institution de dialogue avec ce type d'entité.*

A. A. : Au Maroc, les communes n'existaient quasiment pas en tant qu'acteurs indépendants jusqu'à récemment. Avec les débuts du processus démocratique en 1976, une charte communale avait bien été mise en place, mais elle était restée relativement factice dans la mesure où l'État et l'Administration se débrouillaient pour conserver tous les pouvoirs. Symétriquement, la CDG avait créé un fonds spécifique de crédit pour le développement communal le FEC (fonds d'équipement communal) qui après quelques péripéties est passé sous tutelle du ministère de l'Intérieur. Depuis quelques années, les élections communales sont devenues plus transparentes. Un pouvoir communal indépendant émerge. Nous commençons à construire des relations de travail avec lui. Notre attitude est pragmatique : à partir des schémas directeurs de l'État, nous ciblons quelques communes ou régions pour lesquelles nous finançons quelques études. Nous nous créons ainsi des partenaires locaux. Quand cela se passe bien, nous allons plus loin. Avec une commune de la banlieue de Rabat, nous avons par exemple financé la création d'une base informatique de gestion des données administratives (Cyber-base).

Un tissu d'entrepreneurs dynamiques

Int. : *Pour la réalisation de vos projets, vous fonctionnez avec des entrepreneurs. Comment se présente votre partenariat avec eux ?*

A. A. : Le secteur privé marocain est très florissant. Il est sans doute le plus dynamique et le plus complet d'Afrique, avec celui de l'Afrique du Sud. Dans beaucoup de domaines d'activité, les entrepreneurs et les entreprises sont nombreux. Ils commencent petits, puis croissent grâce à leurs performances. Ainsi, l'autoroute reliant Rabat à Marrakech a été construite par un groupe privé marocain. Il a commencé en faisant des chemins, puis a continué en faisant des routes, et est enfin devenu capable de faire une autoroute de qualité. Récemment, nous avons participé à l'introduction en Bourse d'un opérateur immobilier. Elle a incarné une petite révolution dans le monde marocain de l'immobilier et de la Bourse. En effet, c'est un secteur où le paiement au noir est pratique courante. Cette entreprise a choisi de se développer en conservant la plus grande transparence, et elle a réussi. C'est un remarquable exemple d'un style moderne d'entrepreneuriat.

Nos relations avec les entreprises privées dépendent de l'activité qui nous met en relation avec elles. Ainsi, notre activité de capital-risque nous en fait rencontrer dans tous les secteurs. Notre métier d'aménageur nous met surtout en relation avec les groupes de construction. De ce point de vue, le fait de posséder quelques filiales d'ingénierie nous donne une fenêtre utile sur le marché de la construction. Nos relations contractuelles avec ces derniers se déroulent selon une procédure classique d'appel d'offres.

Du fait de nos activités de gestionnaire de fonds et de finance, nous avons également des participations minoritaires dans des banques et des assurances privées. Nous avons enfin une activité de banque de financement, au-delà de l'aménagement.

Int. : *Autour du nouveau port de Tanger, vous avez prévu une zone industrielle. Que comptez-vous y faire ?*

A. A. : Pour le moment, il y a Tanger Free Zone qui connaît un grand succès. Elle est déjà quasiment pleine. Mais elle n'est pas affectée à un domaine précis d'activité. Les entreprises font ce qu'elles veulent. En pratique, du fait que c'est une zone franche, il s'agit évidemment pour l'essentiel de productions à exporter.

Le projet Tanger-Méditerranée prévoit lui, l'aménagement d'un ensemble de zones d'activités diverses (logistique, industrielle,...) certaines proches du site, d'autres plus éloignées (ex : un techno parc au sud de Rabat à la jonction entre les axes Nord-Sud et Est-Ouest). Toutes ces zones sont conçues pour faire jouer à plein l'activité du port.

La rentabilité est ainsi au cœur du projet qui n'est plus considéré comme une simple infrastructure.

Présentation de l'orateur :

Abdesslam Abouddrar : ingénieur des Ponts et Chaussées (Paris 1973), économiste (Rabat 1980) et MBA (ENPC Paris 2000) ; après avoir acquis une vaste expérience dans l'ingénierie et le conseil (1974-1998) il a rejoint la Caisse des dépôts et de gestion (CDG) ; responsable du pôle promotion de l'épargne et prévoyance de 1998 à 2003 ; il a été nommé en 2002 secrétaire général de la CDG puis directeur général adjoint en 2006 ; il est aussi membre actif d'associations professionnelles scientifiques et de la Société Civile.

Diffusion octobre 2006