

15  
Déc  
25

# ECO BUSINESS

By Logj

www.lodj.ma

PME TPE STARTUP



# LA CDG

L'INSTITUTION QUI FAÇONNE LE MAROC...  
EN TOUTE DISCRÉTION



@lodjmaroc



## LA CDG :

l'institution qui façonne le Maroc ... en toute discréction

EDITO  
LA CDG : l'institution qui façonne le Maroc ... en toute discréction

Certaines images de ce magazine peuvent avoir été créées par intelligence artificielle.

1. Le coffre-fort de l'épargne nationale  
Comment la CDG protège, transforme et fait fructifier les ressources longues du pays.
2. La banque invisible : rôle systémique dans le secteur financier  
Poids sur les marchés, influence structurelle, capacité de stabilisation.
3. Aménagement et territoires : l'architecte invisible du Maroc moderne  
Pôles urbains, zones industrielles, stations touristiques, nouvelles villes.
4. L'économie du savoir : UIR, Job In Tech et la fabrique de talents  
Pourquoi la CDG investit dans les compétences avant d'investir dans les infrastructures.
5. Afrique : la diplomatie financière discrète de la CDG
6. L'influence institutionnelle du Maroc à travers les Caisses de Dépôt africaines.  
Un modèle CDG exportable : quand l'épargne nationale devient un levier africain de développement
7. Vision 2030 : la métamorphose silencieuse d'un géant stratégique  
Sécuriser. Impacter. Mobiliser 100 milliards. Redessiner l'économie marocaine.
8. Le capital patient : financer ce que personne d'autre ne peut financer  
Ports, énergie, eau, digital... l'art d'assumer le long terme.
9. La massification des fonds : le Maroc prépare ses très grands projets  
Comment la CDG change d'échelle pour répondre aux besoins nationaux.
10. 2010–2025 : la décennie où la CDG s'est réinventée  
Les transformations internes qui ont rendu possible CAP2030.
11. Financer l'économie : dette, capital, innovation, structuration  
Rôle transversal, marchés de capitaux, private equity, appui aux filières.
12. Territoires en mutation : quand l'investissement devient politique publique  
Dynamique régionale, attractivité, ingénierie, souveraineté territoriale.
13. Inclusion financière : ouvrir l'accès à ceux qui en sont exclus  
TPME, femmes, jeunes, microfinance, digitalisation.
14. Portrait institutionnel : La CDG de demain – puissance, risques et responsabilités  
Synthèse critique pour comprendre le rôle réel de l'institution

ECO  
BUSINESS

LODj



Imprimerie Arrissala

15

DÉC | 2025

DIRECTEUR DE PUBLICATION : ADNANE BENCHAKROUN  
ÉQUIPE DE RÉDACTION : BASMA BERRADA - SALMA LABTAR  
NISRINE JAOUADI - AICHA BOUSKINE - SOUKAINA BENSAID - MAMOUNE ACHARKI  
KARIMA SKOUNTI - MAMADOU BILALY COULIBALY  
INSÉRSSION ARTICLES & MISE EN PAGE : MAMOUNE ACHARKI & IMAD BENBOURHIM  
MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIROUN  
ALIMENTATION & MISE EN PAGE : IMAD BEN BOURHIM  
WEBDESIGNER / COUVERTURE : NADA DAHANE  
DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHCEN

L'ODJ Média – Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur :

[www.pressplus.ma](http://www.pressplus.ma)



# By Lodj WEB TV



**100% digitale  
100% Made in Morocco**



# KHALID SAFIR, LE DG DE LA CDG

«Vous allez entendre parler de nous dans les prochaines semaines.»

Ce dossier spécial fait suite à la rencontre organisée par la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), réunissant des figures influentes du paysage médiatique. Un événement marquant qui ne s'apparentait pas à une simple conférence de presse, mais plutôt à un moment de clarification et de redéfinition. Comme l'a souligné Khalid Safir, Directeur Général de la CDG, il s'agissait de "faire le point" sur l'identité actuelle de l'institution, ses projets en cours, et ses ambitions pour un Maroc en pleine transformation. Ce dossier exhaustif que nous publions éclaire les différents angles abordés par Khalid Safir.

Un dossier attendu et ce, dans un contexte marqué par des enjeux majeurs tels que la vision Maroc 4.0, l'organisation de la Coupe du Monde 2030, ou encore l'émergence de nouvelles filières industrielles, la CDG se positionne comme un acteur stratégique aux multiples défis.

oin des idées reçues et des stéréotypes, notamment ceux qui

veulent que la CDG soit une "caisse noire" ou un investisseur de luxe, son directeur a insisté sur l'importance de dissiper ces mythes. Il a mis en lumière des chiffres révélateurs,

comme le fait que les 10 parcours de golf, souvent cités à tort comme symboles d'une gestion élitiste, ne représentent

qu'une part infime de son portefeuille de 363 milliards de dirhams. Ces équipements sont avant tout conçus comme des leviers d'attractivité pour le pays, intégrés dans des projets de développement touristique, et non comme des gadgets destinés à une élite restreinte.

À travers ce dossier, nous explorerons les ambitions de la CDG à l'aube de ces grandes mutations, en détaillant

ses interventions, son modèle économique et les projets qui jalonnent son parcours vers un Maroc résolument tourné vers l'avenir.

**À travers ce dossier, nous explorerons les ambitions de la CDG à l'aube de ces grandes mutations, en détaillant ses interventions, son modèle économique et les projets qui jalonnent son parcours vers un Maroc résolument tourné vers l'avenir.**



# LODJ

WWW.PRESSPLUS.MA



## LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA



PRESSPLUS EST LE KIOSQUE %100 DIGITAL & AUGMENTÉ DE L'ODJ MÉDIA GROUPE DE PRESSE ARRISALA SA

**MAGAZINES, HEBDOMADAIRE & QUOTIDIENS...**

QUE VOUS UTILISIEZ VOTRE SMARTPHONE, VOTRE TABLETTE OU MÊME VOTRE PC



# LA CDG :

## L'INSTITUTION QUI FAÇONNE LE MAROC... EN TOUTE DISCRÉTION

**Il existe dans chaque pays des institutions qui ne parlent pas beaucoup, mais dont l'action s'impose silencieusement dans le paysage. Au Maroc, la CDG appartient à cette catégorie rare. Elle n'occupe pas les plateaux télés, ne multiplie pas les annonces tapageuses, ne se prête que rarement aux débats publics. Pourtant, elle est partout. Dans les retraites, dans les dépôts judiciaires, dans les marchés financiers, dans les zones industrielles, dans les stations touristiques, dans l'immobilier, dans le digital, dans la formation, dans l'innovation et bientôt dans les infrastructures du Mondial 2030.**

Dans un pays qui vit une décennie de basculement, la CDG apparaît comme l'un des piliers les plus stables, mais aussi l'un des acteurs les plus influents. Son plan CAP2030 ne décrit pas seulement une stratégie interne ;

il révèle une ambition nationale. Sécuriser l'épargne. Impacter le développement.

Massifier les financements.

Renforcer les territoires.

Transformer le capital humain. Soutenir l'innovation. Et redéfinir la manière dont l'État peut mobiliser son épargne longue pour anticiper les transitions.

C'est une mutation profonde.

Historiquement, la CDG était avant tout un coffre-fort : une institution de confiance, prudente, attachée au long terme, chargée de sécuriser les deniers qui lui étaient confiés.

Cette mission demeure — elle est même plus essentielle que jamais dans un contexte de réforme des retraites, d'incertitude financière et de volatilité mondiale. Mais ce coffre-fort est devenu un levier, un bras armé, un acteur d'impact. On lui demande désormais d'accélérer le développement,

de catalyser l'investissement, de structurer les projets, de corriger les déséquilibres territoriaux, d'accompagner les politiques publiques.

Avec plus de 445 milliards d'actifs sous gestion et une capacité de mobilisation portée à 100 milliards d'ici 2030, la CDG est aujourd'hui l'un des acteurs les plus puissants du pays. Cette puissance n'est ni théorique ni symbolique : elle se mesure en hectares aménagés, en zones industrielles construites, en talents formés, en startups financées, en infrastructures conçues. Elle se mesure aussi en confiance : celle des épargnants, des professions juridiques, des collectivités, de l'État.

Mais toute puissance appelle une responsabilité. La CDG n'est pas une entreprise comme une autre. Elle porte l'épargne des Marocains. Elle influence la trajectoire du territoire. Elle oriente le financement de secteurs stratégiques. Elle incarne un modèle hybride, à mi-chemin entre le fonds souverain, la banque publique d'investissement et l'aménageur national. Cette position unique appelle une exigence de transparence, de gouvernance et de lisibilité.

Le Maroc a besoin d'une CDG forte, mais aussi d'une CDG claire. Forte pour financer l'eau, l'énergie, le numérique, les infrastructures, les filières industrielles et la transition climatique. Claire pour que les citoyens comprennent ce que finance leur épargne, ce que deviennent leurs retraites, et comment se construisent les grands projets du pays.



Ce dossier spécial n'a pas pour ambition de juger, mais de comprendre. Comprendre comment une institution historique s'est transformée en acteur systémique. Comprendre les forces qui la portent, les risques qu'elle affronte, les responsabilités qu'elle assume. Comprendre enfin que le Maroc, comme toute nation en transformation, a besoin d'institutions solides, capables non seulement d'exécuter mais d'anticiper.

La CDG de demain sera puissante, c'est une certitude. Reste à savoir comment cette puissance sera expliquée, partagée et encadrée. C'est là que se jouera la confiance, et c'est là que se jouera une partie du Maroc de 2030.

### **CDG : le coffre-fort silencieux de l'épargne marocaine**

Institution discrète mais centrale, la Caisse de Dépôt et de Gestion occupe une place singulière dans le paysage économique marocain. Crée en 1959 pour sécuriser des deniers « nécessitant une protection spéciale », elle est devenue au fil des décennies la gardienne d'une partie essentielle de l'épargne nationale. Au 30 septembre 2025, l'ensemble CDG + CNRA/RCAR affiche un bilan consolidé de 363 milliards de dirhams, dont 192 milliards pour la Caisse elle-même et 171 milliards pour les organismes de retraite gérés. Une puissance financière comparable aux plus grandes institutions bancaires du pays, mais reposant sur une logique différente : protéger les dépôts, structurer le long terme et financer l'avenir.

Cette mission, définie dès l'origine, repose sur une idée simple : la CDG est une institution publique, mais elle gère des fonds privés. Ses ressources proviennent notamment des dépôts de la CNSS, du CEN, des professions juridiques ou encore des consignations administratives et judiciaires. À cela s'ajoutent les régimes de retraite CNRA et RCAR, dont elle assure la gestion opérationnelle, financière et technique. Elle agit donc comme une sorte de coffre-fort national, un tiers de confiance auquel la loi confie la responsabilité de sécuriser et de faire fructifier les ressources de millions de Marocains.

Le paradoxe est là : un rôle profondément public, mais une responsabilité au cœur du privé. Dans de nombreux pays, ces missions sont éclatées entre plusieurs organismes. Au Maroc, elles sont réunies sous un même toit. Cette concentration fait de la CDG un acteur systémique, dont la santé financière influence directement les retraites, la justice, la confiance des professions réglementées et même la stabilité du marché obligataire.

Au-delà de la sécurisation, la CDG transforme ces ressources en leviers d'investissement. Sur les 192 milliards de dirhams de son bilan, 112 milliards sont placés sur les marchés financiers, 51 milliards dans le développement territorial, 13 milliards dans la banque et l'assurance, et 8 milliards dans le capital investissement. Les dépôts réglementés s'élèvent pour leur part à 112 milliards (CNSS, CEN et autres), tandis que les professions juridiques contribuent à hauteur de 43 milliards et les consignations à 19 milliards. Cet ensemble constitue une mécanique financière lourde, capable de soutenir des projets à long terme, parfois trop risqués ou trop peu rentables pour les investisseurs privés classiques.



Cet univers, pourtant, reste largement opaque pour le citoyen. La CDG publie des rapports et des chiffres globaux, mais la lisibilité de ses performances, sa politique de risque ou le détail des rendements par type de dépôts ne sont pas toujours accessibles au grand public. Lorsque l'institution explique qu'elle « sécurise et dynamise » l'épargne des déposants, la question demeure : quels sont les rendements réels ? Comment s'opèrent les arbitrages entre sécurité absolue, performance financière et soutien aux politiques publiques ? Et comment s'assure-t-on que les dépôts judiciaires, par exemple, ne subissent pas la même exposition au risque que les ressources longues de la retraite ?

La gouvernance, elle, se présente comme robuste. La CDG est sous la tutelle du ministère de l'Économie et des Finances, supervisée par Bank Al-Maghrib et l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État. Une Commission de surveillance veille au cadre global, tandis que comités d'audit, de risques, d'investissements, de nominations, ALM ou encore comités de crédit assurent le pilotage quotidien. Un empilement de garde-fous qui vise à garantir la rigueur et la prudence.

Mais la question de l'indépendance réelle mérite d'être posée. Lorsque l'État est à la fois tutelle, stratège et bénéficiaire indirect de certaines interventions, comment éviter que les impératifs politiques de court terme n'influencent les choix financiers de long terme ? La CDG se veut une institution technique, mais elle évolue dans un environnement où les besoins d'investissement des politiques publiques sont colossaux, où la pression sociale sur les retraites augmente et où la demande de transparence ne cesse de croître.

Il faut aussi rappeler que la CDG est omniprésente dans l'économie réelle : marchés financiers, zones industrielles, immobilier locatif, offshoring, développement urbain, stations touristiques, infrastructures... Elle détient des participations, accompagne des projets, finance des plans sectoriels, restructure des entreprises. Sa capacité à canaliser l'épargne nationale vers des investissements structurants a façonné une partie du Maroc moderne. Mais cette même omniprésence renforce la nécessité de lisibilité publique : quand un acteur pèse autant, il doit accepter d'être davantage questionné.

Aujourd'hui, la CDG a engagé une nouvelle phase stratégique avec son plan CAP2030, qui ambitionne d'augmenter les dépôts de 31 %, de doubler sa capacité de financement pour atteindre 100 milliards de dirhams, et de catalyser entre 100 et 200 milliards de projets via effet d'entraînement. Une montée en puissance qui confirme son rôle central dans le financement du Maroc des années 2030.

Reste une question essentielle, qui devrait structurer le débat économique : la CDG dispose-t-elle d'un niveau de transparence et d'accountability à la hauteur de son poids réel dans l'économie ? La sécurité de l'épargne longue des Marocains, la stabilité des retraites publiques et la capacité du pays à financer ses transitions majeures dépendent en partie de la réponse.

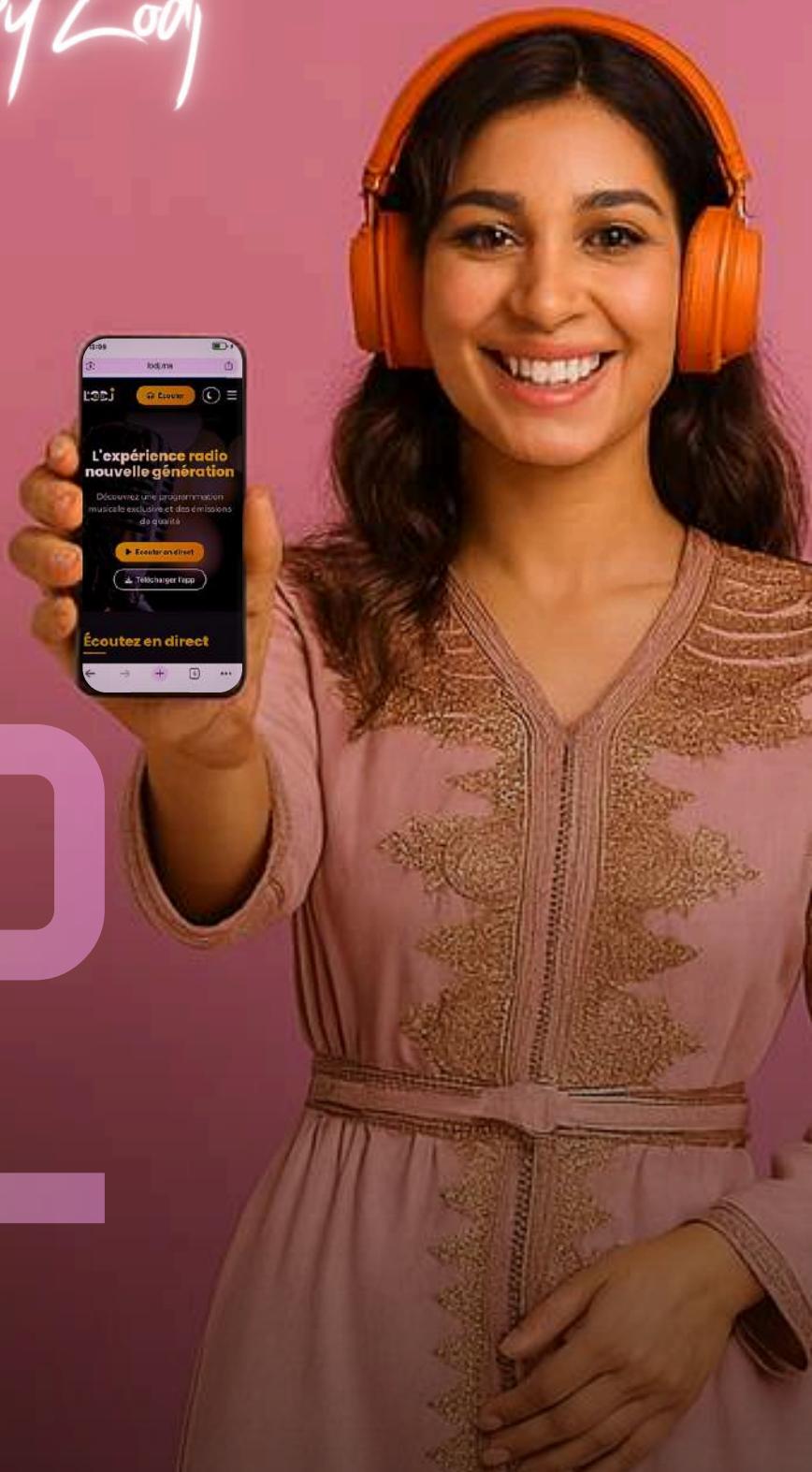


By Lodj

# لودج راديو RADIO مغاربة العالم



[WWW.LODJ.MA](http://WWW.LODJ.MA)



# LA CDG, LA BANQUE INVISIBLE : COMMENT UN ACTEUR PUBLIC FAÇONNE LE SECTEUR FINANCIER MAROCAIN

Dans le paysage financier marocain, certains acteurs occupent la lumière, d'autres le pouvoir. La CDG appartient clairement à la deuxième catégorie. Rarement citée dans les débats bancaires ou dans les analyses de marché, elle n'en demeure pas moins l'un des piliers structurants du système financier national. Derrière son statut d'institution publique au mandat unique, elle agit en réalité comme une véritable banque de l'épargne longue, un investisseur systémique, un architecte discret des marchés et, parfois, le sauveur de certaines institutions clés. Au 30 septembre 2025, elle gérait 445 milliards de dirhams d'actifs et conservait 565 milliards de dirhams pour le compte de divers déposants et institutions, des volumes qui la placent au centre de la stabilité financière du pays.

L'influence de la CDG dépasse largement la simple gestion d'actifs. Elle participe à la structuration du marché des capitaux, accompagne la modernisation bancaire et soutient la transformation du tissu entrepreneurial. Elle a lancé la titrisation, porté la pierre-papier via les OPCI, appuyé la montée en puissance de la Bourse de Casablanca et participé à la consolidation de l'assurance et de la réassurance. Peu d'acteurs marocains peuvent se targuer d'avoir joué un rôle aussi transversal et déterminant dans la construction du secteur financier contemporain.

L'un des épisodes les plus révélateurs de cette influence demeure la transformation du CIH. Au début des années 2000, la banque traverse une crise si profonde que son existence même est menacée. La CDG intervient alors massivement, restructure l'institution, recapitalise, réoriente la stratégie et accompagne la mise en place d'une nouvelle gouvernance. Deux décennies plus tard, le CIH est devenu l'un des établissements les plus dynamiques du pays. Cette success story illustre à quel point la CDG n'est pas seulement un investisseur financier : elle est un réparateur systémique, capable d'éviter des crises majeures et de stabiliser des pans entiers du secteur.

Mais son rôle ne s'arrête pas aux urgences. La CDG incarne aussi l'ingénierie financière au service de la puissance publique. Elle intervient dans le financement des grandes stratégies nationales, structure des projets complexes, conseille les institutions publiques et crée des produits d'investissement adaptés aux besoins du marché. Le développement de la titrisation, par exemple,

a ouvert la voie à de nouveaux instruments de refinancement pour les banques et les entreprises. Les OPCI, eux, ont permis de moderniser la gestion immobilière et de libérer des bilans, en particulier pour les groupes institutionnels.

Cet activisme financier, pourtant, reste largement invisible pour le grand public. La CDG, contrairement aux banques commerciales, ne communique ni sur des produits de détail ni sur des parts de marché. Mais son poids est tel que son action influence directement le coût du crédit, la profondeur du marché obligataire, la liquidité boursière et même la confiance globale dans le système financier. Lorsque la CDG décide d'orienter ses placements, c'est l'architecture entière du marché qui peut s'en trouver affectée.

Aujourd'hui, l'institution entre dans une nouvelle phase stratégique avec son plan CAP2030, qui ambitionne de repositionner son action dans le secteur financier autour de deux priorités : l'inclusion et l'innovation. Autrement dit, la CDG veut faire plus que stabiliser : elle veut transformer. Le document stratégique insiste sur la nécessité de stimuler l'innovation financière et digitale, d'encourager la compétitivité et d'ériger l'inclusion financière en priorité nationale. Cela passe par un soutien accru aux TPE, aux populations exclues du système bancaire classique, mais aussi par la mobilisation de solutions destinées à l'économie sociale et solidaire.



Finéa et Jaida, deux véhicules essentiels de la maison CDG, illustrent cette orientation. Le premier facilite l'accès des PME au financement, en particulier dans les secteurs productifs. Le second soutient la microfinance et vise à renforcer l'inclusion économique des populations vulnérables. Ces engagements, souvent méconnus, répondent pourtant à un enjeu crucial : le Maroc souffre d'un déficit de financement des petites entreprises et d'une inclusion financière encore perfectible. La CDG s'avance ainsi comme un acteur capable de combler les failles structurelles du marché.

Il faut également tenir compte de la manière dont la CDG appuie les grands projets nationaux. Tanger Med, l'un des hubs maritimes les plus performants au monde, a bénéficié d'une incubation financière au sein du groupe avant sa réalisation. L'usine Renault Tanger, lancée dans un contexte mondial défavorable, doit une partie de son montage financier à l'intervention de la CDG. Le deuxième opérateur télécom du pays, Meditel, a été accompagné dès l'obtention de sa licence. Ces interventions montrent que la CDG est fréquemment l'une des premières à prendre le risque, permettant ensuite l'arrivée d'investisseurs privés.

Pour autant, cette omniprésence soulève des questions de gouvernance. Quand un acteur possède un tel pouvoir d'allocation de capitaux, comment garantir que les décisions sont prises dans l'intérêt général plutôt que sous pression politique ? La CDG affirme avoir renforcé sa gouvernance, séparant progressivement les activités de détention et de gestion d'actifs, multipliant les comités spécialisés et alignant

ses interventions sur les standards internationaux. Reste à savoir si cela suffira à répondre aux attentes de transparence d'une économie marocaine de plus en plus attentive à la reddition des comptes.

Dans les prochaines années, la CDG s'apprête à jouer un rôle encore plus central. Le financement massif des infrastructures, la transition énergétique, la digitalisation des services publics, la mobilisation de l'épargne populaire et la préparation des grands chantiers liés au Mondial 2030 devraient renforcer davantage son poids dans la mécanique financière nationale. Avec 100 milliards de dirhams à mobiliser d'ici 2030, la banque invisible pourrait bien devenir l'acteur le plus influent du système financier marocain – sans jamais ouvrir une seule agence.



# CDG : L'ARCHITECTE INVISIBLE DU MAROC MODERNE

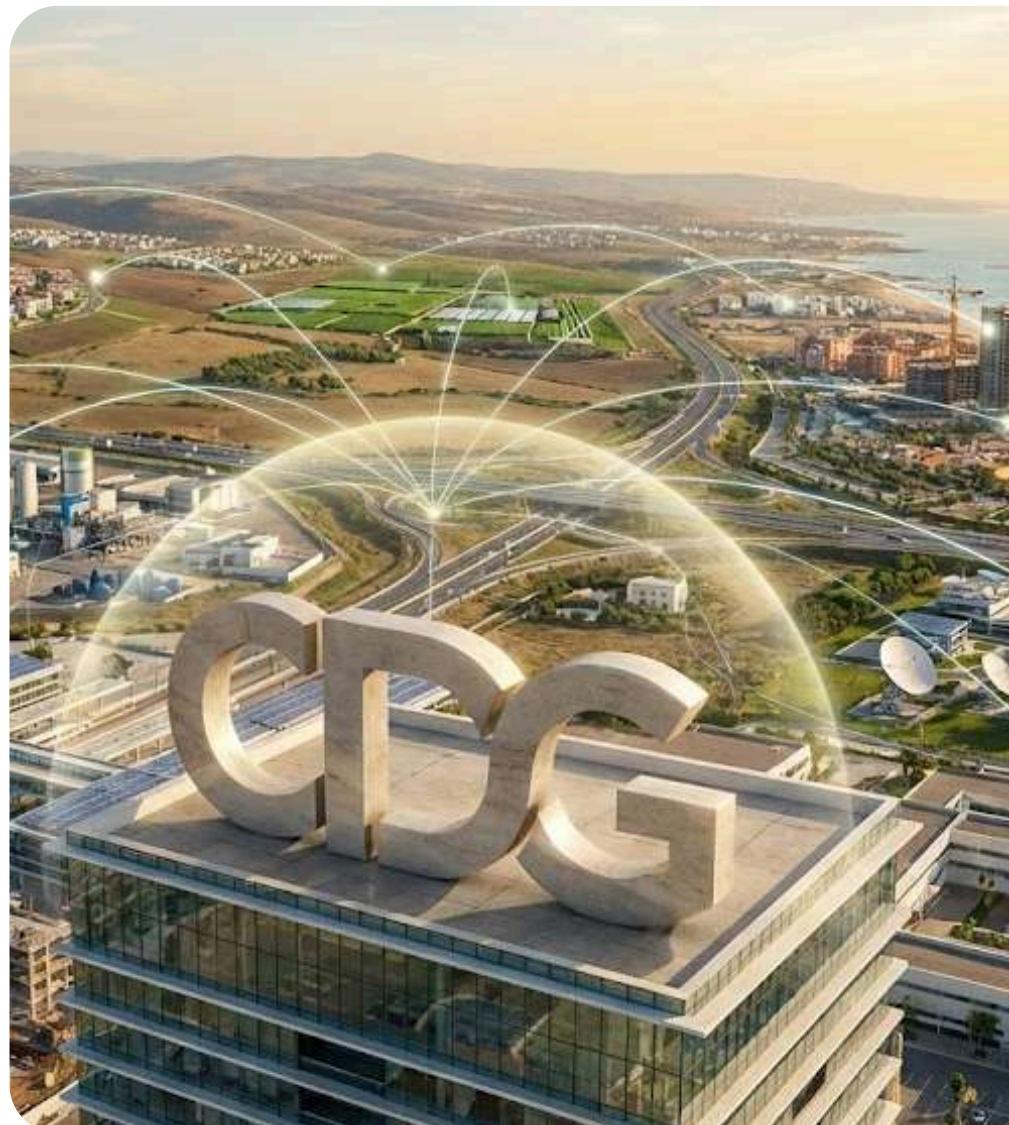
**Dans l'imaginaire collectif, l'aménagement du territoire renvoie aux collectivités, à l'Etat ou aux grands opérateurs publics spécialisés. Pourtant, depuis plus d'un demi-siècle, un acteur discret façonne en profondeur les villes, les zones industrielles, les stations touristiques et même les futures plateformes technologiques du pays : la Caisse de Dépôt et de Gestion. Par son modèle hybride, mi-investisseur mi-aménageur, la CDG est devenue l'un des maîtres d'œuvre silencieux du Maroc moderne.**

Les chiffres racontent cette présence à grande échelle. À fin 2024, la CDG avait aménagé ou était en train d'aménager 3 000 hectares de pôles urbains, livré 18 000 unités résidentielles en dix ans, développé 2 600 hectares de zones industrielles et agropoles sur seize sites, et contribué à la création de 17 600 lits touristiques répartis dans quatre grandes stations intégrées. On retrouve sa marque sur presque toutes les cartes : Casablanca, Rabat, Tanger, Agadir, Oujda, Fès, Laâyoune, Dakhla. Rarement un territoire de cette taille aura été autant marqué par l'intervention d'un seul acteur.

Le rôle de la CDG ne se limite pourtant pas à financer. Elle conçoit, planifie, équipe, construit, commercialise et, dans certains cas, opère. Son approche relève d'une chirurgie économique du territoire : diagnostiquer les besoins, injecter du capital patient, attirer des investisseurs privés, rééquilibrer les usages urbains ou industriels. Là où les municipalités ont des mandats courts et des budgets souvent limités, la CDG travaille sur des cycles de 20 à 30 ans, ce qui lui permet d'assumer des projets structurants sans rendement immédiat.

L'un des exemples les plus parlants est sans doute Zenata, ville nouvelle pensée comme un modèle de développement durable, ou Casa Anfa, gigantesque opération née des friches de l'ancien aéroport d'Anfa. Ces deux projets démontrent la capacité de la CDG à transformer des terrains stratégiques en moteurs d'attractivité économique. À Rabat, c'est Hay Riad qui porte sa signature ; à Tanger, la CDG accompagne l'aménagement de zones touristiques et résidentielles ; à Oujda et Fès, elle développe des parcs offshoring comme Oujda Shore et Fès Shore, qui accueillent désormais des milliers d'emplois.

Cette présence dans l'urbain s'étend au tourisme. La CDG a été au cœur de la création ou de la relance de stations majeures : Taghazout, Saidia, Mazagan, Tamuda Bay, Al Hoceima, Ouarzazate-Zagora. Ces plateformes combinent hôtels internationaux, golfs, zones de loisirs et équipements urbains. À fin 2024, le groupe comptait au moins 50 actifs touristiques, mobilisant 6 000 emplois directs. Là encore, l'approche est celle d'un investisseur patient, prêt à absorber les cycles bas du tourisme pour préparer les cycles hauts.



Mais la mutation la plus stratégique se joue peut-être du côté industriel. Sous l'impulsion de la CDG, le Maroc a vu émerger des zones industrielles intégrées comme Atlantic Free Zone, Technopolis, Midparc, Jorf Lasfar, Agropole Souss-Massa, Boujdour, Aït Kamra, ou encore la zone industrielle de Selouane. L'idée n'est pas seulement de fournir du foncier, mais de créer des écosystèmes complets où les entreprises disposent d'infrastructures, d'ingénierie, de services mutualisés et parfois même de solutions de financement.

Plus récemment, la CDG a franchi un nouveau cap avec l'émergence des Tech Valleys : Casablanca Tech Valley, Agadir Tech Valley, Dakhla Tech Valley, Sahara Tech Valley. Ces projets visent à territorialiser l'économie numérique, en créant des pôles capables d'attirer les entreprises technologiques, de soutenir la data économie et de structurer des filières digitales locales. Ils correspondent à une vision où la souveraineté numérique passe aussi par le territoire et par l'infrastructure.

Pour autant, cette expansion soulève une question essentielle : la CDG ne prend-elle pas le risque d'être partout à la fois ? Son périmètre couvre l'urbain, l'industriel, le touristique, le digital, l'ingénierie, les réseaux techniques... À travers ses filiales opérationnelles, ses SPV et ses participations, elle agit comme un quasi-groupe d'aménagement national. La question n'est pas de savoir si c'est utile – c'est souvent indispensable – mais de mesurer si ce modèle est soutenable financièrement et si l'équilibre entre mission publique et logique d'investissement reste tenable.

Le plan CAP2030 tente d'apporter une réponse en réorientant les métiers du développement territorial vers des activités « à plus fort impact économique et social local », tout en renforçant la sélectivité des projets. L'objectif est désormais de concentrer les efforts sur la réduction des disparités régionales, l'emploi, la durabilité et la résilience. On retrouve cette orientation dans les futurs projets mis en avant : zones d'accélération industrielle, pôles urbains métropolitains, plateformes énergétiques et digitales, ou encore la préparation des infrastructures liées à la Coupe du Monde 2030.

Cette transition s'accompagne d'un renforcement de l'ingénierie interne, notamment grâce à Novec et aux instances transversales de gouvernance et de contrôle. L'idée est claire : la CDG ne veut plus simplement aménager, elle veut outiller les territoires, apporter des garanties techniques, sécuriser les investissements publics et privés, et devenir un catalyseur de développement à grande échelle.

Pour un pays en pleine transformation structurelle, l'existence d'un tel acteur est précieuse. Le Maroc a besoin de planifier loin, d'investir lourd, de réduire les fractures régionales et de préparer les nouvelles vagues d'industrialisation et de digitalisation. Mais cette position pose aussi un défi démocratique : comment évaluer la performance d'une institution qui agit à une telle échelle, avec de tels moyens, et dont l'impact est souvent diffus mais déterminant ?

La CDG est l'architecte invisible du territoire marocain. Et peut-être est-il temps qu'elle apparaisse davantage dans le débat public, non pas pour se justifier, mais pour expliquer. Parce que derrière chaque zone industrielle, chaque nouveau quartier, chaque station touristique ou chaque plateforme technologique, il y a souvent le même acteur, celui qui construit sans toujours signer : la Caisse de Dépôt et de Gestion.



# CDG : LA FABRIQUE SILENCIEUSE DE TALENTS QUI REDESSINE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Dans un pays où l'on parle souvent de capital financier, la CDG rappelle depuis plusieurs années que le capital humain est tout aussi stratégique. L'institution, souvent associée aux grands chantiers urbains et à la gestion de l'épargne longue, a discrètement construit un deuxième pilier d'action : une intervention massive dans l'économie du savoir, la formation supérieure et l'employabilité technologique. Deux initiatives en particulier illustrent cette ambition : l'Université Internationale de Rabat et le programme Job In Tech, devenus en quelques années des plateformes déterminantes pour préparer les compétences du Maroc de demain.

La présence de la CDG dans le secteur universitaire peut surprendre. Pourtant, avec 52 % du capital de l'Université Internationale de Rabat (UIR), elle est l'un des principaux architectes de cette institution devenue un symbole de montée en gamme académique. L'UIR est la première université reconnue par l'État dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé, une particularité qui lui permet de conjuguer agilité privée et mission publique. Le résultat est spectaculaire : plus de 9 000 étudiants, dont 30 % de boursiers, un taux d'employabilité de 90 % à un an, plus de 650 brevets, dont 108 à l'international, et des accréditations prestigieuses comme CTI, ABET ou AACSB.

Dans le paysage marocain, l'UIR se distingue par une stratégie méthodique : attirer des enseignants-chercheurs internationaux, créer des laboratoires compétitifs, développer des partenariats académiques avec les meilleures institutions au monde et encourager la R&D orientée vers les besoins industriels.

L'université a également su s'aligner sur les ambitions nationales, en investissant dans les technologies émergentes, les énergies renouvelables, l'aéronautique, l'ingénierie informatique et les sciences appliquées. Cette combinaison de rigueur académique et d'orientation économique explique son classement remarquable dans le Financial Times 2025, où l'un de ses programmes figure parmi les meilleurs Masters in Management en Afrique.

Pour la CDG, ce partenariat n'est pas un simple investissement immobilier ou financier. Il s'agit d'un levier stratégique pour renforcer la compétitivité du pays. En soutenant un établissement capable de délivrer des ingénieurs, des chercheurs et des entrepreneurs de haut niveau, la CDG prépare l'arrivée de nouvelles industries et consolide celles déjà implantées. Elle contribue à structurer des filières, notamment l'aéronautique, l'automobile, le digital et les énergies renouvelables, qui exigent toutes une main-d'œuvre hautement qualifiée.



Mais la contribution de la CDG à l'économie du savoir ne s'arrête pas au monde universitaire. Avec le programme Job In Tech, lancé en 2023 en partenariat avec les ministères concernés, elle a ouvert un nouveau chantier : la formation accélérée de talents digitaux et leur insertion professionnelle. Là où l'université forme sur cinq ans, Job In Tech agit sur quatre à six mois. Là où le système éducatif peine parfois à absorber les besoins du marché, le programme propose une approche agile, calibrée sur les compétences réellement demandées.

Le bilan de la phase pilote parle de lui-même : plus de 1 000 apprenants formés sur l'axe Casablanca-Rabat, avec un taux d'insertion proche de 90 %. La massification prévue entre 2025 et 2027 est encore plus ambitieuse : 2 500 jeunes en formation dès juillet 2025, 45 opérateurs mobilisés, dont 10 publics, et plusieurs milliers de bénéficiaires supplémentaires jusqu'en 2027. Le programme vise à former 15 000 jeunes dans le digital, un objectif qui dépasse largement l'échelle d'un projet classique de formation.

L'intérêt de Job In Tech est double. D'une part, il répond au déficit chronique de compétences dans un marché où les entreprises peinent à recruter des développeurs, data analysts, spécialistes cloud ou experts cybersécurité. D'autre part, il constitue une réponse structurée à l'enjeu d'inclusion économique : nombre de participants sont des diplômés au chômage, des jeunes issus de milieux modestes ou des personnes en reconversion. Le digital devient ainsi un vecteur de mobilité sociale.

À y regarder de près, ces initiatives ne sont pas des satellites isolés. Elles s'inscrivent dans une vision plus large de la CDG : devenir un acteur de la transformation économique du pays, pas seulement par l'investissement financier, mais aussi par la production de compétences. Le Maroc ambitionne de se positionner sur des secteurs d'avenir — énergies vertes, industrie automobile électrique, biotechnologies, intelligence artificielle, cybersécurité, économie numérique. Aucun de ces secteurs ne pourra avancer sans un vivier de talents robustes et suffisamment large.

C'est ici que le modèle de la CDG devient particulièrement intéressant. Elle se place exactement à l'intersection des besoins : elle finance les infrastructures, participe au développement industriel, accompagne les stratégies nationales... et construit les ressources humaines nécessaires à leur réussite. Cette approche intégrée distingue la CDG d'un simple investisseur institutionnel : elle se comporte comme un architecte global, capable d'anticiper les compétences que les projets futurs exigeront.

Reste la question critique : cette montée en puissance dans l'économie du savoir est-elle suffisante face aux besoins réels du pays ? Le Maroc forme chaque année bien moins d'ingénieurs qu'il n'en faudrait pour soutenir ses ambitions industrielles et technologiques. Le déficit structurel dans les compétences digitales demeure massif. L'UIR et Job In Tech sont des réponses, mais elles doivent être articulées avec l'écosystème éducatif national, les régions, les clusters industriels et les entreprises.

La CDG semble en être consciente. C'est pour cela que le plan CAP2030 insiste sur l'importance de renforcer l'économie du savoir, de territorialiser la formation, de soutenir les écosystèmes technologiques et de massifier l'offre de compétences. Le pari est clair : un pays qui veut s'industrialiser durablement doit, avant tout, s'éduquer massivement.

La CDG a déjà posé les briques. Reste maintenant à construire l'édifice complet.



**Sur la scène africaine, les grandes banques de développement, les fonds souverains et les institutions multilatérales occupent généralement la première ligne. Mais dans l'ombre, un acteur marocain a construit un réseau d'influence qui s'étend du Sahel au Golfe de Guinée, de l'Afrique de l'Ouest à l'Afrique centrale : la Caisse de Dépôt et de Gestion. Loin des projecteurs, la CDG s'impose comme le partenaire de référence dans la création et la consolidation de Caisses de Dépôt africaines, participant activement à l'édification de modèles de financement domestique essentiels à la souveraineté économique du continent.**

L'Afrique souffre d'un paradoxe bien connu : l'abondance de ressources naturelles, mais une faible mobilisation de l'épargne domestique. La Banque africaine de développement le rappelle : « Mobilisées à grande échelle, les ressources intérieures peuvent soutenir les efforts de l'Afrique pour réduire la pauvreté, financer l'éducation et la santé, et développer des infrastructures de base. » Or, l'une des institutions les plus adaptées à cette mission est précisément le modèle de la Caisse de Dépôt, capable de canaliser l'épargne longue vers des investissements structurants, tout en jouant un rôle de tiers de confiance. C'est dans ce contexte que la CDG s'est imposée comme une sorte de maison-mère africaine. Elle accompagne aujourd'hui des institutions similaires dans plusieurs pays : Côte d'Ivoire, Sénégal, Burkina Faso, Bénin, Niger, Cameroun, Gabon, Tunisie, Mauritanie,

# CDG : LA DIPLOMATIE FINANCIÈRE DISCRÈTE QUI FAÇONNE L'AFRIQUE

Guinée équatoriale, Burundi, Congo-Brazzaville. Ce réseau ne doit rien au hasard : il résulte de deux décennies de coopération, de partage d'expertise, de formation et de soutien technique. La CDG marocaine exporte son savoir-faire en gouvernance, en gestion financière, en structuration de fonds, en ingénierie de projets, en réglementation et en gestion de risques. Elle forme également des administrateurs à travers l'Institut Marocain des Administrateurs (IMA), autre bras d'influence stratégique.

Ce rôle d'accompagnement répond à un besoin réel. De nombreux pays africains cherchent à créer ou à renforcer leurs propres caisses de dépôts afin de gérer les consignations, les retraites, les dépôts réglementés ou les ressources issues des secteurs stratégiques. Mais une institution de ce type ne s'improvise pas : elle nécessite une architecture juridique robuste, une gouvernance indépendante, une capacité de gestion financière avancée et un modèle économique aligné sur les réalités locales. C'est précisément cette ingénierie institutionnelle que la CDG maîtrise.

L'expertise marocaine se manifeste notamment dans l'élaboration de modèles d'investissement adaptés aux besoins nationaux : financement d'infrastructures, programmes de logement abordable, zones industrielles, digitalisation des services publics, mécanismes de garantie, titrisation, capital-investissement. Autrement dit, la CDG ne transmet pas seulement un modèle administratif, elle transmet une méthode. Une manière de structurer un État investisseur moderne.



Ce positionnement donne au Maroc une forme de soft power économique. Alors que le pays multiplie les coopérations Sud-Sud, notamment dans l'agro-industrie, l'aéronautique, l'automobile ou les énergies renouvelables, l'expertise de la CDG sert de carte d'entrée institutionnelle. Elle crédibilise l'offre marocaine dans des projets transnationaux et stimule des partenariats public-privé régionaux. L'impact dépasse largement la sphère financière : il renforce la présence marocaine dans les grandes stratégies africaines de développement.

Cette dynamique se nourrit aussi d'une réalité : en Afrique, les projets d'infrastructures échouent souvent faute d'ingénierie financière solide ou d'institutions capables d'absorber les risques de long terme. La CDG, grâce à son modèle fondé sur la gestion de l'épargne longue, offre une solution rare : du capital patient, capable de financer sur 20 ou 30 ans des ports, des zones industrielles, des réseaux d'eau, des centrales renouvelables, des data centers ou des projets urbains. Ce savoir-faire est précieux sur un continent où la demande d'infrastructures est immense.

Cependant, derrière cette success story se cache une interrogation légitime : quels sont les retours économiques et stratégiques pour le Maroc ? L'accompagnement institutionnel ne se traduit pas toujours par des participations directes ou des revenus immédiats. Il s'agit plutôt d'un investissement géopolitique à long terme, qui s'inscrit dans une stratégie plus large d'intégration africaine.

En consolidant un réseau de Caisses de Dépôt, la CDG contribue indirectement à stabiliser des économies partenaires, facilite l'émergence de projets régionaux et renforce la place du Maroc comme plateforme financière africaine.

L'une des clés de cette influence réside dans la gouvernance. La CDG ne se contente pas d'apporter un appui technique ; elle promeut activement les standards de bonne gouvernance, via l'IMA notamment. Plus de 800 administrateurs africains ont été formés grâce aux programmes de l'Institut des Administrateurs : certifications pour les entreprises publiques, formation des organes de gouvernance, renforcement des comités d'audit et de risques. Dans un continent où les défaillances institutionnelles restent un frein majeur au développement, cette contribution est loin d'être anecdotique.

Pour l'avenir, les perspectives sont vastes. Les questions de souveraineté alimentaire, énergétique et numérique prennent une ampleur nouvelle. L'expertise de la CDG dans la gestion de l'eau, la production renouvelable, les infrastructures logistiques ou la digitalisation pourrait devenir un atout crucial pour plusieurs pays africains. La montée en puissance des fonds verts, la transition énergétique globale et les investissements massifs annoncés dans les infrastructures renforcent ce potentiel. La CDG pourrait ainsi devenir l'un des relais financiers les plus influents du continent.

La diplomatie financière n'a jamais été aussi stratégique. Et dans ce jeu silencieux, la CDG occupe une place singulière : celle d'un architecte institutionnel, d'un partenaire fiable et d'un transmetteur de modèles. Sans bruit, elle est en train de tisser une toile africaine qui, demain, pourrait compter autant que ses investissements nationaux.



# UN MODÈLE CDG EXPORTABLE : QUAND L'ÉPARGNE NATIONALE DEVIENT UN LEVIER AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

À Nouakchott, en décembre 2025, le discours du directeur général de la Caisse de Dépôt et de Gestion n'avait rien d'un exercice protocolaire. Il s'agissait d'un plaidoyer assumé pour un modèle économique précis : celui des caisses de dépôt, pensé non seulement pour le Maroc, mais comme une architecture institutionnelle exportable vers les pays africains et amis du Royaume

Le point de départ est clair : l'Afrique fait face à un problème structurel de financement du développement. Les financements extérieurs se tarissent, les besoins explosent – infrastructures, PME, innovation, inclusion sociale – et pourtant, l'épargne existe. Elle est abondante, mais mal canalisée. Plus de 500 milliards de dollars sont épargnés chaque année sur le continent, dont moins de 10 % sont réinvestis localement. Cette contradiction est au cœur du diagnostic posé à Nouakchott. Le modèle de la Caisse de Dépôt apparaît alors comme une réponse pragmatique à une impasse systémique.

Ce modèle repose sur une idée simple, mais exigeante : créer une institution publique chargée de gérer et de protéger une épargne privée, tout en la transformant en investissements utiles. La précision est essentielle. L'épargne confiée aux caisses de dépôt n'est pas une ressource budgétaire de l'État, mais une épargne réglementée, qui impose prudence, transparence et responsabilité. C'est cette contrainte qui fait la force du modèle.

Elle oblige à penser long terme, à arbitrer entre sécurité et rendement, et à inscrire l'investissement dans une logique d'impact durable.



Dans son discours, le DG de la CDG insiste sur la double nature de ce rôle : tiers de confiance et catalyseur économique. La caisse de dépôt protège l'épargne, mais elle doit aussi accepter, dans des limites de risque clairement définies, d'être précurseur. Investir là où le marché privé n'est pas encore prêt à aller. Amorcer des secteurs porteurs. Accompagner les politiques publiques et les collectivités locales dans le financement d'infrastructures structurantes. C'est précisément cette capacité d'amorçage qui rend le modèle exportable, notamment dans des économies où le secteur financier reste peu profond.

L'argument africain est central. Le continent dispose d'atouts majeurs : une population jeune, des ressources naturelles stratégiques, des marchés en croissance. Mais il souffre d'un déficit chronique de financements longs et patients. Les fonds de pension, assurances et fonds souverains africains gèrent plus de 2 000 milliards de dollars d'actifs, largement immobilisés dans des placements de court terme ou des dépenses courantes. Le modèle de caisse de dépôt propose une réorientation : transformer ces masses financières en capital de développement, sans mettre en péril leur sécurité.

Ce n'est pas une théorie abstraite. Le discours de Nouakchott rappelle que plusieurs pays africains ont déjà engagé cette voie : Sénégal, Côte d'Ivoire, Bénin, Tunisie, Mauritanie. Tous à des degrés de maturité différents, mais avec un socle commun : la mobilisation de l'épargne domestique comme pilier de souveraineté économique. Le Forum des Caisses de Dépôt, célébrant ses 15 ans, est présenté comme une plateforme d'apprentissage collectif, de transfert de savoir-faire et de convergence stratégique.

L'exportabilité du modèle CDG tient enfin à sa souplesse. Il ne s'agit pas d'un schéma figé à dupliquer mécaniquement, mais d'un cadre adaptable aux réalités nationales. Chaque pays peut calibrer ses priorités : infrastructures, PME, logement, énergie, agriculture, diaspora. L'essentiel est ailleurs : bâtir une institution crédible, dotée d'une gouvernance solide, capable de gagner la confiance des citoyens et des marchés.



À Nouakchott, le message était limpide : face à l'urgence du financement structurel en Afrique, le modèle des caisses de dépôt n'est plus une option marginale, mais une nécessité stratégique. Pour le Maroc, il devient aussi un instrument d'influence douce, un savoir-faire institutionnel à partager avec ses partenaires africains. Non pas comme une leçon, mais comme une expérience éprouvée : celle d'une épargne qui cesse de dormir pour devenir un moteur de développement.

Le plaidoyer est en rendu, Le nouveau secrétaire général du Forum des Caisses de Dépôt, élu à l'issue des travaux de la 8<sup>e</sup> édition du Forum des Caisses tenue à Nouakchott, est M. Adnan El Fassi, directeur du Pôle de coopération et des affaires internationales de la CDG.

# CDG 2030 : LA MÉTAMORPHOSE SILENCIEUSE D'UN GÉANT DE L'ÉPARGNE NATIONALE

**Le Maroc vit une décennie charnière. Entre les transitions énergétiques, les besoins massifs en infrastructures, la réforme des retraites, l'ambition numérique et l'urgence climatique, le pays doit réinventer son modèle de développement. La CDG, institution longtemps perçue comme un fortin financier chargé de sécuriser l'épargne longue, s'inscrit désormais dans une transformation profonde. Avec son plan CAP2030, elle dévoile une véritable vision économique, structurée autour d'une idée simple : passer du rôle de gestionnaire prudent à celui de catalyseur d'impact national.**

La Vision 2030 de la CDG repose sur deux verbes clés : Sécuriser et Impacter. Sécuriser l'épargne des Marocains, préserver la confiance des déposants, consolider la gestion des retraites. Impacter en mobilisant des financements massifs, en accompagnant les grands chantiers de l'État, en réduisant les fractures territoriales et en intégrant pleinement les critères ESG dans toutes les décisions. Derrière ces principes, il y a une rupture : la CDG ne veut plus seulement être un coffre-fort, elle veut être un instrument stratégique du Maroc de demain.



L'un des mouvements les plus significatifs concerne la gestion de l'épargne. La CDG prévoit une augmentation de 31 % des dépôts à l'horizon 2030, conséquence d'une stratégie de redynamisation de l'épargne populaire et d'une modernisation des produits financiers. Dans un pays où les taux d'épargne connaissent une érosion structurelle, cette ambition pose une question essentielle : comment capter une épargne de plus en plus fragmentée, souvent informelle, et convaincre les ménages de confier leurs ressources à long terme à des instruments collectifs ?

Le document stratégique insiste aussi sur un autre enjeu majeur : la réforme des retraites. La CDG entend jouer un rôle central dans la future architecture du système marocain, notamment en intégrant les caisses internes et en renforçant la gestion mutualisée. Le vieillissement démographique à venir, conjugué à la nécessité d'assurer la soutenabilité du RCAR et de la CNRA, impose une modernisation profonde des modèles actuariels et des mécanismes de gestion des risques. CAP2030 s'inscrit ainsi dans une logique de consolidation institutionnelle, indispensable pour éviter une instabilité financière à moyen terme.

Mais l'ambition la plus spectaculaire de Vision 2030 se situe ailleurs : dans la montée en puissance de la capacité d'investissement. La CDG prévoit de mobiliser, via son écosystème, 100 milliards de dirhams de financements d'ici 2030, soit un doublement de son intervention actuelle. Ce chiffre n'est pas symbolique : il correspond aux besoins gigantesques du pays en infrastructures routières, ferroviaires, hydrauliques, énergétiques et numériques. La Coupe du Monde 2030, en particulier, constitue un accélérateur historique qui exige des investissements massifs, rapides et coordonnés.

Cette projection financière s'accompagne d'un autre engagement fort : renforcer la capacité de prise de risque. La CDG prévoit une hausse de 100 % de ses fonds propres, passant de 18 à 30 milliards de dirhams. Cette augmentation vise à ouvrir de nouvelles marges de manœuvre pour financer des projets plus innovants, plus complexes ou plus exposés, tout en respectant des exigences strictes de solvabilité. À travers ce renforcement, la CDG se positionne comme un acteur capable de soutenir des filières émergentes, des infrastructures critiques et une nouvelle génération d'entreprises marocaines.

Le volet territorial de Vision 2030 confirme cette ambition d'impact. La CDG annonce un recentrage sur des projets « à forte intensité d'impact local », avec une attention particulière pour la réduction des disparités régionales. Les futures zones d'accélération industrielle, les pôles urbains métropolitains, les corridors logistiques et les plateformes technologiques sont conçus comme des leviers de compétitivité territoriale. Le Maroc reste un pays dual, où certaines régions attirent l'essentiel des investissements tandis que d'autres peinent à émerger. La CDG veut se poser en correcteur de cette asymétrie.

L'autre dimension majeure du plan est environnementale. La CDG affirme vouloir intégrer systématiquement les critères ESG dans sa stratégie. Il ne s'agit plus seulement de financer des projets conformes aux standards internationaux, mais d'anticiper des risques climatiques de plus en plus sérieux pour le Maroc : stress hydrique, dépendance énergétique, vulnérabilité côtière, urbanisation non durable. La Caisse veut ainsi renforcer les investissements dans la transition énergétique, la gestion de l'eau, le stockage stratégique, la valorisation des déchets et les infrastructures vertes. Ce virage ESG n'est pas cosmétique ; il reflète une évolution globale de l'investissement institutionnel, où la durabilité devient un critère de rentabilité à long terme.



Reste l'un des défis les plus délicats : la gouvernance. CAP2030 acte une transformation profonde de la structure interne de la CDG, avec une séparation plus stricte entre les métiers d'investissement, de gestion d'actifs, d'aménagement et de financement. Cette clarification, inspirée des modèles internationaux des grandes Caisse de Dépôt, vise à réduire les risques de conflits d'intérêts, améliorer la lisibilité des performances et renforcer la transparence. Le document mentionne également l'ouverture à de nouveaux partenariats internationaux et à la finance verte, afin d'attirer des capitaux étrangers dans des projets structurants.

La Vision 2030 marque donc un tournant stratégique : la CDG ne se contente plus de gérer l'existant, elle se projette comme un opérateur central de la transformation économique marocaine. D'un côté, un rôle historique de gardienne de l'épargne ; de l'autre, une volonté assumée de devenir un acteur d'impact majeur, capable de catalyser entre 100 et 200 milliards de projets via effet d'entraînement. La métamorphose est discrète, mais profonde.

La question qui demeure est celle-ci : le Maroc est-il prêt à voir la CDG devenir l'un des architectes les plus influents de son avenir économique ? CAP2030, en tout cas, ouvre la voie.

# LE CAPITAL PATIENT : L'ARME SILENCIEUSE DE LA CDG POUR FINANCER LE MAROC DU TRÈS LONG TERME

ECO BUSINESS

**Dans la plupart des économies émergentes, l'un des grands paradoxes réside dans l'écart entre l'immensité des besoins d'investissement et la frilosité du financement disponible. Les banques financent le court terme. Les marchés de capitaux financent l'horizon moyen. Mais qui finance les projets de vingt, trente ou quarante ans, ceux dont la rentabilité ne se révèle qu'une génération plus tard ? Au Maroc, cette fonction stratégique repose en grande partie sur un acteur : la CDG, dont la capacité à investir sur des horizons longs s'appuie sur un modèle rare dans le monde, celui du capital patient.**

Le capital patient, c'est l'antithèse du capital spéculatif. Il ne cherche ni un retour immédiat, ni une rotation rapide d'actifs. Il accepte le temps long, assume des cycles économiques complets, absorbe des risques initiaux élevés et mise sur la création de valeur durable. La CDG peut se permettre cette temporalité car elle gère des ressources de nature longue : retraites, dépôts réglementés, consignations, épargne sécurisée. Ces fonds ne sont pas censés être retirés à court terme, ce qui permet de les transformer en investissements structurants avec des maturités étalées sur plusieurs décennies.

Ce que permet réellement le capital patient, c'est de lancer des projets que le secteur privé ne financerait jamais seul. Un port en eau profonde, une ville nouvelle, une station touristique intégrée, une zone industrielle, une centrale solaire, un réseau de transport

ou une infrastructure numérique souveraine : tous ces projets nécessitent une prise de risque initiale, un amortissement long, une visibilité macroéconomique et une stabilité institutionnelle. Peu d'acteurs financiers disposent de cette capacité. La CDG, elle, l'a inscrite dans son ADN.

Le plan CAP2030 met fortement l'accent sur cette notion. Le document stratégique parle de « financement à maturités longues grâce à un capital patient », afin d'accompagner la transformation du pays dans les domaines les plus sensibles : eau, énergie, infrastructures sociales, infrastructures de base, souveraineté alimentaire, souveraineté numérique. Ce n'est pas anodin. Le Maroc entre dans une période où les projets structurants doivent être plus massifs, plus rapides et plus résilients. Sans capital patient, ces projets resteraient à l'état de plans.



Historiquement, la CDG l'a démontré : Tanger Med, Renault Tanger, les zones industrielles intégrées, les stations touristiques majeures, les programmes urbains comme Casa Anfa ou Zenata doivent une grande part de leur décollage au capital patient de la CDG. L'institution a accepté de financer des travaux préalables, de porter des infrastructures non rentables à court terme, de maintenir ses engagements malgré les crises. Ce type de comportement n'est ni bancaire ni spéculatif. Il relève de la logique des grands investisseurs publics structurants.

Le capital patient joue également un rôle d'effet de levier. En prenant l'initiative dans un projet, la CDG réduit l'incertitude et attire d'autres investisseurs, publics ou privés. C'est particulièrement visible dans les montages en consortium, que le plan CAP2030 entend renforcer. La CDG devient alors l'acteur qui sécurise, qui crédibilise, qui permet aux autres de suivre. Pour un pays en développement, cette capacité d'entraînement est un actif stratégique.

Mais pour que ce modèle fonctionne, il doit être adossé à une gouvernance solide. Le capital patient peut être un atout, mais aussi un risque si la logique d'investissement se détache trop des principes de rentabilité responsable. Le document stratégique en est conscient : la CDG encadre son capital patient par une gouvernance renforcée, une séparation entre détention et gestion des actifs, et l'intégration des critères ESG dans chaque décision d'investissement. Le capital patient ne doit pas être synonyme de capital non contrôlé. Il doit rester un capital discipliné.

Aujourd'hui, les besoins nationaux donnent à ce capital une actualité nouvelle. Le Maroc fait face à une crise hydrique sans précédent, qui nécessite des investissements majeurs dans le dessalement, l'irrigation, la réutilisation des eaux usées et la modernisation des réseaux. Le pays doit également adapter son système énergétique, accélérer la production renouvelable, renforcer ses interconnexions électriques, moderniser son réseau ferroviaire et routier, et développer de nouvelles infrastructures numériques. Aucun de ces chantiers ne peut être financé dans une logique classique de court terme.

Le capital patient trouve aussi sa pertinence dans la transformation industrielle. Le Maroc, désormais plateforme automobile et aéronautique, se dirige vers des industries encore plus technologiques : batteries, hydrogène vert, biotechnologies, micro-électronique. Ces secteurs exigent des investissements initiaux très lourds et des amortissements longs. Les entreprises, même performantes, ne peuvent assumer seules ces risques. La CDG peut, elle, jouer le rôle d'investisseur pionnier, celui qui ouvre la voie.



Un autre élément rend ce capital particulièrement précieux : la préparation de la Coupe du Monde 2030. Cet événement représente un besoin d'investissement rare dans l'histoire du pays, avec des implications dans la mobilité, l'hébergement, la logistique, la sécurité, la modernisation urbaine et l'attractivité territoriale. Le capital patient sera indispensable pour éviter que la dynamique 2030 ne repose exclusivement sur des financements courts et coûteux. Le Maroc doit préparer un héritage durable, pas un simple événement sportif.

Pourtant, une interrogation demeure : la CDG dispose-t-elle d'un volume de capital patient suffisant pour soutenir tous ces chantiers ? Le plan CAP2030 prévoit une montée à 30 milliards de dirhams de fonds propres, soit une hausse de 100 %. C'est considérable, mais il faudra veiller à ce que la prudence financière reste au cœur du modèle. Le capital patient ne peut pas être un prétexte pour soutenir des projets non rentables ou mal pilotés. Il doit rester orienté vers la création d'impact économique et social mesurable.

Le capital patient, lorsqu'il est maîtrisé, devient un instrument de souveraineté. Il permet au Maroc de financer lui-même ses transitions, d'éviter une dépendance excessive aux bailleurs internationaux, et de piloter son développement selon ses propres priorités. La CDG, en assumant ce rôle, porte une responsabilité immense : utiliser la patience du capital pour accélérer l'histoire du pays.

# MASSIFICATION FINANCIÈRE : COMMENT LA CDG PRÉPARE LE MAROC DES TRÈS GRANDS PROJETS

**Depuis des années, le Maroc accumule les ambitions : souveraineté hydrique, transition énergétique, industrialisation avancée, transformation numérique, mobilité moderne, réduction des fractures territoriales. À cette liste s'ajoutent désormais les infrastructures liées à la Coupe du Monde 2030, qui introduisent une pression temporelle sans précédent. Mais une question domine toutes les autres : comment financer ces transitions à l'échelle nécessaire ? La réponse, en partie, se trouve dans un mot devenu central dans la stratégie de la CDG : massification.**

Le plan CAP2030 révèle l'ampleur du changement. La CDG prévoit de mobiliser 100 milliards de dirhams de financements d'ici 2030, rien que pour les projets nationaux, et jusqu'à 200 milliards de dirhams en tenant compte de l'effet d'entraînement

sur l'écosystème financier – banques, institutionnels, partenaires internationaux. Cette projection est sans précédent dans l'histoire récente du pays. Elle traduit une conviction : les défis de la décennie ne pourront être relevés que si le Maroc change d'échelle, non seulement dans les projets mais dans les moyens qui leur sont consacrés.

La massification n'est pas une simple addition de ressources. C'est une mécanique complexe, qui repose sur plusieurs leviers internes. Le premier est la rotation des actifs, pierre angulaire de CAP2030. L'idée est simple : optimiser le portefeuille existant, céder certains actifs matures, réallouer des capitaux vers des projets stratégiques, et ainsi dégager de nouvelles marges de manœuvre sans accroître de manière excessive l'endettement ou le risque. Cette logique dynamique tranche avec l'image d'une institution qui, historiquement, conservait longtemps ses participations.

Le deuxième levier est le refinancement via les marchés. Grâce à son statut institutionnel et à sa signature financière solide, la CDG Capital peut lever des ressources longues à des conditions avantageuses, via obligations, placements privés ou structures hybrides. Cette capacité est essentielle pour monter des projets d'envergure : dessalement, centrales renouvelables, data centers souverains, zones d'accélération industrielle, infrastructures ferroviaires. La CDG ne finance pas seule ; elle structure des montages qui combinent fonds propres, dette, garanties et parfois instruments innovants.



Le troisième levier est la mobilisation des partenaires. Le plan CAP2030 insiste sur la logique de consortiums, où la CDG joue un rôle d'investisseur d'ancrage. En entrant la première au capital d'un projet ou en structurant la dette initiale, elle réduit l'incertitude et permet aux autres investisseurs – banques, assurances, bailleurs internationaux, fonds souverains – de suivre. Ce mécanisme d'entraînement est crucial pour massifier les financements. Ce n'est pas seulement un apport d'argent ; c'est une réduction du risque systémique.

Le quatrième levier, plus récent, est la création ou le renforcement de fonds spécialisés. Le capital-investissement porté par la CDG va monter à 10 milliards de dirhams d'ici 2030, avec une vocation claire : soutenir l'innovation, la transformation industrielle et les secteurs prioritaires comme l'eau, l'énergie, le digital ou la biotech. Là encore, la CDG intervient comme un architecte financier, capable de structurer des véhicules dédiés qui s'alignent sur les priorités nationales.

Ces leviers répondent à un environnement inédit. Le Maroc entre dans un cycle d'investissement massif :

- Généralisation des stations de dessalement pour affronter le stress hydrique.
- Transition énergétique fondée sur le solaire, l'éolien, l'hydrogène vert.
- Modernisation des réseaux électriques, routiers et ferroviaires.
- Construction ou rénovation d'infrastructures sportives et urbaines pour 2030.
- Digitalisation complète de l'administration et stockage souverain des données publiques.
- Création de nouvelles zones industrielles intégrées et technopoles régionales.

Aucun de ces chantiers ne peut être financé par les seuls budgets publics. La massification devient alors l'outil indispensable pour éviter la fragmentation des projets ou leur étalement sur des périodes trop longues.

Cette stratégie transforme également la place de la CDG dans l'économie. Traditionnellement perçue comme un acteur prudent et peu visible, elle s'affirme désormais comme l'institution qui change d'échelle. L'augmentation prévue de ses fonds propres à 30 milliards de dirhams d'ici 2030 permet d'accroître sa capacité de prise de risque tout en garantissant sa solvabilité. Cela signifie, en clair, qu'elle pourra intervenir davantage dans les projets innovants, plus exposés, mais potentiellement transformateurs.

Pourtant, la massification n'est pas exempte de risques. Une allocation massive de fonds peut entraîner des effets de concentration, des tensions sur la gouvernance, voire une exposition excessive à certains secteurs. Le document stratégique tente de répondre à cette inquiétude en insistant sur la sélectivité : les investissements seront recentrés vers les secteurs à forte intensité d'impact socio-économique. Hydraulique, énergie, industries exportatrices, infrastructures numériques, développement territorial, inclusion financière : ce sont désormais les priorités absolues.

Un autre point critique concerne la vitesse d'exécution. Massifier ne suffit pas ; il faut délivrer. Les dernières années ont montré que certains projets structurants peuvent prendre du retard faute d'ingénierie, de coordination administrative ou de visibilité réglementaire. La CDG, en renforçant ses capacités internes et en clarifiant la séparation entre détention et gestion d'actifs, cherche à surmonter ces écueils. Elle se positionne ainsi comme un acteur capable non seulement de financer mais aussi de sécuriser l'exécution de projets complexes.

Enfin, la massification pose une question de souveraineté. En mobilisant des ressources nationales longues et en attirant des partenaires internationaux sur des projets stratégiques, la CDG contribue à renforcer l'autonomie financière du pays. Le Maroc ne dépendra pas uniquement de bailleurs internationaux ou de financement extérieur pour construire ses infrastructures. C'est un changement profond, qui redéfinit le rôle des institutions nationales dans le développement économique.

La massification n'est donc pas un slogan. C'est une architecture financière, un changement d'échelle et une condition sine qua non pour que le Maroc réalise ses grandes ambitions. La CDG, en orchestrant cette transformation, devient un acteur incontournable du Maroc des grands projets. Et peut-être, pour la première fois, son rôle apparaît en pleine lumière.



# 2010-2025 : LA DÉCENNIE OÙ LA CDG S'EST RÉINVENTÉE

Il y a quinze ans, la CDG n'était pas encore l'acteur stratégique qu'elle revendique être aujourd'hui. Elle était une institution solide, certes, mais fragmentée, dispersée dans des missions multiples, avec un portefeuille historique lourd et des participations dont certaines n'étaient plus alignées avec les priorités du pays. Entre 2010 et 2025, un basculement profond s'est opéré. Une redéfinition de son rôle, de sa gouvernance et de ses modèles d'intervention. Une décennie décisive qui a préparé la CDG à affronter les défis du Maroc contemporain.

À la fin des années 2000, l'institution fait face à plusieurs tensions. Certaines filiales sont en difficulté, des projets urbains accumulent les retards, et la fragmentation des métiers entraîne des redondances et des pertes d'efficacité. La CDG entame alors une transformation à plusieurs étages. Le premier concerne la prévoyance. Elle réussit ce que peu d'organismes publics parviennent à faire : intégrer de manière cohérente toutes les caisses internes de retraite dont le RCAR a la charge. Cette consolidation renforce la robustesse actuarielle et permet une gestion unifiée, plus réactive et plus transparente des retraites.

Le deuxième changement majeur touche au développement territorial. L'institution, qui avait longtemps accumulé des projets disparates – stations touristiques, lotissements, zones industrielles, pôles urbains – amorce une recentralisation stratégique. Elle crée des filiales spécialisées, adopte une logique métier, rationalise les projets et améliore les performances énergétiques grâce à la création de l'INEE, focalisée sur l'efficacité énergétique. Cette structuration permet d'éviter la dispersion et d'engager une approche plus cohérente : chaque projet doit être analysé en termes d'impact, de durabilité et de création de valeur.

Dans le tourisme, la CDG poursuit le développement de stations intégrées comme Taghazout, Saidia ou Mazagan, non plus seulement comme opérateur immobilier, mais comme vecteur d'aménagement territorial. Ces projets deviennent des catalyseurs économiques, générant des emplois, structurant les espaces urbains, attirant de nouveaux investisseurs. La CDG cesse alors d'être un simple aménageur pour devenir un constructeur de destinations.

Dans le secteur financier, la transformation est encore plus profonde. La création de CDG Capital en 2006, puis sa montée en puissance dans les années suivantes, permet de professionnaliser la gestion d'actifs, la banque d'affaires et la structuration financière. La CDG joue un rôle décisif dans la revalorisation du CIH, devenu depuis l'une des banques les plus innovantes du pays. Parallèlement, l'institution soutient l'inclusion financière via le fonds JAIDA, dédié à la microfinance. Elle investit aussi dans la finance durable, notamment à travers le premier fonds carbone du Maroc, lancé en 2008.



Le capital-investissement connaît également un tournant. Dès les années 2000, la CDG s'engage dans la création de fonds dédiés à la croissance des entreprises marocaines – ACAMSA, Accès Capital Atlantique, fonds sectoriels... À partir de 2017, la nouvelle stratégie clarifie les modes d'intervention : expert, co-financeur, co-investisseur. Une séparation forte est instaurée entre l'asset owner et l'asset manager. Cette clarification, aujourd'hui prolongée dans CAP2030, permet de renforcer la transparence, la discipline financière et la gouvernance.

Mais le changement le plus important intervient en 2017, avec l'adoption d'une nouvelle stratégie globale. C'est une rupture : l'institution bascule d'une organisation par projets à une organisation par métiers, renforçant les branches Développement Territorial, Finances & Investissement, Prévoyance, et diversifiant ses outils. Cette stratégie introduit plusieurs éléments-clés : une gouvernance modernisée, une maîtrise plus fine des risques, une montée en expertise, et surtout, une réorientation vers les enjeux nationaux les plus pressants.

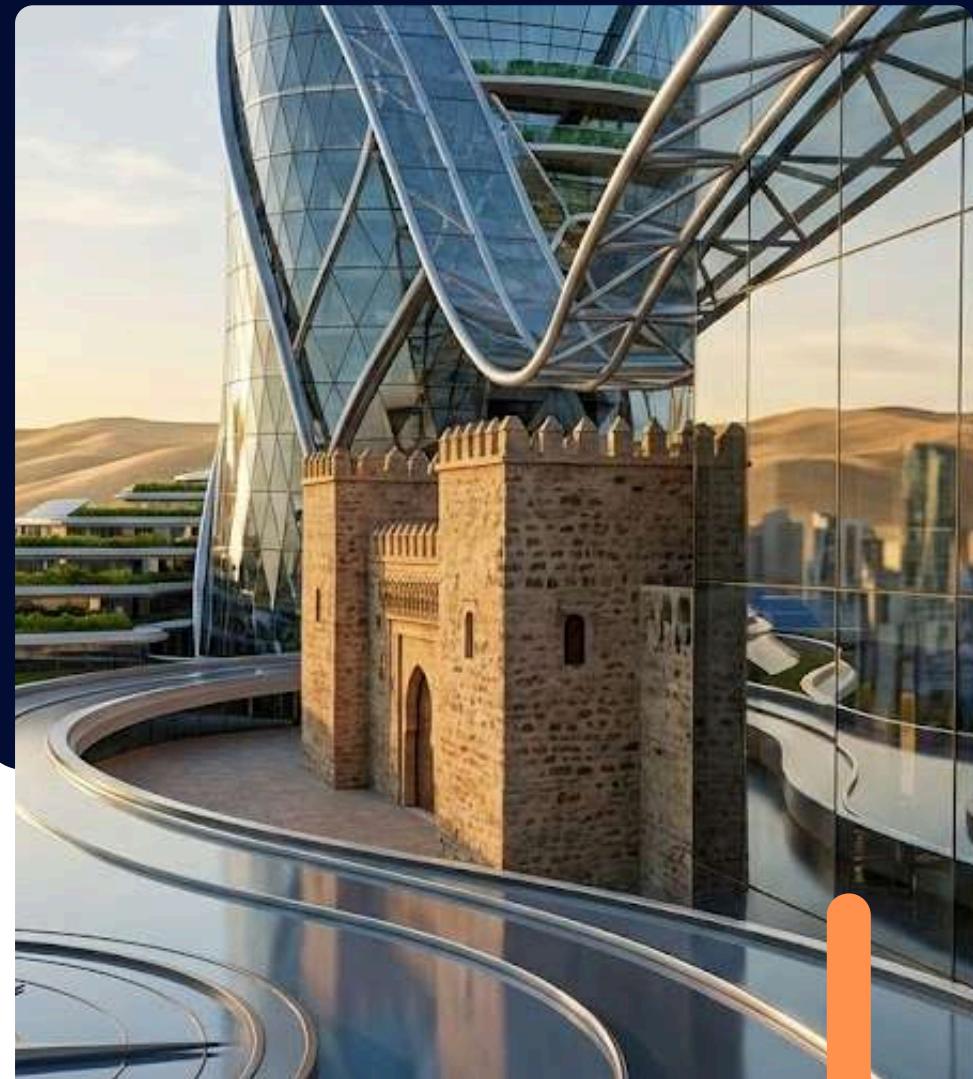
La CDG se recentre alors sur trois axes : sécuriser l'épargne, soutenir l'investissement, catalyser le développement. Elle restructure son portefeuille historique, se désengage progressivement d'actifs non stratégiques et réoriente ses ressources vers des projets à plus fort impact. Le document fait état d'un effort soutenu de rationalisation, qui permet de ramener l'ensemble du groupe à 112 entités consolidées, dont 24 filiales opérationnelles, 36 SPV et 52 participations. Une architecture plus lisible, plus manœuvrable, plus adaptée au pilotage stratégique.

La période 2020–2025 joue un rôle particulier. La crise sanitaire met en évidence l'importance de la résilience des institutions publiques. La CDG accélère alors sa transformation digitale, renforce son rôle dans le financement des entreprises et contribue au soutien de l'économie réelle. Parallèlement, l'institution met en avant une logique ESG plus affirmée, en intégrant davantage les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans ses projets.

C'est aussi pendant cette période que la CDG étend son influence au-delà des frontières marocaines, en accompagnant de nombreuses Caisses de Dépôt africaines dans leur structuration et leur gouvernance. Le Maroc devient alors exportateur de modèle institutionnel, un positionnement rare et stratégique.

Cette décennie de transformation prépare directement CAP2030. Le plan n'aurait pas été possible sans cette remise en ordre préalable. La CDG a modernisé sa gouvernance, clarifié son mandat, renforcé son modèle financier, développé son expertise, restructuré son portefeuille et consolidé ses branches métier. Elle a également acquis un rôle systémique dans les marchés financiers, avec 445 milliards d'actifs sous gestion et 565 milliards en conservation, ce qui la place au cœur de la stabilité du système.

Aujourd'hui, la CDG aborde 2030 avec une architecture institutionnelle qu'elle ne possédait pas quinze ans plus tôt. Ce qui était une institution multi-projets est devenu un groupe structuré, capable de financer, de gérer, d'aménager, d'investir, de former, d'innover, et surtout, de se projeter. La décennie 2010–2025 n'a pas seulement transformé la CDG ; elle a transformé la manière dont le Maroc peut penser son futur.



# FINANCER L'ÉCONOMIE : COMMENT LA CDG IRRIGUE LES SECTEURS STRATÉGIQUES DU MAROC

**Dans un pays où les besoins en financement sont massifs et croissants, rares sont les institutions capables d'intervenir simultanément sur la dette, le capital, l'ingénierie financière et l'investissement dans les infrastructures. La CDG est l'une d'elles. Longtemps perçue comme un acteur prudent, cantonné à la gestion de l'épargne réglementée, elle est devenue au fil des années un véritable poumon financier, capable d'injecter des ressources dans des secteurs à fort impact, de structurer des projets complexes et d'accompagner les transformations économiques majeures.**

L'ampleur de son intervention est visible dans les chiffres. La CDG centralise 445 milliards de dirhams d'actifs sous gestion et conserve 565 milliards pour le compte de l'écosystème financier national. Ces volumes la placent au cœur de la stabilité et de la profondeur des marchés marocains. Mais l'essentiel n'est pas tant le montant que la manière dont ces fonds sont mobilisés : en orientant l'épargne longue vers des usages productifs, la CDG agit comme un instrument stratégique de financement de l'économie réelle,...levier de l'investissement public "auxiliaire" et bras armé de l'Etat ,la CDG investit dans les secteurs où le privé est absent ,où il hésite à le faire. En opérant comme un tiers de confiance et un "dérisqueur" il sert de levier attractif et de catalyseur aux investisseurs potentiels. Une fois la dynamique lancée , il se retire...

Le premier levier est celui du financement de la dette, domaine où CAP2030 introduit un changement d'échelle. Le plan prévoit de mobiliser 47 milliards de dirhams de dette à l'horizon 2030, dans un cadre global pouvant atteindre 100 milliards en combinant l'effet d'entraînement des partenaires. L'objectif est clair : accompagner les grands projets nationaux dans les infrastructures hydrauliques, énergétiques, industrielles, numériques ou sociales. La CDG se positionne ainsi comme une banque de long terme, capable de prêter sur des maturités que peu d'acteurs peuvent assumer.

Ce rôle n'est pas nouveau. La CDG a historiquement soutenu les grands projets publics : ports, autoroutes, lignes ferroviaires, zones industrielles, aménagements urbains.

Mais l'ambition actuelle est plus forte, plus structurée et plus stratégique. Le stress hydrique, les besoins en dessalement, la transition énergétique et l'anticipation des infrastructures du Mondial 2030 exigent des financements colossaux. La CDG veut s'inscrire au cœur de cette dynamique.

Le deuxième levier est celui du capital-investissement, domaine où l'institution est devenue l'un des acteurs les plus importants du pays. À travers ses filiales et les fonds qu'elle gère pour le compte de la CNRA/RCAR, la CDG détient 16 milliards de dirhams d'actifs en private equity, ce qui en fait un des premiers investisseurs institutionnels marocains dans ce secteur. Cette présence permet de soutenir la création d'entreprises, la croissance industrielle, l'innovation technologique et l'émergence de filières exportatrices.



CAP2030 va plus loin en prévoyant 10 milliards de dirhams d'investissements en capital-investissement d'ici 2030, dont une partie significative gérée par des équipes externes. Cette ouverture vise à dynamiser l'écosystème marocain du private equity, attirer davantage de fonds internationaux et renforcer la capacité des entreprises marocaines à accéder au capital. L'enjeu est stratégique : le Maroc veut préparer une nouvelle génération d'entreprises capables d'exporter, d'innover et de s'inscrire dans les chaînes de valeur mondiales.

Le troisième levier est la structuration financière, domaine dans lequel la CDG agit comme un « ingénieur du financement ». Elle conseille la sphère publique, structure des contrats complexes, développe des produits financiers innovants et mobilise les marchés de capitaux. Elle a été pionnière dans la titrisation, puis dans la pierre-papier (OPCI), deux outils qui ont profondément modifié le financement de l'immobilier, des infrastructures et des entreprises. L'institution est également actionnaire clé de la Bourse de Casablanca, où elle intervient comme promoteur du développement du marché.

Dans un pays où les marchés financiers restent en consolidation, cette ingénierie est indispensable. Elle permet à l'Etat comme aux entreprises d'accéder à des instruments plus sophistiqués, de diversifier leurs sources de financement et de réduire leur dépendance au crédit bancaire, souvent coûteux et limité par les règles prudentielles.

Le quatrième levier est celui de l'accompagnement des filières prioritaires. La CDG ne se contente pas de financer ; elle catalyse. Elle a soutenu Tanger Med dès son incubation, contribué à la structuration industrielle autour de Renault Tanger, accompagné Meditel à des moments décisifs de son histoire, financé le développement de l'offshoring, de l'aéronautique et des zones industrielles. Elle investit aujourd'hui dans des secteurs à haut potentiel :

digital, fintech, industries exportatrices, infrastructures vertes, biotech, stockage alimentaire, mobilité durable. Chaque intervention répond à la même logique : préparer le Maroc à la prochaine étape de développement, et non seulement financer l'existant.

Mais ce rôle pivot soulève aussi des questions. En devenant l'un des rares acteurs capables de porter à la fois la dette longue, le capital, l'ingénierie et l'aménagement, la CDG concentre une part importante du pouvoir financier. La gouvernance doit donc évoluer au même rythme que ses ambitions. CAP2030 montre une prise de conscience : séparation entre gestion et détention d'actifs, renforcement des comités de risques, intégration systématique des critères ESG, transparence accrue, alliances internationales pour éviter les biais de pilotage interne.

Enfin, il faut souligner que cette montée en puissance intervient dans un contexte mondial incertain. Les taux d'intérêt, la volatilité des marchés, les tensions géopolitiques, l'urgence climatique et la compétition industrielle modifient profondément la nature du financement du développement. La CDG devra naviguer dans cet environnement sans renoncer à son ADN : sécuriser l'épargne tout en la mettant au service du pays.

Financer l'économie, ce n'est pas seulement injecter des fonds ; c'est orienter le futur. La CDG, par son modèle unique au Maroc, occupe désormais une place incontournable dans cette équation. Et dans la décennie qui s'ouvre, elle sera l'un des acteurs qui décideront, en silence, de ce que le Maroc sera capable de construire.



# CDG : QUAND L'INVESTISSEMENT DEVIENT UN LEVIER DE TRANSFORMATION TERRITORIALE

À mesure que le Maroc accélère sa transition économique, une conviction s'impose : le développement ne se joue plus seulement dans les grandes métropoles, mais dans la capacité du pays à créer des pôles régionaux dynamiques, des infrastructures modernes et des écosystèmes productifs. Depuis plusieurs décennies, un acteur joue ce rôle d'architecte territorial, sans toujours apparaître en première ligne : la CDG. À la fois aménageur, investisseur, opérateur immobilier, catalyseur industriel et partenaire des collectivités, elle agit comme un moteur silencieux des mutations régionales.

La raison en est simple : la CDG possède une capacité rare au Maroc, celle de penser et de financer le territoire sur le long terme. Là où les opérateurs privés cherchent un retour rapide et où les collectivités disposent de budgets limités, l'institution intervient avec une logique de capital patient. Elle est capable de porter des projets d'aménagement pendant quinze ou vingt ans, de structurer des zones industrielles à partir de friches, ou encore de créer des stations touristiques là où l'offre était insuffisante ou inexistante.

Les résultats sont visibles dans les chiffres. À fin 2024, la CDG avait aménagé ou était en cours d'aménagement de 3 000 hectares de pôles urbains, développé 2 600 hectares d'espaces industriels et agropoles sur seize sites, livré 18 000 unités résidentielles en dix ans, et contribué au développement de 17 600 lits touristiques répartis dans quatre grandes stations intégrées. Aucun autre acteur marocain ne couvre un périmètre aussi large et aussi diversifié.

Ce qui frappe dans le modèle CDG, c'est sa capacité à articuler plusieurs fonctions traditionnellement séparées : planification urbaine, ingénierie, immobilier, infrastructures, industrie, tourisme, financement. Cette transversalité n'est pas un luxe, elle est une condition d'efficacité. Dans un pays où de nombreuses opérations restent bloquées faute de coordination entre les acteurs publics et privés, la CDG agit comme un intégrateur.

Elle s'occupe du foncier, de l'ingénierie, de la viabilisation, des partenariats et du financement, facilitant l'intervention ultérieure d'opérateurs privés ou institutionnels.

Les exemples emblématiques ne manquent pas. Casa Anfa, érigée sur l'emprise de l'ancien aéroport, est devenue l'un des plus grands projets urbains du pays. Zenata, conçue comme une ville nouvelle durable, symbolise une nouvelle génération d'urbanisme écologique. À Rabat, Hay Riad est devenu un quartier central, structuré autour d'un urbanisme moderne. Dans le Nord, les projets de Bades, Souani ou California Tanger illustrent la capacité de la CDG à créer de la valeur dans des zones en mutation. Chaque projet apporte son lot d'externalités : attractivité, emplois, nouvelles classes moyennes, services, mobilités.



Le rôle territorial de la CDG est tout aussi visible dans l'industrie. Depuis la création de Technopolis, Midparc, Atlantic Free Zone, Agropole Souss-Massa, Haliopolis, Jorf Lasfar, Boujdour ou Aït Kamra, le Maroc a renforcé son positionnement industriel dans l'automobile, l'aéronautique, l'agro-industrie, la logistique ou les industries de transformation. À fin 2024, seize zones industrielles et agropoles avaient été développées sous l'impulsion de la CDG, couvrant 2 600 hectares, et attirant des centaines d'entreprises marocaines et internationales.

Le modèle est clair : la CDG crée des infrastructures industrielles prêtes à l'emploi, avec un niveau d'intégration élevé, des normes internationales, une ingénierie interne (grâce à Novec) et un accompagnement institutionnel. Cette structuration offre un avantage compétitif déterminant pour attirer les investisseurs étrangers. Dans certaines zones, chaque terrain est attribué à un industriel engagé, avec des obligations de production et d'emploi, évitant ainsi la spéculation foncière, fléau fréquent dans le développement territorial.

Le tourisme constitue le troisième pilier. La CDG est à l'origine de grandes stations comme Taghazout, Saidia, Mazagan, Tamuda Bay, Al Hoceima, Ouarzazate-Zagora. Son approche va au-delà de la simple construction d'hôtels : elle crée des destinations complètes, avec golfs, équipements urbains, zones de loisirs, infrastructures routières, services et espaces publics. À fin 2024, ces stations représentaient plus de 17 600 lits, 50 actifs et environ 6 000 emplois directs.

Le développement territorial opéré par la CDG est également un chantier d'ingénierie. L'institution mobilise environ 500 ingénieurs et techniciens, une armée d'experts capables de mener des projets complexes : ouvrages hydrauliques, réseaux, viabilisation, projets énergétiques, écoquartiers. Cette ingénierie est devenue un actif stratégique, car elle permet d'assurer la faisabilité technique des projets, d'anticiper les risques et de garantir la qualité de réalisation. Dans un pays où les chantiers publics souffrent souvent de délais, de surcoûts ou de problèmes de coordination, cette expertise est déterminante.

La décennie à venir amplifie cette logique. La CDG prépare de nouveaux projets d'envergure : Casablanca Tech Valley, Agadir Tech Valley, Dakhla Tech Valley, Sahara Tech Valley, zones d'accélération industrielle, pôles urbains métropolitains, infrastructures énergétiques et hydrauliques. Ces projets répondent à des enjeux stratégiques : souveraineté numérique, industrialisation avancée, résilience hydrique, transition énergétique. Ils témoignent d'une évolution du rôle de l'institution : l'aménagement ne se limite plus au foncier, il devient un instrument de politique économique.

Mais cette présence massive soulève un débat : la CDG est-elle trop puissante dans le développement territorial ? Sa capacité d'investissement, son rôle d'aménageur, son expertise technique et son influence stratégique peuvent créer un déséquilibre vis-à-vis des autres acteurs publics. Certains y voient un atout – un opérateur national moderne, structuré, capable d'exécuter des projets complexes. D'autres s'interrogent sur le risque de centralisation et sur la nécessité d'un contrôle renforcé.

Ce débat n'invalider pas une réalité : la CDG est, aujourd'hui, le principal catalyseur de la transformation territoriale du Maroc. Sans elle, de nombreux projets structurants n'auraient jamais vu le jour. Avec elle, le pays dispose d'un acteur capable de planifier à long terme, de coordonner, d'investir et d'exécuter. Dans une économie en transition, cette capacité est plus précieuse que jamais.



# INCLUSION FINANCIÈRE : LA CDG, L'ACTEUR DISCRET QUI OUVRE LES PORTES DU FINANCEMENT À CEUX QUI EN SONT PRIVÉS

**Dans un Maroc où près d'un tiers de la population demeure marginalisée du système bancaire classique, l'inclusion financière est plus qu'un enjeu social : c'est une urgence économique. Sans accès au crédit, à l'épargne ou à l'assurance, des millions de Marocains restent à l'écart des dynamiques économiques, incapables de créer, d'investir ou simplement de stabiliser leur situation. Depuis plusieurs années, la CDG s'est imposée comme l'un des acteurs les plus engagés – et pourtant les plus discrets – de cette transformation.**

Dans son plan CAP2030, l'institution fait de l'inclusion financière une priorité stratégique. Le document insiste sur la nécessité de développer des solutions adaptées pour les TPME, les femmes, les jeunes, les travailleurs informels et les porteurs de projets de l'économie sociale et solidaire. L'objectif est clair : élargir le champ du financement au-delà des circuits classiques, souvent inaccessibles à ces catégories. La CDG ne se contente plus de financer les grands projets ; elle veut « irriguer » les segments de l'économie où le crédit ne circule pas.

Au cœur de cette stratégie se trouvent deux instruments centraux : Finéa et Jaida. Ces deux filiales, bien que différentes dans leur mission, partagent une conviction commune : le financement doit être un levier de développement, pas seulement un produit financier.

Finéa, filiale historique dédiée au financement de l'entreprise, s'adresse principalement aux TPME, colonne vertébrale de l'économie marocaine. Ses mécanismes de garantie, de cofinancement et de mobilisation de ressources permettent à des milliers d'entreprises d'accéder au crédit, de participer aux marchés publics, d'investir dans leur expansion et parfois simplement de survivre à des cycles difficiles. Là où les banques hésitent, Finéa rassure ; là où les garanties font défaut, elle intervient. En facilitant l'accès au financement, Finéa soutient la compétitivité du tissu productif, contribue à la création d'emplois et renforce la résilience des territoires.

Jaida, pour sa part, occupe un autre terrain : celui de la microfinance. Créé en 2006, ce fonds a permis de donner une dimension institutionnelle à un secteur souvent perçu comme informel. Jaida finance les associations de microcrédit, soutient leur structuration, renforce leurs capacités et injecte des ressources dans des programmes ciblant les femmes entrepreneures, les jeunes et les populations rurales. En s'impliquant dans ce domaine, la CDG envoie un signal fort : l'inclusion financière n'est pas un sous-produit du développement, c'en est une condition.

Mais l'inclusion financière ne se résume pas à ces deux outils. La CDG développe une vision plus large, intégrée à sa stratégie d'ensemble. D'abord, elle accompagne la digitalisation du secteur financier. Grâce à sa présence dans les marchés de capitaux et sa contribution au développement de nouveaux instruments, elle encourage la modernisation des services bancaires, des systèmes de paiement et de la finance digitale. L'ouverture à la fintech, l'essor des services mobiles et la démocratisation des solutions de paiement



électronique sont autant de portes d'accès à la bancarisation pour les ménages non bancarisés.

Ensuite, l'institution joue un rôle déterminant dans la structuration du financement des infrastructures sociales. En soutenant les projets territoriaux – santé, éducation, mobilité, énergie – la CDG réduit les barrières d'accès aux services essentiels, ce qui constitue une forme indirecte mais puissante d'inclusion économique. L'exemple du programme Job In Tech, destiné à former et insérer 15 000 jeunes dans les métiers du digital, illustre cette articulation entre inclusion financière et inclusion professionnelle : permettre à un jeune d'accéder à un emploi qualifié, c'est lui ouvrir l'accès à l'épargne, au crédit, à l'assurance, à l'investissement.

Pour la CDG, l'enjeu est aussi territorial. Les besoins de financement ne sont pas uniformes : certaines régions souffrent d'un déficit d'infrastructures, d'autres d'un accès limité aux services bancaires,

et d'autres encore d'une absence d'écosystèmes économiques organisés. La CDG, en tant qu'aménageur et investisseur territorial, est l'un des rares acteurs capables d'apporter des réponses intégrées : zones industrielles, pôles urbains, stations touristiques, technopoles, infrastructures hydrauliques. Chaque projet d'aménagement crée un terrain favorable à l'inclusion économique.

Cependant, cette ambition pose aussi plusieurs défis. Le premier est celui de la soutenabilité. L'inclusion financière pour les publics vulnérables ne peut pas reposer uniquement sur des mécanismes de garantie ou de subvention. Elle nécessite un modèle économique solide, une gouvernance rigoureuse et une maîtrise des risques. Jaida, par exemple, doit continuellement s'adapter aux transformations du secteur du microcrédit, où les équilibres sont parfois fragiles.

Le deuxième défi concerne la digitalisation. Si la finance digitale permet de réduire les barrières d'accès, elle peut aussi créer de nouvelles formes d'exclusion pour les populations éloignées de la technologie. La CDG devra s'assurer que la transition numérique du secteur financier reste inclusive et accessible.

Le troisième défi touche à la coordination. L'inclusion financière ne peut être portée par une seule institution. Elle nécessite une collaboration entre banques, régulateurs, institutions publiques, fintechs, associations de microcrédit, collectivités territoriales. En renforçant ses partenariats et en s'ouvrant à de nouveaux acteurs, la CDG peut jouer un rôle d'architecte de cette coalition.

Avec CAP2030, l'inclusion financière devient un pilier structurant de la stratégie de la CDG. L'institution, traditionnellement tournée vers les grands projets, fait le choix d'élargir son champ d'action pour toucher les segments les plus fragiles, les plus dynamiques ou les plus stratégiques de l'économie marocaine. Ce basculement n'est pas seulement financier ; il est social, territorial et économique à la fois.

En définitive, l'inclusion financière ne consiste pas à donner accès au crédit à tout prix, mais à donner accès à des opportunités. Et dans cette mission, la CDG apparaît comme l'un des acteurs les plus engagés, mais aussi les plus essentiels, de la transformation du Maroc.



# LA CDG DE DEMAIN : PIUSSANCE, RISQUES ET RESPONSABILITÉS

**La CDG n'a jamais été aussi puissante. Au moment où le Maroc engage une décennie de transformations historiques — souveraineté hydrique, transition énergétique, industrialisation avancée, digitalisation souveraine, infrastructures du Mondial 2030 — l'institution se trouve au cœur de presque toutes les équations financières. Son plan CAP2030, ses fonds propres renforcés, sa capacité d'entraînement et son rôle dans l'épargne longue en font un acteur dont le poids dépasse désormais celui d'une simple institution publique : c'est un pilier stratégique de l'État marocain.**

Mais cette montée en puissance pose une question fondamentale : jusqu'où une institution peut-elle concentrer autant de leviers de développement, tout en conservant l'équilibre, la transparence et la responsabilité attendus d'elle ?

La CDG gère aujourd'hui 192 milliards de dirhams de bilan propre, 171 milliards pour les organismes de retraite qu'elle administre, et un total de 445 milliards d'actifs sous gestion qui irriguent les marchés financiers, le tissu entrepreneurial et les grands projets nationaux. À cela s'ajoutent des centaines d'entités consolidées, des centaines d'hectares aménagés, des zones industrielles, des pôles urbains, des stations touristiques et des programmes sociaux. Au fil du temps, la CDG a construit un empire technique et financier, un modèle hybride qui tient à la fois du fonds souverain, de la banque publique d'investissement, du gestionnaire de retraites et de l'aménageur territorial. Cette diversité est sa force. Elle permet de relier des domaines que d'autres institutions traitent séparément :

épargne, investissement, aménagement, inclusion, innovation, formation, transformation territoriale. Dans un pays où la coordination des politiques publiques est encore perfectible, la CDG agit comme un intégrateur, capable d'aligner les intérêts financiers, sociaux et territoriaux. C'est l'un des rares opérateurs capables de penser un projet depuis la planification foncière jusqu'à son impact macroéconomique final.

Mais cette même puissance est aussi source de vulnérabilité. Le premier risque est institutionnel. En concentrant des missions multiples, la CDG porte un risque de complexité excessive. Le danger n'est pas tant la dispersion que la sur-extension : quand une institution intervient simultanément dans l'immobilier, le numérique, l'énergie, la prévoyance, l'industrie et l'éducation, comment garantir que chaque branche reste stratégiquement priorisée, bien pilotée et suffisamment disciplinée dans ses choix d'investissement ?

Le deuxième risque touche à la gouvernance. L'institution a renforcé ses mécanismes internes — comité d'audit, comité des risques, comité d'investissement, séparation entre asset owner et asset manager — mais la question centrale demeure : qui surveille réellement une institution aussi puissante ? La CDG est sous la tutelle du ministère des Finances, supervisée par Bank Al-Maghrib et par une Commission de surveillance. C'est un cadre institutionnel solide, mais proportionnel à la taille de son bilan ? À son influence systémique ? À sa capacité à orienter des pans entiers de l'économie nationale ?



Le troisième risque est financier. En devenant l'un des principaux financeurs du très long terme, la CDG se retrouve exposée à des cycles économiques volatils, à la pression sur les retraites, aux tensions hydriques, à la montée des taux, et bientôt aux variations du coût du carbone.

Le capital patient, s'il est mal calibré, peut devenir un capital fragile. Les projets d'infrastructures lourds ne pardonnent pas les erreurs de projection ou de gouvernance. Le Maroc doit donc s'assurer que la puissance croissante de la CDG n'entraîne pas de prise de risque excessive ou mal documentée.

Le quatrième risque est politique. Quelle que soit l'indépendance statutaire de l'institution, son ADN la place au cœur des politiques publiques — donc au cœur des arbitrages politiques. Les décisions stratégiques de la CDG influencent le territoire, l'industrie, l'inclusion financière, l'innovation, l'environnement. Si ces leviers sont utilisés de manière trop centralisée ou trop dépendante des cycles politiques, le risque est de perdre la cohérence d'ensemble qui fait la force de l'institution.

Malgré tout, la CDG dispose d'un avantage rare : elle sait apprendre de ses propres mutations. La transformation 2010–2025 l'a montrée capable de se réorganiser, de clarifier son portefeuille, de rationaliser ses interventions et de renforcer sa gouvernance. CAP2030 pousse cette logique plus loin encore : sélectivité des investissements, orientation ESG, financement long, mobilisation massive de l'écosystème, préparation des infrastructures souveraines. La CDG de demain ne promet pas seulement plus de puissance, mais aussi plus de méthode.

### Quelles responsabilités découlent alors de cette métamorphose ?

D'abord, celle d'être le gardien de l'épargne longue : retraites, consignations, dépôts réglementés. C'est une mission qui exige une transparence exemplaire. Ensuite, celle d'être architecte des territoires, une fonction qui impose une rigueur d'exécution et une vision équilibrée du développement. Puis, celle d'être catalyseur de l'investissement national, exigence qui suppose une discipline financière stricte. Enfin, celle d'être institution exemplaire, car son poids symbolique dépasse largement ses performances comptables.

La CDG de demain ne sera pas simplement plus grande. Elle devra être plus visible, plus lisible, plus accountable, parce que sa puissance la place à un niveau où la transparence n'est plus une option mais une condition de légitimité.

pour s'adapter au nouveau contexte ,le texte fondateur qui date de 1959 va être revu. 66 ans après un nouveau texte est en cours d'élaboration Revisitant les missions et la gouvernance de la Cdg.

Dans le Maroc qui se construit, l'institution pourrait devenir le pivot d'une nouvelle génération de politiques publiques fondées sur l'investissement, la durabilité et l'innovation. Mais pour cela, elle devra assumer pleinement ce que CAP2030 annonce déjà : être un acteur d'impact, et non seulement un acteur financier.

La puissance est là. Les risques aussi. Les responsabilités, désormais, ne feront que grandir.



# LODJ

## LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA



By Lodj  
**LE KIOSQUE 2.0  
DE L'ODJ MÉDIA**

Pressplus est le kiosque 100 % digital & augmenté de L'ODJ Média, groupe de presse Arrissala SA  
**magazines, hebdomadaires & quotidiens...**

