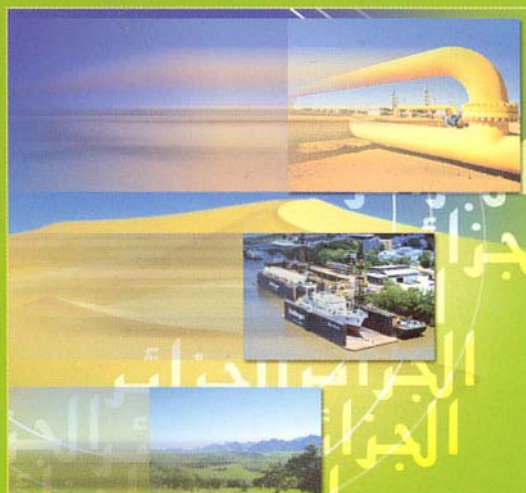

**Evaluation des capacités de promotion des
investissements de l'Agence nationale de développement
de l'investissement**

Algérie



UNCTAD/WEB/ITE/IPC/2005/8

TABLE DES MATIÈRES

I. Introduction	1
II. L'agence nationale de développement des investissements : constat.....	1
III. Résultats de l'évaluation	3
Premières constatations	3
Renforcement des compétences.....	3
Personnel 4	
Critères pour les conventions	4
Le Fonds d'appui	5
Suivi des projets.....	5
Guichets uniques.....	6
IV. Promotion des investissements : situation actuelle	7
L'ANDI et les autres organismes	7
Activités de promotion	8
Ciblage des investisseurs	8
Matériel de promotion	8
Recommandations générales	9
V. Mesures à prendre: calendrier proposé.....	14
Phase n° 1 : Consultation.....	14
Phase n° 2 : Équipe de projet.....	14
Phase n° 3 : Exécution	15
VI. Conclusion	15
VII. Annexes.....	17

I. INTRODUCTION

En janvier 2004, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) a présenté à Genève, lors de la huitième session de la Commission de l'investissement, de la technologie et des questions financières connexes, le rapport portant sur l'examen de la politique de l'investissement de l'Algérie. Les résultats de cet examen avaient également été présentés et discutés lors d'un atelier national organisé à Alger en décembre 2003.

En application des recommandations formulées lors de l'examen, des activités de suivi ont été identifiées afin de moderniser le cadre de l'investissement, d'améliorer l'image de l'Algérie et de mettre en place une politique d'investissement proactive. L'examen conclut sur la nécessité de renforcer les capacités de l'ANDI en préalable à l'élaboration d'une stratégie proactive de promotion de l'investissement. En effet, l'objectif étant de donner les moyens à l'Agence nationale de promotion de l'investissement de devenir le fer de lance de la nouvelle dynamique de la politique gouvernementale en matière d'investissement. Ces outils devraient lui permettre dans un avenir proche de concentrer ses efforts sur les activités de promotion, de conseil et d'accompagnement de l'investisseur étranger tout au long de la vie de ses projets, en lui assurant un suivi personnalisé et une assistance permanente.

A ce jour, la CNUCED en partenariat avec le PNUD a pu assister les autorités algériennes en mettant en place un outil électronique de suivi de l'investissement et en organisant une session de formation aux techniques de promotion de l'investissement. Parmi les actions identifiées, une équipe de la CNUCED a été chargée d'évaluer les capacités de l'Agence en matière de promotion de l'investissement¹. Les deux éléments principaux de cette évaluation étaient les suivants :

- Evaluer les capacités de l'ANDI sur le plan de l'attraction des investissements étrangers directs (IED) en vue de leur renforcement,
- Proposer des recommandations afin d'améliorer la performance de l'ANDI en matière de promotion de l'investissement

II. L'AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DES INVESTISSEMENTS : CONSTAT

L'ANDI a été créée en 2001 en tant qu'établissement public à caractère administratif pour fournir des services aux investisseurs nationaux et étrangers. Elle est sous la tutelle des services du chef de gouvernement.²

¹ La CNUCED remercie toutes les personnes qui ont participé aux entretiens. Elle remercie en particulier le Directeur général et les cadres supérieurs de l'Agence nationale de développement de l'investissement (ANDI) de leur aide et coopération.

² Pour plus de détails, voir le rapport de la CNUCED portant sur l'examen de la politique de l'investissement de l'Algérie. Ce rapport peut être téléchargé à partir du site Internet de la CNUCED : www.unctad.org/ipr

L'attribution principale de l'ANDI est de :

- Promouvoir, suivre et assister les investissements nationaux et étrangers en Algérie,
- Fournir de l'assistance et de l'information aux investisseurs,
- Aider les investisseurs à satisfaire aux formalités administratives.

Il convient de rappeler ici que l'ANDI n'est pas responsable de la promotion des investissements dans le secteur des hydrocarbures, pour laquelle un organisme spécialisé a été créé.

Les responsabilités spécifiques de l'ANDI sont les suivantes :

- Promouvoir et administrer les divers mécanismes d'incitations automatiques et discrétionnaires s'appliquant aux investisseurs.
- Fournir au Conseil national de l'investissement (CNI) une évaluation des projets qui sollicitent l'octroi d'une convention spéciale dans le cadre du système discrétionnaire.
- Gérer et développer le réseau des guichets uniques régionaux chargés de faciliter aux entreprises l'accès aux programmes d'incitation en fournissant une gamme de services de soutien en un même lieu, par exemple pour les impôts, les douanes, les procédures de création et d'inscription d'entreprises (registre du commerce)
- Surveiller et actualiser le statut des 48 000 projets d'investissements hérités de l'Agence de promotion et de soutien de l'investissement (APSI), précurseur de l'ANDI.
- Gérer le portefeuille des biens fonciers (environ 4 millions de m²) détenus par l'Etat et attribués aux nouveaux investissements³.
- Faire des recherches pour contribuer à définir les secteurs nécessitant des mesures spéciales de soutien au titre du programme d'incitations discrétionnaires.
- Promouvoir l'Algérie comme une destination pour les IED à travers :
 - a) l'organisation de séminaires et de réunions,
 - b) la maintenance de bases de données,
 - c) la production de matériels de promotion.

Le nombre de personnes employées par l'ANDI et les six guichets uniques s'élève à 200, dont plus de 60 % ont des diplômes universitaires ou d'autres qualifications techniques.

³ Cette responsabilité sera bientôt confiée à un réseau de sociétés de gestion et ne fera plus partie des attributions de l'ANDI

III. RESULTATS DE L'EVALUATION

Premières constatations

L'ANDI paraît être très efficace en tant que *fournisseur de services administratifs* aux investisseurs potentiels. Cependant d'importants problèmes de fonctionnements doivent encore être résolus, afin de répondre aux pratiques internationales des agences de promotion de l'investissement les plus performantes.

En tant qu'agence responsable pour la *promotion active* des investissements en Algérie, l'ANDI souffre de nombreuses faiblesses qui ne pourront probablement pas être résolues dans la structure actuelle.

Renforcement des compétences

L'équipe de la CNUCED remarqua le très bon niveau de compétence et d'engagement dont font preuve la direction de l'ANDI et le personnel des guichets uniques. Les employés de l'ANDI sont issus de l'ancienne APSI ou ont été mutés d'autres ministères ou organismes de l'appareil Etatique. Il y a donc un capital considérable d'expérience administrative au sein de l'Agence. Il importe toutefois de compléter ce capital d'expérience par le recrutement de nouveaux employés afin d'augmenter la diversité des compétences de l'institution.

Un domaine où des compétences additionnelles sont requises est celui de l'analyse et de l'évaluation des « business plans » des investisseurs potentiels.

Il importe aussi que l'ANDI se voit -- et soit vue par les investisseurs -- non pas uniquement comme un *administrateur* de candidatures, mais aussi comme un *fournisseur de services* aux investisseurs potentiels et présents ; cela vaut surtout pour le personnel qui traite directement avec les investisseurs. L'équipe de la CNUCED a remarqué, au sein de l'ANDI, un déficit avéré au niveau des techniques d'évaluation de projets d'investissement potentiels et de services de suivi aux investisseurs existants.

L'orientation internationale de l'ANDI doit également être renforcée, et en particulier la capacité de communiquer dans d'autres langues que l'arabe et le français ; l'anglais étant une priorité.

Recommandations

Introduire de nouvelles compétences

Avec l'élargissement du réseau des guichets uniques, il y a la possibilité d'engager du nouveau personnel technique. Des efforts doivent être faits pour attirer un plus grand nombre de *commerciaux* compétents, notamment en provenance du secteur privé, et des personnes ayant une expérience internationale.

Il est manifeste qu'il faudra disposer d'une formation continue pour tout le personnel, tant les anciens que les nouveaux, afin de renforcer et de développer sans relâche les capacités de l'ANDI.

Les secteurs prioritaires pour le renforcement des compétences du personnel traitant avec les investisseurs sont :

- l'évaluation des projets;
- la gestion des projets;
- le service à la clientèle;
- l'apprentissage des langues étrangères.

Evaluer la satisfaction des clients

Par la même occasion, l'ANDI devrait introduire *un système de mesure et d'évaluation de la qualité du service et de la satisfaction des investisseurs*, particulièrement dans le cadre des guichets uniques. Il est recommandé d'entreprendre chaque année une enquête sur le niveau de satisfaction des investisseurs quant aux services fournis par l'ANDI.

Le personnel de l'ANDI devrait être encouragé à se rendre dans les agences de promotion de l'investissement les plus performantes et à comparer son expérience en matière de traitement de projets d'investissement. Aujourd'hui, la concurrence accrue entre les différentes API, pour attirer les IED est telle, que l'échange des meilleures pratiques en termes de promotion, de facilitation et de suivi de l'investissement est essentiel et vitale pour l'ANDI.

Personnel

Plusieurs postes sont vacants au sein de l'organisation :

- Deux postes de directeur adjoint sont à pourvoir au département de l'IED et des conventions;
- Au département de la promotion, les postes de directeur des bases de données et de directeur des recherches sont vacants;
- Au Guichet unique d'Alger des postes essentiels à son fonctionnement sont vacants aux bureaux des impôts et des douanes, deux secteurs importants au sein du programme général des incitations.

Recommandations

Ces problèmes seront passagers à condition que ces postes soient pourvus rapidement. Dans le cas contraire, l'ANDI sera nécessairement affaiblie en tant que fer de lance d'une stratégie proactive d'attraction proactive des IED.

Critères pour les conventions

L'ordonnance dont l'ANDI tient son autorité n'est pas claire en ce qui concerne le type de projet pouvant bénéficier d'une assistance discrétionnaire (voir l'article 10, alinéa 2, et l'article 12). De plus, il y a absence de critères fixes pour analyser et évaluer les « business plans » des projets qui veulent bénéficier des conventions spéciales. Pour le moment, l'unique critère est le niveau de l'investissement⁴. Il est recommandé de mettre en place un système d'analyse tri-dimensionnelle des projets pour examiner la viabilité commerciale et financière

⁴ Comme cela fut constaté lors de débats de la Commission de l'investissement

des projets ainsi que leur importance stratégique dans le contexte de l'économie régionale et nationale.

Si c'est au Conseil national de l'investissement de confirmer qu'un projet d'investissement peut bénéficier d'une convention et ainsi de donner son accord final, c'est à l'ANDI d'évaluer les projets et de négocier les conditions avec l'investisseur.

Recommandations

Préciser les critères d'investissements

Par souci du respect des principes de bonne gouvernance dans le domaine des investissements, il importe que l'ANDI établisse davantage de critères sans équivoque selon lesquels les projets d'investissement et les « business plans » seront analysés ; cela est essentiel, car le nombre de conventions va augmenter au fur et à mesure que l'Algérie adopte une politique pro-active de promotion des IED. L'ANDI est déjà en discussion avec un expert externe qui l'aidera à identifier des critères appropriés. Ce processus doit être accéléré.

Le Fonds d'appui

Le règlement dispose qu'une série des mesures d'appui seront offertes aux projets établis dans les régions de développement, ainsi qu'aux projets bénéficiant d'une convention. Le Fonds d'appui finance partiellement ou en totalité les coûts d'infrastructure qui seront engendrés par un nouvel investissement tel que la construction de routes ou le raccordement à des services d'utilité publique. Ces régions de développement ne semblent pas avoir encore été définies ; de ce fait, le Fonds ne semble pas fonctionner et l'élaboration d'une politique régionale d'investissement se voit par conséquent entravée.

Recommandations

Identifier les régions de développement

Le choix des régions de développement devrait être une priorité ; il faut fixer un calendrier de mise en oeuvre ; en attendant, le Fonds d'appui ne peut fonctionner tel que prévu. Suite aux différents entretiens qu'elle a menés, l'équipe de la CNUCED semble comprendre qu'il n'y a pas de perspective immédiate de voir cela se concrétiser en raison des difficultés de détermination des limites des régions de développement.

L'attribution du statut de région de développement est un problème auquel nombre de pays ont fait face. L'expérience passée nous enseigne qu'il n'est pas toujours facile de concilier les intérêts économiques et politiques des régions candidates au statut de *région de développement*, mais que cela est réalisable. Il serait judicieux d'analyser quelques exemples concrets afin d'examiner comment ces problèmes ont été traités et résolus ailleurs. À cet égard, le programme des fonds structurels de l'Union Européenne pourrait être un critère utile.

Suivi des projets

48 000 projets ont été hérités de l'APSI. Ils se trouvaient à différents stades de maturité. La gestion et la surveillance de ces cas représentent une tâche logistique considérable pour l'ANDI et les guichets uniques. Cela explique en partie le manque général

de renseignements. Par exemple, alors que les données existent sur les intentions d'investissement par secteur et par pays d'origine, personne n'a pu fournir à l'équipe de la CNUCED des détails sur les niveaux d'investissements par secteur et par pays d'origine. Ce type de renseignement doit être disponible d'une part pour pouvoir donner une description complète et précise des IED en Algérie et, d'autre part, pour exploiter les possibilités considérables d'expansion et de réinvestissement qui existent en Algérie de la part des investisseurs étrangers déjà présents.

Recommandations

Poursuivre le développement du système informatisé de suivi des projets d'investissement

En effet, suite aux recommandations issues du rapport sur la politiques d'investissement en Algérie, la CNUCED, avec le soutien financier du PNUD, a mis en place un système informatique permettant de suivre l'ensemble des projets d'investissement, existants et futurs, de telle sorte que les investisseurs puissent bénéficier d'informations tout autant quantitatives que qualitatives. Ainsi, le système a pour objectif de permettre à l'ANDI :

- d'identifier et surveiller tous les projets d'importance stratégique, tant nationaux qu'étrangers,
- d'offrir un système de gestion des projets plus efficace et transparent afin de fournir aux investisseurs potentiels des données statistiques et des informations qualitatives plus précises.

L'ANDI doit s'engager en parallèle et sans réserve, à mettre en place un service post-investissement et à renforcer l'échange d'informations statistiques avec la banque centrale, les douanes, l'ONS et les ministères sectoriels.

Guichets uniques

La création de guichets uniques à Alger, Oran, Annaba, Ouargla, Blida et Constantine est une réussite majeure pour l'ANDI. Lors d'une visite au guichet unique d'Alger, l'équipe de la CNUCED a pu constater que les investisseurs utilisaient ses services, bien qu'il soit situé assez loin du centre-ville. Malgré les vacances de postes dans les bureaux des impôts et des douanes (voir ci-dessus), l'organisation du travail était très pragmatique et les installations semblaient bien aménagées.

Cependant un problème d'autorité subsiste, en effet les guichets décentralisés ont été créés au niveau régional et non des Wilayas. Cette situation est à l'origine de conflit de compétences des représentants de l'administration. Ces derniers n'ont pas autorisés à délivrer des documents au niveau régional mais seulement au niveau des Wilayas.

Recommandations

Accroître l'étendue du réseau ; développer les initiatives de coentreprise ; devenir les points focaux de la promotion des investissements

L'enjeu pour l'ANDI est de continuer à accroître le réseau des guichets uniques afin d'offrir une meilleure couverture dans les zones métropolitaines et aussi de proposer des services dans les petites zones urbaines au fort potentiel de croissance. Il faudrait aussi envisager de créer des guichets uniques dans les zones qui sont en recule par rapport aux autres afin de stimuler davantage les investissements.

L'ANDI doit de surcroît faire fond sur le travail antérieur : elle a créé une base de données sur les entreprises algériennes qui seraient intéressées par un partenariat avec d'autres sociétés, y compris les

investisseurs étrangers. En effet, le partenariat avec une entreprise algérienne peut être vu, par des investisseurs étrangers modestes, comme un moyen de pénétration sur le marché en limitant les risques y attachés.

Les guichets uniques devraient jouer un rôle clé dans une stratégie de promotion des investissements décentralisée.

- Ainsi, il est recommandé de développer des guichets uniques au niveau des Wilayas afin de développer une stratégie de promotion des investissements décentralisée.
- Il est essentiel que les guichets uniques développent et fournissent à leur niveau un soutien à l'ANDI
- Il est nécessaire que l'ANDI puisse travailler en symbiose, c'est à dire mettre en commun leurs efforts avec les Wilayas

IV. PROMOTION DES INVESTISSEMENTS : SITUATION ACTUELLE

L'ANDI et les autres organismes

Jusqu'à récemment l'Algérie avait adopté une politique de « laisser-faire » en ce qui concerne l'attraction des IED en dehors du secteur des hydrocarbures. L'équipe de la CNUCED observe cependant une absence de stratégie nationale cohérente de promotion des investissements étrangers⁵. De ce fait, il y a un risque de confusion, notamment chez les investisseurs étrangers, qui ne feront pas la différence entre les activités de promotion des investissements de l'ANDI, du Conseil national de l'investissement, du Ministère délégué chargé de la participation et à la promotion de l'investissement (MDPPI)⁶ ainsi que de la Chambre de commerce et de la Banque d'Algérie.

Cela est particulièrement le cas avec l'ANDI et le MDPPI. Par exemple, lors de la Conférence des hommes d'affaires et investisseurs arabes, c'est le représentant du MDPPI et non l'ANDI qui présenta les potentialités d'investissement et la stratégie de promotion des IED en séance plénière (ce rôle devrait être dévolu à l'agence nationale de promotion de l'investissement et non pas à un Ministère), alors que c'était l'ANDI - et non le MDPPI - qui avait un stand de promotion à l'exposition de la conférence.

⁵ Pour pouvoir comparer les stratégies d'attraction des IED en Algérie avec les pratiques courantes dans les autres pays de la région MENA, l'équipe de la CNUCED a participé à la Conférence des hommes d'affaires et investisseurs arabes tenue les 9 et 10 décembre 2003 à Alger. Des agences de promotion des investissements ont présenté leur stratégie de promotion lors de cet événement. L'équipe de la CNUCED a pu s'entretenir avec les représentants de ces différentes agences et en particulier avec M. Abdesslem Mansour, directeur général de l'Agence tunisienne de promotion de l'investissement extérieur – Foreign Investment promotion Agency (APIE/FIPA)

⁶ Il est à noter que lors de la mission de la CNUCED, le Ministère en charge de l'investissement était un Ministère délégué auprès du chef du Gouvernement. Or le nouveau gouvernement l'a élevé au rang de Ministère.

Activités de promotion

Ces douze derniers mois, les activités de promotion des investissements de l'ANDI ont été axées sur la participation à nombre d'événements à l'étranger tels que les foires commerciales, les expositions, les conférences et les séminaires, notamment à Paris, Strasbourg, Marseille, Lyon, ainsi qu'en Libye, en Égypte, en Syrie, en Belgique et en Turquie.

En plus de ces événements qui ont en lieu à l'étranger, l'ANDI a participé à deux ou trois activités de promotion en Algérie. Pendant la période de l'évaluation, le Département des promotions a assisté aux événements en faveur du jumelage entre les villes d'Oran et de Marseille.

Aujourd'hui, force est de constater que *l'ANDI n'a initié que peu d'activités*, c'est en cela, qu'elle doit davantage renforcer ses interventions, adopter une nouvelle stratégie réellement proactive de promotion des investissements.

Ciblage des investisseurs

Des bonnes relations existent entre les hommes d'affaires français et l'association des hommes d'affaires algériens ayant des activités économiques en France. Ainsi, ce noyau représente un groupe-cible important pour l'ANDI qui a déjà participé à des événements organisés par les deux parties. Néanmoins, elle doit renforcer ses interventions dans ce sens. Hormis cela, il n'existe pas de stratégie officielle de ciblage des investisseurs.

Ainsi, les ambassades et missions de l'Algérie ne sont guère utilisées pour faciliter le contact avec les investisseurs étrangers.

De plus, il y a peu de rapports avec les hommes d'affaires étrangers en Algérie, à l'exception du petit nombre d'entreprises qui sont à la recherche d'une convention.

Matériel de promotion

Le matériel de promotion de l'ANDI est assez pauvre: En effet, il comporte des fiches d'information sur les services de l'ANDI (claires et bien présentées), un CD d'introduction, le texte de l'ordonnance, une présentation PowerPoint de base et un site web qui propose un minimum de renseignements sans donner de détails concernant les contacts. Le matériel n'est pas harmonisé et les cartes de visites utilisées par la direction de l'ANDI ne le sont pas non plus.

Le matériel est donc loin de favoriser le développement d'une image de marque claire de l'ANDI ou de l'Algérie comme lieu d'investissement. En fait, il compromet les opportunités d'investissement du pays. Et cela, à une époque où il importe de soigner la représentation que l'étranger se fait de l'Algérie et de défendre « *l'image de marque* » du pays. De plus, aucune des institutions en charge de la promotion des investissements n'indique le nom propre "Algérie" dans sa raison sociale.

Une liste des opportunités d'investissement a été établie, mais ce n'est autre qu'une liste des projets d'investissement souhaités ; il faut travailler davantage pour décrire,

qualifier et, dans certains cas, quantifier ces opportunités – et les présenter d'une manière plus convaincante. L'Algérie pourra être plus efficace dans le ciblage des investisseurs potentiels si elle arrive à définir plus précisément les possibilités d'investissement.

Recommandations générales

Il faut changer d'attitude et adopter une approche plus volontariste et agressive en matière de promotion des investissements

Les ressources affectées à la promotion de l'investissement par l'ANDI et par les divers autres organismes qui participent à cette activité sont modestes et ne correspondent en rien aux pratiques internationales. Elles sont tout à fait inappropriées vu :

- Le potentiel incontestable de l'Algérie en tant que pays d'investissement et centre d'affaires.
- Les difficultés auxquelles l'Algérie doit faire face pour être en mesure d'augmenter et de bénéficier des flux entrants d'IED⁷.

Des ressources supplémentaires doivent être débloquées afin d'attirer davantage d'investissements étrangers. Il faut essentiellement adopter une approche proactive et ciblée caractérisée par les six éléments suivants :

- Adopter une stratégie de promotion clairement définie, répondant aux objectifs de développement identifiés par le gouvernement, pour attirer et retenir les IED.
- S'efforcer avant tout d'attirer les industries, là où l'Algérie a un avantage comparatif et celles qui seront d'une importance stratégique pour la diversification de l'économie nationale.
- Privilégier le développement des opportunités et le ciblage des investisseurs.
- S'engager formellement à maintenir le niveau le plus élevé de service à la clientèle avant et après l'investissement.
- Renforcer les capacités de promotion de l'investissement à l'échelon des Wilayas.
- Construire l'image de marque de l'Algérie en tant que lieu d'investissement.

Il faut créer un organisme spécialisé dans la promotion des investissements sous la forme d'un guichet unique IED

La culture et les compétences clefs de l'ANDI sont du domaine de l'administration et non de la promotion. A cet égard, force est de constater que L'ANDI n'a pas une forte orientation internationale. Il faut néanmoins réagir de façon pratique pour relever les défis de l'augmentation et de la diversification des flux d'IED en Algérie.

Une nouvelle agence spécialisée dans la promotion des investissements (API) devrait être créée afin de travailler uniquement avec les apports d'investissement sous la forme de projets d'installations entièrement nouvelles (*greenfield investments*), de rachat ou de coentreprise (*joint venture*) avec les partenaires locaux.

a) Statut et position de l'API

Quant au statut et à la position de l'API, il existe diverses options :

- L'API pourrait être un département de l'ANDI, remplaçant l'actuel Département de la promotion;
- L'API pourrait rester au sein de l'ANDI et prendre la forme d'un guichet unique spécialisé dans l'investissement étranger direct – en d'autres termes, une agence dans une agence et travaillant avec les sept autres guichets uniques existants;

⁷ Confère recommandations de l'Examen de la politique d'investissement en Algérie 2004.

- Une nouvelle API pourrait être établie en dehors de la structure de l'ANDI, avec un conseil d'administration séparé et son propre budget.

La première option n'est pas conseillée ; elle serait en effet perçue, de l'intérieur comme de l'extérieur, comme une version construite sur de vieilles bases; cette option n'est donc pas acceptable.

La troisième option présente beaucoup d'atouts. Elle suivrait les modèles établis avec succès dans d'autres pays qui ont une API indépendante, comme en Suède. Les responsabilités de l'API peuvent être élargies pour inclure le commerce, en plus de la promotion des investissements. Cependant, on peut se demander, d'une part, si ce modèle peut vraiment fonctionner au sein du cadre juridique existant (la réponse sera certainement "non") et, d'autre part, s'il existe une volonté réelle pour l'adopter à ce stade (la réponse ici sera probablement "non").

La deuxième option semble donc un moyen pratique de procéder rapidement et c'est l'approche que propose l'équipe de la CNUCED. Pour autant qu'on puisse en juger, aucune nouvelle ordonnance ne serait nécessaire. Le guichet unique IED pourrait s'insérer dans la structure de l'ANDI tout en élaborant son approche et son identité propres. Le schéma "agence au sein d'une agence" a bien fonctionné dans d'autres pays, notamment au Pays de Galles.

b) Structure et services de l'API

Les responsabilités et les obligations de l'API seront identiques à celles des autres guichets uniques au sein de l'ANDI. De plus, l'API aura son propre conseil consultatif ; celui-ci sera composé de représentants des investisseurs étrangers en Algérie et d'autres acteurs en mesure de fournir à l'API des renseignements très utiles sur les questions concernant la promotion des investissements étrangers et le climat des investissements en Algérie. Le conseil n'aura aucun pouvoir et sa vocation sera purement consultative.

La structure organique proposée est simple : une direction restreinte et trois départements opérationnels (recherche, gestion des projets et communication avec les marchés). Les responsabilités et les effectifs pour la première année se présentent comme suit :

- Direction :

Le directeur relèvera directement du Directeur général de l'ANDI et sera responsable i) de l'élaboration et de l'exécution de la stratégie de l'API, ii) de la gestion quotidienne de l'API et iii) du respect par l'API des obligations qui lui incombent. Dans un premier temps, la tâche principale sera d'établir l'API et de recruter le personnel. Le directeur sera assisté d'un directeur adjoint chargé de l'administration qui sera notamment responsable du maintien des relations avec les autres guichets uniques, les autorités régionales et locales ainsi qu'avec les ambassades algériennes à l'étranger, de manière à assurer une approche coordonnée de la promotion des investissements à tous les niveaux et dans toutes les régions d'Algérie et à l'étranger.

Personnel : 2 administrateurs, 1 agent d'appui

- Recherche :

Investisseurs potentiels et membres de la direction devront satisfaire à une obligation essentielle: fournir des renseignements et des données qualitatives précises. Les attributions du département de la recherche seront les suivantes :

- Identifier et évaluer les opportunités pour les investisseurs potentiels;
- Fournir aux investisseurs et aux pouvoirs publics des données sur le climat de l'investissement en Algérie;
- Gérer une base des données sur tous les investisseurs existants et les demandes en cours;
- Contribuer à la rédaction du rapport annuel de l'ANDI;
- Fournir une assistance au directeur et aux autres départements le cas échéant.

Personnel : 2 administrateurs, 1 agent d'appui.

– Gestion de projet :

L'API aura une stratégie claire pour cibler et assister les investisseurs potentiels dans les secteurs retenus. Des administrateurs responsables de branches d'activité spécifiques seront nommés pour :

- Coordonner toutes les activités de l'API, au niveau national et international, en fonction de leurs attributions spécifiques;
- Etre le principal point de contact avec les investisseurs potentiels;
- Assister les investisseurs potentiels en leur fournissant un service complet de gestion de projet et des renseignements et en leur facilitant le contact avec les organismes publics et privés;
- Promouvoir les liens entre les investisseurs étrangers et les entreprises algériennes;
- Gérer un programme actif de service post-investissement avec les investisseurs établis dans la branche d'activité;

Personnel : 4 administrateurs, 1 agent d'appui.

– Communication avec les marchés :

L'API aura un rôle clef pour positionner l'Algérie en tant que centre d'affaires et contribuera à la création d'une image de marque du pays. Il est à noter que la création d'une telle *image de marque*, passera aussi par l'amélioration du site Internet de l'ANDI. En effet, ce dernier ne fait pas la promotion de l'Algérie, ne mentionne pas les opportunités d'investissement et reste trop longtemps sans mise à jour de ses informations. L'équipe de la communication avec les marchés sera responsable des activités suivantes :

- Production de matériel imprimé et électronique présentant un intérêt pour les investisseurs;
- Renforcement des informations disponibles sur le site Internet ;
- Fourniture de documents d'information aux ambassades algériennes à l'étranger et aux représentations diplomatiques et économiques en Algérie;
- Relations avec la presse et le public;
- Organisation d'événements;
- Coordination des activités de promotion avec les autres organismes ou ministères.

Personnel : 3 administrateurs, 1 agent d'appui.

Note 1. Représentation à l'étranger

Il n'est pas prévu que l'API ait son personnel et ses bureaux à l'étranger pendant la première année, même si une présence dans certaines capitales clefs comme Paris pourrait être fortement recommandée ; une analyse des coûts et des avantages d'une telle expansion pourrait être faite séparément. Pour le moment, il est proposé d'utiliser les attachés commerciaux des ambassades d'Algérie pour promouvoir le pays, comme le Canada, l'Egypte, le Brésil, la Thaïlande par exemple, qui l'ont fait avec succès⁸.

Note 2. Administration

On part du principe que l'ANDI apportera son appui dans les domaines suivants :

- Ressources humaines et salaires;
- Technologie de l'information et systèmes annexes;
- Conseils juridiques et vérification des comptes.

Note 3. Dotation en personnel

Les trois premières années, les effectifs seront les suivants :

⁸ Le plan d'action adopté lors de la Commission de l'investissement recommande de former les diplomates algériens en poste à l'étranger, aux nouvelles techniques de promotion des investissements. Dans ce sens, les Ambassades algériennes pourraient jouer le rôle de point focal au sein d'une stratégie de promotion de l'investissement.

- Première année : 15 (11 administrateurs, 4 agents d'appui)
- Deuxième année : 21 (15 administrateurs, 6 agents d'appui)
- Troisième année : 25 (18 administrateurs, 7 agents d'appui)

Ces chiffres sont conformes aux pratiques internationales pour les agences de promotion des investissements. En effet, dans les pays en transition, les API ont en moyenne 26 salariés alors que dans les pays en développement les effectifs sont légèrement supérieurs à 29. L'équipe de la CNUCED considère que des économies et des gains d'efficacité découleront de l'utilisation des ressources de l'ANDI. L'accroissement du personnel lors de la deuxième et la troisième années sera dû à une augmentation du service post-investissement et au développement des liens entre les investisseurs étrangers et les entreprises algériennes.

c) Profils du personnel

L'équipe de l'API sera constituée d'employés et de consultants (à temps plein) engagés sur la base de contrats fixes. Ils seront compétents dans les domaines administratifs, techniques et commerciaux. Les personnes en charge des questions administratives et de la recherche viendront probablement du secteur public. Les directeurs de projets auront une expérience du privé ; ils devront faire la preuve de leur savoir-faire et avoir de nombreux contacts dans leur branche d'activité.

Tous les administrateurs et certains agents d'appui auront des diplômes universitaires et une forte expérience de l'international ; une expérience professionnelle dans un environnement international en Algérie ou à l'étranger sera importante. Des compétences linguistiques (au minimum le français, l'anglais et l'arabe) seront exigées de toutes les personnes en rapport direct avec les investisseurs. Tout le personnel devra faire preuve de l'enthousiasme et de l'engagement qui vont de pair avec le climat qui caractérise les "start-up".

Le choix du directeur sera capital. Il ou elle aura des qualités certaines de chef qui seront nécessaires pour la mise en place rapide d'une équipe efficace ainsi que l'autorité personnelle nécessaire pour représenter l'API devant les investisseurs et les organismes gouvernementaux. Il devra maîtriser plusieurs langues étrangères et avoir une solide expérience du privé.

Formation du personnel

Tous les administrateurs bénéficieront de programmes appropriés de formation ou d'appui dont le but sera :

- D'aider le personnel à s'ajuster aux exigences spécifiques requises pour travailler pour une API naissante;
- De promouvoir le développement individuel et collectif;
- De permettre au personnel d'agir rapidement et de façon rationnelle ;
- De créer un nouveau modèle pour une API qui met à profit l'expérience d'autres pays tout en répondant aux spécificités propres du marché algérien.

Les principaux éléments du premier programme de formation ou d'appui seront les suivants :

Première étape

Un programme d'initiation d'une ou deux semaines visant à fournir au personnel une connaissance approfondie des techniques de promotion des investissements en étudiant des exemples de bonnes pratiques dans d'autres pays, notamment les jeunes API ou les "start-up". Ce programme prendra la forme d'ateliers de travail interactifs.

Diffusion : à la prise de fonctions.

Deuxième étape

De brefs voyages d'études (3 jours) auprès d'API retenues. Il faudrait aussi envisager des stages d'une semaine ou deux dans d'autres API. Il est fortement recommandé que le Directeur et le Directeur adjoint fassent des séries de voyages d'étude après leur affectation et pendant la première année d'activité afin d'évaluer les premiers résultats.

Diffusion : pendant les trois premiers mois.

Troisième étape

Une analyse des besoins de formation pour chaque département et pour chaque employé sera effectuée. Sur la base de cette analyse, on établira un programme pour chaque département et, dans le cadre de ce programme, des activités spécifiques à chaque fonction seront conçues. Les programmes, composés d'activités de "coaching" avec entraîneurs seront basés sur des situations réelles. Une série d'objectifs à atteindre en matière de formation et d'appui sera établie et les résultats contrôlés tous les mois.

Diffusion : pendant les six premiers mois.

Quatrième étape

Garder le personnel est un problème pour nombre d'API, en particulier pour les jeunes agences. Dans le cadre d'une politique visant à retenir le personnel, on s'engagera à offrir à tous les employés un accès continu à des programmes de perfectionnement individuel.

Diffusion : Continue.

Note : Budget des programmes de formation et d'appui.

Un exemple de budget pourrait être présenté ultérieurement par la CNUCED à la demande des autorités algériennes.

Une agence accessible et visible

L'API devrait être située dans un quartier d'affaires au centre d'Alger - l'ANDI, elle, se trouve à une certaine distance du centre-ville. En effet, en tant que principal interlocuteur des investisseurs, l'API devrait se doter de locaux reflétant l'image attractive de l'Algérie et la nouvelle dynamique de la stratégie de promotion de l'investissement.

La raison sociale de l'API doit contenir le nom propre "Algérie" ; pour l'instant, il est proposé d'utiliser comme formule **"Investir en Algérie"**.

V. MESURES A PRENDRE: CALENDRIER PROPOSE

Phase n° 1 : Consultation

Durée : 4 à 6 semaines.

Les recommandations concernant l'amélioration de la fourniture de services et de la performance de l'ANDI formulées aux pages 7-12, ci-dessus, sont des étapes essentielles qui, si elles sont acceptées, pourraient être appliquées rapidement au sein de la structure et des dispositions existantes.

Il est également possible de créer une API pour l'Algérie sous forme d'un guichet unique dans le cadre de la structure actuelle de l'ANDI. Si l'Algérie choisit d'avoir son API, elle doit le faire avec davantage d'enthousiasme car les enjeux sont nombreux. Il faudra aussi une plus grande participation financière qu'auparavant. L'agence, quant à elle, devra bénéficier de l'appui technique concret des ministères et des organismes avec lesquels il lui faudra coopérer.

Compte tenu de ces spécificités, il est essentiel d'avoir une période de consultation avec toutes les parties concernées pour :

- Expliquer la raison d'être d'une nouvelle API,
- Recueillir avis et commentaires,
- Obtenir un appui en faveur du concept d'une API spécialisée.

La nouvelle API aura besoin de défenseurs, surtout parmi les parties prenantes que sont l'ANDI actuelle et le MDPPI.

Phase n° 2 : Équipe de projet

Durée : 8 à 12 semaines.

Si le concept d'une API spécialisée est accepté, la CNUCED propose de constituer une petite équipe de projet, comprenant les principales parties prenantes qui seraient chargées des tâches suivantes :

- Elaborer le mandat de l'API;
- Proposer un budget de trois ans pour l'API⁹ ;

⁹ Note sur les budgets : d'après les derniers renseignements disponibles, le budget moyen universel d'une API est de 1,1 millions de dollars des Etats-Unis. Huit pour cent des API ont un budget annuel inférieur à 100 000 dollars, alors que 21 % d'entre elles disposent de plus de 5 millions de dollars.

- Obtenir la garantie de financement auprès du gouvernement;
- Préparer la description du poste de directeur.

Phase n° 3 : Exécution

Durée : 12 à 16 semaines

L'exécution du programme comprendra :

- Le recrutement du Directeur et du Directeur adjoint chargé de l'administration;
- Le choix des bureaux;
- La préparation des descriptions de poste pour tous les postes et le recrutement proprement dit.

Les délais ci-dessus sont donnés à titre indicatif et pourront être revus.

VI. CONCLUSION

La course aux investissements étrangers directs s'est accélérée ces dix dernières années ; et elle va s'intensifier au fur et à mesure que d'autres pays arrivent sur le marché et que les acteurs existants se livrent une concurrence effrénée. Dans le même temps, les investisseurs sont devenus plus circonspects et plus exigeants pour ce qui est du niveau et de la qualité des services qu'ils attendent de la part des pays qui cherchent à attirer des investissements.

Des progrès ont certes été réalisés en Algérie, mais il faut faire davantage pour attirer de façon substantielle les IED en dehors du secteur des hydrocarbures. Depuis 2003, 14 projets ont fait l'objet d'une convention et 3 autres dossiers sont en cours de traitement.

L'Algérie n'est pas assez connue comme une destination d'investissement. Pour le moment l'Algérie est perçue comme un pays importateur de biens et de services.

Dans ce contexte, il n'est pas possible de continuer comme auparavant; un changement radical s'impose. L'Algérie a besoin d'une nouvelle structure pour promouvoir l'apport des investissements. Cette structure doit être dynamique, très visible et doit proposer des services correspondant aux besoins réels des investisseurs.

Nombreux sont les exemples de résultats obtenus par une API quand elle bénéficie de l'appui des pouvoirs publics et évolue dans un milieu ayant une attitude positive à l'égard des IED.

Pendant près de trente ans, la Tunisie a cherché à attirer les investissements étrangers, mais ce n'est qu'après la création en 1995 d'une API spécialisée que ses efforts ont connu des succès assez remarquables. La Suède, autre retardataire, a créé son agence d'investissement en 1996 ; elle est maintenant un des pays qui a le mieux réussi sur le plan tant de la quantité que de la qualité des investissements.

Le retard de l'Algérie peut se transformer en un avantage si elle sait tirer profit de l'expérience acquise par les autres pays tout en mettant au point une solution qui lui sera propre (et pas uniquement en adoptant un modèle importé).

Une agence de promotion de l'investissement, à elle seule, ne sera pas la solution pour attirer plus d'IED en Algérie; mais elle sera une partie d'une solution pratique. Sans oublier que les investisseurs potentiels verront en elle le symbole d'une volonté réelle de la part des autorités algériennes à améliorer le cadre de l'investissement étranger.

Selon l'équipe de la CNUCED, la mise en place rapide de cette API est maintenant incontournable afin de répondre aux pratiques internationales de promotion des investissements et aux exigences d'une compétition accrue entre les pays afin d'attirer des IED. On trouvera ci-dessous les plus importantes mesures à prendre, à court terme, afin d'atteindre cet objectif.

VII. Annexes

Afin de comprendre le rôle de l'ANDI, son fonctionnement et ses réalisations en matière de promotion des IED, des entretiens ont eu lieu avec les personnes suivantes:

- M. Baghdadli – Directeur général;
- M. Mansouri - Secrétaire général;
- M. Zeriguine – Directeur du Département de l'IED et des conventions;
- Mme Abdeladim – Directrice des conventions et du suivi.
- M. Oudjet – Directeur du Département du Fonds d'appui;
- M. Khoumas – Directeur du Département de la promotion;
- M. Daoud – Directeur du Guichet unique d'Alger.

Afin de mieux comprendre le rôle joué par l'ANDI dans le cadre plus vaste de la promotion des investissements et de la politique nationale d'investissement du Gouvernement algérien, une réunion a été tenue avec :

- M. A. Fayçal Ababsa, Directeur général des investissements, de la coopération et des relations extérieures au Ministère délégué chargé de la participation et de la promotion de l'investissement (MDPPI).

Pour pouvoir comparer les stratégies d'attraction des IED en Algérie avec les pratiques courantes dans les autres pays de la région MENA, l'équipe de la CNUCED a participé à la Conférence des hommes d'affaires et investisseurs arabes tenue les 9 et 10 décembre 2003 à Alger. Des agences de promotion des investissements ont présenté leur stratégie de promotion lors de cet événement. L'équipe de la CNUCED a pu s'entretenir avec les représentants de ces différentes agences et en particulier avec:

- M. Abdesslem Mansour, Directeur général de l'Agence tunisienne de promotion de l'investissement extérieur - Foreign Investment Promotion Agency (APIE/FIPA).

Afin d'obtenir d'un pays qui est une source importante d'IED, la perception extérieure du potentiel d'investissement en Algérie et de la stratégie de promotion des investissements pour le mettre en valeur, une réunion a été organisée avec :

- M. James Currie, Chef adjoint de mission économique, Ambassade du Royaume-Uni à Alger.