

NABNI نينبي

نينبي جزائرنا على افكار جديدة
Notre Algérie Bâtie sur de Nouvelles Idées

NABNI RAPPELLE L'URGENCE DE COMMENCER LES REFORMES

Dix-huit mois pour amortir le choc contre l'iceberg !

Novembre 2017.

www.nabni.org

NABNI rappelle l'urgence de commencer les réformes

Dix-huit mois pour amortir le choc contre l'iceberg !

Pourquoi un troisième appel à entamer de vraies réformes ?

Un baril à \$120 ou à \$50 ne change rien à la liste des vraies réformes.

Depuis 2011, NABNI n'a cessé d'alerter l'opinion publique de l'urgence de réformer notre économie pour réduire sa dépendance des marchés pétroliers et de leur volatilité.. Ce qui était urgent il y a six ans, l'est évidemment encore plus aujourd'hui, avec un prix du baril divisé par deux. Mais les problèmes structurels et les distorsions de notre économie restent exactement les mêmes. Nous pourrions répéter mot pour mot, toutes nos propositions publiées avant ce dernier contre-choc pétrolier : profonde réformes de la gouvernance économique, réforme du secteur bancaire, ouverture à l'investissement et choc de simplification administrative pour les entreprises, réforme des subventions et transferts monétaires directs, réforme de la fiscalité foncière et de la fiscalité locale, réforme du foncier économique, réforme de la gouvernance des entreprises et banques publiques et privatisation des actifs non stratégiques, etc. La liste de priorités est la même que le baril soit à \$120 ou qu'il tombe à \$50 !

Traiter la crise actuelle comme une mauvaise conjoncture passagère : le risque de fuite en avant.

Malheureusement, l'urgence de trouver des solutions immédiates au double déficit budgétaire et commercial, fait que la crise actuelle est gérée comme une crise conjoncturelle, une « mauvaise passe » à subir pendant quelques années. Les solutions mises en œuvre relèvent pour l'essentiel de la gestion de difficultés financières de court-terme : endettement par financement monétaire pour couvrir les déficits publics pendant les trois à cinq années qui viennent, limitations administratives des importations pour réduire le déficit commercial, hausses d'impôts en tous genres, réductions budgétaires et reprise de la dévaluation du dinar...

Le grand risque : la fuite en avant. Le financement monétaire, la baisse du DA et la réduction des dépenses pourraient effectivement faire revenir nos indicateurs macroéconomiques (si le baril se maintient autour de \$60 et que notre production continue à augmenter), notamment le déficit budgétaire et la balance du compte courant, à des niveaux plus soutenables à l'horizon 2020. On pourrait même « revenir dans le vert » si les bonnes conjonctures s'alignaient. C'est le risque que nous redoutons : rien n'aura changé structurellement. On n'aura pas entamé le chemin de la diversification, on n'aura pas engagé les vraies réformes et notre économie continuera à souffrir des distorsions qui la rendent si peu compétitive et si peu créatrice d'emplois. Se réjouir de la possibilité de pouvoir dépasser cette mauvaise conjoncture par des artifices financiers et des spéculations sur le prix du baril est dangereux. Encore une fois, nous ne ferions que retarder l'échéance de difficultés bien plus sérieuses en repoussant l'échéance des vraies réformes.

Un troisième plan d'urgence pour engager un réel virage économique.

NABNI a publié en juin 2015, un plan d'urgence en trois ans nommé ABDA, pour prendre le virage des réformes. Ce plan avait été mis à jour en septembre 2015 : un nouveau plan, [ABDA II avait été rendu public](#). Or, deux ans plus tard, nous constatons que le traitement de la crise s'est malheureusement limité à n'en gérer que l'urgence financière (tant budgétaire qu'en termes de préservation de nos réserves de change). Par conséquent, NABNI a décidé de reprendre la parole, non pour critiquer certaines des mesures de court-terme engagées par les pouvoirs publics (certaines sont absolument nécessaires comme la reprise du réajustement de la valeur du DA), mais pour réitérer que les vraies solutions sont ailleurs.

Ce plan appelle à DEMARRER les réformes de fond dès 2018, en visant les problèmes structurels de notre économie. Il s'agit de i) parer au plus urgent et résoudre l'équation budgétaire ; ii) de démarrer immédiatement les réformes de fond et iii) de préparer l'avenir, dès aujourd'hui en engageant des réformes de plus longue haleine. Ce sont les trois piliers du plan que nous proposons, auxquels s'ajoute un chantier sur l'organisation de la gouvernance institutionnelle des réformes.

Dix chantiers pour parer à l'urgence, entamer le virage et préparer l'avenir.

I- Gouvernance des réformes

- Chantier n° 1 : *Delivery unit*, engagement et communication

II- Parer au plus urgent : Résoudre l'équation budgétaire

- Chantier n° 2 : Déprécier le dinar et éliminer les licences d'importation
- Chantier n° 3 : Mieux taxer, éliminer les exemptions et réduire les gaspillages budgétaires
- Chantier n° 4 : Réduire les subventions et compenser les ménages par des transferts monétaires.
Deux options pour un lancement immédiat : revenu universel ou transferts ciblés

III- Démarrer immédiatement les réformes de fond

- Chantier n°5 : Réformer le secteur bancaire pour mieux irriguer l'économie
- Chantier n° 6 : Transformer le climat des affaires pour les entreprises
- Chantier n° 7 : Plus de transparence pour une meilleure gouvernance économique

IV- Préparer l'avenir -dès aujourd'hui- pour une Algérie compétitive !

- Chantier n° 8: Encourager et soutenir les investissements nationaux et étrangers
- Chantier n° 9 : Mettre en œuvre une stratégie export cohérente et dynamique
- Chantier n° 10 : Créer une nouvelle école de gouvernance pour former les réformateurs de demain

Contexte : entre statu quo et gestion financière de court-terme : place aux vraies réformes.

Deux ans après la publication du premier plan ABDA, les indicateurs économiques restent inquiétants et les vraies réformes semblent oubliées. Le fond de régulation des recettes est épuisé depuis février 2017, comme l'avaient anticipé les plans ABDA I et II en 2015. Le déficit budgétaire, autour de 15% du PIB en 2015 et 2016, est le signe d'une gestion des finances publiques qui a trop longtemps ignoré notre dépendance au prix du baril. Ces déficits reflètent aussi les retards pris dans la réforme fiscale. Le déficit commercial, à hauteur de 17% du PIB, est le signe du manque persistant de diversification de notre économie. On le savait, mais le fait d'avoir feint d'ignorer que la trajectoire des importations n'était pas soutenable, nous oblige aujourd'hui à prendre des ajustements coûteux et inefficaces pour réduire les importations. Les investissements directs étrangers, à moins de 1% du PIB, au même niveau que l'Iran en période d'embargo international, sont le signe du manque désespérant d'attractivité de notre environnement des affaires. Le dernier classement *Doing Business*, publié cette semaine, vient malheureusement confirmer cette triste évidence : nous y sommes classés 166^e dans le monde, alors que nos voisins tunisiens et marocains sont à la 88^e et 69^e, respectivement. Le taux de chômage augmente, il a dépassé la barre des 12% avec près de 30% pour les jeunes de moins de 25 ans.

Les réserves de change continuent de chuter. Si rien n'est entrepris, elles pourraient atteindre des niveaux qui nous rapprocheraient d'une crise de la balance des paiements entre 2021 et 2025, selon les scénarios. Cependant, leur niveau actuel -102 milliards de dollars soit l'équivalent de deux ans d'importations-**ne justifie pas de recourir à des solutions extrêmes telles que les interdictions ou les licences d'importation.** Ces solutions ne résolvent aucun problème structurel et ne font que de créer des distorsions et de nouvelles sources de rentes. Cette crispation affaiblit notre capacité à rebondir et développer notre économie et nos exportations. L'acharnement sur les importations a occulté les raisons structurelles de ce déficit, en plus d'avoir probablement détruit des emplois qualifiés (dans les activités basées sur les importations). Le traitement de court-terme réservé au déficit commercial nous a aussi menés sur de fausses pistes d'industrialisation (le montage à faible valeur ajoutée); il a généré des trafics en tous genres et l'augmentation des prix des produits concernés (dans l'automobile par exemple) et il a terni l'image de notre pays par l'irrationalité et l'unilatéralité des décisions prises ainsi que par les revirements quasi-mensuels observés.

Licences d'importation, maintien d'un dinar surévalué(de fait, une subvention aux importations), maintien du 51/49, maintien des subventions à l'énergie et autres produits et services, politique fiscale clientéliste et inefficace, injection des ressources de l'Etat dans les activités économiques non pertinentes (comme les subventions des activités SKD en tout genre), renflouement récurrent à coups de milliards de dollars d'entreprises publiques inefficaces... **Toutes ces politiques contre-productives traduisent une absence de vision et de stratégie.** Elles reflètent le choix du statu quo ou du retour vers des politiques publiques qui ont prouvé plusieurs fois leur inefficacité. Dans le court-terme, elles peuvent faire croire à des améliorations (interdire des importations ou fixer des quotas va, dans le court-terme, réduire mécaniquement le déficit de la balance commerciale). Mais en réalité, elles ne s'attaquent pas aux problèmes et aux distorsions de fond de notre économie.

Dans un tel contexte, toutes les solutions sont vouées à l'échec. Par exemple, le financement non conventionnel qui pourrait, sous certaines conditions, accompagner un plan de relance de l'économie risque plutôt d'aggraver la situation économique (risques d'hyperinflation, déficit budgétaire ...).

A l'inverse, le plan d'urgence que NABNI propose vise à entamer un vrai virage dans les politiques publiques, tout en faisant preuve de pragmatisme. Il propose des actions faisables sur un horizon de 18 à 36 mois. Le pragmatisme doit prévaloir sur les dogmes. Ce plan propose des réformes tenant compte des **capacités actuelles de notre Administration et des problèmes de gouvernance** économique qui risquent de demeurer importants dans le court et moyen termes.

I- Gouvernance des réformes

Chantier n° 1 : *Delivery unit*, engagement et communication

La réussite d'un plan de réforme repose sur sa gouvernance, sa crédibilité et la communication qui l'accompagne.

1.1. *Delivery Unit* : Compte tenu du nombre, de l'importance et de la complexité des réformes à mettre en place par notre administration, il est impératif de prévoir des mécanismes de gestion des réformes et du changement via la mise en place d'une « *Delivery Unit* ». Cette unité spéciale dédiée à la gestion et au suivi des réformes aurait pour mission de mener à bien les réformes prioritaires contenues dans ce plan d'urgence et serait placée au niveau du Premier Ministère afin que son action soit efficace et ses interventions soutenues. Les équipes spécialisées par thèmes se chargeront de coordonner la mise en place des réformes qui, par définition, impliquent plusieurs ministères et agences. Elles auront un rôle de déblocage de situations difficiles en matière d'implémentation et porteront les arbitrages au niveau le plus haut de décision. En plus d'une autorité lui permettant de s'adresser aux Ministres en charge des réformes, cette unité devra être dotée d'effectifs conséquents et suffisants, d'une flexibilité de recrutement en dehors du régime de la fonction publique et de son propre budget (plus de détail dans les plans ABDA I et II). Certains chantiers importants cités dans ce plan – tels que les réformes du climat des affaires, les plans export et investissements- pourront être dévolus à cette unité.

1.2. *Engagement* : il est crucial que le gouvernement s'engage à mener les réformes structurelles durant les 18 prochains mois de façon crédible et transparente. Il doit également faire en sorte qu'elles fassent l'objet d'un travail soutenu au-delà des 18 mois en dépit des oppositions et du risque d'être interrompues ou remises en cause. Ceci risque d'être d'autant plus le cas que nous entrerons bientôt dans une période électorale. Les engagements de conduire des réformes, en contrepartie de la "bulle d'oxygène" que représente le financement du déficit budgétaire par la Banque d'Algérie, ont malheureusement très peu de crédibilité dans le contexte actuel.

Pour faire écho aux déclarations d'intention de réforme affichées par le Gouvernement, il faut que le plan proposé soit encadré par des garde-fous institutionnels qui "protègent" les réformes des tentations futures de déraillement ou d'interruption du programme. Cette discipline d'engagement et de redevabilité qui nous fait tant défaut pourrait être renforcée de la manière suivante:

i. ***Transparence***. Le plan d'actions et de réformes doit être publié. Il pourrait s'intituler « *Document d'Engagement Gouvernemental* » sur les Réformes. Il doit y être précisé de manière transparente le contenu des actions de manière très concrète et précise, les résultats mesurables attendus, les responsabilités institutionnelles ainsi qu'un échéancier précis.

ii. ***Redevabilité***. Ce Document doit faire l'objet d'une présentation bi-annuelle devant l'APN par le Premier Ministre, pour faire état des progrès réalisés.

iii. ***Conditionnalité*** : Il s'agit de lier les décisions sur le financement monétaire au progrès des réformes. L'objet est de s'assurer du maximum de transparence et d'évaluation indépendante pour que tout retard ou marche-arrière dans les engagements pris soit clairement visible et largement dénoncé, avec l'identification des responsables de ces retards. Il s'agit de maintenir le maximum de pression pour que le train de réformes soit maintenu, en le protégeant des tentations conjoncturelles de revenir en arrière,

notamment en période électorale. Nous proposons ainsi que ce *Document d'Engagement* soit discuté à l'APN en préalable des discussions sur la Loi de Finance pour faire en sorte que le financement des déficits futurs par la Banque d'Algérie soient conditionnés par les progrès dans les réformes structurelles.

1.3. Communication : le gouvernement ne doit pas faire l'économie d'un plan de communication réfléchi et cohérent qui vulgarise le contenu et les objectifs des réformes. La communication intempestive et anxiogène est à proscrire compte tenu du caractère difficile de certaines réformes. Celle du système de subventions, par exemple. Le gouvernement doit – en sus de mettre en place les mécanismes de compensation avant toute augmentation massive des prix, communiquer sur l'utilité des réformes et expliquer comment cela a été fait dans d'autres pays. L'expérience de l'Iran dans ce domaine est intéressante à analyser.

II- Parer au plus urgent : Résoudre l'équation budgétaire

Chantier n° 2 : Déprécier le dinar et mettre fin aux licences d'importation

2.1. Déprécier le dinar : Le meilleur moyen de réduire les importations est de dévaluer le dinar car un dinar maintenu artificiellement fort est purement et simplement une subvention aux importations. Cette dépréciation n'a pas besoin d'être brusque, mais le glissement progressif et régulier qui avait été entamé à l'été 2014 puis interrompu deux ans plus tard, doit être repris et maintenu. Cela semble être le cas depuis quelques semaines. La Banque d'Algérie doit continuer dans cette direction pour progressivement arriver à une valeur d'équilibre qui corresponde à la nouvelle situation du prix du baril. L'écart entre le cours officiel et le cours parallèle du dinar témoigne de l'incongruité de la politique de taux de change. Par ailleurs, en sus de doper les importations, un dinar surévalué par rapport aux taux du marché parallèle incite à la fraude et au trafic. Poursuivre une telle politique de change n'est pas de nature à assainir l'environnement des affaires. La dévaluation est la solution la plus naturelle et la plus « neutre » (sans distorsion de prix) pour réduire les importations. En augmentant le prix des importations, exprimées en dinars, la dévaluation va naturellement réduire la demande de produits importés (en dehors des importations incompressibles). Par ailleurs, l'effet bénéfique d'une dévaluation, à moyen terme est de rendre les produits locaux plus compétitifs; ce qui peut stimuler l'offre locale et les exportations, si par ailleurs les politiques économiques adéquates sont mises en place. A côté de ses effets positifs, la dévaluation engendre un certain nombre de problèmes, notamment sociaux. L'Algérie importe une fraction importante des produits de base (comme les produits alimentaires). A salaires constants, une dévaluation a un effet mécanique de réduction du pouvoir d'achat des algériens, notamment les couches sociales les plus défavorisées. D'où l'urgence et de lancer un programme ambitieux de transferts sociaux (cf. chantier n°4).

Un autre avantage non négligeable de la dévaluation, pour le trésor public, est qu'elle engendre des profits exceptionnels pour la Banque d'Algérie, qui sont ensuite transférés au Trésor sous forme de dividendes. En effet, la contrepartie en DA de nos réserves en devises augmente à mesure que le DA est dévalué, entraînant à chaque fois de la création monétaire mais sous forme de profits exceptionnels de la BA. Cela permet ainsi une sorte de financement monétaire du déficit budgétaire par la BA, sans contrepartie d'endettement. La Banque d'Algérie a déjà engrangé ces bénéfices au cours des dernières années en vendant ses devises aux importateurs à des taux de change bien supérieurs à ceux auxquels elle les a achetées à la Sonatrach (essentiellement). Ce flux de profits vers le Trésor se poursuivra tant

que le dinar continue à se dévaluer (et que nous aurons des réserves de change suffisamment élevées...).

2.2. Mettre fin aux licences d'importation : Les licences d'importation sont contre-productives. Leurs critères de sélection et d'attribution sont opaques et arbitraires. Elles ont paralysé notre économie dans certains secteurs—l'automobile par exemple, détruit des emplois dans les secteurs liés à l'importation. Elles vont à l'encontre des accords commerciaux et accords d'association que l'Algérie a signés, ce qui porte atteinte à la crédibilité et à la parole de l'Algérie au niveau international. Par ailleurs, la cascade d'annonces contradictoires et anxiogènes concernant les produits concernés et les critères d'attribution des licences ont décrédibilisé notre administration. Les interdictions d'importation de certains produits doivent ainsi être proscrites. Cela aura juste l'effet d'augmenter les fraudes en tous genre. L'exemple des pétards largement disponibles dans le marché à la période du Mawlid Ennabawi en est la preuve : ce produit est interdit d'importation ! Une solution pourrait être d'imposer des tarifs douaniers élevés sur certains produits de luxe.

Note : par ailleurs, il est important de rappeler que le déséquilibre de notre balance commerciale n'est pas uniquement le résultat de notre facture d'importation. Ainsi, protéger nos réserves de change requiert de diversifier notre économie et booster nos exportations (Cf. chantier n° 9).

Chantier n° 3 : Mieux taxer, éliminer les exemptions fiscales et réduire les gaspillages budgétaires

3.1. Mettre en place une taxe foncière pour renflouer les caisses de l'Etat et libérer le foncier : La taxe foncière serait de 0,5% à 2% de la valeur marchande du terrain et/ou l'immeuble. Cette mesure a le double mérite de renflouer les caisses de l'Etat tout en stimulant le marché foncier en le rendant plus liquide. Ainsi détenir un actif foncier aurait un coût. Cela incitera les propriétaires à mettre leurs biens en vente ou en location ce qui réduira les prix de l'immobilier. Cette mesure incitera également les propriétaires de foncier à les exploiter en les mettant en vente, en concession ou à bâtir des projets immobiliers. Ce qui accroîtra l'offre de foncier sur le marché et sera bénéfique pour les citoyens et les entreprises à la recherche de logement ou de foncier industriel ou agricole. Pour ne pas augmenter le coût du logement, la résidence principale serait exonérée. La mise en œuvre de cette taxe serait accompagnée par la publication sur internet de l'intégralité des transactions foncières et immobilières.

Les revenus de cette taxe foncière pourraient en partie alimenter le Fonds de financement des collectivités locales afin de ne pas devoir interrompre la diminution déjà prévue de la TAP.

Cette taxe est plus efficace qu'un impôt sur la fortune car elle a l'avantage de taxer les fortunes formelles et informelles. La taxe sur la fortune est inéquitable car elle ne concerne que la minorité des fortunes formelles et ignore le grand gisement des fortunes informelles. Elle prive ainsi l'Etat de ressources dont il a grandement besoin. Sans oublier la difficulté de sa mise en œuvre.

3.2. Mettre fin aux niches et incitations fiscales : L'Etat use de nombreuses incitations et niches fiscales dont il convient de dresser un bilan. Ces dépenses sont pour la plupart inefficaces et de nature à créer des rentes et à freiner la compétitivité des entreprises. Il est temps que l'Etat mette fin à cette situation et commence à collecter progressivement l'impôt. Cela encouragera les entreprises et activités concernées à trouver de nouveaux gisements de productivité. Il convient de faire un bilan de toutes ces subventions et niches fiscales et de mesurer leur ampleur (en pourcentage du PIB) avant d'y mettre fin

de façon progressive mais rapide. Cette mesure pourrait commencer par interrompre immédiatement toute incitation fiscale sur les nouveaux investissements. Un démantèlement progressif sera accordé aux investissements réalisés qui bénéficient d'exonérations inefficaces (par exemple dans les activités de montage).

3.3. Revoir la gouvernance du secteur public marchand et privatiser les entreprises publiques non stratégiques: L'Etat injecte régulièrement des sommes colossales dans le renflouement des entreprises publiques et l'acquisition d'actifs productifs y compris dans des secteurs qui ne représentent aucun intérêt économique ni social. Cette politique d'investissement indifférenciée outre qu'elle n'a pas produit un bond industriel, est un véritable gouffre financier; l'Etat devant le plus souvent investir de manière récurrente pour assainir les déficits structurels de ces entreprises publiques.

En poursuivant sur cette voie, l'Etat ne se donne pas les moyens d'accompagner l'émergence d'un secteur public fort, sur les activités stratégiques et à forte valeur ajoutée pour le Pays.

Il est temps de mettre fin à des pratiques reflétant plus un aveuglement stratégique qu'une quelconque rationalité économique ou sociale. Les entreprises non stratégiques pourront être privatisées, de manière progressive. Nous pouvons commencer immédiatement par les secteurs où la présence de l'Etat actionnaire ne fait plus aucun sens : par exemple, l'hôtellerie et les services, l'agroalimentaire, les industries légères et les PME.

Pour les entreprises publiques qui sont structurellement déficitaires et qui ne peuvent présenter un projet de restructuration réellement bancable, il faudra appliquer les dispositions du code de commerce en engageant la mise en faillite.

Cette nouvelle politique de l'Etat doit être expliquée et accompagnée par un **plan de compensation et de protection des revenus des employés**. L'Etat doit également veiller à la mise en place d'un **plan de formation-redéploiement** pour les personnes concernées. Aucun salarié de ces entreprises ne doit perdre en employabilité à cause de ces transformations.

Le processus de privatisation devra être transparent et public afin d'éviter les fraudes et spéculations. L'Etat réunira toutes garanties permettant d'attribuer ces actifs au plus disant ou aux opérateurs présentant les projets industriels ou de développement les plus intéressants pour le pays. Dans certains secteurs, tels que le transport ou certaines infrastructures, un préalable sera de renforcer les autorités de régulation et leur indépendance, ou le cas échéant de les mettre en place.

En se retirant progressivement des secteurs d'activité nos stratégiques, l'Etat pourra accompagner l'émergence d'entreprises publiques puissantes dans les secteurs stratégiques. Ces entreprises seront un véritable levier d'une nouvelle politique industrielle.

La gouvernance de ces entreprises publiques doit être complètement transformée et alignée sur les standards internationaux en la matière : il s'agira notamment de redonner leur autonomie d'action aux conseils d'administration et de soustraire leur gestion à l'ingérence des ministères.

Le management de ces entreprises publiques sera également renforcé. Un processus de recrutement transparent et des politiques de rémunération alignées sur les pratiques du marché permettront d'attirer les meilleurs profils vers ces entreprises publiques. L'Etat veillera à lever toutes les entraves non justifiées qui, aujourd'hui, tétanisent les managers des entreprises publiques.

3.4. Valoriser le patrimoine foncier et immobilier de l'Etat : L'Etat possède un patrimoine foncier et immobilier considérable – qu'il convient d'estimer. Ce patrimoine, si monétisé, générerait des revenus pour le budget de l'Etat et pourrait être mis à profit pour des activités plus productives (immeubles à transformer en hôtel, foncier servant à l'industrie...).

L'Etat peut mettre en concession, louer ou céder une partie de ces actifs.

La privatisation de certains de ces actifs devra suivre un processus public et transparent. Accompagné de la mise en place d'une taxe foncière, ces ventes remettraient des actifs immobiliers actuellement gelés sur le marché pour qu'ils soient exploités par des acteurs économiques.

Il s'agira également de faire un état des lieux du patrimoine immobilier de l'Etat et des collectivités locales qui est aujourd'hui mis gratuitement à usage privé. Ce patrimoine constitue certainement une source majeure de nouveaux revenus pour l'Etat et les collectivités locales s'il devait faire l'objet de tarifs et de locations à des prix plus proches de ceux du marché.

3.5. Eviter les taxations contre productives : L'impératif budgétaire ne doit pas nous conduire à des taxations aux effets négatifs. Par exemple, **taxer les produits liés à l'informatique et à Internet revient à nous rétrograder davantage en matière de développement technologique**. Les produits informatiques sont indispensables au développement de notre économie, de nos talents et à la préparation pour les mutations technologiques qui vont bouleverser les économies du monde entier.

Egalement, surtaxer les services est contre-productif. Pour l'importation de services par les entreprises algériennes, la taxe à payer / montant net est de 35,53%! Ce taux prohibitif excède le taux maximal sur les marchandises (30%). Les services importés sont souvent non substituables par des fournisseurs locaux, et ils correspondent à des achats de savoir-faire indispensables à la production locale. Par conséquent, ce régime fiscal est un handicap sérieux pour la compétitivité des entreprises et pour la croissance économique. Aussi, il convient de réduire la taxation sur les services importés à 27% ou moins pour les fournisseurs étrangers de services qui accepteraient de s'installer sur le marché interne et qu'ils s'engagent à former des compétences locales.

Chantier n° 4 : Réduire les subventions et compenser les ménages par des transferts monétaires. Deux options pour un lancement immédiat : revenu universel ou transferts ciblés.

4.1. Mettre en place un système de redistribution des richesses en préparation de la réduction des subventions aux produits et services. En préparation de la réduction des subventions aux biens et services, il est impératif de mettre en place un nouveau système redistributif. Deux options sont possibles :

i. Le revenu universel ou quasi universel versé aux individus: est une option adaptée au contexte institutionnel à faible capacité de notre pays et qui a l'avantage de pouvoir être mis en place rapidement, sur base déclarative, sans besoin de système d'information sophistiqué, puisqu'il couvre quasiment tous les citoyens.

ii. Des transferts ciblés aux 40% des ménages les plus pauvres (déclarant avoir un revenu mensuel total net inférieur à 60.000 DA), qui soit mis en place rapidement sur base déclarative du revenu total

net, sans attendre de construire un système d'information permettant de cibler. Cela implique qu'initialement le programme permette une couverture qui aille au-delà des 40%, afin de parer aux classiques erreurs d'exclusion inhérentes à tout système redistributif ciblé, mais que progressivement, à mesure que le système d'information se développe, les ménages qui ont un revenu de plus de 60.000 DA soient exclus du dispositif à mesure que l'Etat puisse les identifier.

Ces deux options permettent d'éviter de retarder cette réforme. Les dernières annonces du gouvernement en la matière parlent d'une Wilaya pilote pour un test dans deux ans et d'un système sophistiqué de ciblage qui sera mis en place au cours des années, alors que l'on sait que ces cibrages s'avèrent inefficaces pour vraiment identifier les plus pauvres. Il est plus urgent que jamais de s'atteler à cette transition qui devra faire face aux contraintes politiques, institutionnelles et techniques suivantes :

L'impératif de couvrir les plus démunis: Les méthodes de ciblage classiques ne permettent pas d'atteindre des taux d'inclusion des pauvres qui soient satisfaisants. Même les programmes de réduction de la pauvreté célèbres ont leurs problèmes de couverture des pauvres. Dans les pays à revenu intermédiaire comme l'Algérie, la littérature suggère qu'on peut espérer couvrir au plus deux tiers des 20% les plus pauvres. Les fuites classiques dans tout programme ciblé font que certaines prestations iront à des populations non ciblées. De plus, en Algérie, la confiance en l'Etat et sa capacité ainsi que sa crédibilité à cibler de manière équitable est très faible. La tolérance pour des erreurs d'exclusion des populations pauvres est très faible, compte tenu de caractère universaliste du système de redistribution actuel. C'est pour cela que la solution proposée doit avoir une couverture large de la population pour s'assurer de protéger les plus démunis contre l'augmentation des prix de l'énergie et alimentaires.

Tenir compte de notre capacité administrative et de l'économie politique de cette réforme : Notre système statistique national est faible, imprécis, irrégulier dans sa mise à jour et aux bases de données administratives totalement déconnectées. L'état actuel des données statistiques et administratives ne permet pas de débiter un système de ciblage basé sur des données de revenu des individus ou des ménages. Mettre en place un tel système prendra des années. Il faut également établir les critères d'éligibilité des populations à cibler. Il s'agit là d'une décision bien plus politique que technique et c'est sur ce point précis que les tentatives de ciblage échouent et peinent à couvrir l'ensemble de la population pauvre, faute de définition claire.

L'impératif d'entamer la transition sans délai : La complexité de cette réforme ne doit pas la retarder davantage car nous n'avons pas le luxe d'attendre d'avoir un système efficace de transferts monétaires ciblés pour entamer la réforme. La réduction des subventions de l'énergie et doit se poursuivre pour les carburants et débiter au 1er Janvier 2018 pour l'électricité et le gaz. Les transferts devront débiter courant 2018.

Option 1 : Une solution à impact rapide et effort réduit : Le revenu universel ou quasi universel aux individus

Au-delà des aspects pratiques qui rendent cette option réalisable à très court terme, il s'agit là d'un choix sociétal qui perpétue la tradition distributive universaliste du pays. Un revenu universel auquel chaque citoyen aurait droit (incluant ou excluant les mineurs, selon des scénarios à définir) et qui constituerait, pour reprendre une formulation fort répandue, « sa part des revenus pétroliers ». Cette redistribution se distingue des subventions actuelles aux biens et services, dans la mesure où elle est

plus équitable et met fin aux distorsions générées par la subvention des produits et services. En effet, les subventions à l'eau et à l'énergie vont aux plus riches qui en consomment plus.

Le montant d'un tel revenu devra être estimé en fonction des marges de manœuvre budgétaires du gouvernement et des revenus espérés suite à la hausse des prix des produits alimentaires et énergétiques (fiscalité en hausse via les entreprises d'énergie et de l'eau et économies budgétaires). Ce revenu ne doit pas décourager le travail mais amortir le choc de la hausse des prix.

Le revenu universel concernera l'individu et non le foyer afin que les femmes et les jeunes puissent jouir le plus librement possible de leur revenu. Si les mineurs (enfants) sont éligibles au revenu universel alors les deux parents pourraient avoir droit de retrait sur le revenu.

En matière d'identification, la carte nationale d'identité biométrique dont la généralisation a été un succès sera au départ la seule condition pour obtenir le revenu universel en sus de posséder un compte bancaire ou postal. Le taux de bancarisation étant de 50% en Algérie, il faudra que les banques et agences postales soient prêtes à gérer un afflux important de nouveaux clients. L'augmentation du taux de bancarisation peut se faire très rapidement. Les exemples de l'Iran et de la Mongolie ont montré que la perspective de toucher un revenu garanti de façon inconditionnelle est une incitation forte à ouvrir un compte bancaire. Cela aura la vertu de donner accès à l'épargne, l'assurance, des prêts et d'autres services financiers.

L'obtention du revenu universel pourrait être soumise à la fourniture d'une déclaration de revenu et de patrimoine. Cela permettrait de collecter de l'information sur les revenus des individus et pouvoir au bout de quelques années moduler les montants du revenu universel en fonction du revenu et patrimoine de chaque citoyen. Par ailleurs, exiger une telle déclaration de revenu est de nature à dissuader les plus aisés de s'inscrire sur les listes des bénéficiaires, ce qui réduirait le coût de ce schéma. On peut également imaginer un schéma selon lequel une liste d'exclusion est créée au fur et à mesure et qui serait constituée d'individus aux salaires et/ou patrimoine élevés.

Option 2 : Des transferts ciblés aux 40% des ménages les plus pauvres, dont le revenu total net n'excède pas 60.000 DA par mois

Cette option lancerait immédiatement le programme de transferts sur la base de simple déclaration de revenus des ménages inscrits. Il y aurait donc beaucoup d'inscrits inéligibles au début. Par la suite, il s'agira de bâtir, sur un horizon d'environ 7 à 10 ans, le nouveau système de redistribution et de protection sociale algérien qui sera ciblé sur les 40 % (les deux premiers quintiles) des ménages aux revenus les plus faibles. La phase de transition vers ce système de ciblage nécessitera de viser une population plus large au début afin de s'assurer d'une bonne couverture de la population des 40% les plus pauvres.

L'inévitable réduction des subventions (énergie, eau, biens alimentaires et autres) impose de construire un système de filet social fait de transferts monétaires pour « amortir » le choc de l'augmentation des dépenses, qui soit ciblé sur les ménages qui en ont le plus besoin. Mais il ne s'agit pas seulement de cela, il s'agit de construire notre système national d'identification des ménages nécessiteux du support direct de l'Etat pour, à terme, remplacer tout le système inefficace d'aides et de subventions qui a atteint ses limites et n'est plus soutenable, ni juste.

Par conséquent, le programme devra débuter avec des erreurs d'exclusion faibles, ce qui est inhabituel mais impératif dans le cas algérien. Nous héritons d'un Etat avec une tradition redistributive forte ; une aversion certaine de la population aux inégalités ; et de quinze années consécutives d'amélioration du niveau de vie, de redistribution et d'absence de réformes douloureuses. De plus, l'aversion au risque de contestation sociale est forte (contexte régional et traumatisme de la décennie 1990). Aussi, nous partageons tous l'impératif de maintenir la stabilité. Nous n'avons pas le droit à l'erreur, une transition trop brutale est exclue. Des erreurs d'exclusion de démunis ou celles d'inclusion de (trop) riches peuvent générer des émeutes.

Il faudra dès le début que le système d'inscription soit quasi-automatique, déclaratif, sans sélection et avec un moyen de paiement et d'inscription simple et efficace pour ouvrir les droits aux transferts à tous les ménages des deux premiers quintiles. Viser au moins 70 % de couverture de ces deux quintiles (des 40% les plus pauvres) la première année, d'où un lancement en 2019 seulement pour préparer les systèmes d'inscription et de distribution en 2018. Et atteindre rapidement au moins 90% de couverture des deux premiers quintiles d'ici fin 2020.

Note : En complément de la première publication sur le thème du Revenu Universel parue le mois d'avril 2017, NABNI détaillera ces deux options dans une prochaine publication.

4.2. Entamer une augmentation progressive des prix des biens et services subventionnés dès 2018.

En dépit de l'urgence de la situation, aucun progrès n'a été réalisé ces dernières années en matière de gestion de la transition ni aucune initiative en matière de transferts monétaires n'a été entreprise. La réforme des subventions ne peut plus attendre tant celles-ci grèvent les comptes des entreprises et banques publiques et constituent un manque à gagner en matière de fiscalité.

La levée des subventions à l'énergie aura très probablement un effet récessif sur l'économie du fait de l'augmentation des coûts des intrants des entreprises. C'est pour cela que l'augmentation des prix de l'énergie doit être progressive et annoncée afin de laisser le temps aux entreprises de s'adapter et gagner en compétitivité sur d'autres aspects. La durée et le niveau d'ajustement des prix dépendront de la vitesse à laquelle le système de compensation sera mis en place et pourront faire l'objet d'un consensus avec les entreprises mais devra se faire suffisamment rapidement pour soulager les finances de l'Etat, résorber le déficit budgétaire et relancer les entreprises publiques productrices et distributrices d'énergie. L'augmentation des prix du pain et du lait pourra se faire plus rapidement afin de cesser de grever la rentabilité des boulangeries et de mettre fin à toutes sortes de fraudes et trafics ainsi que pour stimuler la production nationale de lait qui se trouve injustement concurrencée par du lait en poudre importé et subventionné.

Bien que les subventions énergétiques, de pain et de l'eau soient le plus souvent mentionnées, il en existe d'autres qui devront être réduites ou éliminées. Par exemple, les subventions de taux d'intérêts sur les programmes de crédits mis en place par l'Etat. Il a été démontré que ces subventions n'ont aucune justification économique. Les barrières à l'entrée sur le marché du crédit (par exemple pour les jeunes entrepreneurs) ne sont pas liées au coût du crédit, mais au profil de risque et au manque de concurrence et d'incitations des banques à servir certains segments. Ces subventions sont une pure perte et devraient aussi être réduites.

III- Démarrer immédiatement les réformes de fond

Chantier n° 5 : Reforme le système bancaire pour mieux irriguer l'économie

5.1. Réforme des banques publiques : Il s'agit de transformer les banques publiques en véritables banques au service du développement économique. Il faudra nettoyer et sortir des bilans des banques publiques les actifs qui ne correspondent pas à une exploitation commerciale normale, ainsi que les actifs non performants : créances sur des sociétés publiques garanties explicitement ou implicitement par l'Etat ; créances non performantes (sur le secteur public et privé) ; actifs découlant de l'exercice de suretés non liquidés...

Confier la gestion de ces actifs à des entités (par type d'actif) spécifiquement mandatées avec des objectifs précis de gestion. L'objectif d'une telle décision est de créer une rupture dans la gouvernance et la gestion des banques publiques. Elle permettra également de remettre sur le marché des actifs non exploités et de sortir des bilans des banques des actifs susceptibles de rendre moins visibles les performances des nouveaux gestionnaires. Cette mesure préalable rendra possible la mise en œuvre des mesures relatives à la gouvernance et à l'ouverture du capital en bourse des banques.

Ouvrir la majorité du capital d'une banque publique à l'horizon 2018(en partie par l'introduction en bourse, notamment pour améliorer la transparence).

Mettre en place des conseils d'administration constitués de compétences de niveau international. L'intervention de l'Etat actionnaire se limitera à la nomination d'administrateurs compétents et diligents et la mise en place de (vrais) contrats de performances de lettres de mission explicitant les objectifs de l'Etat actionnaire qui inclura notamment des objectifs d'intermédiation financière envers les PME (seuil minimal du portefeuille de crédit), des plafonds pour les activités de financement du commerce extérieur et du crédit à la consommation. Le management aura une totale liberté de fixer la politique salariale et des incitations (revalorisation des salaires pour les mettre à niveau des banques privées), ainsi que des nouvelles règles de gestion.

5.2. Ouverture du secteur à plus d'acteurs bancaires et non bancaires afin de stimuler la concurrence et améliorer la pénétration des services bancaires : Réviser la pratique actuelle d'octroi d'agrément pour les banques et établissements financiers de façon à rendre les critères et le processus transparents. En tout état de cause, la singulière discrimination informelle empêchant l'implication du secteur privé algérien dans le secteur bancaire devrait être levée. Aussi, dans un objectif de transparence et de bonne gouvernance, l'ouverture du capital des banques privées, à capitaux algériens ou étrangers, en bourse devrait être encouragée. Par ailleurs, l'autorisation d'établissement financiers non bancaires qui servent de comptes dépôt permettra d'augmenter la couverture bancaire des citoyens (et par conséquent permettre que les transferts sociaux universels ou pas puissent atteindre les bénéficiaires). Enfin, en termes d'ouverture du secteur à de nouveaux acteurs et de nouveaux produits bancaires, il faudrait favoriser l'émergence de banques islamiques en adaptant la législation et la réglementation, et en mettant en plus un « shariaa board » national pour leur certification.

5.3. Stimuler le développement du réseau bancaire national et international. L'Algérie accuse un retard certain en termes d'implantation des banques et de développement des services bancaires dans le paysage économique national (aujourd'hui 5 agences bancaires pour 100.000 habitants, l'un des plus bas ratios au monde). Il est nécessaire d'abolir l'autorisation formelle préalable instaurée par la Banque

centrale à la mise en service de toute nouvelle agence, en la remplaçant par une autorisation de fait, suivie de contrôles a posteriori, si la banque n'a pas reçu de réponse à sa requête dans un délai de 45 jours. Par ailleurs, le fait que **les banques algériennes ne possèdent pas de filiales à l'étranger** handicape fortement les entreprises algériennes désireuses d'investir à l'étranger ou d'exporter. Le gouvernement doit permettre et encourager le développement du réseau international des banques en commençant par assouplir la réglementation des changes relative à ce type d'expansion de réseau.

5.4. Autoriser la création d'établissements de paiements pour augmenter la bancarisation. Il s'agit d'établissements non bancaires mais qui jouent le rôle de simples banques et offrent des services de base aux citoyens (dépôt, retrait et virement) mais pas de prêts ni d'assurance. Ce type d'établissement est l'une des solutions au déficit de bancarisation de la population (autour de 50% en Algérie). Il a été adopté par plusieurs pays tels que la Jordanie et le Maroc. Cette solution permet également de mettre dans le circuit formel de l'argent -de petites bourses- qui ne l'est pas aujourd'hui. Ces établissements jouissent d'une supervision légère de la Banque d'Algérie dans la mesure où ils n'offrent pas de prêts.

5.5. Moderniser –enfin- l'infrastructure électronique bancaire et généraliser le paiement par cartes bancaires et le paiement en ligne; ce qui génèrera l'essor du commerce en ligne et des activités associées. Les progrès très modestes réalisés en la matière ces dernières années entravent le développement de pans entiers de notre économie comme le commerce en ligne et les services associés tels que la livraison. De plus, le paiement électronique est le meilleur remède contre le secteur informel et induit une réduction des déplacements (et de la congestion routière et de la pollution). Il conviendra de reconnaître légalement la signature électronique (décret en suspens depuis au moins 2 ans), de généraliser les cartes de paiement électroniques à très court terme et de rendre obligatoire l'acceptation de tels moyens de paiement à partir de montants bas afin d'accélérer leur développement.

Chantier n° 6 : Transformer le climat des affaires pour les entreprises

6.1. Lever les contraintes structurelles au bon fonctionnement du marché du foncier industriel.

- **Dynamiser le marché du foncier économique en taxant les actifs fonciers**(en pourcentage de la valeur marchande), tout en réduisant les taxes et droits sur la location et les ventes de terrains en zones industrielles et des zones d'activités économiques.
- **Lancer en moins d'une année la régularisation juridique et administrative (morcellement, etc.) par les différentes administrations concernées, de tous les actifs industriels** (terrains et bâtis) récupérés par l'ANIREF. Mettre chaque année en concession un tiers de ces actifs jusqu'à épuisement de ce stock en trois ans. Il s'agira d'en faire de même pour les actifs excédentaires et inoccupés détenus par les entreprises publiques, pour ceux de ces actifs qui n'auraient pas été transférés à l'ANIREF.
- **Instaurer la transparence totale dans l'allocation des terrains industriels et économiques par l'Etat et les collectivités locales** : i) création d'un fichier national de demandeurs de lots de terrains industriels ou de terrains dans des ZAC. Ce fichier national sera rendu public, et accessible sur internet. Il inclura un descriptif des projets envisagés par ces demandeurs ; ii) rendre publiques toutes les décisions d'attribution de concessions de terrains industriels ou terrains de ZAC (y inclus les cahiers des charges, les prix des concessions, les termes du contrat, etc.) ; iii) rendre publiques toutes les transactions sur des concessions de terrains industriels publics.

- **Rendre public (sur internet) le registre des transactions foncières et immobilières** pour lesquelles l'Administration des Domaines perçoit actuellement un droit de publication de 1% de la valeur de la transaction.

6.2. Bond de modernisation du climat des affaires avec pour objectif la simplification du cadre légal et réglementaire des affaires afin qu'il soit parmi les 50 meilleurs mondiaux. Les mesures clés incluent :

- Pilotage au plus haut niveau par un Conseil National d'Amélioration du Climat des Affaires logé au niveau de la Présidence de la République ou du Premier Ministère (au sein de la *Delivery Unit*, par exemple). Ce pilotage s'alimentera d'un dialogue public-privé permettant de faire remonter périodiquement ; les problèmes rencontrés par le secteur privé.
- L'abolition du Conseil National de l'Investissement et la consécration de la liberté totale d'investir, sans autorisation préalable autre que celles relatives aux aspects environnementaux ou de sécurité. Cette mesure devrait aller de pair avec la fin des incitations hors régime général, qui sont offertes aux investisseurs.
- La dématérialisation de procédures via la mise en place d'un système de E-gouvernement pour le paiement des impôts et taxes.
- La mise en place de l'identifiant commun d'entreprise.
- L'élimination de la plupart des contrôles a priori et des autorisations sectorielles et agréments préalables. A l'exception de certains secteurs réglementés (exemple : santé, éducation, chimie, activités présentant un risque environnemental ou sur la santé publique, secteur financier), éliminer toutes les autorisations et permis d'opérer à caractère sectoriel. Passer d'un système de contrôle à priori, à des inspections de conformité à posteriori.
- Donner un minimum de stabilité réglementaire en se gardant d'émettre des interdictions intempestives en cours d'exercice avec effet rétroactif.

Chantier n° 7 : Plus de transparence pour une meilleure gouvernance économique

Il s'agit d'instituer la transparence comme socle de l'efficacité de l'action de l'Etat et de sa redevabilité **et de mettre fin à l'opacité dans le processus de prise de décision et ouvrir systématiquement le champ à la consultation et à la concertation afin de produire des lois et des réglementations ancrées dans la réalité** et qui servent les intérêts du citoyen et de l'économie algérienne. La transparence dans la gestion des entreprises publiques amènera plus de contrôle, de performance et évitera de réitérer les échecs du passé en matière de gestion. La transparence sur les transactions permettra de mettre fin – ou de réduire- les privilèges et permettra un accès plus équitable aux ressources économiques. Enfin, la transparence génère des garde-fous qui permettent d'alerter les acteurs et de changer de cap quand l'Etat fait fausse route. NABNI propose de mettre en œuvre dès 2018 :

7.1. L'accès public à tous les projets de textes de lois relevant de la sphère économique, pour consultation, avant leur soumission à l'APN. Ceci pourrait aussi concerner les décrets présidentiels. Tous les projets de texte seront obligatoirement rendus publics sur le site du Secrétariat Général du Gouvernement pendant une durée d'un mois, pendant laquelle les remarques des citoyens seront systématiquement répertoriées.

7.2. Transparence totale sur les budgets d'équipement, contrats, coûts réels, décaissements et rapports de suivi de tous les projets publics de plus d'un milliard de DA. Publication, pour tous les projets publics de plus de 1 milliard de DA, des estimations détaillées des coûts, des principaux contrats

octroyés ainsi que les éventuels avenants, des rapports de suivi, des coûts réels et de l'état des décaissements et engagements des ministères ou agences maitres d'œuvre. **Cela permettra un suivi des coûts réels d'un poste de dépenses réputé inefficace avec des réévaluations répétitives des coûts à la hausse.**

7.3. La transparence totale sur la commande publique à commencer par la loi de finance 2018.A travers la publication centralisée sur internet des appels d'offres et des décisions d'attribution, des informations concernant les termes et les bénéficiaires de contrats publics non stratégiques ou ne relevant pas de secteurs sensibles tels que la sécurité, ou toute autre information de nature à rendre plus transparents ces processus.

7.4. Transparence sur la facture annuelle du soutien aux entreprises publiques que l'Etat oblige à vendre en dessous de leur prix de revient (énergie et aliments) ainsi que pour les entreprises privées, investisseurs et acteurs économiques, qu'il s'agisse d'exemptions fiscales, de subventions directes ou indirectes, de terrains industriels, de crédits, etc. Ces dernières devraient en outre être budgétisées.

7.5. La transparence et la publication des états financiers de tous les organismes publics et parapublics (inclus les banques, les EPE, les EPIC et autres institutions paraétatiques).

7.6. La transparence sur les contrats de performance des entreprises, banques et organismes publics, qui seront rendus publics, tout comme les évaluations annuelles de ces performances. Cette transparence portera aussi sur les contrats-programmes entre l'Etat et ses partenaires. Transparence totale concernant les contrats de concession (aéroport, eau, transport, gestion portuaire) avec communication des objectifs et des performances attendues, communication des montants financiers des contrats et des engagements pris, évaluation de la performance rendue publique, notamment en préalable au renouvellement des contrats.

IV- Préparer l'avenir -dès aujourd'hui- pour une Algérie compétitive !

Il s'agit de planter dès 2018 les graines qui placeront l'Algérie sur une trajectoire de développement digne de son potentiel en se focalisant sur les investissements, les exportations et une nouvelle gouvernance. Ce sont des réformes à démarrer dès 2018 afin qu'elles portent leurs fruits à moyen terme.

Chantier n° 8 : Encourager et soutenir les investissements nationaux et étrangers

8.1. Abolir la règle du 51/49 en dehors des secteurs stratégiques tels que l'énergie, l'eau, les infrastructures et certains secteurs financiers et refondre le code des investissements.

Cette mesure est essentielle pour assainir le climat des investissements et mettre sur un pied d'égalité les investissements quelle que soit leur provenance. Car tout investissement qui crée des emplois, de la croissance et contribue potentiellement au développement des exportations; profitera à l'Algérie.

8.2. Mettre en place une agence de développement des investissements nationaux et étrangers. Une telle agence –qui remplacerait l'ANDI-irait à la recherche d'investissements étrangers dans des secteurs porteurs tels que l'industrie (intensive en main d'œuvre et en énergie, facteurs pour lesquels l'Algérie possède un avantage comparatif). Il ne s'agirait pas d'un département ministériel ou d'une agence administrative telle que l'ANDI, mais d'une agence autonome, au mode de financement à définir et au conseil d'administration paritaire entre l'Etat et le secteur privé. Le recrutement de ses cadres se ferait hors fonction publique. Elle serait composée de cadres issus tant du secteur privé que de fonctionnaires détachés de la fonction publique et mis en disponibilité, afin que l'Agence jouisse d'une culture mixte qui comprenne tant les investisseurs que les contraintes de l'administration et des objectifs de politique publique.

Le fait qu'une telle agence se frotte aux investisseurs internationaux lui permettra de mieux comprendre les besoins des investisseurs en matière de climat des affaires et de remonter ces informations au niveau de l'unité en charge du climat des affaires, dans un souci d'amélioration permanent. Une telle agence travaillerait en liaison avec d'autres agences, afin proposer une offre exhaustive aux grands investisseurs. Au-delà des traditionnelles incitations financières sous formes de subventions (qu'il est recommandé de réduire au strict minimum car c'est un élément qui s'avère souvent marginal dans les décisions d'investissements des grands acteurs que nous voulons attirer).

Chantier n° 9 : Mise en œuvre d'une stratégie export cohérente et dynamique

Lancer un vrai plan d'urgence en matière d'exportations est primordial car elles ont le double effet vertueux de générer des devises et rééquilibrer notre balance commerciale mais aussi de stimuler la production nationale en lui offrant un marché plus important et en la tirant vers le haut en matière de standards de qualité et de productivité.

9.1. Fluidifier les goulots et pallier aux chaînons manquant de l'exportation qui entravent les exportations dans tous les secteurs, tels que le stockage et transport réfrigérés et lever les goulots logistiques tels que les délais de traitement aux ports, les procédures douanières et tous les contrôles et inspections sectorielles. Il faut également traiter les contraintes à l'export que représentent la réglementation des changes, la réglementation régissant les exportations (truffées d'interdictions en tout genre), notre isolement sur le plan commercial du fait du nombre très réduit d'accords

commerciaux conclus avec les autres pays du monde (cela est le plus criant dans le cas de l'Afrique où l'Algérie se retrouve hors de tout bloc).

9.2. Soutenir les exportations et développement d'une stratégie nationale de la logistique:

- Permettre aux exportateurs de conserver 100% de leurs recettes en devises et mettre fin aux sanctions concernant les actes liés au rapatriement des recettes d'exportations (devises).
- La simplification des procédures liées à l'exonération fiscale et tarifaire totale des activités exportatrices.
- La mise en place de l'identifiant commun d'entreprise permettra à l'administration de mieux lutter contre la fraude fiscale, sans limiter les moyens de paiements disponibles.
- La mise en place de circuits logistiques du commerce extérieur qui facilite les opérations d'exportation.
- La création de zones industrielles d'exportation à proximité des principaux pôles industriels du territoire et faciliter l'accès au statut existant d'opérateur agréé.
- Réduire les délais de dédouanement pour les aligner sur ceux des meilleurs ports mondiaux.
- Adopter un plan national de pour soutenir les plateformes logistiques intégrées, mises en concession auprès d'opérateurs de référence de la logistique et du transport.
- Facilitation portuaire et l'ouverture du transport maritime à la concurrence afin de rendre les opérations portuaires du même niveau d'efficacité que les meilleurs ports de la méditerranée et de réduire le coût d'acheminement des containers au niveau les plus bas de la région.

9.3. Dissoudre l'ALGEX et la remplacer par une agence de promotion des exportations au statut indépendant.

Il s'agira de mettre en place une agence de promotion des exportations logée au niveau du Premier Ministère qui s'occupe des exportations tous secteurs confondus ou alors de mettre en place des agences spécialisées par secteur (agricole, touristique...). Cette ou ces agences – en remplacement d'ALGEX devront jouir d'un statut souple (idéalement une unité basée sur les résultats) qui leur donne toute latitude et flexibilité dans l'utilisation de leur budget et l'ouverture d'antennes à l'étranger. Les cadres de cette agence devront être issus des secteurs privé et public et son conseil d'administration devra être paritaire et composé de membres issus du public et du privé afin d'avoir une meilleure compréhension des besoins des entreprises exportatrices.

En matière de diplomatie économique, déployer un plan de formation et de développement des capacités des attachés économiques et commerciaux des ambassades.

9.4. Booster le tourisme en Algérie: ce secteur a été trop négligé alors qu'il recèle un potentiel considérable d'exportation de services et de génération de devises. L'abolition de la règle 51/49 et la privatisation des hôtels publics seraient deux premières mesures. Ensuite, assouplir très significativement la procédure d'octroi des visas touristiques pour les nationalités cibles (à définir, tels que l'UE, les USA, la Chine, la Russie, ...). Il convient également de promouvoir la destination Algérie à l'étranger.

Opérer une segmentation stratégique fine de la demande touristique régionale et mondiale est nécessaire afin de déterminer le type de tourisme qu'il faut mettre en valeur (estival, culturel, éco-

tourisme, d'aventure, échanges culturels chez l'habitant ...). Il est aussi indispensable d'adopter et mettre les garde-fous nécessaires à la préservation de notre patrimoine historique et de l'environnement afin que les infrastructures touristiques ne défigurent pas nos paysages et ne polluent pas notre environnement.

La destination Algérie est desservie par des vols directs de et vers la plupart des destinations, cependant, Air Algérie doit jouer un rôle clé pour desservir l'intérieur du pays avec une qualité de service aux standards internationaux (ce qui ne peut qu'être bénéfique à la clientèle algérienne). Il conviendrait aussi d'ouvrir certaines lignes intérieures aux compagnies *low-cost* desservant les grandes villes du Nord, en permettant des trajets avec escales pour couvrir les destinations du Grand Sud par exemple.

La diaspora semble être une première cible naturelle à adresser et stimuler. La promotion de la destination Algérie doit mettre à contribution nos ambassades à l'étranger et nos aéroports et nécessite d'importants investissements en communication.

Le développement de services touristiques à l'export (pour les étrangers dépensant en devises) ne doit pas occulter la demande interne qu'il est tout aussi important de développer afin de fournir une offre de détente et de loisirs qui manque cruellement à la société algérienne. Le tourisme étant un secteur à forte intensité de main d'œuvre et par conséquent apte à résorber une partie du chômage, en particulier chez les jeunes (commerciaux, guides touristiques, animateurs...)

9.5. Booster les exportations dans les autres secteurs à effet rapide et conséquent sur la balance commerciale. En sus des mesures horizontales ci-dessus, il convient de mettre en place un vrai plan d'urgence dans des secteurs à fort potentiel exportateur et aux fortes retombées en matière de devises.

Citons à titre d'exemple, le grand potentiel agricole de l'Algérie. Il faut stimuler la production et la productivité des filières porteuses à l'export pour lesquelles nous avons un avantage comparatif en matière de production en hors saison : les fruits et légumes frais ainsi que les dattes pour lequel nous avons la troisième production mondiale et une qualité exceptionnelle. Pour cela, il faut résoudre les questions de certification, d'emballage ainsi que les contraintes logistiques, de stockage et de chaîne du froid. Par ailleurs, les secteurs miniers, de la pétrochimie et des fertilisants gagneraient à être développés car l'Algérie jouit d'avantages comparatifs en matière de disponibilité de la matière première et du coût de l'énergie. Si l'Algérie se lançait sérieusement dans ces secteurs elle pourrait générer des rentrées importantes de devises.

Chantier n° 10 : Créer une nouvelle école de gouvernance pour former les réformateurs de demain

Alors qu'une grande réforme de l'Administration publique est à entreprendre au plus vite, il faut déterminer avec qui et par qui cette administration se reformera. En complément des formations classiques proposées par l'Ecole Nationale d'Administration, il nous faut étendre l'offre de formation aux politiques publiques et étendre et diversifier le vivier des architectes des politiques publiques de demain et des maîtres d'œuvre de leur implémentation.

Une école de gouvernance de rang mondial, Algeria School of Government: Face au constat de la faiblesse des capacités de notre Administration, NABNI propose la création pour la rentrée 2019 d'une nouvelle école de gouvernance. Cette nouvelle école, centrée sur la conception et la mise en œuvre et

l'évaluation des politiques publiques, se spécialiserait dans la formation des actuels et futurs hauts dirigeants de la fonction publique à travers :

- **La mise à niveau de hauts fonctionnaires expérimentés** pour les aider à appréhender les nouveaux outils, enjeux, la mécanique et l'impact des réformes que l'Algérie doit mener.
- **La formation de nouveaux talents à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration** afin de les faire accéder à des postes de responsabilité dans l'administration.

Ces formations de type *Executive Master* en Administration Publique ou en mode formations continues courtes ou calendrier aménagé à la carte sur des thèmes choisis permettront de mettre à niveau et de créer une nouvelle génération de directeurs de Ministères et d'Agences Etatiques. Il s'agira pour ces participants d'apprendre à reformer, à appréhender la complexité d'une transformation publique, manager dans l'incertitude, conduire des programmes de transformation, planifier, mettre en œuvre, évaluer dans une logique d'amélioration continue, acquérir une culture de l'impact...Les Walis avant ou après leur nomination devront suivre un cursus de type *Executive* en formation continue qui leur permettra de s'initier aux dernières techniques de planification et gestion territoriale. A terme, chaque haut fonctionnaire devra avoir reçu une formation à ASG et aura un crédit de cours à y suivre.

Le corps professoral sera composé de professeurs d'université, de praticiens de l'administration algérienne qui viendront relater leurs expériences de conduite de changement mais aussi de professeurs étrangers de renommée mondiale enseignant dans les écoles partenaires par exemple. Les voyages d'études dans des pays émergents ayant mené des réformes exemplaires seront l'un des piliers de la formation. Cette école pourra avoir un effet d'entraînement sur la montée en capacité des administrations publiques et de leurs modes de recrutement et de fonctionnement, appuyée par une approche stratégique de la gestion des ressources humaines de la haute fonction publique. Filière d'excellence centrée sur les politiques publiques et leur mise en œuvre avec une forte composante en management, elle formera les décideurs de demain avec un curriculum qui pourra inclure les spécialités suivantes en sus de la formation générale :

- **Négociations d'accords commerciaux internationaux et diplomatie économique**, compétences qui font cruellement défaut à notre administration et qui nous laissent encore en dehors de l'OMC et des blocs commerciaux africains en cours de négociation. Nous ne pourrions diversifier notre économie et nos exportations qu'en entrant pleinement mais avec force et intelligence dans le système du commerce international, à travers des accords bilatéraux- qui font défaut aujourd'hui et pénalisent nos exportations. Des compétences nationales dans ce domaine sont indispensables. Les attachés économiques et commerciaux des ambassades algériennes devront être formés pour promouvoir les exportations algériennes mais aussi la destination Algérie.
- **Administration d'entreprises publiques**, afin de faire face au déficit de compétence dans les conseils d'administration des grandes entreprises publiques. Dans un scénario où l'Etat se recentrerait sur un nombre réduit mais hautement stratégique d'entreprises publiques, il lui faudra les superviser et les engager dans des visions stratégiques pertinentes. L'Etat actionnaire devra se doter d'administrateurs compétents afin d'éviter les déboires observés ces dernières années.
- **Mutations technologiques et avenir des politiques de développement**, car les bouleversements technologiques sont à l'œuvre dans beaucoup de décisions sectorielles (agriculture, industrie,

services, administration...). L'Algérie doit se mettre en ordre de marche pour épouser la prochaine vague technologique et faire le saut vers les industries de demain au lieu de rêver d'industries dépassées.

- Les **aspects environnementaux** seront enseignés et pris en compte de façon transversale dans toutes les disciplines si l'on veut que nos futurs concepteurs de politiques publiques préservent notre environnement. Progressivement, seront développés des spécialisations en politiques publiques et **management des services de santé et management des services éducatifs, urbanisme et aménagement du territoire**. La gestion de grands projets ainsi que les méthodes de travail centrées sur le mode projet sont essentielles afin de sortir l'Administration de ses silos et d'encourager la coordination et la collaboration.

Rapidement, l'ASG pourra **former des cadres de pays voisins et africains afin de renouer et renforcer les liens de notre Administration avec celles des pays africains**. A terme, l'Algérie pourra retrouver sa place de centre névralgique pour la formation des élites africaines. Rappelons que cette nouvelle Ecole complétera l'offre de formation de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), dont le rôle de formation des cadres de la nation doit être maintenu et renforcé.

Le collectif NABNI

07 Novembre 2017