

PLAN **أبدأ** V2.0 (2016-2018)

Dix chantiers d'urgence en Trois ans pour éviter l'iceberg

Nous avons une dernière fenêtre d'opportunité pour réformer ne la perdons pas !

Ce plan ABDA II **أبدأ** V2.0 propose dix mesures resserrées, réalisables en 3 ans, axées sur le sauvetage de l'économie algérienne et le bien être du citoyen, articulées autour de quatre lignes directrices (**ABDA**) :

- Arrêter** les dégâts et les gaspillages
- Booster** et transformer l'action publique
- Démarrer** les réformes difficiles
- Accélérer** les réformes pour rattraper notre retard

Ces dix chantiers prioritaires visent à générer un **choc positif** pour déclencher **l'assainissement des finances publiques**, la **diversification économique**, la **croissance** et la **création d'emploi** et le maintien de notre idéal de **justice sociale** et l'amélioration de la **gouvernance** et du **bien-être du citoyen**.

Le collectif NABNI met en garde contre le risque de réduire le diagnostic de la situation économique à la seule « crise » induite par la baisse du prix du baril de pétrole. Persister dans cette erreur de diagnostic et se limiter à des solutions conjoncturelles de réduction des dépenses, « le temps que la tempête passe » ne ferait qu'aggraver la situation et détourner l'attention des problèmes de fond.

Le statu quo n'est plus soutenable : au rythme actuel, le Fonds de Régulation des Recettes s'épuisera en 2017 et les réserves de change disparaîtront d'ici 2020.

La gravité de cette crise « conjoncturelle » (provoquée par la baisse du prix du baril de pétrole) ne doit pas occulter « les problèmes structurels ». Notre économie dépendante des hydrocarbures n'a pas entamé le virage de la diversification. Le climat des affaires est des plus défavorables. Notre modèle économique est dans une impasse :

L'urgence est double car il faut à la fois :

- i) faire face aux problèmes de court terme résultant du contrechoc pétrolier et
- ii) adresser les problèmes structurels à l'origine de la faillite de notre modèle économique

Ce plan d'urgence est dépourvu d'idéologie et se veut pragmatique loin des vœux pieux et des idéaux irréalisables. L'heure des choix a sonné et le réalisme et le pragmatisme doivent prévaloir sur les dogmes. Les capacités actuelles de l'Etat ne changeront pas dans le court-terme. Il faut

penser les réformes en tenant compte de ces capacités limitées et de la mauvaise gouvernance qui risque de perdurer. Il nous faudra donc penser à redéployer le rôle de l'Etat vers le service au citoyen et l'intérêt général (services au citoyen, santé, éducation, protection sociale, régulation, climat des affaires et sécurité) et mieux cibler son intervention en tant qu'acteur dans la sphère économique. Aussi, ce plan d'urgence a une **portée sociale accentuée** en proposant d'améliorer l'accès au logement ainsi que de réformer le système de solidarité et de redistribution plus juste.

Ce Plan d'Urgence traite de mesures **économiques, sociales** et de **gouvernance** mais ne traite pas de la **santé**, ni de **l'éducation** ni des **technologies de l'information**, de **l'urbanisme**, de **la culture** ou du **vivre ensemble** car ces sujets – méritant un plan d'urgence à eux seuls- feront l'objet de consultations et de publications spécifiques.

Le message principal que véhicule ABDA est que nous avons une dernière chance et une formidable opportunité de sauver le navire Algérie du naufrage. Saisissons là maintenant avant qu'il ne soit trop tard.

Octobre 2015, un an après le choc pétrolier, où en sommes-nous ?

Un contexte durablement turbulent et volatile

Nous faisons, comme en 1985, face à un nouveau choc pétrolier et les indicateurs économiques suffisent à prendre la mesure de l'urgence de la situation.

Moins d'un an après le choc pétrolier de fin 2014 et l'effondrement des prix du brut, on s'achemine vraisemblablement vers un baril durablement en dessous de 60 dollars voire autour de 30 dollars selon les scénarios les plus pessimistes. L'Algérie qui dépend à 96% des hydrocarbures pour ses recettes d'exportation, à 70% pour ses recettes fiscales et à 40% pour son PIB, est de plus en plus vulnérable face à des marchés pétroliers de plus en plus volatiles et dans une spirale baissière à court et moyen terme.

Pétrole : Tout laisse à penser que les prix vont rester bas sur les années à venir. Le pétrole iranien se déversera sur les marchés mondiaux aussitôt l'accord sur le nucléaire entériné. Le pétrole libyen pourrait en faire de même prochainement. Cet afflux d'offre, conjugué au refus des pays de l'OPEP dont l'Arabie Saoudite, son principal producteur, de baisser leurs production, ne peut que maintenir les prix à leur niveau actuel voire, conjugué à un ralentissement de l'économie chinoise entraînant avec elle l'économie mondiale, de les mener vers l'effondrement.

Gaz : le marché gazier est de plus en plus volatile car l'Union Européenne, le principal client de l'Algérie, fait pression sur ses fournisseurs afin que le gaz soit indexé sur les prix des marchés spots, souvent plus bas et plus volatiles, au détriment des contrats de long terme auxquels nous nous sommes accoutumés, qui offrent plus de visibilité et de stabilité en matière de prix. Par ailleurs, la Russie multiplie les projets de gazoducs et les accords pour approvisionner l'Europe et la Chine et le reste de l'Asie (notamment en Gaz Naturel Liquéfié). L'Egypte vient de faire une découverte majeure. Nos contrats de gaz arrivent à échéance. Tous ces éléments se conjuguent pour rendre la phase actuelle très difficile pour notre pays. Vu la croissance de la consommation interne, combien de gaz allons-nous pouvoir exporter à l'horizon 2020 ?

Notre modèle économique, fiscal et budgétaire n'est plus soutenable. Le matelas budgétaire accumulé au cours des quinze dernières années, le Fonds de Régulation des Recettes, sera épuisé en 2017. Nous devons alors recourir à l'endettement, interne, pour commencer. Les réserves de change s'épuiseront vers 2020. Nous devons alors recourir à l'endettement externe si rien n'est fait pour inverser ces tendances.

L'équation est simple mais multiple :

- Notre Etat dépense trop et mal, notamment en termes de transferts sociaux mal ciblés et inefficaces et en termes de dépenses de fonctionnement. Ceux-ci doivent être réduits au cours des prochaines années. Nous n'avons pas le choix. Surtout si nous ne voulons pas réduire l'effort d'investissement public qui, contrairement à ce qui a été fait dans les années 1980, doit être maintenu. Même s'il doit être mieux ciblé sur des projets prioritaires et plus efficace.
- L'investissement privé, les exportations et la productivité hors-hydrocarbures sont trop faibles. Point de diversification ou d'augmentation substantielle des recettes ordinaires de l'Etat, ni d'augmentation sensible de l'assiette fiscale sans un tissu d'entreprises plus dense, plus dynamique et en croissance.
- L'assiette fiscale de l'Etat, en dehors du secteur public et celui des hydrocarbures, est trop faible. Il faut trouver de nouvelles sources d'impôts, diversifier et accroître l'assiette fiscale.

Pendant ce temps-là, nos voisins s'adaptent et réforment...

L'été 2015 a vu plusieurs pays de la région Moyen Orient et Afrique du Nord reformer leur politique de subventions ainsi que leurs politiques d'investissements et le fonctionnement de leur Administration.

Que ce soit la Jordanie qui réduit ses subventions à l'eau, l'énergie et les denrées alimentaires pour rééquilibrer son budget, le Maroc qui met fin aux subventions au gaz, au blé et au sucre (après avoir supprimé celles liées aux carburants), les Emirats Arabes Unis qui mettent fin aux subventions aux carburants, le Kuwait qui entame ces mêmes réformes et s'ouvre davantage à l'investissement étranger ou l'Egypte qui a entamé ces mêmes réformes des subventions et du ciblage des aides. Avant eux, l'Iran, la Tunisie et d'autres avaient mis fin aux subventions à l'énergie et aux produits alimentaires les réservant aux plus démunis.

Les progrès de nos voisins ne portent pas uniquement sur un meilleur ciblage des subventions et sur l'abandon de transferts inefficaces par des prix subventionnés pour tous. Ils portent aussi sur l'amélioration du climat des affaires, de la concurrence et de l'industrialisation. La stratégie industrielle du Maroc commence à porter ses fruits : les exportations automobiles viennent de dépasser leurs exportations de phosphate ; l'industrie aéronautique a créé plus de 15.000 emplois et le chômage continue de baisser. La Tunisie et l'Egypte continuent d'améliorer l'environnement des entreprises. La concurrence pour attirer des investisseurs internationaux de référence est rude—le résultat est l'insertion dans des chaînes de valeur globales. Notre pays est en dehors de cette dynamique. On ne peut plus se le permettre. La situation financière a mis à nu l'échec de notre approche économique qui est en décalage avec celles des pays qui croissent et se développent, dans notre région, en Asie ou ailleurs.

Dix chantiers en trois ans pour redresser la barre—nous ne pouvons aspirer à plus, compte tenu de nos capacités actuelles de mise en œuvre de réformes

Point de salut sans commencer les vraies réformes difficiles, en profondeur et de façon cohérente et globale afin qu'elles produisent leurs effets au plus vite : rationalisation des importations, rationalisation de la consommation, des dépenses de l'Etat et de nos ressources financières et naturelles, accroissement des recettes fiscales de l'Etat.

Inutile de concevoir des méga-plans d'actions : la capacité de mise en œuvre des réformes est limitée. L'exigence de réalisme nous impose de voir la réalité en face : notre Etat et ses institutions

sont affaiblis. La capacité de réforme est très limitée. Nous ne pouvons pas compter sur une mue instantanée de notre Administration qui lui permettrait de mettre en œuvre un plan d'actions global, complexe et multisectoriel.

Ces dix chantiers s'articulent autour de 4 lignes directrices :

- **Arrêter les dégâts et les gaspillages**

Il s'agit d'inverser les décisions qui ont clairement échoué, qui ont montré leur inefficacité ou qui sont trop coûteuses ou injustes et mènent au gaspillage. « Arrêter les dégâts » en permettant d'initialiser immédiatement des changements d'approche conséquents qui freinent la détérioration de la situation. Faire ce que l'Etat fait si rarement: admettre que certains choix étaient contre-productifs et y mettre fin.

Mesure n° 1 : Rationaliser les dépenses et recettes de l'Etat

Mesure n° 2 : Améliorer l'accès au logement

- **Booster et transformer l'action publique**

Il s'agit d'identifier des mesures fondamentales de réforme de l'Etat et de la gouvernance qui jettent les bases d'un Etat moderne, d'un Etat de DROITS (Détaché de la rente, Redevable, Ouvert, Inclusif, Transparent et Stratège). Il s'agit d'identifier quelles mesures structurelles peuvent être mises en œuvre en trois ans. Réaliser un bond qualitatif dans la gouvernance publique.

Mesure n° 3 : Engager un bond de transparence et d'accès à l'information publique.

Chantier n° 4 : Créer une delivery unit pour la mise en œuvre des réformes

Chantier n° 5 : Créer une nouvelle école de gouvernance

- **Démarrer les réformes difficiles**

Il s'agit d'engager sans attendre, même à petites doses et de façon progressive, les réformes les plus difficiles que nous savons inévitables. Profiter de l'opportunité que nous avons encore d'étaler dans le temps ces réformes afin d'en limiter le coût social et de mettre en place les mécanismes compensatoires pour les citoyens les plus affectés afin de réduire efficacement la pauvreté. Même de manière graduelle, le but est de commencer ces réformes jamais entamées. Engager des réformes qui peuvent être impopulaires mais qui sont inévitables. Ignorées et évitées depuis trop longtemps : il est temps d'y aller !

Chantier n° 6 : Amorcer la refonte du système de redistribution sociale en lançant un programme de transferts monétaires directs ciblé vers les plus démunis.

Chantier n° 7 : Entamer une augmentation progressive et différenciée des prix des biens et services subventionnés.

- **Accélérer les réformes pour rattraper notre retard**

Il s'agit de donner un coup d'accélérateur aux réformes qui sont restées trop longtemps en suspens. Des « bonds en avant » pour engager le changement, mobiliser l'Administration, aboutir à des résultats sur trois ans et donner de la crédibilité au processus. Choisir trois chantiers de réformes prioritaires—pas plus—et concentrer les efforts et le capital politique et administratif pour réaliser un bond qualitatif majeur, tangible et visible. Avancer sur ce qui a trop longtemps été bloqué.

Chantier n° 8 : Opérer la réforme bancaire en 3 ans.

Chantier n° 9 : Réaliser un choc de simplification administrative pour les entreprises.

Chantier n° 10 : Attirer 10 investissements directs étrangers (IDE) majeurs de 10 multinationales de référence dans 10 secteurs avec création de pôles de compétitivité autour d'eux.

Arrêter les dégâts et les gaspillages :

Mesure n° 1 : Rationaliser les dépenses et recettes de l'Etat

- i) Accroître les recettes de l'Etat en **supprimant les niches fiscales** et les exonérations totales d'impôts. **Vendre les actifs publics non stratégiques**. Mettre en place une **tarification des services publics marchands** à des niveaux plus conformes aux prix du marché (transport, télécommunications) : introduction systématique des **péages sur les axes autoroutiers** et développement de la collecte de recettes publicitaires sur les espaces publics. **Valoriser le patrimoine public** en instaurant une tarification de l'utilisation du domaine public (comme le stationnement automobile) et rendre effective la taxe d'occupation du domaine public communal pour les installations de transport d'électricité, des hydrocarbures et des télécommunications. (cf. également réforme fiscale du chantier n° 9)
- ii) Geler la croissance du **budget de fonctionnement** de l'Etat à 0% sur 5 ans en préservant les budgets de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la santé.
- iii) **Réduire les dépenses d'investissement issues du budget de l'Etat** en faisant basculer un maximum de dépenses vers le secteur privé via des mécanismes de **Partenariat Public-Privé (PPP)**. Cela nécessitera la création d'une unité PPP performante. Jusqu'à **25 Mds de dollars** de dépenses annuelles d'investissement sont en jeu. **Il ne s'agit pas de ralentir l'investissement et grever la croissance** mais de financer les investissements nécessaires hors budget de l'Etat. Le marché financier peut également jouer en complément aux PPP un rôle important dans la diversification des sources de financement de ces dépenses d'investissements. **Les PPP devront être mis en oeuvre dans le respect des règles les plus strictes de bonne gouvernance.**
- iv) **Réorienter le plan actuel de 13 milliards de dollars de renflouement des entreprises publiques (EPE) par le budget de l'Etat** (en dehors de la Sonatrach, de la Sonelgaz et de l'Algérienne des Eaux et d'autres EPE jugées stratégiques) et faire entrer dans leur capital des investisseurs étrangers (des partenaires industriels) qui apporteront le capital et le savoir faire nécessaires à leur redressement. Ce partenariat devra s'accompagner d'un **transfert de technologie et de savoir faire.**

Compte tenu i) de la persistance des faibles performances des EPE **l'historique chargé d'échecs** en matière de gestion et de restructuration et de mise à niveau des EPE (plans inachevés et qui n'ont pas eu les résultats escomptés), ii) du **nombre élevé et la diversité des EPE** que l'Etat possède en portefeuille et iii) de **l'incertitude planant sur le succès de nouveaux plans** de restructuration et mises à niveau¹, ce changement de cap est indispensable. Il évitera une allocation inefficace des ressources financières publiques et les distorsions à l'économie que cela génère et permettra d'engranger **des rentrées de devises** dues à la cession des parts des EPE. **L'Etat redéploierait ses prérogatives de la gestion d'entreprises et de portefeuille vers la régulation des secteurs économiques.**

Cette opération impliquera éventuellement de **réaffecter et/ou de compenser les travailleurs qui pâtiraient des conséquences** des réorganisations de ces entreprises. Par ailleurs, **l'ouverture de l'actionnariat aux employés** de ces entreprises est recommandée afin d'améliorer la redevabilité

¹ En effet, les mesures consistant à adopter les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et de mimétisme institutionnel ne sauraient suffire à résoudre les problèmes de ces EPE dont la situation financière, organisationnelle et technologique est bien trop difficile à rattraper sans un influx de savoir faire et un renouvellement de ses outils de production (en dehors du budget de l'Etat compte tenu du déficit budgétaire actuel).

de l'entreprise envers ses travailleurs tout en fidélisant ces derniers à travers un revenu lié à leur performance et un sentiment d'appartenance accru.

Des initiatives de sociétés mixtes de ce type sont déjà en œuvre. Il s'agit de les étendre à tout le secteur public industriel et marchand en trouvant les formes juridiques appropriées (en dehors des entreprises stratégiques citées plus haut)².

Les entreprises publiques stratégiques retenues dans le giron de l'Etat feront quant à elles l'objet d'un redéploiement des efforts et dépenses de l'Etat à leur égard et de réformes de leur gouvernance afin de booster leur compétitivité et d'en faire des **champions nationaux et régionaux**.

Les économies ainsi faites (jusqu'à 13 milliards de dollars) **et les capitaux étrangers engrangés pourront être réalloués aux secteurs de la santé et de l'éducation** qui demeurent prioritaires pour le **développement humain**, social et économique.

Impacts attendus:

Baisse des dépenses et augmentations des recettes de l'Etat afin de réduire le déficit budgétaire. Mise a niveau (réelle) des entreprises publiques afin qu'elles cessent de grever le budget de l'Etat et deviennent les locomotives de la diversification de l'économie.

Institutions responsables : Ministère des Finances.

Arrêter les dégâts et les gaspillages :

Mesure n° 2 : Améliorer l'accès au logement

L'approche actuelle en termes de développement de l'accès au logement, centrée sur un rôle prépondérant de l'Etat dans le développement et la distribution, doit être revue de fond en comble. Chaque distribution de logements sociaux fait l'objet d'émeutes et de mécontentement. L'Etat n'arrive pas à faire face à la demande. Les abus en tous genres détournent les aides au logement de leur objectif social. Dans le court-terme, nous proposons une série de mesures pour entamer les réformes dans ce domaine et corriger ces dysfonctionnements. L'objectif principal est d'augmenter significativement l'offre et l'accès au logement dans le court terme.

Dynamiser le marché du foncier économique en taxant les actifs fonciers (en pourcentage de la valeur marchande). Cela accroîtra la quantité de foncier mis sur le marché du fait du coût à détenir un actif foncier.

Bond de modernisation du climat des affaires afin de réduire les coûts de construction avec pour objectif la simplification du cadre légal et réglementaire des affaires afin qu'il soit parmi les 50 meilleurs mondiaux.

² Par exemple : «L'algérienne de sport's wear Tayal», une joint-venture (société mixte algéro-turque) entre l'entreprise publique du textile et le groupe turc Taipa spécialisé dans le tissage. 115 milliards de dinars d'investissements initiés en 2013. Au sein du parc industriel de Sidi Khettab à Relizane, ce projet prévoit, à terme, 25 000 emplois -dont 500 seront attribués à des spécialistes étrangers afin d'assurer le transfert de savoir-faire-et un business plan tourné prioritairement (à 60% du chiffre d'affaires) vers l'exportation, en priorité vers l'Europe.

Mise en place d'un produit bancaire pour financer et garantir les avances de loyer et les cautions, et défiscaliser les revenus de la location, quelle que soit la taille du logement.

L'objectif est de développer le marché de la location en : i) sécurisant le système de cautionnement entre propriétaires et locataires ; ii) réduisant le montant de caution et de loyer d'avance que doivent verser les locataires ; iii) rendant plus attractif la mise sur le marché locatif formel des logements inoccupés.

Le nouveau produit bancaire proposé comportera les deux éléments suivants :

- a. *Un prêt aux locataires pour financer les avances de loyer demandées par les propriétaires.* L'avance de loyer sera versée directement par la banque au propriétaire, le locataire étant responsable du paiement mensuel du loyer auprès de la banque (avec une avance de 2 mois maximum). Afin de rendre attractif ce produit pour les banques, ces dernières pourront facturer, en plus des intérêts du prêt, une prime de risque de non-paiement.
- b. *Une intermédiation bancaire pour la caution à verser par le locataire.* La caution versée par le locataire sera maintenue dans un compte auprès de la banque lors de la prise de possession du logement. Cette caution ne sera restituée au locataire (avec intérêts) qu'à la signature de l'état des lieux de sortie. Moyennant le paiement d'une prime de risque, une partie de la caution (au maximum 70 pourcent) pourra être avancée par la banque.

Aussi, afin de rendre plus attractive la mise sur le marché locatif formel des logements inoccupés, les revenus locatifs pour les propriétaires de logements individuels de toute taille seront défiscalisés totalement (IRG et TVA). Cette disposition est aujourd'hui ouverte uniquement aux logements de moins de 80 mètres carrés.

Réduire les droits et taxes sur ces transactions

L'objectif est de dynamiser le marché immobilier et réduire l'informalité, en vue d'une baisse des prix et d'une plus grande transparence. La mesure vise à réduire les prix de vente sur le marché de l'immobilier et à réduire l'informalité des transactions par la réduction à quelques points de pourcentage (3 ou 4 %) des droits et taxes sur les transactions immobilière (droits de notaires et d'enregistrement), totalisant actuellement 12% du montant de la transaction, afin de réduire les sous-déclarations et le marché informel.

Faciliter les transactions immobilières en réduisant la durée d'interdiction de revente de logements acquis dans le cadre du LPA et en levant l'obligation de présenter un livret foncier établi par le cadastre pour une vente

L'objectif est de fluidifier le marché immobilier (foncier et bâti) en augmentant l'offre de terrains sur le marché, et réduisant ainsi les prix. Il est proposé de:

- Réduire de 10 ans à 3 ans la durée d'interdiction de vente d'un logement acquis dans le cadre du Logement Promotionnel Aidé (ex-LSP);
- Eliminer l'obligation faite aux propriétaires de terrains ou de logements disposant d'un titre de propriété, de présenter un livret foncier établi par les services du cadastre, comme préalable à la vente de leurs biens immobiliers ;

Etendre l'éligibilité au soutien financier pour l'accès au logement, aux transactions entre particuliers (ventes et locations).

L'objectif est d'accroître l'offre de logements et dynamiser le marché immobilier en soutenant la demande, notamment le segment du logement social. La mesure vise à augmenter la gamme des incitations financières récemment mises en place par l'Etat pour aider les accédant à la propriété, en les étendant aux transactions de particuliers à particuliers.

Il s'agit de rendre les prêts bancaires souscrits par les locataires ou les acheteurs dans le cadre de transactions immobilières de particulier à particulier éligibles aux bonifications d'intérêt proposées par le Trésor Public (taux ramenés de 5.5% à une fourchette comprise entre 1% et 3%, uniquement dans le cadre de l'aide à la personne pour le LPA, ou le logement rural). Les critères d'éligibilité des personnes à ces programmes resteront inchangés, mais ces aides seront étendues à d'autres types de transactions immobilières (location, achat de particulier à particulier).

Impacts attendus:

Un accès plus rapide et pour le plus grand nombre au logement. La stimulation du secteur de la construction, l'émergence de plusieurs opérateurs privés dans ce secteur impliquant une plus grande diversification de l'économie et la création d'emplois.

Institutions responsables : Ministère de l'Habitat, Ministère de l'Energie, Ministère des Finances, Banques et compagnies d'assurances, APC, DUC, OPGI, EPLF, Agence foncière.

Booster et transformer l'action publique :

Mesure n° 3 : Engager un bond de transparence et d'accès à l'information publique.

Instituer la transparence comme socle de l'efficacité de l'action de l'Etat et de sa redevabilité.

Nous proposons de mettre en œuvre d'ici fin 2017 :

- 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).
- **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.
- **La transparence totale et la publication des subventions accordées** à toutes les entreprises (publiques et 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.
- La transparence **sur les contrats de performance des entreprises, banques et organismes publics**, qui seront rendus publiés, 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.

- **La transparence totale sur la commande publique.** Que ce soit concernant le processus d'attribution, la publication centralisée des appels d'offres et des décisions d'attribution, que les informations concernant les termes et les bénéficiaires de contrats publics non stratégiques ou ne relevant pas de secteurs sensibles tels que la sécurité.
- **La publication des moyens engagés et objectifs fixés dans toutes les actions de soutien économique de l'Etat,** et la transparence dans l'évaluation annuelle des actions engagées (dépenses, bénéficiaires, actions réalisées).
- **Transparence totale sur les contrats, coûts réels, décaissements et rapports de suivi de tous les projets publics de plus de 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.
- **La transparence de la part du secteur privé** également. Ce dernier a sa part de responsabilité dans cette exigence de transparence : transparence sur les comptes des entreprises, et sanctions réellement dissuasives ; transparence sur les subventions et aides qu'elles reçoivent de l'Etat ; transparence sur leurs transactions avec l'Etat.
- **La mise en place d'un système d'information et de statistiques économiques et sociales exhaustives et fiables** qui permettront d'élaborer des politiques publiques pertinentes, ancrées dans la réalité. L'abondance d'information permettra de construire des indicateurs afin de réaliser le suivi mais aussi l'évaluation des politiques publiques dans un souci de leur ajustement et leur constante amélioration.

Impacts attendus:

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.

Des informations et statistiques fiables en matière économique et sociale afin de pouvoir élaborer les politiques publiques plus pertinentes et plus efficaces.

Institutions responsables : Premier Ministère et Office Nationale des Statistiques (ONS).

Booster et transformer l'action publique :

Chantier n° 4 : Créer une delivery unit pour la mise en oeuvre des réformes

Depuis un peu plus d'une décennie, un nombre croissant de gouvernements centraux et/ou régionaux, ont enregistré des résultats spectaculaires dans l'exécution de leurs programmes de réformes et la mise à disposition de services publics efficaces en se dotant d'une unité spécialisée couramment appelée Delivery Unit en charge de la supervision centrale, du suivi et du support à la mise en œuvre des réformes prioritaires.

Historiquement, les équipes gouvernementales sont plus enclines à soutenir la planification et l'élaboration des politiques publiques et à en faire la promotion plutôt que de concentrer leurs ressources et moyens à la mise en œuvre des réformes.

L'absence de mise en œuvre concrète des réformes, les situations de blocage et la non-lisibilité de l'action gouvernementale proviennent souvent de :

- La faiblesse voire la non existence de dispositifs interministériels de supervision et de support à la mise en œuvre des politiques publiques
- Le manque de prise en compte des aspirations des citoyens et de leurs besoins les plus urgents, traduisant ainsi l'absence de hiérarchie des priorités
- Le déficit d'analyse des mesures gouvernementales en termes d'impact et d'amélioration du quotidien des citoyens

Pareil constat a été fait par Tony Blair (ancien Premier Ministre du Royaume Uni) en 2001 devant le manque d'efficacité de la réforme des services publics mis en œuvre durant son premier mandat (1997-2001).

La première expérience d'une Delivery Unit : La PMDU britannique (2001)

A l'orée de son second mandat, Tony Blair demande à son Administration d'ouvrir une vaste enquête publique sur ce que désirent concrètement les Britanniques : réduire les files d'attente dans les hôpitaux, le nombre de morts dans les accidents de train, l'insécurité à l'école, etc.... Il en découle 122 objectifs précis, dont **22 suivis personnellement** par M. Blair. Une fois d'accord sur les objectifs, les Ministères concernés devaient préparer un plan de mise en œuvre pour atteindre les objectifs.

Afin de suivre de manière rigoureuse la réalisation des objectifs définis dans les 4 domaines clés (éducation, santé, lutte contre la criminalité et transport), une cellule de supervision centrale (Prime Minister's Delivery Unit - *PMDU*) a été créée et logée au Département du Trésor (pour plus de proximité avec les instances de décisions budgétaires). Comprenant un nombre restreint de collaborateurs hautement qualifiés (environ 40 personnes), la PMDU est rattachée directement et exclusivement au Premier ministre afin d'assurer une coordination interministérielle efficace, une exécution, un suivi régulier des réformes et un appui aux ministères concernés. En plus de son rôle de supervision de la mise en œuvre, la PMDU a aussi pour mission d'identifier les blocages, les difficultés d'exécution et d'apporter son support aux Ministères pour leur résolution ou les soumettre à l'arbitrage des plus hautes autorités.

A la fin du second mandat de Tony Blair (2005), la majorité des priorités fixées produisaient (ou étaient en bonne voie de produire) des résultats significatifs et perceptibles par les citoyens britanniques. Certains résultats, de l'aveu même des dirigeants, étaient au-delà des attentes :

- Le pourcentage de patients traités immédiatement dans les hôpitaux publics ou admis en moins de 4 heures a gagné 18 points en 18 mois pour se maintenir aujourd'hui à 98%
- L'écart de performance par rapport à la moyenne nationale des 60 collèges les moins performants du Grand Londres a été réduit de 10 points en 24 mois
- Le nombre de demandes d'asile infondées a chuté de 78% en l'espace de 12 mois...

La prolifération des Delivery Units dans le monde

Le succès de la PMDU anglaise a inspiré un certain nombre d'initiatives similaires dans le monde. Sur la dernière décennie, plusieurs gouvernements ont mis en place des Delivery Units en adaptant à leur contexte les principes et pratiques provenant de l'expérience anglaise pour améliorer la mise en œuvre en mettant aussi l'accent sur des résultats concrets. Ces unités ont été placées au centre de l'exécutif souvent sous le haut patronage de Présidents ou de Premiers ministres et au sein des ministères de tutelles pour se concentrer sur la fourniture de services publics efficaces.

Les différentes expériences de Delivery Units recensées dans le monde ont permis d'identifier 6 domaines de services publics dans lesquelles la Delivery Unit est intervenue pour en améliorer la performance et l'efficacité : éducation, transport, santé, intérieur, gouvernance publique et développement rural.

A l'heure actuelle, la forme de Delivery Unit la plus aboutie et la plus innovante est sans conteste PEMANDU en Malaisie. Sous la direction de l'ancien PDG de la Malaysian Airlines, PEMANDU a appliqué avec succès au niveau du secteur public et à l'échelle d'un pays, les mêmes techniques et outils utilisés par les entreprises du secteur privé pour se transformer.

La PEMANDU a aussi contribué à exporter à l'international son savoir-faire en organisant des conférences auxquelles assistaient les représentants de plusieurs gouvernements africains et asiatiques.

L'Afrique n'est pas en reste

Plusieurs pays africains (Sierra Leone, Rwanda, Libéria) ont récemment (2008) créé leur propre Delivery Unit. Ces pays partagent le désir de consolider et d'améliorer leur service public, que ce soit un meilleur système éducatif, l'accroissement du taux de vaccination ou la construction de nouvelles infrastructures publiques (ponts, autoroutes, aéroports...).

A la fin de l'année 2013, les chefs d'Etat de plusieurs pays en voie de développement (Albanie, Ethiopie, Ghana, Haïti, Malawi et Sénégal) ont annoncé la formation d'un réseau de partage de connaissance (*The Global Network of Delivery Leaders*) pour améliorer la fourniture de services publics et développer des modèles de Delivery Unit.

Une Delivery Unit algérienne

Le collectif NABNI recommande dans son plan d'urgence 'ABDA' la mise en place d'une Delivery Unit, condition nécessaire au succès de la mise en œuvre des 10 chantiers de réformes.

Relevant directement de la Présidence de la République (sans aucun lien hiérarchique avec les Ministères), la Delivery Unit algérienne a vocation à être une puissante agence de coordination centrale supervisant l'avancement de la mise en œuvre des réformes des services publics. Son défi sera de piloter les feuilles de routes affectées à chaque Ministère et agence concernés afin que la transformation des services publics sélectionnés conduise à des résultats tangibles et visibles en quelques mois.

Pour cela, le dispositif de suivi de mise en œuvre doit être composé d'un groupe limité (10 à 15 personnes à la création de l'unité) de professionnels du secteur privé et de talents identifiés au sein de la fonction publique disposant de contrats de travail à durée déterminée de 2 à 3 ans. Ce type de contrat permet d'apporter régulièrement du sang neuf à la structure et facilite les allers-retours avec le secteur privé ou la fonction publique.

Les collaborateurs de la Delivery Unit algérienne auront suffisamment de séniorité, posséderont l'expertise et la technicité et développeront les mécanismes d'intervention pour surmonter les obstacles administratifs, relever la performance et renforcer la capacité des ministères lorsque les difficultés sont bien identifiées.

L'autre facteur clés de succès réside dans la volonté d'instaurer une culture de la performance dans les services publics par la mise en place d'un agenda précis de communication régulière des résultats de chaque projet au plus haut niveau de l'exécutif ainsi qu'une obligation de transparence vis-à-vis des citoyens.

La Tanzanie, par exemple a sollicité l'aide de la PEMANDU malaisienne. Cette dernière fournit de l'expertise, du renforcement de moyens et aide les pays qui en font la demande à adapter sa propre méthodologie (Big Fasts Results !) de mise en place du dispositif central de supervision.

Placée dans un environnement politique et législatif favorable, la Delivery Unit joue un formidable rôle de catalyseur de l'amélioration des services publics. Elle se révèle particulièrement efficace dans l'orientation de l'action publique, la sensibilisation de l'opinion publique sur des questions majeures et permet aux gouvernements de se connecter directement avec la réalité du terrain.

Booster et transformer l'action publique :

Chantier n° 5 : Créer une nouvelle école de gouvernance, Algeria School of Government

Le 21 septembre 2015, le ministre de l'Intérieur annonçait l'installation prochaine d'une commission de haut niveau pour réformer le mode de fonctionnement de l'École nationale d'administration (ENA). "Nous avons décidé de faire de l'ENA un véritable support de la politique de formation. Aussi, entreprendrons-nous la réforme de son mode de fonctionnement pour l'ériger en pôle de rayonnement qui se verra assigner des missions stratégiques quant à l'élaboration des programmes pédagogiques et la définition des cursus de formation pour le secteur".³

Alors qu'une grande réforme de l'Administration publique est nécessaire et à entreprendre au plus vite, il faut déterminer avec qui et par qui cette administration se reformera. Il nous faut également trouver et **former les leaders de l'Administration de demain qui seront les architectes des politiques publiques et les maîtres d'œuvre de leur implémentation afin que l'Algérie se développe, se diversifie et prenne sa juste place dans le monde.**

Une école de gouvernance de rang mondial :

Face au constat de la faiblesse des capacités de notre Administration, et afin de palier en urgence ses lacunes, **NABNI propose la création pour la rentrée 2017 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 talents potentiels 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 in Public Administration ou en mode formation continue 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 ses étudiants d'apprendre à reformer, à appréhender la complexité d'une transformation publique, manager dans l'incertitude, conduire des programmes de transformation, planifier, mettre en oeuvre, 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 prendre.

Cette école sera dotée de moyens et sera placée sous la tutelle du premier Ministère ou de la Présidence de la république, ce qui soulignera son aspect stratégique. Le recrutement transparent des étudiants sur dossier et entretien garantira la qualité des futurs dirigeants issus de cette école.

³ www.aps.dz le 21 septembre 2015

Sur le modèle des excellentes écoles de management, **l'Ecole Algérienne de Gouvernance** s'inspirera notamment des expériences récentes en termes de partenariats internationaux, programmes d'échanges, curriculum modernes, enseignements multilingues, cursus co-diplômants avec des écoles de renommée mondiale. L'Ecole dispensera des **formations "Executives" pour renforcer les cadres de niveau intermédiaires, appelés à assumer des responsabilités croissantes** lors de leurs retours dans leurs structures ministérielles.

Le corps professoral sera composé de professeurs d'université, de praticiens de l'administration algérienne qui viendront relater et expliquer leurs expériences de conduite de changement mais aussi de **professeurs étrangers de renommée mondiale** enseignant dans les écoles partenaires par exemples. **Les voyages d'études dans des pays émergents ayant mené des réformes exemplaires seront l'un des piliers de la formation.**

Cette Ecole pourrait être le fer de lance du bond de modernisation de la haute Administration dont notre Etat a impérativement besoin pour mettre en place dans l'Administration les capacités nécessaires à la conduite des grandes réformes qui attendent le pays. 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 riche incluant des voyages d'étude et des stages à l'étranger.**

Rapidement, elle pourra former des cadres de pays voisins et africains afin de renouer et renforcer les liens de notre Administration avec celles des pays africains et qu'à terme, l'Algérie retrouve sa place de centre névralgique pour la formation des élites africaines.

Cette nouvelle Ecole sera 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. Il s'agira de diversifier l'offre de formation des hauts fonctionnaires, en se concentrant sur la future élite administrative et les formations en cours de carrière.

Un cursus des pragmatiques et modernes

Algeria School of Government pourra débiter à la rentrée 2017 et formera, pour commencer, de petites promotions de 25 cadres supérieurs sur une durée de 12 mois en alternance entre l'école et leur Administration de rattachement afin que les fonctionnaires restent ancrés dans la réalité et s'aident de cas pratiques. La taille des promotions évoluera rapidement vers 50 dirigeants et futurs dirigeants par an.

La formation serait dispensée en arabe, en français et en anglais et comprendrait des **voyages d'étude à l'étranger afin d'observer des expériences réussies et d'échanger avec ceux qui les ont menées.** Les points clés du cursus de formation seraient les suivants :

- Les fondamentaux de la macroéconomie et de la microéconomie car il est important que les cadres supérieurs de l'administration aient une bonne culture économique afin de façonner des politiques publiques cohérentes et qui utilisent les mécanismes adéquats pour les impacts souhaités.
- Les méthodes et surtout la culture de l'évaluation des politiques publiques afin que nos cadres supérieurs aient toujours l'impact comme ligne de mire dans la conception des politiques publiques et n'hésitent pas à mettre fin aux politiques qui ne fonctionnent pas et dont le coût – bénéfice n'est pas favorable pour une allocation optimale des ressources publiques.
- Des études de cas concrets achetés aux plus grandes universités dans des domaines aussi variés que les partenariats publiques-privés, la gestion du changement, la gestion des fonds publics, enjeux technologiques...etc.

- La formation devra comprendre une forte composante technologique car les enjeux technologiques sont à l'œuvre dans beaucoup de décisions sectorielles (agriculture, industrie, services, administration...etc) et sont déterminant dans une stratégie de saut incrémental où l'Algérie se mettrait en ordre de marche pour épouser la prochaine vague technologique.
- 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. Il est important que l'enseignement favorise le travail en équipe et en mode projet afin d'insuffler de nouvelles méthodes de travail aux hauts fonctionnaires mais aussi afin qu'ils se connaissent et forment des liens personnels qui leur permettent de travailler ensemble pour coordonner des actions interministérielles. Dans cet esprit, le campus d'ASG sera situé en dehors d'Alger dans un lieu de retraite agréable.

Partenariats possibles :

Il sera nécessaire d'établir des partenariats pour la création de cette école. Parmi les partenaires potentiels: Lee Kwan Yew School of Public Policy de Singapour ou Harvard Kennedy School of Government, aux Etats Unis. Ces deux écoles oeuvrent à aider les pays qui souhaitent créer leur école de gouvernance.

Il serait également souhaitable d'adhérer à l'association internationale des écoles et instituts d'administration qui donnera accès à un réseau mondial d'instituts et d'écoles d'administration, de politiques publiques et de gouvernance.

Démarrer les réformes difficiles :

Chantier n° 6 : Amorcer -avant qu'il ne soit trop tard- la refonte du système de redistribution sociale en lançant un programme de transferts monétaires directs ciblé vers les plus démunis.

Introduire un système national de ciblage des transferts sociaux vers les plus démunis, et mettre en place un programme de transferts monétaires directs aux ménages démunis pour les compenser de l'augmentation des prix de l'énergie et autres biens subventionnés (ces transferts pourraient être liés à des programmes dans l'éducation, la formation ou la santé). Cette grande réforme budgétaire des transferts sociaux permettra, à terme, de rendre le **système de redistribution plus efficace**, moins coûteux et plus juste car mieux ciblé. Elle permettra en outre de s'assurer que **l'augmentation des prix de l'énergie et autres biens de consommation aujourd'hui subventionnés n'affecte pas les ménages les plus défavorisés.**

Ce chantier **consiste en une réforme budgétaire** et comporte deux volets : le premier vise à **améliorer le ciblage des transferts sociaux** et de tous les programmes d'aide de l'Etat afin d'améliorer l'efficacité et l'équité du système national de redistribution des richesses. Le second volet porte sur la mise en place d'un **programme de transferts monétaires directs**

dont bénéficieront plusieurs tranches de la population, afin de compenser les ménages les plus défavorisés des augmentations des prix de l'énergie et de la baisse des subventions que prévoit le chantier suivant.

Mise en place d'un système national de ciblage des aides et transferts sociaux :

- Sur un horizon de trois ans, **un système national d'information et d'identification des ménages nécessiteux** du soutien de l'Etat sera mis en place. Il sera adossé au projet national de **numérisation de l'Etat civil** (et de carte d'identité numérique) ainsi qu'à tous les programmes de protection sociale (**système Chifa**, etc.). Selon les catégories de population (chômeurs, étudiants, ménages démunis dans les quartiers urbains défavorisés ou dans le rural, veuves, etc.), le système national identifiera et rassemblera toutes les aides auxquels peuvent prétendre les concernés. Il inclura aussi les programmes de **logement social**.
- La mise en place de ce fichier national, qui sera mis à jour tous les deux ans, devra se faire de manière progressive en débutant par 5 à 7 Wilayas pilotes, de taille moyenne et de structure démographique variée (urbaines, rurales, Hauts-Plateaux, Grand Sud, etc.).
- **L'identification des ménages** se fera dans un premier temps par les cellules de proximité de l'Agence de Développement Social et sera suivie d'enquêtes sur les conditions de vie des ménages ciblés qui seront réalisées par des entités indépendantes des cellules. En parallèle, un système de ciblage et d'identification des populations les plus démunies sera mis en place sur la base de l'enquête ménages 2011 couplée aux données du recensement 2008.
- La fréquence des enquêtes ménages de l'ONS (Office National des Statistiques) et du recensement devra être augmentée afin de pouvoir mettre à jour régulièrement ce fichier. Des méthodes statistiques éprouvées seront mises à contribution (*proxy means testing*) pour identifier les ménages nécessiteux ou les citoyens qui pourraient bénéficier des différents programmes d'aide de l'Etat. En parallèle, des moyens de recours seront mis en place, ainsi que des équipes d'audit et de vérification des conditions d'éligibilité des bénéficiaires.
- **Ce système national de ciblage représentera la colonne vertébrale du système national de redistribution**, de transferts sociaux et de lutte contre la précarité. Tous les programmes de soutien de l'Etat envers les plus démunis s'adosseront à ce fichier national pour mieux cibler les populations réellement éligibles.

Introduction d'un programme de transferts monétaires aux ménages démunis :

Sur le modèle d'expériences réussies ailleurs (Brésil, Indonésie, Mexique, Turquie, Maroc, etc.), **un programme de transferts monétaires directs sera mis en place à l'horizon 2017**. Il ciblera plusieurs tranches de la population, afin de compenser les ménages les plus défavorisés des augmentations des prix de l'énergie et de la baisse des subventions que prévoit le chantier 8 mais aussi comme **système de redistribution et de protection contre tout choc sur leur pouvoir d'achat**.

Le montant des transferts ainsi que les tranches de population qui pourraient en bénéficier devront être fixés suite à une **analyse des besoins, des implications budgétaires et des situations de précarité que subit une partie de la population**. **L'idée est qu'une partie importante des ménages (autour de 30%) puissent bénéficier de ces transferts.**

Impacts attendus:

A terme, le montant global des transferts sociaux devrait ainsi être mieux maîtrisé, plus juste et équitable car il touchera les franges de la population qui en ont le plus besoin. Ce nouveau système de distribution pourra également servir à absorber les chocs conjoncturels sur le pouvoir d'achat des tranches les moins aisées de la population et développer des programmes sociaux dans la santé et l'éducation. Grâce à ce système de ciblage, il sera enfin possible de décorréliser la politique de redistribution sociale et les prix à la consommation des biens courants.

Institutions responsables : Ministère des Finances, Office Nationale des Statistiques et Ministère de l'Intérieur, ainsi que les Ministères sectoriels concernés.

Démarrer les réformes difficiles :

Chantier n° 7 : Entamer une augmentation progressive et différenciée des prix des biens et services subventionnés.

Augmenter progressivement et raisonnablement les prix de l'énergie (carburant, électricité⁴ et gaz) tout en visant des prix qui préservent le pouvoir d'achat des plus démunis et qui maintiennent un avantage comparatif pour l'industrie. Dans le cas des carburants, cette hausse des prix aboutira au moins au **doublement des prix sur trois ans**. (afin, à minima, de rattraper l'inflation cumulée depuis que les prix ont été figés). Dans le cas de l'électricité et du gaz, un ciblage géographique pourra permettre d'épargner les ménages démunis de cette augmentation de prix et il sera également possible de maintenir le tarif actuel sur les tranches basses de consommation et de l'augmenter significativement pour les tranches hautes afin de réduire les gaspillages. Ces augmentations permettront d'atteindre progressivement la couverture des coûts à l'échelle du territoire national, en maintenant la péréquation tarifaire pour ne pas pénaliser les régions aux coûts élevés (des augmentations similaires pourront avoir lieu pour l'eau)

L'augmentation des prix de l'énergie est aussi urgente que nécessaire. Elle permettra de remédier d'une part au **déficit chronique de la filière** énergie et son renflouement par l'Etat et par les banques publiques ; et d'autre part, elle permettra de **remédier à la surconsommation des ressources énergétiques** et au **gaspillage**.

Le prix du carburant pourra être augmenté de 10 DA par an (essence et Diesel) sur au moins 3 ans. Les prix du Diesel et de l'essence convergeront afin de rééquilibrer le parc automobile et réduire la pollution.⁵ Le prix du GPL sera maintenu attractif pour développer l'utilisation de ce carburant propre.

L'objectif ciblé en matière tarifaire serait d'atteindre un prix d'équilibre des produits énergétiques qui permettent, au minimum : (i) la couverture des coûts pour les opérateurs,

⁴ Les prix de l'électricité n'ont pas été augmentés depuis 2005. Une augmentation annuelle équivalente à l'inflation de l'ordre de 4% représenterait un prix aujourd'hui supérieur de 50%.

⁵ Le prix cible est à estimer en fonction des besoins de la filière et des impacts économiques de la hausse, l'Algérie pouvant conserver son avantage compétitif d'une énergie peu chère pour attirer les IDE et se réindustrialiser. Un premier repère serait le prix pratiqué en Tunisie, le **triple du prix** algérien (5 à 7 fois au Maroc), soit autour de 10DA d'augmentation par an.

notamment via une discrimination tarifaire raisonnable entre segments de clientèle ; (ii) le maintien de la compétitivité de l'Algérie, notamment en matière d'industrie en aval des hydrocarbures ; (iii) la réduction de l'incitation au trafic aux frontières ; (iv) la régulation de la demande. Ces ajustements de prix doivent en outre être proposés par les opérateurs économiques qui connaissent le mieux le marché et ses paramètres, faire l'objet d'un contrôle par les autorités de régulation sur des bases économiques, de manière à offrir une visibilité dans le calendrier de rééquilibrage tarifaire qui soit accompagnée par une communication publique adaptée.

Un prix du carburant à la hausse permettra également de **rationaliser la consommation interne de carburant** et de tendre vers plus d'efficacité énergétique car les achats de voitures s'orienteront vers des voitures moins consommatrices, en particulier si ces réformes s'accompagnent de mise en place de nouveaux standards pour des véhicules moins consommateurs et moins polluants. La hausse des prix des carburants pourra aussi comprendre **une nouvelle taxe sur les carburants** destinée à accroître les revenus de l'Etat et pourra alimenter le Fond national pour l'environnement destiné, entre autres, à encourager les projets d'investissement dans les technologies propres ou au Fonds national pour la maîtrise de l'énergie ou encore au développement des transports en commun.

Cette hausse des prix des carburants s'accompagnera de **mesures de compensation des entreprises concernées et notamment celles de transport en commun de voyageurs et de marchandises** via des subventions directes (bons d'essence ou transferts directs) afin de maîtriser l'inflation et ne pas pénaliser les populations ne possédant pas de voitures et utilisant les transports en commun.

Ce système de compensation, par bons d'essence par exemple, permettra entre autres **d'encourager certains opérateurs (taxis, transporteurs) à sortir de l'informel** afin de pouvoir accéder à ces aides. Compenser les entreprises de transport de voyageurs permettra également d'atténuer l'effet de la hausse des prix des carburants sur les **populations modestes qui ne possèdent pas de voitures et qui empruntent les transports en commun**. Cette compensation permettra également de conserver la rentabilité du secteur et encourager la création d'entreprises de transport en commun.

Réduire progressivement et modérément les subventions directes au blé importé afin de réduire le fardeau sur le budget de l'Etat de plus de 2 Mds par an, d'atténuer la facture d'importation qui s'élève à près de 4 Mds USD par an et **changer les comportements de consommation et endiguer le gaspillage du pain** qui est estimé à **40 millions de dollars par an** ainsi que la **contrebande de produits céréaliers aux frontières**. Cette augmentation pourra se faire **sans heurter le pouvoir d'achat des plus démunis** car les prix aujourd'hui sont extrêmement bas. L'objectif est de rediriger ces montants vers des transferts monétaires directs auprès des plus démunis qui soient neutres sur la composition du panier alimentaire des plus démunis.

En effet, 10% de réduction de consommation de pain génèrerait une **réduction de près de 400 millions d'USD sur la facture d'importation du blé**. Une réduction conséquente comparée aux mesures insignifiantes et potentiellement populistes interdisant l'importation de kiwis, ananas et autres eaux minérales.

Mettre fin aux subventions du sucre et de l'huile importés en réinstaurant les droits de douanes et la TVA qui avaient été gelés temporairement—pour six mois—en 2011, dans un

contexte particulier. Il faudra aussi supprimer le mécanisme de lissage des prix à l'importation. Subventionner le sucre revient à subventionner des aliments générant obésité, diabète et maladies cardio-vasculaires **néfastes pour la santé des citoyens et générant des coûts sanitaires non négligeables**. Ces subventions constituent une utilisation contre-productive des deniers publics et alimentent les maladies chroniques. Cette augmentation des prix pourra s'accompagner d'une campagne médiatique sur les régimes alimentaires et de nouvelles normes sur la présence des sucres et huiles dans les aliments.

Une grande **campagne médiatique d'information** expliquant les **raisons** de la réforme des subventions ainsi que son **déroulement** devra être lancée avec le support de personnalités du gouvernement, de la scène politique, académique et pourquoi pas des personnalités du monde du sport et du spectacle et des leaders d'opinion comme cela a été fait en Iran pour la réformes des subventions aux carburants et alimentaires.

Une augmentation graduelle et plus lente la première année permettra – outre le fait de modérer l'inflation- de mettre **parallèlement** en place les **mécanismes de compensations des ménages** à travers les étapes suivantes :

- Effectuer une étude consistant à **sonder la population et les différentes parties prenantes** sur les augmentations de prix et leur degré d'acceptabilité et les modes de compensation acceptables comme cela a été fait dans d'autres pays tels que le Maroc avant la hausse des prix des carburants.
- **Modéliser les impacts** des différentes baisses de subventions sur les différentes tranches de population et évaluer finement qui serait impacté par chaque baisse de subvention (urbain versus rural) ainsi que les montants des transferts pour compenser ces impacts.

Impacts attendus:

L'augmentation modérée et progressive des prix se fera sans perte de pouvoir d'achat des catégories vulnérables. La mise en place de transferts ciblés, nettement plus efficaces (cf. chantier 7) permettra même d'augmenter le pouvoir d'achat des plus défavorisées. La pauvreté sera ainsi réduite tout en dégageant des marges de manœuvre budgétaires supplémentaires pour investir notamment dans les postes importants et d'avenir tels que l'éducation et la santé.

Relever progressivement les prix de l'énergie (carburant, électricité et gaz) permettre de rationaliser et réduire leur consommation, ce qui libérera plus de quantités de pétrole et de gaz à l'exportation. Notons qu'avec la trajectoire actuelle nous n'aurons plus d'énergie à exporter à horizon 2030 (ce qui s'est produit en Indonésie il y a quelques années).

Cela permettra également de renflouer la filière énergie afin de lui donner les moyens d'investir et de se développer ainsi que de renflouer les caisses de l'Etat en fiscalité pétrolière et en devises via une importation accrue d'énergie.

Réduire modérément et progressivement les subventions aux produits alimentaires importés (blé, sucre et huile) permettra de réduire les gaspillages alimentaires et de rationaliser les régimes alimentaires trop portés sur le pain, les huiles et les sucres. Cela permettra de réduire les dépenses budgétaires via une augmentation modérée des prix et de donner un signal positif

aux producteurs agricoles afin qu'ils investissent dans des activités agricoles liées au blé, sucre et huile.

Cela permettra progressivement réduire les subventions à des biens importés et l'hémorragie de devises que cela génère.

Institutions responsables : Ministère de l'Energie et Ministère des Finances (éventuellement Ministère de l'Agriculture et Offices associés et concernés).

Accélérer les réformes pour rattraper notre retard :

Chantier n° 8 : Opérer la réforme bancaire en trois.

i) Réforme des banques publiques : L'objectif de la réforme est de remettre la fonction de gestion du risque de crédit au centre de l'activité bancaire, sans compromettre la solidité du secteur bancaire, en intensifiant la concurrence et en transformant la gouvernance des banques. Il s'agit de transformer les banques publiques en véritables banques au service du développement économique, en menant un plan déterminé et irréversible de réforme :

Nettoyer les bilans et remettre en circulation dans l'économie les actifs non exploités de façon performante. Il s'agit de sortir des bilans des banques publiques les actifs qui ne correspondent pas à une exploitation commerciale normale, ainsi que les actifs non performants⁶ : 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 est de créer une coupure claire dans la gouvernance et la gestion des banques, 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 permet de mettre en œuvre les mesures relatives à la gouvernance et à l'ouverture du capital en bourse des banques. Le nouveau management n'aura ainsi ni les rentes, ni les boulets du passé à gérer et pourra se concentrer (et rendre compte) sur le défi de construire, à partir des ressources humaines et du réseau existant, la banque répondant au défis de transformation de l'économie.

Ouvrir au plus tard au premier trimestre 2017, la majorité du capital (en partie par l'introduction en Bourse, notamment pour améliorer la transparence, **d'une banque publique** à l'horizon 2018⁷. 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 nouveau management aura une totale liberté de fixer la

⁶ Cette mesure préalable permet d'initier les profondes réformes de la gouvernance des banques publiques et mettre en place des incitations de ses dirigeants. Aussi le cadre légal, les compétences et les sociétés spécialisées dans le recouvrement devront être rapidement développés pour rendre réalisable cette mesure.

⁷ En fonction des résultats et enseignements issus de cette expérience, d'autres banques pourront éventuellement suivre ou ce type de solutions pourra

politique salariale et des incitations (revalorisation des salaires pour les mettre à niveau des banques privées), ainsi que des nouvelles règles de gestion.

ii) Ouverture du secteur à plus d'acteurs 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.

iii) Stimuler le développement du réseau bancaire national. 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.

Mettre en place la réglementation permettant le développement à l'international des banques algériennes afin d'accompagner les entreprises exportatrices.

iv) Modernisation de l'infrastructure électronique bancaire et généralisation du paiement par cartes bancaires et du paiement en ligne, ce qui génèrera l'essor du commerce en ligne et des filières associées (telles que la livraison).

v) Rétablir les moyens de paiements internationaux usuels (transferts libres)

vi) Donner un minimum de stabilité réglementaire à l'activité bancaire en se gardant d'émettre des **interdictions intempestives** en cours d'exercice avec effet rétroactif comme nous le voyons systématiquement et régulièrement sur le terrain.

Impacts attendus:

Davantage de concurrence et de modernisation du secteur bancaire qui le mette pleinement au service des besoins des entreprises et des citoyens. Développement du taux de bancarisation, amélioration de la qualité des services bancaires pour les amener au niveau de pays comparables. Développement du crédit aux PME.

Institutions responsables : Ministère des Finances, Banque d'Algérie.

Accélérer les réformes pour rattraper notre retard :

Chantier n° 9 : Réaliser un choc de simplification administrative pour les entreprises.

i) 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 la dématérialisation de procédures via la **mise en place d'un système de E-gouvernement pour le paiement des impôts et taxes** ainsi que toutes les mesures proposées dans le rapport NABNI 2020 et en particulier la simplification de l'environnement des entreprises exportatrices. Compte tenu de son aspect stratégique et de la forte coordination ministérielle requise, ce bond de modernisation ne pourra être piloté qu'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.

Éliminer la plupart des contrôles a priori et des autorisations sectorielles 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 a priori, à des inspections de conformité a posteriori.

- ii) **Lancement progressif des 49 nouvelles zones industrielle prévues, avec un climat des affaires de classe mondiale comme projets pilotes sur le modèle chinois de la zone de Shenzhen avec une administration indépendante et spécifique à ces zones, Concevoir et mettre place rapidement des parcs industriels** pour l'établissement des pôles de compétitivité. Pratiquant la dématérialisation des procédures et transactions et la facilitation des exportations et importations pour une meilleure intégration dans les chaînes de valeur mondiales, ces parcs pourront être des laboratoires d'efficacité administrative en y appliquant des processus fluides et un environnement des affaires de classe mondiale. Une fois le savoir-faire en matière d'administration de ces zones consolidé, il pourra être étendu à tout le territoire⁸.
- iii) **Lever les contraintes structurelles au bon fonctionnement du marché du foncier industriel.**
- **Dynamiser le marché du foncier économique en taxant les actifs de foncier économique (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.
 - **L'accélération du rythme de traitement administratif et technique du foncier industriel récupéré**, sa mise sur le marché, puis son attribution rapide et de manière transparente permettront d'atténuer le déséquilibre actuel entre l'offre et la demande. Il s'agit de :
 - 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 23% de ces actifs jusqu'à épuisement de ce stock en trois ans ;
 - **Rendre public (sur internet) le registre des transactions foncières et immobilières** pour lesquelles les domaines perçoivent actuellement un droit de publication de 1% de la valeur de la transaction.

⁸ Sur le modèle de Shenzhen, municipalité rurale en Chine qui a été transformée en quelques décennies en l'une des villes industrielles les plus riches de Chine.

- **Instaurer la transparence totale dans l'allocation des terrains industriels par l'Etat :**
 - 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.
- iv) Soutenir les exportations et développement d'une stratégie nationale de la logistique:**

En sus des mesures incitatives à inclure dans le nouveau code des investissements (cf. point ii de ce chantier), il conviendra de lancer les mesures suivantes :

- La mise en place de circuits logistiques du commerce extérieur qui facilite les opérations d'exportation et mette les ports d'exportation algériens au niveau de leurs homologues méditerranéens ;
- La création à l'horizon 2015 de 5 zones industrielles d'exportation à proximité des principaux pôles industriels du territoire (Alger/Blida, Sétif, Oran, Annaba, Constantine) et faciliter l'accès au statut existant d'opérateur sous douane ;
- 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 jusqu'à 2020 ;
- Rétablir, par le biais de la Loi de Finances, les moyens de paiements internationaux usuels (remises documentaires et transferts libres) en plus du seul crédit documentaire. 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.
- Réforme des douanes : réduire les délais de dédouanement pour les aligner sur ceux des meilleurs ports mondiaux (ex. Singapour).
- Développement de chaînes logistiques (entrepôts, zones de stockage, zones sous douanes), infrastructures environnementales, centres techniques de métrologie, d'homologation et de standardisation
- Adopter un plan national de réalisation de 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
- Poursuite de plans de développement ambitieux pour les principaux ports:
 - le port en eau profonde de Djen Djen qui doit devenir un port de référence en Méditerranée pour le trafic d'import et réexporter mais aussi capter une part majeure du trafic de containers ou d'automobiles et s'adosser à une zone industrielle de grande dimension ;
 - le nouveau port du centre du pays qui doit prendre le relais de celui d'Alger et être intégré aux zones industrielles de l'Algérois. Le port d'Alger sera réservé au trafic de plaisance ;

- le port de Bejaia pour le trafic de containers et de vrac des wilayas du centre ;

Impacts attendus:

Améliorer le climat des affaires permettra de lever les obstacles à la création et au développement des entreprises. Plus de création d'entreprises impliquera plus de création d'emplois, plus de production de richesse, plus d'offres de biens et services plus de concurrence et par conséquent plus de productivité, une meilleure qualité, variété et prix des biens et services ainsi qu'une diversification de notre économie pour une réduction de sa dépendance aux hydrocarbures.

Levée des goulots d'étranglements et entraves au lancement d'activités industrielles et attirer les investisseurs locaux et étrangers. Renverser la tendance de fuite des investisseurs potentiels qui ne cessent de jeter l'éponge et de quitter le pays.

Accroissement de l'offre et par conséquent baisse des prix du foncier industriel ; ce qui enlèvera une contrainte majeure à la création d'activités industrielles et permettra l'émergence de nouvelles entreprises industrielles créatrices d'emplois, de valeur ajoutée et éventuellement exportatrices.

Institutions responsables : Premier Ministère pilotant les actuels Ministères du Commerce, de l'Industrie et des Mines, l'Intérieur, des Finances.

Accélérer les réformes pour rattraper notre retard :

Chantier n° 10 : Attirer 10 investissements directs étrangers (IDE) majeurs de 10 multinationales de référence dans 10 secteurs avec création de pôles de compétitivité autour d'eux.

Notre pays a des besoins importants en matière d'investissement afin de se développer et de créer de l'emploi. D'une part, l'Etat et les opérateurs privés nationaux ne peuvent satisfaire, à eux seuls, ce besoin et d'autre part, le transfert de technologie et de savoir-faire si importants pour améliorer la productivité et monter en gamme dans la chaîne de valeur, ne se feront de manière efficace et rapide qu'à travers les investissements directs étrangers pourvoyeurs de capitaux, de technologies et savoir-faire.

Les investissements directs étrangers (IDE) sont aujourd'hui en deçà de leur potentiel compte tenu de la taille de l'économie algérienne (moins de 1% du PIB) et en déclin depuis 2009. Bien développés et bien ciblés, ils permettront de doper la production nationale qui se substituera à une partie des importations et constituer un vecteur d'intégration de la production nationale dans les chaînes de valeur internationales et de l'Algérie dans l'économie mondiale. Les IDE consisteront en l'installation d'entreprises multinationales en Algérie, des créations de jointes ventures⁹ avec des opérateurs algériens ou des prises de participation dans des entreprises publiques ou privées existantes.

⁹ Des initiatives de ce type sont déjà l'oeuvre. Par exemple : "L'algérienne de sport's wear Tayal", une joint-venture (société mixte algéro-turque) entre l'entreprise publique du textile et le groupe turc Taipa spécialisé dans le tissage. 115 milliards de dinars d'investissement initié en 2013. Au sein du parc industriel de Sidi

La constitution de pôles de compétitivité constitués d'un tissu d'entreprises gravitant autour de ces multinationales et produisant en symbiose entre elles permettra de décupler l'effet de ces investissements en créant une demande pour des fournisseurs locaux qui produiront de la valeur et créeront de l'emploi¹⁰.

L'Algérie possède des atouts certains pour attirer les IDE, tels que sa position géographique entre l'Afrique et l'Europe ainsi que son marché intérieur de 40 millions de consommateurs au pouvoir d'achat supérieur à ses voisins, une main d'oeuvre assez qualifiée et une énergie peu chère. Néanmoins, il demeure certains obstacles à lever afin de d'aboutir aux résultats décrits plus haut, d'autant plus que dans ce domaine, l'Algérie se retrouve en compétition avec d'autres pays qui se sont organisés depuis longtemps pour attirer les IDE. Aussi, ce chantier (avec comme prérequis le bond de simplification administrative, chantier n° 9) consistera à mettre en place **une stratégie ambitieuse d'attraction des IDE** à travers les mesures clés suivantes :

1. **Mettre en place une politique de ciblage des groupes internationaux leaders** des secteurs en question, pour les attirer et générer des clusters ou pôles sectoriels de compétitivité autour d'acteurs de taille internationale. **L'Etat pourra accorder des incitations** sur l'investissement, le coût du travail (charge sociales en particulier), l'infrastructure d'accueil ou les besoins de formation de ces firmes, en fonction du potentiel d'entraînement de ces IDE stratégiques.
2. **Refonte du code de l'investissement** afin de l'aligner sur les meilleures pratiques internationales : **abolir le Conseil National d'Investissement**, éliminer les incitations de la Loi sur les investissements pour les insérer dans le code général des impôts ou dans les Lois de Finance ; **moderniser le code des investissements afin qu'il soit attractif** pour les investisseurs étrangers en mettant en place le principe de traitement national des IDE. Ce nouveau code sera attractif pour les IDE aussi bien en terme d'entrée, de rétention de l'investissement et de prévention et règlement des litiges. Ce nouveau code des investissements pourra être ciblé envers les activités se substituant à l'importation et/ou orientées vers **l'exportation**.
3. **Limiter la règle 49/51 aux investissements étrangers dans quelques secteurs jugés « stratégiques »** (énergie, mines, pétrochimie, transformation des métaux, aviation civile, par exemple). L'investissement étranger doit être libre dans tous les autres secteurs et nous devons revenir à une **vraie stratégie agressive d'attractivité tant des IDE que au même titre que l'investissement privé local**, avec l'emploi et la création de valeur ajoutée dans de nouvelles filières comme principaux objectifs. Nous sommes un des très rares pays au monde où cette limite est imposée de manière indiscriminée à tous les secteurs et tous les types d'investissement. C'était une erreur et cela est incohérent avec l'ouverture de notre commerce extérieur. En effet, une entreprise étrangère peut exporter sur notre marché sa marchandise sans restrictions, mais elle fait face à des restrictions draconiennes si elle envisage de produire et créer de l'emploi en Algérie. De même, il existe beaucoup de restrictions réglementaires pour les entreprises nationales désirant investir à l'étranger.

Khettab à Relizane, ce projet prévoit, à terme, 25 000 emplois -dont 500 seront attribués à des spécialistes étrangers afin d'assurer le transfert du savoir-faire-et un business plan tourné à 60% vers l'exportation (EU)

¹⁰ Le Maroc, par exemple, a su se doter de pôles de compétitivité automobiles et aéronautique atteignant maintenant des tailles critiques et un savoir-faire pouvant attirer la sous-traitance de plusieurs constructeurs étrangers et ainsi croître et monter dans la chaîne de valeur.

4. Cette règle est un frein à l'investissement étranger à tel point que des pays traditionnellement protectionnistes ont su lever ce type de barrière afin d'attirer les IDE les plus industrialisant ou les plus innovants¹¹. Si l'Algérie ne met pas tous les atouts de son côté, elle perdra en compétitivité par rapport à ses voisins et il ne lui restera que la part maigre des investissements étrangers et continuera à se désindustrialiser et son climat des affaires continuera à régresser comme il le fait invariablement depuis des années.
5. **Mettre en place un portail multilingue à destination des investisseurs étrangers**, qui inclut toutes les procédures et réglementations en vigueur avec possibilité de télécharger tous les formulaires nécessaires (et dans un deuxième temps de les soumettre on-line) ;
6. **Mise en place d'une cellule en charge de l'accueil et de l'appui administratif aux investisseurs étrangers**. Cette cellule aura pour seule vocation d'informer, d'orienter et de faciliter les démarches des investisseurs étrangers dans leur parcours d'établissement de leur entreprise.
7. **Concevoir et mettre place rapidement des parcs industriels** parmi les 49 prévus pour l'établissement des pôles de compétitivité qui se développeront autour de ces 10 IDE clés et composés d'entreprises algériennes et mixtes qui fourniront produits et services à l'entreprise multinationale. Pratiquant la dématérialisation des procédures et transactions et la facilitation des exportations et importations pour une meilleure intégration dans les chaînes de valeur mondiales, ces parcs pourront être des laboratoires d'efficacité administrative en y appliquant des processus fluides et un environnement des affaires de classe mondiale. Une fois le savoir-faire en matière d'administration de ces zones consolidé, il pourra être étendu à tout le territoire¹².
8. **Protéger les 10 secteurs sélectionnés en élevant les barrières douanières**, de manière **temporaire**, en renégocier les accords d'association avec l'Union Européenne sur ces secteurs. Il faudra au moment opportun mettre fin à ces protections et s'engager à y mettre fin dès le début de manière crédible avec échéanciers et critères bien définis. Ce point est au cœur de la réussite de toute politique industrielle.
9. **Mener une réforme des opérations portuaires et dématérialiser les procédures** afin d'améliorer la connectivité de l'Algérie aux autres pays et faciliter le commerce extérieur et l'intégration de l'économie algérienne dans des chaînes de valeurs régionales et globales.
10. **Adopter un plan national de réalisation de plateformes logistiques intégrées**, mises en concession auprès d'opérateurs de référence de la logistique et du transport. **Développement de chaînes logistiques** (entrepôts, zones de stockage, zones sous douanes), infrastructures environnementales, centres techniques de métrologie, d'homologation et de standardisation afin de **lever les contraintes logistiques à l'exportation**.
11. **Faciliter le recrutement et l'établissement de personnel qualifié étranger** (permis de travail, imposition dans le pays d'origine, etc.) **ou issu de la diaspora** en facilitant aux

¹¹ Le Koweït a aboli récemment cette règle pour accueillir deux géants de la high-tech : Huawei dans les télécoms et IBM dans l'informatique, filiales à 100% de leurs maisons mères. Le Maroc a lui aussi su attirer d'importants investissements dans l'automobile et l'aéronautique et construire les pôles de compétitivité dans ces secteurs

¹² Sur le modèle de Shenzhen, municipalité rurale en Chine qui a été transformée en quelques décennies en l'une des villes industrielles les plus riches de Chine.

Algériens non-résidents travaillant sur contrat d'expatriation le rapatriement de 90% de leurs salaires perçus en Algérie, comme leurs collègues étrangers ;

12. Définir et exiger l'application de **mécanismes de transfert de technologie et de savoir faire et de composante locale minimum dans la main d'œuvre.**

Parmi les secteurs clés à cibler :

13. **Le tourisme** devra faire partie de ses secteurs à développer en urgence du fait de son caractère intensif en main d'œuvre, notamment jeune et peu qualifiée, contribuant ainsi à résorber le chômage des jeunes, leur donnant de nouvelles opportunités de formation et de développement et contribuant ainsi à la stabilité sociale du pays.
14. **Le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC)** devra être ciblé car il emploie des travailleurs qualifiés et absorbera une partie non négligeable des diplômés en recherche d'emplois. Les TIC sont également un vecteur d'amélioration de la productivité aussi bien dans le secteur privé que public.
15. **Le secteur de l'agroalimentaire** également, entre autres, pour la demande – en termes de quantité et de qualité- qu'il génère en production agricole, menant à son intensification et à l'augmentation de sa productivité palliant par là le déficit de production agricole nationale et se substituant aux biens agricoles importés réduisant ainsi la facture d'importation et le déficit commercial et de la balance des paiements.
16. **La grande distribution** pour son intensité en main d'œuvre, ses externalités positives en matière de normes de qualité qu'elle impose aux producteurs, protégeant ainsi le consommateur ainsi qu'en matière de lutte contre la production et le commerce informel. Afin de favoriser l'essor des IDE dans la grande distribution, il conviendra de (i) mettre à disposition des assiettes foncières aménagées dans des emplacements de qualité (proximité des voies de transport et de stationnement) ; (ii) mettre en place, au sein de l'ANDI, une équipe dédiée à la grande distribution qui serait l'interlocuteur unique pour ces grands projets ; (iii) ouvrir la possibilité d'accéder directement au marché monétaire pour pouvoir effectuer des placements rémunérés de liquidités sur le court-terme ; (iv) le développement de plateformes logistiques, des activités de cabotage maritime pour le transport de marchandises, et l'amélioration du cadre juridique et la professionnalisation du métier de transport de marchandises.

Impacts attendus:

- Accroissement des IDE à un niveau adéquat avec notre PIB et création massive d'emplois aussi bien qualifiés que non qualifiés afin d'absorber le chômage, notamment des jeunes.
- Déclenchement du processus de ré industrialisation du pays et de ses exportations afin d'une part se substituer aux importations et améliorer les équilibres commerciaux.
- Amorce de transfert de technologie et de savoir-faire dans les 10 secteurs concernés.
- Constitution de pôles de compétitivité composés de tissus d'entreprises algériennes ou mixtes connectées aux 10 IDES clés dans des chaînes de valeur transnationales.

Institutions responsables : Premier Ministère (une unité dédiée aux IDE) pilotant les Ministères sectoriels concernés.