

# *Les investissements étrangers en Algérie : Bilan et perspectives*

**COMMISSION OUVERTE DU BARREAU DE PARIS**

**Paris Alger**



Maison du Barreau de Paris,  
Auditorium Louis-Edmond Pettiti  
2 rue de Harlay, 75001 Paris  
Le Jeudi 13 Mars 2014

## *Table des matières*

**Deuxième table ronde : Les expériences des investisseurs étrangers en Algérie.....2**

**Messieurs :**

**Issad Rebrab, Président du Groupe Industriel CEVITAL.....3**

**André DIEU, Directeur général adjoint NATIXIS.....5**

**Adelane MECELLEM, Directeur Général AXA Algérie.....7**

**Fetah OUZZANI, QoSMIC, Conseil en stratégie de développement et formation en management .....10**

## *Monsieur Issad Rebrab, Président du Groupe Industriel CEVITAL*

Je suis très honoré d'être aujourd'hui devant vous.

Si vous permettez, je souhaiterais commencer par vous donner un petit aperçu des opportunités qui existent en Algérie, car il y en a énormément, je dirais même que tout est à faire.

Nous parlons d'un pays vierge où tout est à construire.

Si vous me demandiez si les investissements sont rentables en Algérie, je vous dirai que c'est le pays où le retour sur investissement est le plus rapide dans la région de la Méditerranée.

A travers une explication rapide, je vais vous présenter le groupe Cévital et vous décrire la façon dont j'ai démarré, ce que nous sommes aujourd'hui et ce que nous ferons demain.

Le groupe Cévital est un groupe familial que j'ai démarré en 1971 avec 5000 dollars et en réinvestissant constamment nos résultats aujourd'hui le groupe Cévital se retrouve avec 12 000 collaborateurs et avec un chiffre d'affaires de 3 500 000 000 dollars l'année dernière.

Nous avons fait passer notre chiffre d'affaires en 1999 de 50 millions de dollars à l'année dernière, c'est-à-dire en 12 ans, à 3 500 000 000 dollars.

On a multiplié, chose exceptionnelle, notre chiffre d'affaires par 70 et obtenu une croissance de 7000% en douze ans.

Evidemment, cette croissance s'est traduite aussi au niveau de notre contribution obligatoire envers l'Etat et s'est traduite aussi au niveau de la création des emplois.

Nous sommes passés en 1999 de 748 collaborateurs à 12 000 aujourd'hui. Nous sommes présents dans plus de 10 métiers différents de l'agro-industrie, domaine dans lequel nous sommes leader en Afrique.

Notre capacité de production est destinée à l'exportation car 30% de cette capacité couvre déjà les 100% des besoins du marché national.

Nous sommes dans l'électronique et l'électroménager mais aussi dans le shipping car nous sommes une compagnie maritime, vous nous retrouvez dans la grande distribution ainsi que dans la production d'électricité, la distribution automobile et le montage de véhicules industriels (remorques industrielles). Nous travaillons dans le développement agricole.

Nous avons actuellement d'autres projets dans la cimenterie, dans la pétrochimie, dans la sidérurgie et depuis l'année dernière l'investissement à l'international nous intéresse, le principal objectif étant de sécuriser nos approvisionnements en Afrique car il y a des produits agricoles manquants dû à la faible pluviométrie (bien que l'Algérie soit le premier pays africain en superficie).

Prenons l'exemple du sucre brut, qui demande énormément d'eau, qui nous oblige à le produire dans des pays qui ont de l'eau gratuitement et en grande abondance.

Dans le cadre de la sécurité alimentaire de notre pays, nous comptons investir dans certains pays africains.

Les investissements en Europe nous intéressent également, nous les avons commencés l'année dernière.

Nous avons découvert qu'en définitif, malgré la proximité entre la France et l'Algérie, la présence d'opportunités auxquelles on ne s'attendait pas.

Nous avons découvert une complémentarité entre l'Algérie et la France, ou l'Europe en général et nous ne sommes pas ce que l'on peut appeler des concurrents, nous constituons plutôt un atout complémentaire.

La principale découverte pour nous a été la co-localisation c'est-à-dire de maintenir des unités de production industrielles ici en Europe pour la partie où elles sont rentables en Europe et situer en Algérie des unités de production que l'Europe a essayé de délocaliser soit en Chine soit dans les pays d'Europe de l'Est.

En Algérie, nous avons des avantages comparatifs par rapport à l'Europe.

Après analyses, nous avons constaté que non seulement pour la production de certains produits on peut être complémentaires avec l'Europe et même plus compétitifs que les chinois et les turcs.

Nous avons constaté que le coût de l'heure industrielle en France se trouve entre 30 et 45 euros horaire. En Espagne, elle est environ à 20 euros de l'heure.

En Pologne, on descend à 7 euros de l'heure. En Algérie, on est à 2,5 euros de l'heure.

Sachant que tout ce qui demande beaucoup de main d'œuvre, aujourd'hui, on a beaucoup plus intérêt à les produire en Algérie et ce pays peut devenir l'atelier de l'Europe par la proximité, la logistique et le coût de main d'œuvre n'est pas au-dessus de celui en Chine.

Prenons l'exemple de notre rachat de la société Oxo qui était en difficulté financière l'an dernier, dont nous avons préservé sur le sol français 300 emplois sur 400 que nous comptons développer et nous avons créé en parallèle en Algérie une très grande unité industrielle dans les fenêtres double vitrage où nous allons créer 3000 emplois.

Quand l'opération Fagor Brandt s'est présentée à nous, nous avons fait une étude puis constaté qu'il y avait une très grande opportunité et on a constaté que toutes les activités de cuisson sont rentables en Europe donc nous les gardons en Europe (en France, Espagne, Pologne).

En revanche, pour ce qui est du lavage, des réfrigérateurs, ou produits blancs, l'Europe n'est plus compétitive (pas seulement la France) et a délocalisé car il y a une concurrence féroce avec l'arrivée sur le marché européen des asiatiques. Le seul moyen est de produire avec la technologie européenne dans des pays comme l'Algérie et nous sommes actuellement en négociation pour reprendre ce groupe qui possédait 7500 salariés.

Nous allons sauver près de 2500 emplois en Europe et nous allons créer près de 7500 emplois en Algérie, ce qui nous permettra d'ouvrir le marché africain car nous faisons office de trait d'union entre l'Europe et l'Afrique.

Nous pourrons également ouvrir le marché des produits européens au Moyen-Orient ainsi que celui des produits algériens en utilisant le réseau de distribution de tout le

groupe Fagor Brandt sachant que Fagor Brandt possède aujourd'hui des succursales partout à travers le monde.

Ils exportent en Chine, à Singapour, aux Etats-Unis, au Royaume Uni.

Notre idée est de créer un très grand groupe complémentaire qui sera garant d'une pérennité des emplois en Europe et des emplois en Algérie.

Simplement dans l'électroménager, nous comptons exporter près de 1 500 000 000 de dollars par an.

Nombreuses sont les opportunités qui s'offrent aux investisseurs et nous avons vu la complémentarité entre la France et l'Algérie.

Il est vrai que nous allons bénéficier de 1200 brevets de marque prestigieuse connue à travers le monde entier mais nous allons également apporter au groupe Fagor Brandt la compétitivité qui lui manquait ce qui fera de nous un groupe international à une dimension mondiale qui profitera à tous les pays qui nous reçoivent et qui va profiter bien sûr à l'Algérie.

Je vous remercie de votre attention.

*Monsieur André Dieu, Directeur Général-adjoint NATIXIS Algérie*

Le système a changé, tout le processus de modernisation qui a été engagé commence à trouver sa réalité.

La banque en Algérie est avant tout un organisme qui prête de l'argent, qui a ses ressources d'un côté (dépôts des particuliers et des entreprises) et qui prêtent l'argent (la transformation vulgairement telle qu'on la connaissait il y a une trentaine d'années).

Cette transformation se fait essentiellement sur les crédits.

Il y a encore beaucoup d'importations, beaucoup d'opérations dites de commerce extérieur et à ce titre, la banque va intervenir pour vous conseiller, vous appuyer.

Il faut savoir une chose, et peut-être que l'on ne le rencontre plus dans les banques françaises actuellement, on a un compartiment d'activités que n'ont pas forcément les banques françaises qu'est le conseil, notamment l'appui dans les arcanes de la réglementation qui font qu'on est tenu d'être un vrai conseil pour nos clients.

Je vais insister sur les investissements étrangers : un investissement étranger correspond souvent à un apport de fonds. Ces apports de fonds vont se faire par une injection, soit de capital, soit depuis juillet 2013 par la possibilité d'utiliser des comptes courants.

Toute l'opération qui doit être montée initialement doit être bien montée initialement car elle génèrera ensuite soit une plus grande facilité quand il faudra liquider un bien, quand il faudra remonter les dividendes, si tout est bien cadré règlementairement à l'origine, tout se fera naturellement dans la foulée.

Si c'est loupé au départ, tout se passera mal après.

La banque a un rôle très important à jouer dans le conseil lors de l'injection du capital qui doit être fait et de ne pas louper cette injection.

Ensuite, la banque va être amenée à gérer des comptes dits spéciaux et cette réglementation est particulière.

Il faut être à l'écoute des banques, pas simplement voir le cadre juridique qui va les entourer mais aussi aller plus loin c'est-à-dire, entrer dans l'aspect financier et réglementaire.

Nous avons reçu maintes fois à Alger, des opérateurs qui avaient bouclé leurs sociétés et qui ont été obligés de tout déboucler car sur le plan de la réglementation des changes, cela ne passait pas.

Ce sont des points importants.

Quand vous rentrez sur un terrain de football, les règles sont les mêmes pour tout le monde, il faut simplement les connaître.

Je pense qu'il n'y a pas de règles de concurrence entre les banques sur l'application ou la non-application de la réglementation de la Banque d'Algérie, la réglementation étant la même pour tout le monde.

A ce titre, elle doit être appliquée par tout le monde de la même façon.

Un opérateur qui a l'occasion de rentrer dans une banque, faire son injonction de capital, puis qui va changer de banque entre temps peut se retrouver face à des contraintes majeures.

Ces aspects sont importants car le conseil que nous devons à nos clients est un conseil qui va, bien évidemment, tourner autour de cette notion de contrôle des changes dont on a parlé plus tôt de contrôle des changes.

L'activité bancaire classique, celle qui va nous occuper, c'est-à-dire, le financement des opérations, des BFR, des entreprises, des cycles d'exploitation, le financement des investissements, le crédit-bail. Je suis surpris souvent de voir, nombre d'opérateurs intervenir et ne sachant pas que l'on peut financer de telle ou telle façon en Algérie.

Il y a des méthodes de financement simples, efficaces et qui en plus, vont permettre à une entreprise de pouvoir se développer et d'activer normalement, sur son secteur d'activité sans avoir de difficultés majeures.

Il faut là aussi être relativement prudent, cela ne signifie pas qu'un opérateur arrive en Algérie en disant je vais mettre 100 000 dinars de capital (environ 1000 euros) et derrière, je vais vous envoyer une garantie bancaire de 50 millions. Il faut être honnête, les banques sont soumises à des normes prudentielles à ce niveau, ce n'est pas parce que vous avez une garantie bancaire internationale que pour autant vous allez lâcher des courts termes. Il y a pas mal de grands groupes qui sont venus et qui ont été obligés de capitaliser leurs sociétés pour ne pas rentrer dans des processus d'explication. La garantie bancaire dite de découvert locale existe, elle est normée sur le plan international et définie dans un plan bien déterminé et ne doit pas dépasser un laps de temps défini. Il faut savoir que l'Algérie a, sur ce plan, une réglementation, il faut l'appliquer.

C'est un pays de droit qui a un système juridique, un système judiciaire et juridictionnel.

Il y a une composante à ajouter en Algérie : c'est le temps. Tout prend un certain temps.

Vous pouvez avoir une hypothèque, elle peut être bien prise, mais la mettre en jeu prendra un peu plus de temps que dans un système classique.

Les banques vont donc, être un petit peu plus prudentes au début par rapport à un investisseur qui peut venir. Sur des composantes classiques de financement bancaire, vous n'avez aucun souci à venir en Algérie, bien au contraire. La surliquidité du marché algérien en termes de ressources fait que vous avez une disponibilité des crédits, des normes de crédits pas forcément extraordinaires.

Il y a maintenant des organismes implantés en Algérie, les experts comptables algériens se sont mis à niveau également.

Un investisseur qui a déterminé son angle d'attaque et a défini, ce sur quoi il veut intervenir, il trouvera en Algérie tous les appuis et tous les conseils nécessaires pour pouvoir réaliser son projet.

Je n'ai pas voulu entrer dans un descriptif trop technique, il y a beaucoup d'aspects techniques qui viennent greffer l'activité quotidienne en Algérie notamment sur les moyens de paiement.

Je vous laisse le soin de me poser des questions.

### *Monsieur Adelane MECELLEM, Directeur général AXA Algérie*

Bonjour, je vais vous parler de l'expérience de l'implantation d'AXA en Algérie qui est une histoire intéressante pour plusieurs raisons. D'abord, Axa n'a pu s'installer en Algérie qu'après 2008 puisqu'avant cette date, il y avait un contentieux franco-algérien qui empêchait les compagnies d'assurances françaises de s'installer en Algérie. Il a fallu attendre la résolution de ce contentieux pour pouvoir commencer à s'intéresser au marché algérien. Suite à cela, nous avons commencé à travailler sur une implantation et nous avons regardé plusieurs pistes : la première était celle de racheter une compagnie d'assurance privée ou publique algérienne, cette piste a été très rapidement abandonnée pour des raisons de stratégie du groupe AXA, nous avons décidé un « green field ». Nous nous sommes lancés dans le montage des deux sociétés car la réglementation nous imposait de créer deux sociétés séparées, d'une part, une société d'assurance de dommages, d'autre part, une société d'assurance vie ou de personnes. A cette époque, nous avons fait tout le montage sachant qu'en Algérie pour créer des compagnies d'assurance, il faut d'abord créer les coquilles juridiques, les entités juridiques puis monter ce que l'on appelle un dossier de licence ou d'agrément vu que c'est une profession réglementée et enfin, attendre d'être agréé par le Ministère des Finances avant de pouvoir avoir un registre de commerce et démarrer les activités. Nous avons effectué ce montage avec des sociétés détenues à 100% par AXA vers le mois de décembre 2008 mais à ce moment, une nouvelle instruction du premier Ministre de l'époque demandait à ce que tous les investissements étrangers soient créés dans le cadre d'un 51-49. C'était à ce moment une instruction et pas encore une loi puisque la loi de finances

complémentaire n'est arrivée qu'en juillet 2009, nous étions alors dans une période de flou total où l'on ne savait pas si nous devions sortir du marché ou attendre, c'était la période la plus compliquée dans l'histoire de cette implantation. En juillet 2009, les choses deviennent très claires juridiquement, mais nos structures étaient déjà créées et nos demandes d'agrément avaient déjà été déposées, est-ce qu'il devait y avoir une application rétroactive ou non de la loi? Avec le recul, je me dis qu'il y avait une interprétation possible de la rétroactivité de cette loi. Nous avons fait un peu de lobbying pour essayer d'obtenir les agréments dans une configuration de société détenue à 100% mais les choses n'avançaient pas donc nous avons eu le pragmatisme de faire la démarche de changer de direction car le marché nous intéressait. Nous avons décidé d'accepter le 51-49 et essayé d'en faire un levier de succès au lieu de le voir comme une contrainte. Nous avons été à la recherche de partenaires, le premier a été la Banque extérieure d'Algérie, une banque publique avec qui nous étions en discussion bien avant la sortie de cette loi de finances complémentaire. Nous avons rencontré le Ministre des Finances qui nous avait suggéré le Fonds National d'Investissement, auxiliaire du Trésor Public qui rentre dans le capital des investissements étrangers. Nous avons commencé une phase de discussion pour monter le premier 51-49 en Algérie, c'est la raison pour laquelle ce fut plus long. Vous imaginez que les différentes administrations n'étaient pas encore rodé et les étapes n'étaient pas clairement définis, fallait-il encore l'accord du CNI ou passer d'abord par le Ministère puis par le CNI, c'était relativement compliqué et la volonté réelle des autorités, de nos partenaires et d'AXA nous a permis de monter ces sociétés. La discussion avec nos partenaires a duré environ une quinzaine de mois. Il s'agissait de mettre en place un accord ou un pacte d'actionnaires. Il nous fallait nous assurer qu'il avait le « management control » de la société, c'est-à-dire que la société est dirigée opérationnellement ou au jour le jour par AXA, cela devait se traduire par un accord bien écrit avec des dispositions qui viennent en quelque sorte amender ou contredire le Code de commerce en général. Dans un 51-49, on constitue des conseils d'administration, si les administrateurs du 51 décident de ne pas faire telle ou telle chose, ils peuvent vous bloquer, il faut donc décrire de façon très précise quelles sont les dispositions ou les pouvoirs de l'investisseur étranger, la BEA et le FNI ont été très à l'écoute même s'ils faisaient face à une nouveauté alors que le groupe AXA avait l'habitude de ce type de montage, montage qui devait être constitué de sorte à ne pas bloquer la société par la suite. Le 31 mai 2011, a été signé le pacte d'actionnaires, en présence de Monsieur Jean-Pierre Raffarin et le Ministre des Finances algérien. Dès fin 2011, nous avons démarré les activités. Je dirais deux ou trois choses sur ce partenariat. Premièrement, aujourd'hui cela fait plus de deux ans et demi, que nous nous réunissons régulièrement dans le cadre d'un bord d'administration, la BEA et le FNI et les choses se passent très bien car il y a une volonté de voir cette société se développer mais aussi parce que les choses ont été bien décrites. Nous sommes satisfaits de cet accord dans la mesure où si un fonctionnaire bloque sur un aspect, on s'y réfère sans faire de juridisme et cela permet de résoudre pas un grand nombre de situations. Nous sommes également

satisfaits de cet accord car on le voit aujourd'hui comme un levier de réussite en étant détenu à 51% par des fonds publics algériens, directement ou indirectement via la BEA et le FNI, cela fait de nous, une entreprise publique économique (EPE). Une EPE a des contraintes en Algérie car il y a des lois qui s'imposent aux entreprises publiques mais cela ouvre aussi des portes, à ce jour, un certain nombre d'entreprises algériennes vont très difficilement vers les banques privées ou vers les assureurs privés. J'ai essayé de répondre à des appels d'offres d'entreprises publiques pour des couvertures d'assurance et elles nous avaient gentiment signifié qu'elles ne s'assuraient que par des entreprises publiques alors qu'AXA est aussi une entreprise publique et cela consiste en un argument supplémentaire qui nous permet un meilleur positionnement mais aussi un meilleur ancrage sur le marché.

En Algérie, nous sommes un assureur généraliste (assurances dommages et de personnes) dans le sens où nous proposons des couvertures d'assurance pour les particuliers, pour les professionnels et pour les grandes entreprises. Nous sommes une compagnie d'assurance avec un réseau qui s'étend de jours en jours : après à peine deux ans d'activités, nous avons 43 agences opérationnelles, présentes sur 16 wilayas et à la fin de l'année 2014, nous allons être présents dans une trentaine de wilayas. Ce développement est très rapide et nous souhaitons qu'il soit maîtrisé, c'est dans tous les cas un développement qui est bien perçu par le groupe AXA étant donné que AXA Algérie est la société qui a eu la plus belle croissance en 2013 parmi toutes les filiales du groupe, ce qui nous a valu la visite du président Henri de Castries à Alger les 15 et 16 janvier derniers. En termes de prise de parts de marché et de chiffre d'affaires, nous avons pu, entre la première et deuxième année, tripler notre chiffre d'affaires et nous comptons faire la même chose pour l'année 2014. Nous sommes déjà près de 400 salariés et nous avons pris 2% de parts de marché, ce qui peut paraître peu mais AXA n'a pas su faire ça sur d'autres marchés. Les résultats sont très bons et prometteurs. Ce qui fait le succès et la réussite est le fait que nous soyons arrivés avec des offres, à la fois, innovantes et avec une vraie qualité de service, nous avons beaucoup communiqué sur cette qualité de services. Sachez qu'en Algérie, les particuliers ou les entreprises se plaignent de la qualité et de la célérité de remboursement, donc nous nous sommes positionnés sur ce thème. Les Algériens se plaignaient également que les assureurs n'étaient jamais dans le conseil, c'est le cas pour nous au moment de la souscription. Nous avons amélioré certaines couvertures d'assurances qui existaient sur le marché mais nous avons aussi apporté des solutions complètement innovantes telles que l'assurance santé aux frais réels. Nous avons communiqué, en matière de qualité de services, notre première publicité disait que nous remboursions le jour même de l'expertise concernant l'assurance automobile sachant que les délais de remboursement dépassent chez les concurrents 6 mois. Nous avons sorti la première application pour déclarer sur iPhone ou Android les sinistres automobiles. Nous sommes en permanence dans l'innovation.

En conclusion, nous sommes très contents de cet investissement et du développement de la société. Nous sommes contents d'avoir fait le choix de rester

au moment où c'était très difficile et au moment où il y avait une grande incertitude parce qu'il y avait une période floue mais nous avons l'impression que le régulateur et les autorités nous en remercient et cela nous a permis d'avoir été le premier entrant (par rapport à nos concurrents) et nous aurons pris plus de 10% de parts de marché à leur arrivée.

*Monsieur Fatah Ouzani, QoSMIC, Conseil en stratégie de développement et formation en management*

Tout d'abord, permettez-moi de féliciter mon ami Maître Hafiz d'avoir eu la superbe idée d'organiser cette journée où il a réussi à réunir les institutionnels, les opérateurs économiques et la société civile. Mon propos va être très simple.

J'ai rassemblé beaucoup de données que j'ai essayé de compiler ; je viens de suspendre ma compilation pour partager avec vous à la fois mon expérience mais aussi l'expérience de nombreux confrères et collègues.

A titre professionnel, j'interviens en Algérie depuis une douzaine d'années. J'ai eu la chance d'intervenir à partir de 2002 dans le secteur Telecom, j'y ai pris goût. Quelques années plus tard, j'ai eu le privilège d'être à la direction du conseil d'un cabinet international que je ne citerai pas. Cela m'a permis de prendre en charge des dossiers stratégiques et j'ai découvert le monde de la PME algérienne. Je tiens à remercier les intervenants du matin car il me facilite mon exposé, ils ont donné un certain nombre d'informations que je ne maîtrise pas toujours. J'ai une petite réserve sur les chiffres car en Algérie pour les relever, il faut aller à la pêche, il faut les croiser, les valider. Avant de démarrer, je rebondis sur le propos de Issad Rebrab, ce matin, il a dit que l'Algérie est un marché vierge, c'est-à-dire qu'il n'y a aucun secteur en Algérie où il n'y a pas un potentiel de développement. Tous les secteurs sont porteurs, bien évidemment, certains sont porteurs et stratégiques et d'autres le sont moins. La commande publique est très importante car elle constitue un levier pour le développement du tissu des PME qui vont opérer autour de la commande publique, c'est ce que l'on appelle les écosystèmes, drainés, à la fois par la commande publique mais aussi par les grandes multinationales qui s'installent dans les pays émergents. Je ne connais aucune grande entreprise qui ait investi en Algérie et qui ait échoué, pas rentabilisé son investissement. C'est un indicateur et les collègues, ici présents, le confirment. Mon exposé va comprendre 4 parties : une première dans laquelle j'agrègerai des indicateurs, les secteurs porteurs tels qu'ils sont définis par l'Institution, les leviers stratégiques sur lesquels on peut s'appuyer et puis, quelques recommandations, car après douze années d'expérience, je peux donner quelques avis.

L'un des principal indicateur est la population de 41 millions d'algériens (dont 15% à l'international) avec une population très jeune (60% a moins de 30 ans), de plus en plus urbaine pour un certain nombre de raisons ( la décennie noire et à cause de l'urbanisation constatée un peu partout dans le monde), l'espérance de vie qui a augmenté de façon significative, le taux d'alphabétisation est un des taux les plus

élevés dans le monde comparé aux autres pays émergents, l'Algérie est riche de plus de 3 millions de cadres et chefs d'entreprises dont 5 000 cadres dirigeants à l'international. En terme d'économie, l'Algérie a un PIB qui augmente régulièrement et qui est de 188 milliards de dollars, un taux de croissance tout à fait appréciable même s'il est possible de faire mieux, des réserves de changes, une inflation qui a repris des couleurs, le coût de l'énergie six à dix fois moins cher que dans le monde occidental, les salaires raisonnables sur une fourchette de 200 à 1500 euros avec une moyenne située autour de 500 euros mensuels. Ce qui est très important de voir, et c'est ce que je vais essayer de mettre en exergue dans le propos que je vais tenir, l'Algérie apparaît de plus en plus sur la scène internationale comme un marché à part entière mais aussi comme une plateforme pour atteindre d'autres marchés pour lequel l'Algérie a un certain nombre d'atouts : le marché régional, le marché africain. Certains algériens prospectent en Amérique latine, veulent exporter en Amérique latine. Tout le monde connaît cette triple proximité géographique, culturelle, linguistique et intellectuelle avec la France, on a parlé ce matin d'un mode de pensée partagé mais nous considérons également que la communauté algérienne de France (la première aujourd'hui) est un levier extrêmement important dans le cadre de la constitution d'entreprises mixtes, de plateformes industrielles, de représentation. Je vais passer en revue les chiffres en essayant de les faire parler car c'est ce que l'on peut en faire qui est intéressant. Les importations sont en augmentation permanente, les exportations (d'hydrocarbures notamment) fléchissent légèrement. Regardons la structure des importations et le potentiel de substitution. Si l'on rentre dans l'analyse fine du spectre des importations, on réalise qu'il y a de bonnes importations, et même celles considérées comme moins bonnes sont des leviers pour aller vers l'industrie productive. En regardant les chiffres de façon brute, il n'y a pas de signification à en tirer mais si on les analyse un peu, on se rend compte que moyennant un investissement pragmatique dans l'outil de production, on peut convertir d'une façon intéressante une partie de ces factures. L'alimentation aujourd'hui en Algérie a l'ambition légitime de se lancer dans la transformation, qui dit transformation, dit pouvoir, capacité, développement de la capacité exportatrice donc un exportateur à partir de l'étranger a, dans certains cas, plus intérêt à co-investir avec un partenaire algérien et produire localement qu'exporter brutalement. C'est cette mécanique qui commence à prendre en Algérie aujourd'hui, Monsieur Rebrab l'a compris et démarche le marché international dans cette perspective. L'idée aujourd'hui est de regarder le spectre des importations et de se dire si poste par poste on peut substituer une production nationale à une partie de cette importation. Il ne s'agit pas de l'éliminer, il s'agit juste d'entrer dans une logique d'équilibrage. Si l'on regarde la répartition des importations en 2013, on s'aperçoit que c'est la Chine qui est passée devant la France avec un certain nombre de produits sur lesquels je ne m'attarderai pas et on voit un nouvel entrant : la Turquie. Le chiffre de la Chine est intéressant car il y a un certain nombre d'opérateurs algériens qui moyennant un partenariat intelligent avec des acteurs européens, notamment français, pourraient rapidement

juguler la croissance d'importation en provenance d'un pays comme la Chine. Cet indicateur peut être envisagé avec appréhension mais c'est aussi un bon indicateur de ce qu'il faut faire. Lorsque l'on regarde les étalages en Algérie, on voit des produits de basse qualité qui pourraient être produits en Algérie pour peu qu'il y ait des alliances intelligentes entre des opérateurs nationaux et des opérateurs internationaux. Que vend la France à l'Algérie ? Du blé, alors l'Algérie pourra en produire et faire de la transformation pour vendre d'autres produits agroalimentaires vers un certain nombre de pays, ce qui ne veut pas dire que la France ne doit plus exporter de blé en Algérie, cela signifie que l'on développe le potentiel de croissance. Aujourd'hui, les acteurs de l'agroalimentaire présents en Algérie font tout pour aider leurs confrères algériens à développer la production nationale, c'est même dans leurs intérêts car ils ont des intrants qui leur reviennent chers. Par exemple, les fabricants de yaourt importent leurs matières premières. La facture d'importation en provenance de Chine, en provenance d'Espagne, en provenance d'Italie dans le domaine automobile, sachant que l'Algérie a récemment importé massivement ces dix dernières années dans ce secteur, commencent à stagner. Autour de l'automobile, il y a tous les accessoires qui peuvent intéresser les acteurs nationaux toujours en partenariat avec des entreprises françaises. Il en va de même avec la téléphonie, l'informatique etc. On importe d'Espagne et d'Italie, des matériaux de construction (la brique, la tuile, les carreaux...). C'est un marché dont la demande est solvable, validée pour les quinze années à venir, si l'on analyse un produit dont tous les algériens ont besoin, c'est la tuile, importée au-delà de 80% alors que l'Algérie ne manque ni de gaz, ni d'argile, ni de main d'œuvre, ni d'espace, et elle est pourtant importée massivement à hauteur de 1.7 milliards de dollars de matériaux de construction. La structure des exportations algériennes recèle un potentiel de croissance. Les exportations sont majoritairement d'hydrocarbures, un peu d'alimentation, un peu de produits à l'état brut, quelques équipements agricoles, quelques équipements industriels mais pas significativement. Par exemple, les exportations de biens d'équipement agricoles sont constantes et pourtant l'Algérie peut, à brève échéance, fabriquer du matériel agricole à destination d'un marché mondial en partenariat « win-win » ou coproduction. Regardons la valeur ajoutée par grand secteur (l'agroalimentaire, hydrocarbures, le bâtiment, les services marchands...) : la structure de la valeur ajoutée qui va, en parallèle, avec le produit intérieur brut. La valeur ajoutée produite est relativement stagnante alors que le besoin en produits en Algérie est croissant. C'est un gisement de croissance et nous pouvons équilibrer ces deux courbes. Compte tenu de l'effet d'aspiration qui peut venir de marchés émergents accessibles à partir de l'Algérie, ces valeurs ajoutées peuvent s'emballer très rapidement. Si l'on se balade dans les supérettes d'Alger, et que l'on vérifie les produits locaux, leur proportion reste relativement faible mais cela peut être encourageant lorsque l'on va au niveau du rayon des produits laitiers, de plus en plus de yaourts ou algériens sont présents. De plus en plus de marques s'installent. Les Algériens aiment la marque, cela signifie qu'il y a un potentiel énorme pour faire venir de nombreux propriétaires de

marques en Algérie, pas seulement pour vendre, mais aussi pour produire à destination du marché local et à destination des marchés émergents à partir de l'Algérie. La courbe de l'évolution des importations algériennes totales en milliards de dollars est équivalente à celle des importations à partir de la France. On s'aperçoit que la courbe d'importations totales ne cesse de croître et la part prise par l'économie française dans cette facture d'importations algériennes croît d'une façon extrêmement timide. Ce différentiel est pris par les autres pays tels que la Chine, l'Inde, la Turquie... Les opérateurs français doivent se presser pour investir dans la coproduction en Algérie telle qu'elle a été présentée ce matin, ce qui permettrait de redonner des couleurs à cette courbe.

Quels sont les secteurs porteurs en Algérie ? Cela a été évoqué ce matin. Il y a des filières stratégiques car il s'agit d'assurer la sécurité alimentaire, la sécurité énergétique, de garantir l'éducation et la santé pour tous. Toutes ces filières industrielles ne sont pas abordées de la même façon car il y a une typologie à prendre en compte. Il y a des filières qui ont toujours existé en Algérie, depuis l'époque coloniale pour certaines, il y a des filières nouvelles (exemple : dans le médicament) et d'autres qui sont en cours de transformation (exemple : l'énergie). Il y a des mises à niveau, dans la construction mécanique, d'ailleurs, l'Algérie faisait partie dans les années 70 et 80 des leaders au niveau régional voire au niveau mondial. Le secteur de la formation est un secteur pour lequel je conseillerais de ne pas faire de business-plan car il est, selon moi, vierge. D'ici 20 à 25 ans, l'Algérie aurait besoin de l'ordre de 200 à 300 nouvelles écoles de tous niveaux, de professionnalisation, de métiers, d'ingénieurs, de management. Le système universitaire algérien est déjà relativement dense avec une trentaine de campus et une vingtaine d'écoles et voit son nombre d'étudiants augmenter chaque année. Il y a un gisement extraordinaire sur lequel se sont déjà positionnés certains acteurs de la formation, c'est la mise à niveau. Comme cela a été signalé ce matin, l'université algérienne a pris un peu de distance par rapport au monde de l'entreprise, ce qui fait qu'aujourd'hui, un très grand nombre de jeunes diplômés ne sont pas prêts à aller occuper des postes dans les entreprises. Ils passent donc par des systèmes de mise à niveau. Les leviers pour réussir ces projets de formation en Algérie passent par le partenariat international et l'implication des professionnels algériens à l'étranger où ils y sont très nombreux : il n'y a plus aucune grande école en France, par exemple, où il n'y a pas des enseignants chercheurs algériens. Le sujet du secteur de la banque et de la finance a été abordé par des spécialistes plus tôt. Nous manquons aujourd'hui d'outils pour financer les jeunes pousses, les start-ups, c'est-à-dire, les outils de capital risque. Il y a un dispositif de financement qui est relativement épais en Algérie avec des banques publiques, des banques privées mais un cadre réglementaire existe et ne permet pas d'obtenir une grande efficacité. En outre, des outils ont été mis en œuvre récemment tels que le FNI, le leasing. Concernant le secteur du tourisme et de l'hôtellerie, ceux qui voyagent le savent, on trouve en Algérie de très bons hôtels haut de gamme (Sheraton, Marriott Renaissance...), on trouve également beaucoup de petits hôtels de quartier, parfois des hôtels

historiques mais pour la communauté des affaires qui a besoin de dormir dans un endroit calme et propre il y a un déficit. Ibis a lancé, à juste titre, tout un programme de construction. Il y a de la place pour plusieurs centaines ou milliers d'hôtels de gamme moyenne. Aujourd'hui il y a un tourisme national en Algérie, ainsi qu'un tourisme international confiné évidemment dans le Sahara ce qui peut être développé de manière extrêmement intéressante car l'Algérie possède de nombreux atouts que chacun sait : le Sahara, le littoral, les montagnes... L'économie numérique, de par le monde, est une économie qui contribue d'une façon générale à hauteur de 7 à 8% au PIB, que ce soit en France, aux Etats Unis, au Japon, au Maroc ou ailleurs. L'Algérie commence à rattraper son retard puisque la contribution au PIB algérien se situe autour de 4.5%, il y a une marge significative avec le lancement de la 3G qui est véritable levier. Le taux de pénétration de l'internet connaît une croissance un peu plus intéressante que par le passé où on était pénalisés par les infrastructures du fixe qui étaient un petit peu déficientes. Le taux de pénétration de l'internet, à ne pas confondre avec le nombre d'abonnements à internet qui reste faible en Algérie, commence à atteindre un taux de 40% environ grâce à la multiplication des cybercafés, à la mutualisation etc. La 3G va permettre de développer un nombre considérable (des milliers voire des dizaines de milliers) d'applications ce qui créera de l'emploi et générera du chiffre. Le marché international est toujours demandeur d'off-shore, c'est-à-dire de conception et de développement en coproduction dans sa version de near-shore sachant que l'Algérie est le pays de proximité de la France. Les centres d'appels sont, aujourd'hui, autour de 4000, et si l'on compare à périmètre constant le business des centres d'appels dans des pays qui ont réussi dans cette industrie numérique (l'Inde, le Maroc...) on peut affirmer que l'Algérie est légitime pour développer au minimum 100 000 positions de centre d'appels. Je ne vous apprends rien en disant que le deuxième pays francophone après la France est l'Algérie. Les leaders de centre d'appels dans la région (le Maroc, la Tunisie) s'intéressent à délocaliser en Algérie. Un autre levier très important, levier institutionnel, l'Agence Nationale de Développement des PME réserve dans ses fonds une partie non négligeable pour aider les entreprises à se numériser. Toute entreprise qui a besoin de se numériser, de se doter de véritables systèmes d'information et qui veut s'amarrer au monde d'internet et de profiter de cette richesse, peut demander l'aide de l'ANDPME en termes d'expertise. Selon un certain nombre de conditions, des prêts à taux bonifiés, des aides seront apportés par l'ANDPME. Le plan quinquennal 2010-2014 était doté d'un budget de plus de 286 milliards et n'a pas complètement utilisé. La grosse partie restante sera reportée au quinquennat qui démarrera en 2015. Cinquante milliards seront consacrés aux logements sociaux, à la construction de barrages ou de stations d'épuration, à la construction de 5000 écoles, 300 établissements de formation mais également aux hôpitaux, à la modernisation de l'administration et au transport ferroviaire. D'ailleurs, l'Algérie a fait un bond significatif en matière de rails que ce soit pour les trains ou les tramways. Toutes les grandes villes d'Algérie auront un tramway avant 2020, c'est déjà le cas pour Alger, Constantine ou Oran. Il

y a, non seulement, des projets d'extensions pour les lignes de tramways existantes, mais aussi de nouveaux projets tels que la construction de 24 héliports, la construction d'un aéroport dans la nouvelle ville de Boughezoul, on entend même parler d'un autre aéroport international dans le Sahara qui serait une plateforme logistique vers l'Afrique subsaharienne, la construction de ports, la construction de nouvelles centrales électriques. L'Algérie a lancé un grand programme de 49 nouvelles zones industrielles avec un budget de 850 millions de dollars et c'est, maintenant, toutes les semaines que l'ANIREF lance un appel d'offres pour la construction d'une nouvelle zone industrielle, il paraît que 3 ou 4 appels d'offres ont déjà abouti et que les constructions démarreront dans les semaines qui viennent. Le plan rails dont j'ai parlé plus tôt équipera toute la partie nord de l'Algérie (avec une boucle sud). Ces lignes de chemin de fer seront dans des logiques d'interconnexion avec les réseaux autoroutiers et les réseaux de tramways dans les grandes villes. Je vais dire quelques mots au sujet de l'agroalimentaire car la filière « produits laitiers » ou laitière a quelques difficultés et derrière chaque faiblesse, il y a des gisements de progrès. On compte environ 3000 fermes dont 80% ont moins de dix vaches. Le lait est utilisé sous sa forme brute mais aussi pour la fabrication de nombreux produits laitiers. Aujourd'hui, 50% des besoins en lait sont importés en Algérie par les grands opérateurs des produits laitiers d'Europe, d'Inde avec tout ce que cela suppose comme pression sur les prix, comme risques sanitaires (car on ne peut pas tout contrôler). L'Algérie a mis en place un dispositif très intéressant pour aider les porteurs de projets de type « fermes laitières ». De villes nouvelles sont à présent au stade de la construction (Boughezoul, Sidi-Abdallah...). Je ne connais pas le chiffre précis de villes nouvelles prévues mais l'objectif est de construire des villes nouvelles à travers le pays. Ce sont parfois des constructions qui ne sont que des extensions de villes existantes, parfois ces constructions commencent du stade zéro. Quand on parle d'une ville nouvelle de la taille de Boughezoul, cela suppose un potentiel de développement d'entreprises considérable dans la construction, dans les services... Quel est le profil idéal d'un investisseur étranger en Algérie ?

Et plus particulièrement celui d'un investisseur français, toujours dans la logique de gagner de l'argent, de créer des richesses et de faire gagner de l'argent à son partenaire. Celui qui se présente à l'ANDI avec un dossier caractérisé par une participation directe au développement industriel, une création d'emploi qualifiée durable significative, une contribution à la capacité exportatrice, non seulement son dossier sera pris en charge avec efficacité mais, en général on l'invite aussi à dîner. Il faut entrer dans la logique institutionnelle qu'est le schéma national d'aménagement du territoire 2030. Aujourd'hui, les gens ont tendance à s'installer à Alger, Oran, Béjaïa... Leurs avantages comparatifs seront démultipliés s'ils prennent le chemin des hauts plateaux, ils sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à le faire.

Mes recommandations en termes de bonnes pratiques seront d'être patient et d'adopter une démarche graduelle. La deuxième est tout aussi fondamentale, il faut respecter la réglementation algérienne, la comprendre même si elle est peut-être

parfois compliquée. Lorsque l'on rentre dans le cadre de la réglementation algérienne, on n'a pas de problème ni avec les douanes, ni avec le fisc ni avec la Banque d'Algérie car nos services connaissent parfaitement la réglementation. Pour aller de plus en plus vers la coproduction, la co-localisation, il faut aujourd'hui investir dans le capital humain. La plupart des grandes entreprises françaises installées en Algérie ont une partie de leur management gérée par des Algériens ou des Franco-algériens. Pour la dernière recommandation, je vous dirais de privilégier le partenariat local dans les régions où l'on s'implante dans la logique de l'écosystème. L'année dernière, notre association a organisé un séminaire qui a eu beaucoup de succès sur les écosystèmes, nous avons invités les grands implantés en Algérie (Lafarge et d'autres), et effectivement, ces multinationales ont intérêt à développer une chaîne de valeurs selon la logique de l'écosystème car l'efficacité collective donnera les meilleurs effets. Quatre cents entreprises françaises sont installées en Algérie alors que le potentiel est de cinq fois plus.