

partnership  
development



ANIMA

Réseau Euroméditerranéen  
d'Agences de Promotion des  
Investissements

NOTES & ETUDES  
Numéro 2, *Juillet 2004*

Les outils de promotion de  
l'investissement dans la  
région MEDA

*Présentation et benchmarking*

Ouvrage collectif  
dirigé par Fabrice Hatem

& Bénédict  
Saint-Laur



# Les outils de promotion de l'investissement dans la région MEDA

*Présentation & benchmarking*

NOTES ET ETUDES ANIMA  
n° 2 / Juillet 2004

Fabrice Hatem et Bénédicte de Saint-  
Laurent, Agence Française pour les  
Investissements Internationaux

Avec des contributions des API MEDA

# Table des matières

<b>Objectifs et méthode d'étude.....</b>	<b>10</b>
Objectifs .....	10
Méthodologie .....	11
Contenu.....	12
<b>1. L'essor des politiques de promotion territoriale dans le monde .....</b>	<b>13</b>
Un précurseur : l'Irlande .....	14
Premières initiatives nationales en Europe de l'Ouest.....	14
Développement des initiatives locales .....	16
Extension du mouvement vers d'autres pays .....	17
Une grande diversité.....	22
<b>2. Le benchmarking des agences MEDA .....</b>	<b>25</b>
Méthodologie .....	25
Histoire, objectifs et domaines d'intervention des agences .....	26
Un peu d'histoire.....	26
Les objectifs .....	30
Les domaines d'intervention .....	31
Contexte institutionnel et organisation .....	33
Mode de création.....	34

## Les outils méditerranéens de promotion de l'investissement

Statut juridique .....	35
Ressources financières .....	36
Mécanismes de reporting .....	37
Le personnel : origine, compétences, rémunération.....	38
Les moyens financiers et humains .....	40
Moyens financiers .....	40
Moyens humains .....	41
Répartition des moyens entre les différentes formes d'intervention .....	42
<b>3. Evolutions en cours dans les API MEDA.....</b>	<b>47</b>
Institutions et performances .....	47
Evolutions à prévoir.....	51
Evolution « marketing » .....	55
<b>4. Présentation détaillée des agences.....</b>	<b>59</b>
Tables synthétiques .....	59
Algérie. L'Agence nationale pour le développement de l'Investissement (ANDI).....	61
Chypre. Le Centre de Services aux Investisseurs Etrangers de Chypre (Guichet unique) .....	63
Egypte. Le GAFI (General Authority for Free Zones and Investment).....	65
Israël. Le Centre de Promotion des Investissements.....	66
Jordanie. Jordan Investment Board (JIB).....	67

## Les outils méditerranéens de promotion de l'investissement

Liban : l'Agence pour le développement des investissements au Liban (IDAL).....	70
Malte. Malta Enterprise .....	73
Maroc. La Direction des Investissements.....	74
Autorité Palestinienne. Agence Palestinienne de Promotion des Investissements (PIPA) .....	75
Syrie. Le Bureau de l'Investissement.....	79
Tunisie. L'Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur (Foreign Investment Promotion Agency - FIPA) .....	81
Turquie. Direction Générale des Investissements étrangers (GDFI).....	82
<b>Bibliographie .....</b>	<b>85</b>

### **Références**

L'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII) a reçu pour mission de la Commission des Communautés Européennes de développer un Réseau Euroméditerranéen des Agences de Promotion des Investissements de la Méditerranée (« A N I M A »). Le n° d'identification du contrat est : ME8/B7-4100/IB/99/0304

### **Auteurs**

Cet ouvrage a été réalisé conjointement par :

- Fabrice Hatem, AFII (chapitres 1 et 2) ;
- Bénédicte de Saint-Laurent, AFII (révision globale, rédaction des chapitres 3 et 4) ;
- Avec des contributions des API MEDA (données de base) et de l'équipe ANIMA.

Archivage AFII :

Ani\_Etude2-BenchmarkingAPI\_Finale\_VF\_21-7-04

© AFII-ANIMA 2004. Reproduction interdite sans autorisation de l'AFII. Tous droits réservés

ISBN :

**Acronymes**

- ANIMA : Réseau Euro-Méditerranéen d'Agences de Promotion de l'Investissement
- API : Agence de Promotion de l'Investissement
- DREE : Direction des Relations Economiques Extérieures du Ministère de l'Economie et des Finances (France)
- FIAS : Foreign Investment Advisory Services (une société de consultance du groupe Banque Mondiale)
- IDE : Investissement Direct Etranger
- MEDA : Ensemble de 12 pays partenaires de l'Union Européenne : Algérie, Chypre, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Autorité Palestinienne, Syrie, Tunisie, Turquie
- PECO : Pays d'Europe Centrale et Orientale
- WIR : World Investment Report (rapport CNUCED sur l'investissement dans le monde)

## Résumé

Le développement des coopérations et des échanges d'expérience entre les agences de promotion des investissements (API) de la région MEDA suppose une bonne connaissance mutuelle des dispositifs nationaux de prospection. Une enquête a été réalisée en 2003-2004 sur ce thème auprès des agences nationales partenaires du programme ANIMA, sur la base d'un questionnaire élaboré pour un panorama mondial des API par le FIAS. Cette enquête est essentiellement factuelle (données objectives sur les API), sans évaluation des performances, ni a fortiori de jugement sur l'organisation des diverses API. Elle apporte les enseignements suivants :

- Le développement de l'activité de promotion des investissements s'inscrit dans un mouvement général d'ouverture aux investissements étrangers, qui a touché toute la zone euro-méditerranéenne, et plus généralement l'ensemble du monde. Si certains pays comme Malte, la Jordanie ou la Tunisie ont joué un rôle précurseur en la matière, la mise en place de politiques de promotion est relativement récente dans la région MEDA ;

- Les agences en charge des politiques de promotion sont fréquemment issues de services d'Etats chargés, soit de la réglementation des investissements étrangers, soit de la planification des investissements dans un contexte d'économie dirigée. Leurs statuts, leurs structures, leurs domaines d'intervention, leur recrutement et leurs modes de financement sont encore aujourd'hui très marqués par cet historique ;
- Une évolution progressive vers des modes d'organisation permettant d'accroître l'efficacité des interventions auprès des entreprises investisseuses mérite toutefois d'être signalée : création d'agences autonomes spécialisées, volonté d'associer le secteur privé local aux actions mises en œuvre, voire début de diversification du recrutement ;
- Enfin, la faiblesse des moyens financiers propres dont disposent en moyenne les agences des pays MEDA rend difficile la mise en place de politiques de promotion pro-actives de grande ampleur (réseaux de prospection propres, opérations de prospection ciblée).

Cette analyse confirme l'intérêt du travail mutuel engagé à l'échelle régionale dans le cadre du programme ANIMA.

## Objectifs et méthode d'étude

### Objectifs

Le « benchmarking » factuel des agences de promotion des investissements de la région MEDA<sup>1</sup> réalisé dans le cadre du programme d'études ANIMA répond aux objectifs suivants :

- Connaissance des organisations que sont les principaux partenaires d'ANIMA (pour définir les besoins de formation, de mise en réseau etc.) ;
- Description de la situation de référence des API MEDA au démarrage du programme – afin de disposer d'une sorte d' « état zéro » permettant de mesurer par la suite les changements, les progrès, voire les ruptures (création d'une agence) ;
- Mise en perspective de ces agences par rapport à l'ensemble de la région euro-méditerranéenne (Europe de l'Ouest notamment).

Le but de l'étude n'est pas de décerner des bons ou des mauvais points, mais d'essayer d'approcher la réalité des API MEDA, de donner à chacune des éléments de

---

<sup>1</sup> Appelées « API MEDA » dans la suite de ce rapport

comparaison avec ses consoeurs, et, à travers cela, de les aider globalement à progresser. Rappelons que le programme ANIMA cherche à développer des solidarités régionales, au moins autant qu'à susciter une saine émulation entre agences.

## Méthodologie

La présente étude de benchmarking s'est appuyée sur quatre approches complémentaires :

- Une étude monographique sur l'ensemble des agences de promotion de la région euro-méditerranéenne. Cette étude est en partie basée sur des enquêtes préalablement réalisées par l'AFII, avec le concours de la DREE, auprès des agences de promotion des grands pays développés ;
- Une enquête spécifique auprès des 12 agences bénéficiaires du programme. Le questionnaire de cette enquête a été rédigé de manière à permettre une comparaison systématique avec les résultats d'une enquête mondiale de même type menée par le FIAS auprès d'une centaine d'agences de promotion

nationales<sup>2</sup>. Sur les 12 agences interrogées par ANIMA, 11 ont répondu (seule la Syrie manque) ;

- Une comparaison des flux d'IDE par pays ;
- Une présentation des dispositifs de promotion des investissements dans chacun des pays de la région MEDA.

## Contenu

Ce rapport présente successivement :

- Au chapitre 1, un panorama mondial des dispositifs de promotion des investissements afin de permettre une mise en perspective de la région MEDA ;
- Au chapitre 2, les résultats de l'enquête comparative réalisée auprès des 12 agences de promotion partenaires du projet ANIMA ;
- Au chapitre 3, une analyse des évolutions et initiatives récentes des API MEDA
- Au chapitre 4, une description individuelle des agences, précédée de tableaux de synthèse.

---

<sup>2</sup> Le taux de réponse des agences de la zone MEDA à cette enquête mondiale ayant été très faible, elle lui apporte également un éclairage régional supplémentaire

# 1. L'essor des politiques de promotion territoriale dans le monde

L'activité des agences de promotion de l'investissement (API) a connu au cours des 20 dernières années un développement très marqué. L'Irlande a joué un rôle précurseur pour la mise en place de politiques d'attraction au cours des années 1960. Elle a ensuite été progressivement imitée par les autres pays européens au cours des années 1970 et 1980. Le mouvement s'est plus récemment étendu au reste du monde, tandis qu'un nombre croissant d'agences de promotion régionales ou locales voyait le jour au côté des agences nationales.

Ces organismes sont caractérisés par une grande diversité, qu'il s'agisse de leur statut institutionnel, de leurs objectifs et leur champ territorial, de leurs moyens d'action ou des méthodes de prospection utilisées.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> On ne proposera pas ici un recensement exhaustif des agences de promotion existantes et de leurs structures, mais seulement quelques commentaires de synthèse basés sur notre connaissance actuelle de cet univers et sur nos travaux d'enquête plus anciens. Se référer à la bibliographie pour davantage de détails.

## Un précurseur : l'Irlande

Historiquement, c'est en Irlande que l'on vit apparaître dès la fin des années 1950 la première politique explicite d'attraction des capitaux étrangers pour le développement du territoire national. Confrontées à un chômage très élevé et à la quasi-absence de tissu industriel local, les autorités irlandaises firent à cette époque le pari que l'accueil des entreprises manufacturières anglaises et américaines de main d'oeuvre permettrait d'enclencher une dynamique de développement industriel et de résorber le chômage. Elles mirent pour cela en place un dispositif de promotion dont les deux éléments les plus connus sont : d'une part, l'Export Tax Relief, dispositif d'exemption fiscale destiné aux industries de transformation tournées vers l'exportation institué en 1958 ; et, d'autre part, l'Irish Development Agency, organisme de promotion fondé en 1969.

## Premières initiatives nationales en Europe de l'Ouest

Malgré ses succès réels, la politique irlandaise d'attraction fut au départ considérée par les grandes puissances industrielles européennes comme une sorte

de curiosité insulaire, une pratique de pays semi-développé peu digne de servir de modèle<sup>4</sup>. Il fallut en fait attendre la fin des années 1970 pour les autres pays européens commencent à prendre conscience de la nécessité d'une politique de promotion/prospection et mettent en place des outils en ce sens (voir Hood et Young, 1993) : en Grande-Bretagne, création de l'IBB et du COP (chargé de coordonner les initiatives des APT locales) en 1977 ; création à la même date du NFIA en Hollande en 1977 ; création du SPRI au pays basque espagnol en 1980. A la même époque, le Portugal mit en place un premier dispositif qui, après de multiples réformes, aboutit à la création de l'ICEP en 1986 (voir Figure 1).

En France, la DATAR se préoccupa dès le milieu des années 1970 d'orienter, par un mélange d'incitations financières et de pressions politiques, les investisseurs désireux de s'implanter dans notre pays vers les zones en reconversion ou en difficulté économique. Mais ce n'est qu'à l'issue d'un très long processus de maturation que cette approche quelque peu autoritaire et instrumentalisatrice se transforma en une politique

---

<sup>4</sup> Cela est bien sûr en partie lié au fait que la mondialisation n'avait pas encore atteint à l'époque les niveaux d'aujourd'hui.

active de promotion et de démarchage des investisseurs au profit de l'ensemble du territoire national.

Cette évolution se concrétisa notamment par la création de l'association IFN, regroupant toutes les agences de promotion françaises, en 1991.

*Figure 1. Date de création de quelques agences de promotion dans les pays développés*

<i>Nom de l'agence</i>	<i>Année de création</i>
IDA	Courant des années 60
DATAR (1)	1963
IBB (2)	1977
NFIA	1978
GWZ (3)	1985
IDK	1989
ISA	1995
IPC	1997

(1) IFA : 1992 ; AFII : 2000 ; (2) Invest UK : 2000 ; (3) Transformation en GWZ : 1990. *Source : PricewaterhouseCoopers, 2000*

## Développement des initiatives locales

Initialement mise en œuvre par les seuls Etats nationaux, les politiques de promotion territoriales commencèrent au cours des années 1980 à intéresser de plus en plus les collectivités locales.

Au Royaume-Uni, en Espagne, en Belgique, ce mouvement constitua l'une des expressions des revendications autonomistes de certaines régions, qui virent dans l'appel direct aux investisseurs étrangers un instrument d'autonomisation de leur politique de développement par rapport au pouvoir politique national. En Allemagne, les initiatives des Länder et des grandes municipalités apparurent plutôt comme un substitut à l'absence d'initiative du pouvoir fédéral en la matière. En France, la Loi de décentralisation de 1983, puis les lois Chevènement et Voynet de 1999, donnèrent aux collectivités locales de nouveaux moyens d'actions qu'elles concrétisèrent par la création de nombreuses agences locales de développement et de promotion. Aujourd'hui, par exemple, l'association IFN rassemble une centaine de membres actifs, dont la plupart sont des agences de promotion locales financées par des collectivités territoriales (voir liste sur le site de l'AFII, [www.investinfrance.org/partners](http://www.investinfrance.org/partners)).

### Extension du mouvement vers d'autres pays

A cours des années 1990, une nouvelle génération d'agences a vu le jour à travers le monde, à mesure que

les pays adoptent une politique d'ouverture aux investissements internationaux.

- *En Europe de l'Ouest*, plusieurs pays jusqu'ici peu actifs se sont récemment dotés d'organismes nationaux de promotion : la Suède, qui a créé Invest in Sweden en 1995 ; la Finlande, qui s'est très rapidement adaptée au fonctionnement du monde des affaires à l'occidentale après l'effondrement du bloc soviétique ; l'Allemagne, qui a mis en place depuis quelques années, au sein du ministère fédéral de l'économie, une structure beaucoup plus active que par le passé, Invest in Germany<sup>5</sup> ; enfin, l'Italie, où a été créée en 1999 Sviluppo Italia, qui succède à l'institut du Mezzogiorno, dont l'action était plus orientée vers des préoccupations d'aménagement du territoire (développement du sud du pays).
- *En Europe de l'Est*, la fin des régimes socialistes s'est traduite au cours des années 1990 par une ouverture aux investissements internationaux et la mise en place d'organismes de promotion. Même si seulement trois

---

<sup>5</sup> Sans oublier, bien sûr, la très active politique de promotion menée en Allemagne de l'Est mise en oeuvre par la Treuhand après la réunification de 1989. Cette politique, initialement très orientée vers la vente d'entreprises publiques et le démarchage d'entreprises d'Allemagne de l'ouest, a ensuite élargi son domaine d'action vers la prospection d'investisseurs étrangers et la recherche de projets nouveaux.

d'entre eux (en Hongrie, Tchéquie et Pologne) ont une forte visibilité à l'heure actuelle, il existe des organismes de ce type dans tous les pays concernés.

- *En Amérique du Nord*, on note une préoccupation croissante des autorités locales des USA (villes, comtés, Etats) pour l'accueil des investisseurs étrangers et la mise en place d'agences ad hoc. Au Canada, les initiatives locales sont également nombreuses, mais c'est du niveau fédéral qu'est venue la décision la plus marquante par l'importance des moyens mobilisés, avec la création de IPC en 1997.
- *En Amérique du Sud*, les programmes d'ajustement structurel de la fin des années 1980 ont porté notamment sur l'ouverture aux investissements étrangers. Ce mouvement s'est traduit par la mise en place d'organismes de promotion, dont la visibilité reste cependant inégale.
- *Dans les pays en développement rapide d'Asie*, et tout particulièrement en Chine, l'accueil des investissements étrangers, considéré comme l'un des outils majeurs du développement économique, est devenu une priorité

nationale, entraînant une mobilisation et une implication très directe des autorités politiques<sup>6</sup>.

▪ *Au Japon et dans les pays industrialisés d'Asie, c'est la remise en cause du modèle de développement fondé sur les exportations de produits manufacturiers et la protection du marché intérieur qui a provoqué au cours des 5 dernières années un très net mouvement d'ouverture aux capitaux étrangers. En Corée, les autorités n'ont pas eu d'autre choix que de vendre par appartements leurs chaebols en faillite à des entrepreneurs étrangers. Le KISC (Korean Investment Service Center), avec 130 personnes, est chargé de la mise en oeuvre de cette politique. Au Japon, la très grave crise de financement et de compétitivité que traverse l'économie du pays a conduit les autorités à mettre en place une politique très active de prospection des investisseurs, confiée au JETRO Investment Promotion Department, également chargé du soutien aux investisseurs japonais à l'étranger et de la mise en place de programmes de coopération « local to local ». Cette action bénéficie du soutien des 80 bureaux de représentation du JETRO à l'étranger et mobilise une équipe centrale de 40*

---

<sup>6</sup> Avec dans certains pays, tout particulièrement en Chine, une confusion des genres entre activités personnelles et service de la collectivité.

personnes environ, dont 15 pour la seule promotion des investissements étrangers au Japon.

- *Dans les pays les moins avancés, on assiste également à la mise en place progressive d'organismes de promotion prospection sur le conseil et souvent avec l'aide méthodologique des grandes institutions multilatérales (Banque mondiale/FIAS, Nations Unies...). La WAIPA (World Association of Investment Promotion Agencies), fondée à l'initiative de la CNUCED, regroupe près de 120 agences, essentiellement de niveau national, originaires pour la plupart de pays en développement <sup>7</sup>.*

Il y donc aujourd'hui dans le monde une véritable floraison d'agences de promotion, qui gèrent un assez large champ d'activités : démarchage des investisseurs (foires, visites, séminaires, publicité, mailings, etc.), identification des projets, montage des offres (depuis la simple réponse aux demandes d'information jusqu'à l'ingénierie complète du projet), négociation avec les investisseurs (montant des aides, facilités fiscales ou immobilières, etc.), actions de développement et d'équipement territorial (mise en place de technopoles, de parcs industriels, gestion de zones franches etc.).

---

<sup>7</sup> Voir liste des membres de WAIPA sur le site [www.waipa.org](http://www.waipa.org)

## Une grande diversité

Une récente enquête réalisée par le FIAS (Foreign Investment Advisory Services - une société de consultance du groupe Banque Mondiale) auprès de 115 agences de promotion nationales apporte un éclairage précieux sur la diversité de ces structures. Cette enquête visait à décrire les fonctions, les activités et l'expérience de APT nationales et de fournir quelques indicateurs de l'efficacité de leur action. Les principaux résultats obtenus sont les suivants (Voir Miroux et *alii*, 2002 ; Morisset, 2003) :

- Un statut plutôt public, avec des éléments de mixité. La majeure partie des agences nationales ont été créées par la loi ou par un décret et sont essentiellement financées sur fonds publics. Elles sont principalement, soit des autorités publiques autonomes, soit des organismes mixtes public/privé. L'Asie et les pays du Proche et Moyen-Orient restent toutefois caractérisés par le rôle plus important des administrations d'Etat. En moyenne, 60 % des salariés ont cependant eu une expérience du secteur privé, ce pourcentage étant plus élevé dans les pays développés ;

- Les agences des pays développés sont davantage focalisées sur la seule promotion des investissements étrangers, alors que celles des pays en développement combinent plus volontiers cette mission avec la promotion de l'investissement domestique et des exportations ;
- Les moyens humains et financiers des agences des pays développés sont très nettement supérieurs à ceux des pays en développement, avec des budgets moyens d'environ 9 millions de dollars US pour les premiers et moins d'un million pour les seconds ;
- Les fonctions des agences s'organisent autour de trois pôles principaux : promotion du pays (image building), prospection des investisseurs (investment generation), et aide au montage des projets (services to investors). Le suivi des investisseurs implantés et l'activité de conseil/expertise destinée à éclairer la politique de développement local (« policy advocacy ») font l'objet d'une priorité moins forte ;
- Or d'après les études économétriques réalisées par le FIAS, c'est de loin l'activité de « policy advocacy » qui constitue la source la plus efficace d'amélioration des performances en matière d'attraction des investissements étrangers, loin devant celle d'

« investment generation », qui pourtant fait l'objet d'efforts budgétaires beaucoup plus importants ;

- D'une manière plus générale, toujours d'après les études du FIAS, l'activité des agences serait d'autant plus efficace que l'environnement local est plus favorable aux affaires. En d'autres termes, l'amélioration de l'attractivité *réelle* du pays constitue la condition préalable d'une activité efficace de promotion.

Le FIAS fait enfin un certain nombre de recommandations sur les principes d'organisation et d'action des agences de promotion. Celles-ci doivent être autonomes, avoir une bonne visibilité politique, disposer d'une masse critique minimale, et enfin disposer d'un personnel largement issu du secteur privé.

Le benchmarking des agences MEDA, présenté au chapitre suivant, s'inspire largement de la méthodologie utilisée à l'occasion de cette enquête FIAS. Certains résultats mondiaux de cette enquête seront utilisés comme référence de manière à analyser les caractéristiques spécifiques des agences des pays MEDA.

## 2. Le benchmarking des agences MEDA

Ce chapitre présente les résultats de l'enquête complémentaire réalisée par ANIMA auprès des API de la région MEDA. Après avoir rappelé la méthodologie de l'enquête, on en présente les principaux résultats dans les domaines suivants : objectifs et domaines d'intervention, contexte institutionnel et organisation, moyens financiers et humains.

### Méthodologie

Le questionnaire de l'enquête a été rédigé de manière à permettre une comparaison systématique avec les résultats de l'enquête mondiale FIAS. Sur les 12 agences interrogées, 11 ont répondu. Quatre thèmes principaux sont abordés :

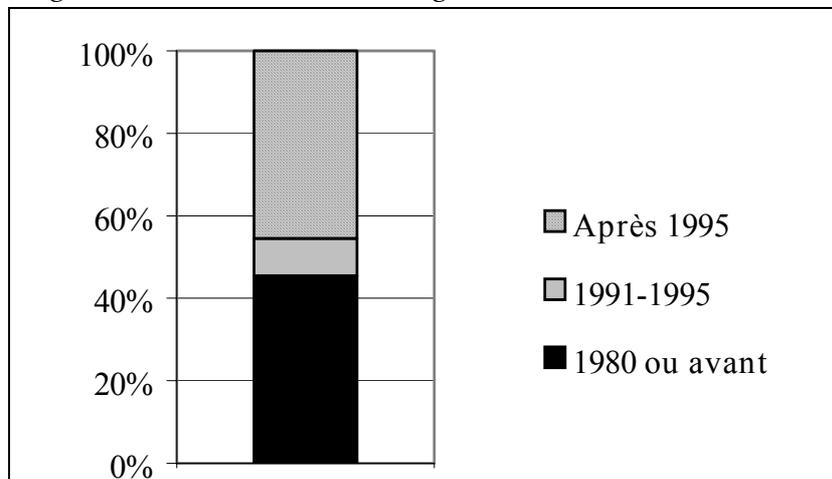
- L'histoire des agences, leurs missions et leurs domaines d'intervention ;
- Le contexte institutionnel et l'organisation ;
- Les moyens financiers et humains ;
- La répartition de ces moyens par type d'activité.

## Histoire, objectifs et domaines d'intervention des agences

### Un peu d'histoire

Les réponses données par nos interlocuteurs concernant la date de création de leur institution (Figure 2) fait apparaître deux groupes assez opposés, composés d'une part d'organisations de création ancienne (Turquie, Tunisie, Malte, Egypte, Israël), d'autre part d'organisations de création récente (Algérie, Palestine, Maroc).

Figure 2. Date de création des agences



Interprétée sans précaution, cette information signifierait que les pays de la région auraient joué un rôle précurseur pour la prospection et l'accueil des investissements étrangers (la majorité des agences de promotion de l'investissement, surtout dans les pays en développement, ayant été créée dans le courant des années 1990).

En fait, au sein des agences MEDA de création réputée « ancienne », on doit distinguer deux sous-catégories bien distinctes : d'une part, des agences, assez peu nombreuses, qui ont effectivement commencé très tôt à prospecter ou à accueillir les investisseurs internationaux dans l'optique d'ouverture qui est aujourd'hui celle de la plupart des agences du monde ; d'autre part, des institutions administratives anciennes, qui étaient initialement chargées de missions d'ordre administratif et/ou de planification et qui n'ont que récemment commencé à s'occuper de promotion territoriale sans changer pour autant de nom et/ou de structure.

Cette évolution dans les fonctions des agences témoigne d'un changement beaucoup plus profond dans le modèle de développement économique des pays MEDA. Au départ, il s'agissait d'utiliser l'industrialisation comme un outil de développement à

travers une approche souvent assez dirigiste/planifiée et privilégiant les firmes locales (investissement endogène), même si le recours aux capitaux étrangers était prévu en appoint (API tunisienne, ODI, GAFI). Puis, avec la libéralisation des économies, et l'ouverture aux investissements étrangers, les agences ont évolué, de manière plus ou moins rapide, vers une activité de promotion externe (FIPA, Malta Enterprise). Certaines ont conservé leur ancienne appellation, tandis que d'autres sont passées par un processus de réforme plus ou moins radical, aboutissant dans plusieurs cas à la création d'agences entièrement dédiées à la promotion des investissements étrangers (figure 3).

*Figure 3. Repères chronologiques sur les API MEDA*

- En Israël, l'Investment Promotion Center a été établi dès 1955 au sein du Ministère de l'Industrie et du Commerce.
- A Malte, la MDC (Malta Development Corporation, une administration, ensuite devenue autonome, a été créée par la loi en 1967 après l'indépendance. MDC a été intégrée en 2004 dans une nouvelle structure (Malta Enterprise).
- En Egypte, le GAFI (General Authority for Free Zones and Investment), créé en 1972, a successivement dépendu du Ministère de l'Economie, puis de l'Investissement et maintenant du Premier Ministre.

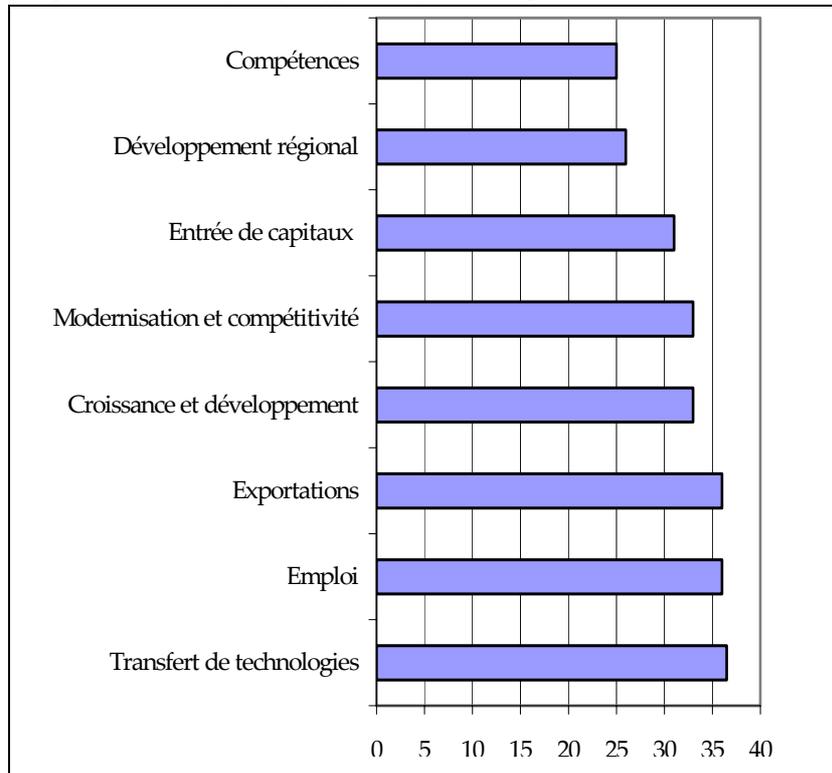
- En Tunisie, l'API (Agence de Promotion de l'Industrie) a été créée en 1973. En 1995, lui succède la FIPA (Foreign Investment Promotion Agency), spécialisée l'investissement étranger, et à laquelle est transféré le département de promotion de l'API avec tout son personnel.
- En Turquie, la Direction Générale des Investissements Etrangers (GDFI), créée en 1980, gère l'aspect réglementaire des IDE. D'abord placée sous l'égide du Ministère des Finances, elle a ensuite été rattachée au Sous-Secrétariat d'Etat au Trésor. Une agence est en cours de mise en place.
- En Algérie, l'ANDI (Agence Nationale de Développement des Investissements) a été créée en 2001 sur la base d'une agence créée 1993 (l'APSI) lors de la promulgation du premier code d'investissement du pays.
- Au Liban, l'IDAL (Investment Development Authority of Lebanon) a été créé en 1994 par la Loi et rattaché directement au Premier Ministre.
- Au Maroc, la Direction de l'Investissement, créée en 1996 au sein du Ministère de l'Economie, devrait être transformée en agence publique. Des centres régionaux d'investissement ont été créés depuis fin 2002 par le Ministère de l'Intérieur dans 16 provinces du Royaume.
- Dans les territoires palestiniens, la PIPA (Palestinian Investment Promotion Agency) a été créée en 1998, dans le cadre de la loi sur l'investissement en Palestine. En 2000, elle

s'est séparée du Ministère de l'Economie et est devenue une structure indépendante.

### Les objectifs

Les agences affichent une très grande diversité d'objectifs (Figure 4).

Figure 4. Les objectifs affichés par les agences nationales



Commentaire : Notation de 0 à 100 sur le total des réponses obtenues. Un nombre proche de 100 signifie que toutes les agences ont mentionné l'objectif comme très prioritaire.

Parmi ceux-ci, les exportations, le développement de l'emploi et les transferts de technologies sont considérés comme très prioritaires par presque toutes.

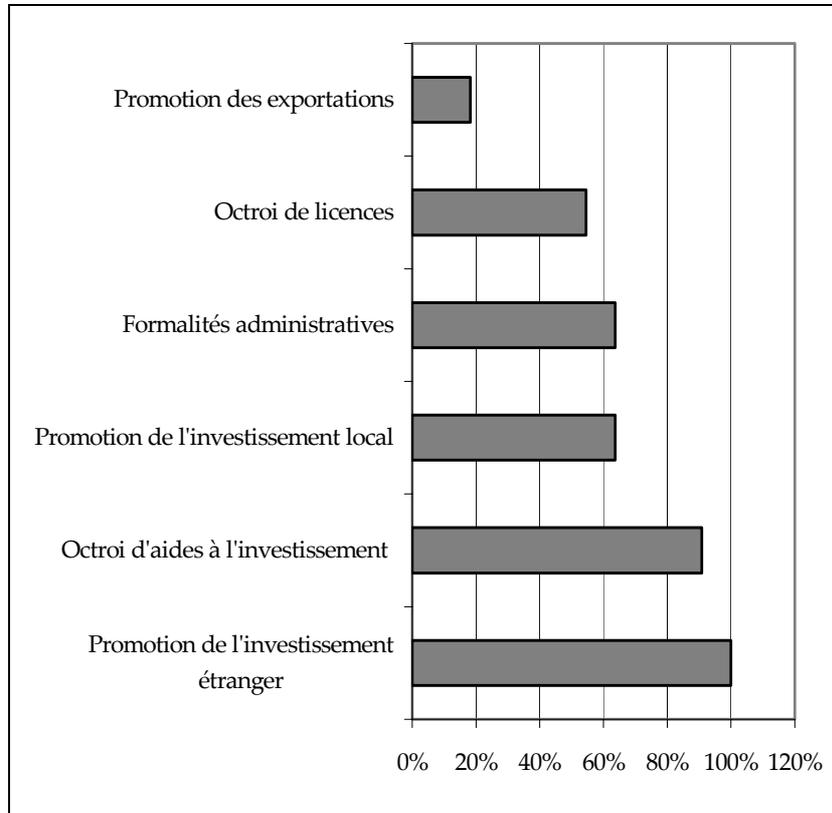
Par contre, la formation de nouvelles compétences et surtout le développement régional sont un peu moins fréquemment mentionnés. Cela est dû à deux cas spécifiques : d'une part les agences des pays de très petite taille (Palestine, Malte), pour lesquelles la problématique de développement régional a peu de signification ; d'autre part, le cas d'Israël, qui offre déjà une main d'œuvre très qualifiée au départ dans les activités à hautes technologies et n'exprime pas d'objectif de formation spécifiquement lié à l'accueil des investissements étrangers.

### **Les domaines d'intervention**

On note une assez grande diversité des domaines d'intervention des agences (Figure 5), liée entre autres à l'histoire de ces institutions. C'est ainsi que près des deux tiers des agences ont une activité d'ordre réglementaire (octroi de licences, enregistrement de l'investissement...) qui s'explique en partie par le fait

que beaucoup d'entre elles sont en fait directement issues des organismes administratifs chargés de ce type d'activité.

Figure 5. Domaines d'attribution des agences



L'importance de l'activité «promotion de l'investissement local» s'explique pour une raison

similaire, puisque certaines de ces agences se sont d'abord occupées de l'investissement endogène avant d'orienter une plus grande part de leur activité vers les investisseurs étrangers. On note enfin que la plus grande partie des agences de promotion sont également impliquées dans l'octroi d'aides à l'investissement. Cette polyvalence constitue une caractéristique commune à l'ensemble des agences des pays en développement, dont seulement une petite minorité est exclusivement spécialisée dans la promotion de l'investissement étranger, selon l'étude FIAS (contre 60 % dans les pays développés).

## Contexte institutionnel et organisation

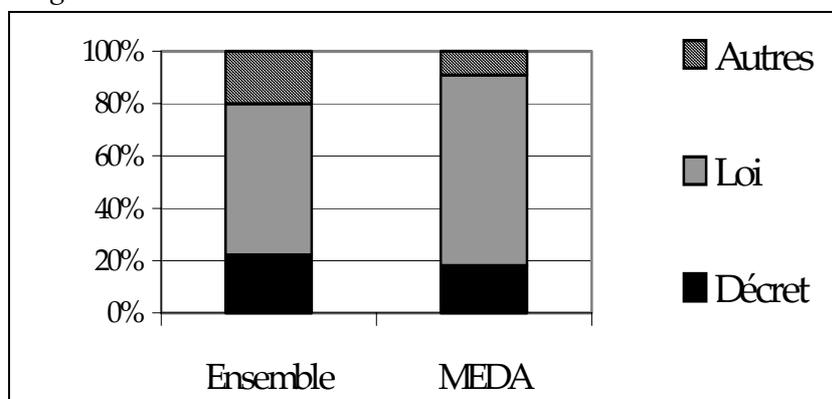
Les agences des pays MEDA ont pour la plupart, encore aujourd'hui, un caractère très majoritairement administratif. Cette caractéristique est commune à la plupart des agences nationales interrogées dans l'enquête FIAS. Elle est cependant nettement plus marquée pour les pays de la zone MEDA, y compris par comparaison avec les agences des pays en développement, plus « étatiques » en moyenne que celles des pays développés. Cette caractéristique peut être mise en lumière à plusieurs niveaux : le mode de création des agences, leur statut juridique, leur mode de

financement, et enfin l'origine, le statut et les critères de rémunération de leurs personnels.

### Mode de création

Les agences des pays MEDA ont été dans leur très grande majorité créées par voie législative (73% dans notre échantillon, contre 52 % pour l'ensemble des agences de l'étude FIAS). Comme on l'a vu plus haut, l'acte fondateur de ces structures est fréquemment lié à l'affichage, au plus niveau politique, d'une volonté de libéralisation et d'ouverture aux investissements étrangers, qui a pris la forme d'une loi. (Figure 6).

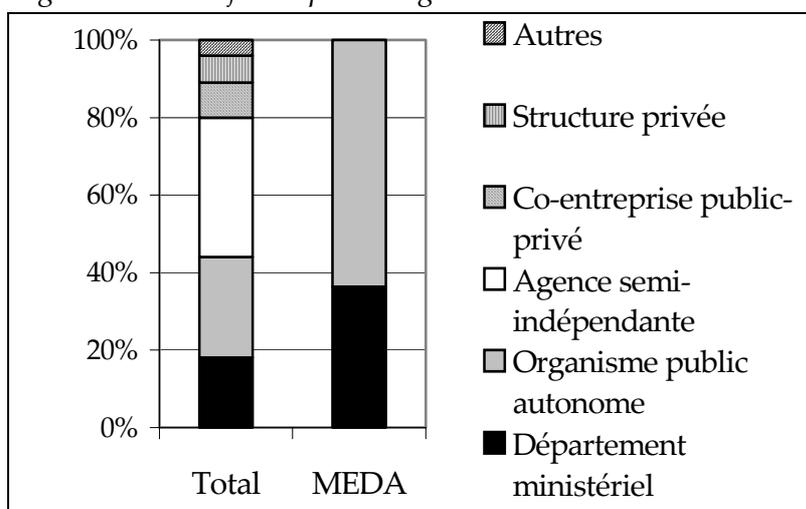
Figure 6. Mode de création des API



### Statut juridique

Les agences des pays MEDA ont en totalité un statut administratif (unités ministérielles ou organismes publics), alors que, dans l'ensemble de l'échantillon FIAS, ce sont les agences publiques autonomes ou les agences à statut mixte public/privé qui sont les plus représentées. On note en particulier l'absence totale parmi les agences MEDA interrogées d'organismes à statut privé ou semi-privé, alors que ce cas représente 20 % de l'échantillon FIAS (Figure 7).

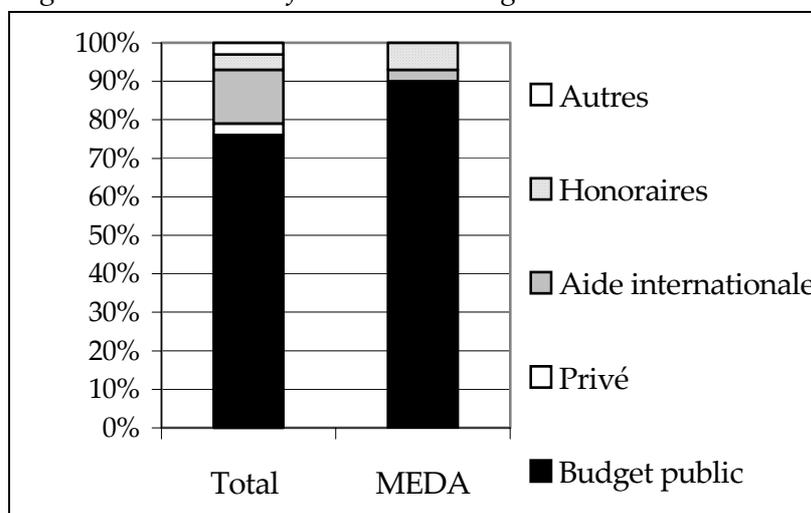
Figure 7. Statut juridique des agences



### Ressources financières

Corrélativement, la quasi-totalité des ressources financières des API MEDA (90 % environ) viennent directement du budget de l'Etat, alors que cette proportion n'est que de 76 % pour l'ensemble des agences interrogées par le FIAS (Figure 8). Le reste des ressources proviennent, mise à part une petite aide internationale (Palestine), de redevances perçues, liées notamment à la mise à disposition de terrains et/ou locaux dans les zones économiques de développement gérées par l'agence (Ex. GAFI). Par contre, les contributions privées volontaires sont inexistantes.

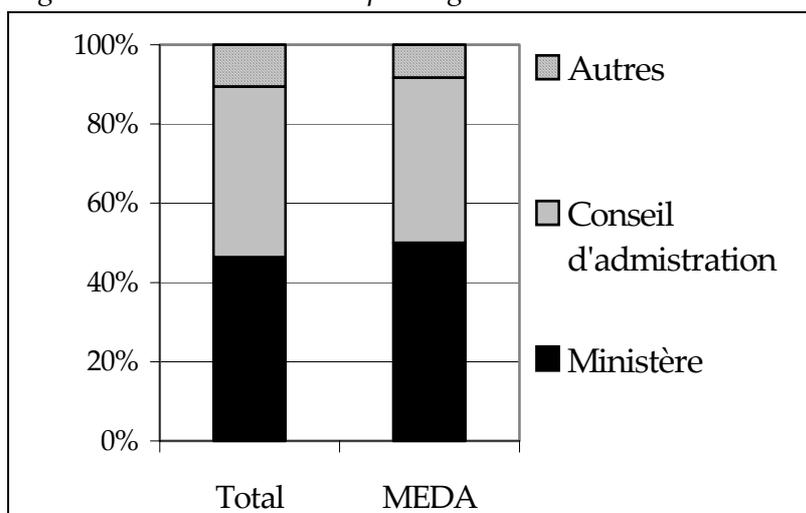
Figure 8. Ressources financières des agences



### Mécanismes de reporting

Le principal mécanisme de reporting des agences MEDA est la voie hiérarchique à l'intérieur d'un ministère, ce qui est tout à fait cohérent avec le fait qu'il s'agit majoritairement d'administrations ou d'établissements publics (Figure 9). Leur situation en ce domaine n'est cependant pas fondamentalement différente de celle des autres API interrogées par le FIAS.

Figure 9. Mécanismes de reporting



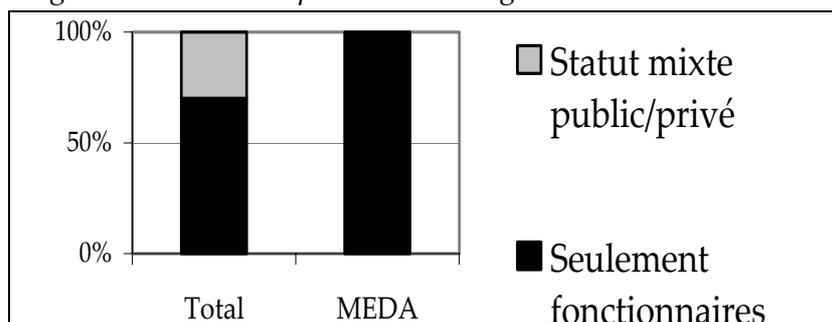
On note cependant une volonté dans certaines agences d'associer le secteur privé à leurs activités. Cela se concrétise notamment par l'existence de « conseils

d'administration » où sont associés des représentants du privé. En Palestine, par exemple, le conseil d'administration de PIPA est constitué de 5 représentants du gouvernement et de 5 du privé. A Malte, la plupart des membres du directoire de Malta Enterprise viennent également du secteur privé. Un effort de coordination avec les banques est également mené, notamment en Tunisie au niveau du ciblage de la prospection, et au Maroc pour le montage d'opérations de joint-ventures avec des compagnies étrangères.

### **Le personnel : origine, compétences, rémunération**

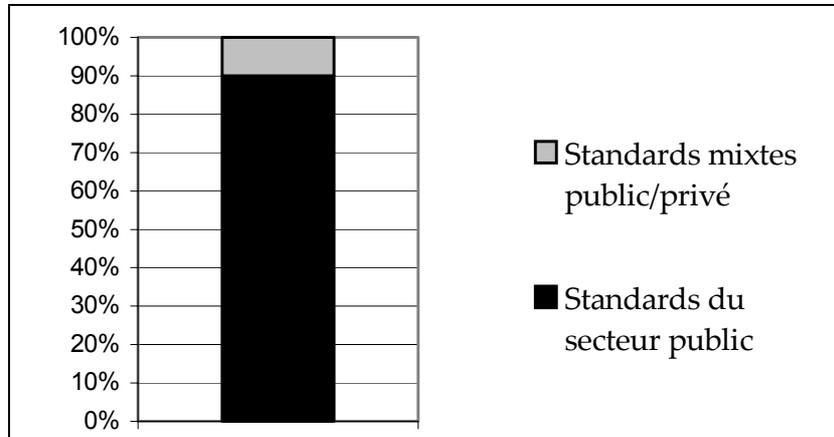
Le personnel des API MEDA est composé dans sa totalité de fonctionnaires, alors que ce pourcentage n'est que de 70 % pour l'ensemble des agences de l'échantillon FIAS (Figure 10).

Figure 10. Statut du personnel de l'agence



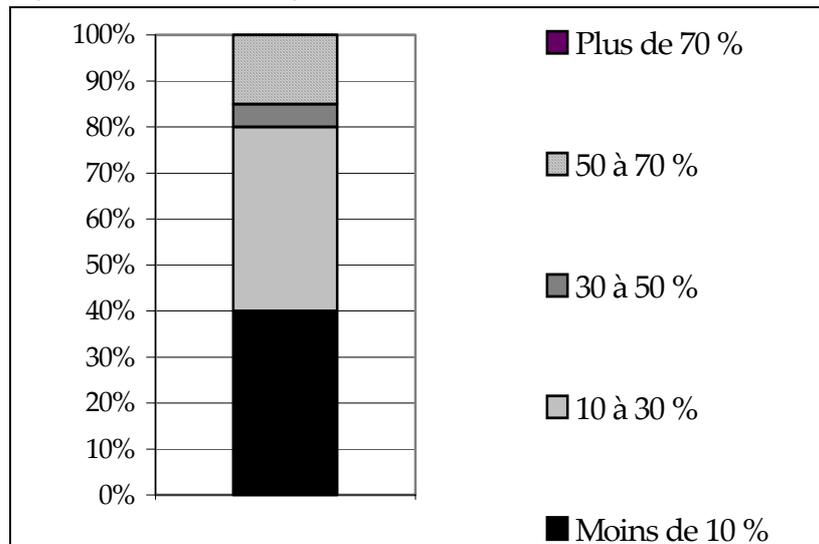
Ces personnels sont pour 90 % d'entre eux rémunérés selon les critères du secteur public, contre seulement 38 % dans le cas de l'enquête FIAS (Figure 11).

Figure 11. Critères de rémunération



Ce fait peut être mis en relation avec la faible proportion du staff ayant eu une expérience du secteur privé : alors que dans les autres agences, 60 % du staff en moyenne a une expérience du secteur privé, cette proportion semble nettement plus faible dans les agences des pays MEDA (Figure 12). Une seule agence de notre échantillon déclare employer une majorité de personnels ayant une expérience du secteur privé.

Figure 12. Pourcentage des personnels ayant eu une expérience du secteur privé



### Les moyens financiers et humains

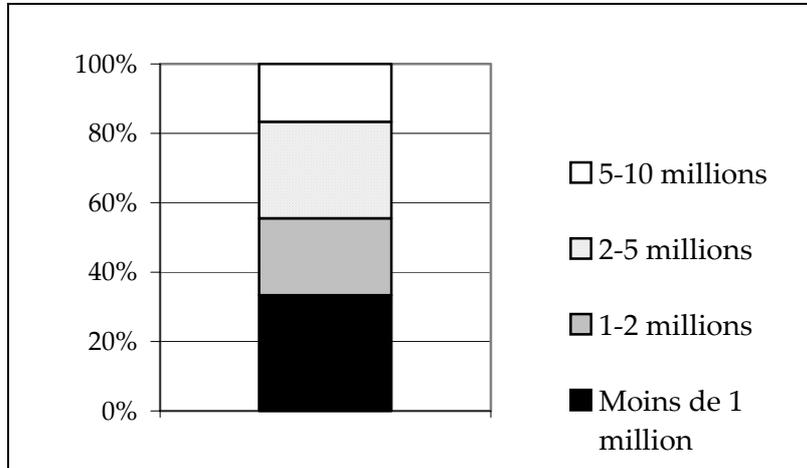
Les agences de notre échantillon disposent de moyens financiers et humains très variables selon les cas.

#### Moyens financiers

Les budgets déclarés (pour 9 agences ayant répondu, voir figure 13) varient de moins de 1 million de dollars US (dans un tiers des cas) à plus de 5 millions de dollars (dans 1 cas). S'ils étaient confirmés, ces montants

placeraient les agences MEDA légèrement au dessus de la moyenne des agences des pays en développement recensés par le FIAS, mais très en dessous de celle des pays développés.

Figure 13. Budget total de l'agence

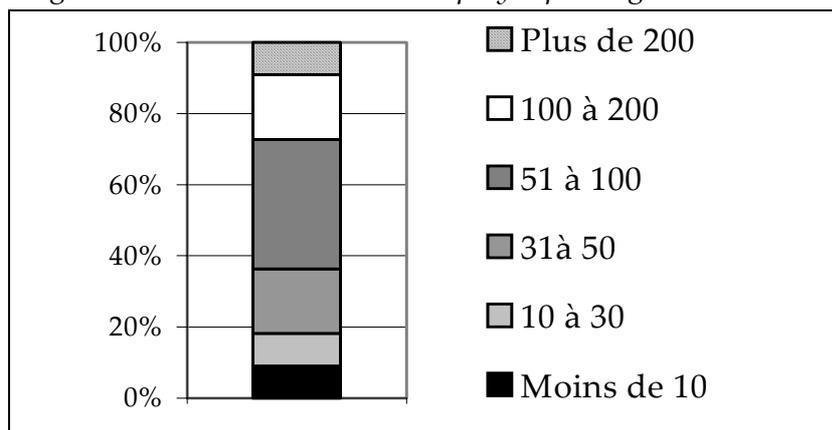


### Moyens humains

La majorité des agences de notre échantillon emploie entre 30 et 100 personnes, avec une très forte dispersion : la plus petite emploie en effet 29 personnes et la plus grande (GAFI) 1500. Il faut tenir compte du fait qu'une bonne partie du personnel du GAFI est affectée à la gestion des zones franches égyptiennes.

La moyenne par agence (tous personnels confondus) s'établirait à environ 240 personnes (60 en excluant le GAFI), ce qui semble supérieur à ce qui est observé pour l'ensemble de l'échantillon FIAS (16 professionnels en moyenne), même si les deux effectifs ne peuvent être directement comparés, le chiffre des personnels « professionnels » n'étant pour l'instant pas disponible pour les agences MEDA.

Figure 14. Nombre de salariés employés par l'agence

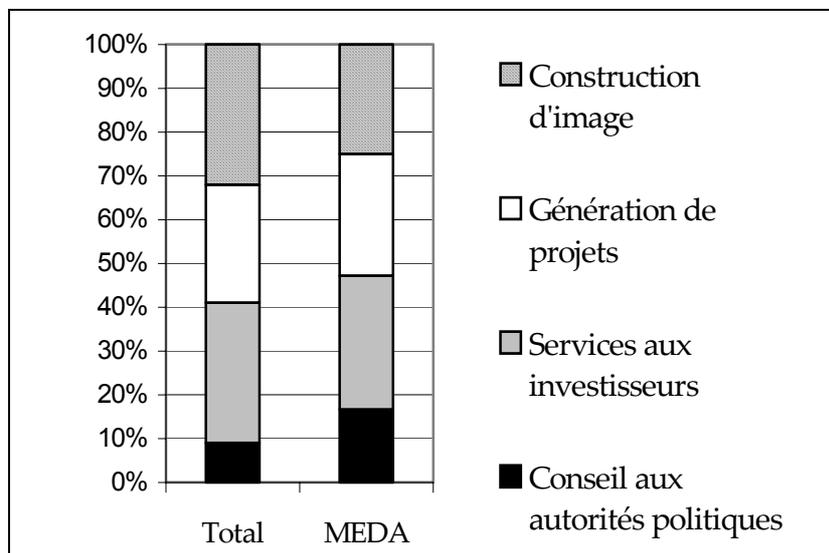


### Répartition des moyens entre les différentes formes d'intervention

Les activités des API MEDA se répartissent de manière à peu près équilibrée entre trois fonctions essentielles : la construction de l'image du pays (promotion), la

génération de projets et les services aux investisseurs. Comme dans le reste du monde, la fonction de « conseil aux autorités politiques » mobilise des moyens nettement moins importants (Figure 15).

Figure 15. Répartition des activités par forme d'intervention

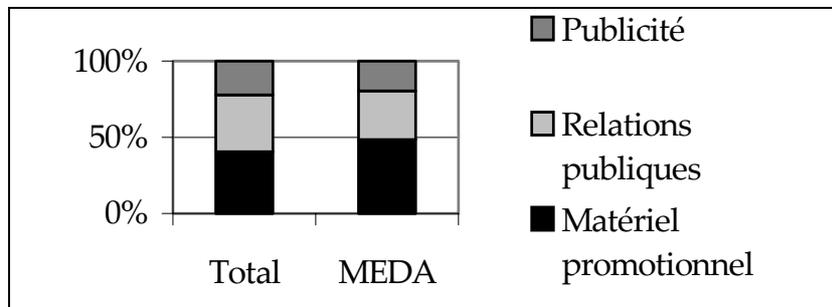


Les différences avec les autres agences de l'échantillon FIAS ne sont pas non plus très marquées si l'on considère le détail de chaque fonction :

- Dans l'activité « construction d'image », l'activité des agences MEDA est légèrement plus orientée, par rapport à la moyenne des agences, vers la confection de

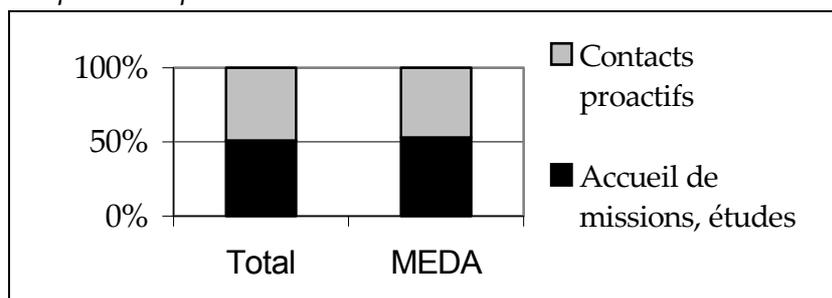
matériels de promotion que vers l'organisation d'événements publics et surtout que vers la publicité (Figure 16).

Figure 16. Activité « construction d'image ». Répartition par domaines



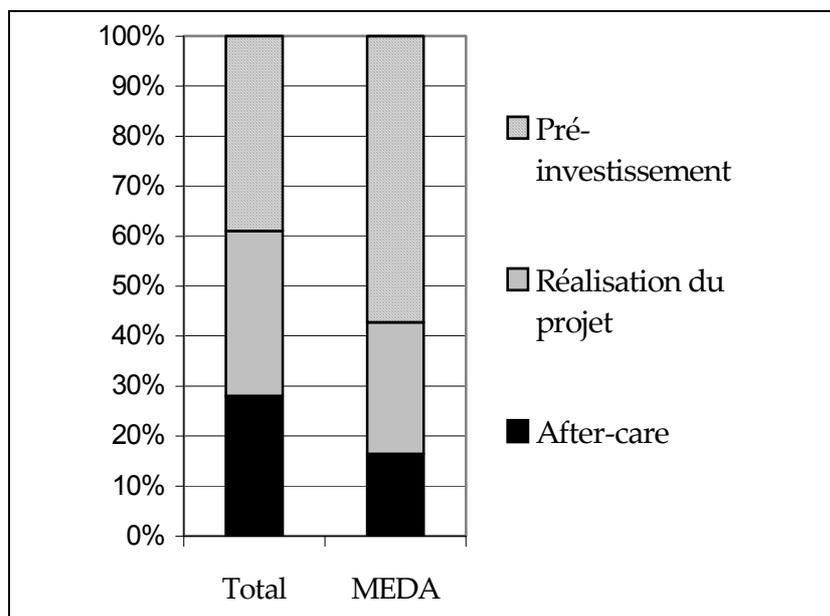
- Dans l'activité « génération d'investissements », les efforts des agences MEDA se répartissent à peu près à égalité entre les activités de contacts proactifs et de réponse aux demandes des investisseurs (Figure 17).

Figure 17. Activité « génération d'investissement ». Répartition par domaine



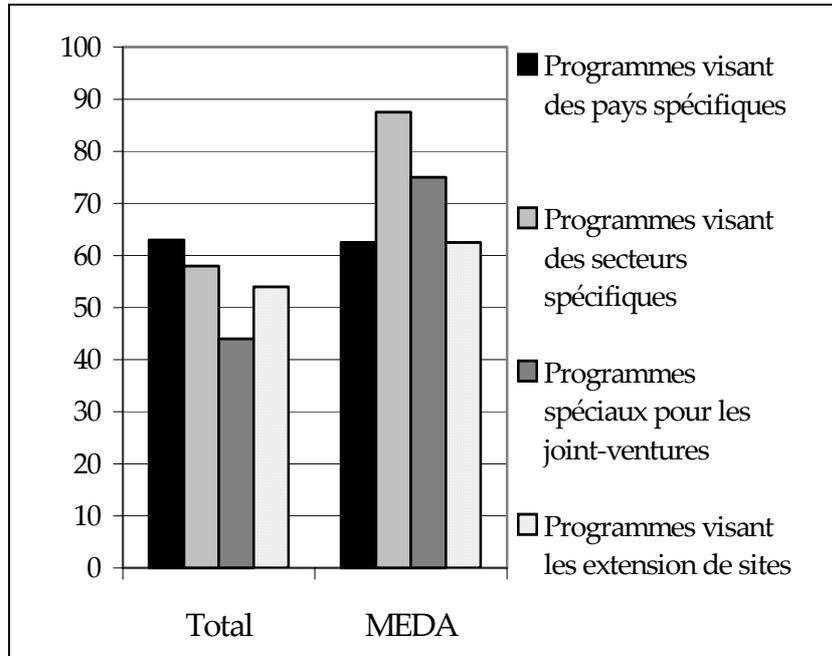
- Concernant la fonction « services aux investisseurs » (Figure 18), on notera que les activités des agences MEDA sont davantage tournées vers les phases amont du processus (recherche d'investisseurs et de projets) que vers la phase aval (after-care et contacts avec les investisseurs étrangers déjà présents dans le pays). Cette configuration particulière est sans doute en partie liée à la présence encore limitée d'investisseurs étrangers dans les pays concernés.

Figure 18. Domaines d'intervention de la fonction « services aux investisseurs »



Enfin, on notera qu'une proportion très importante des API MEDA (et notamment Malte, Israël, la Tunisie, le Maroc et le Liban) a mis en place des programmes de promotion centrés sur des secteurs spécifiques (Figure 19).

Figure 19. Proportion des API ayant mis en place des programmes spécifiques



### 3. Evolutions en cours dans les API MEDA

Alors que le chapitre précédent peut donner l'impression que les API MEDA sont « à la traîne », il est intéressant de faire état d'un certain nombre de facteurs de dynamisme, ainsi que d'expériences positives en cours. Ces évolutions sont facilitées par le programme ANIMA, qui permet la circulation d'information entre agences, des contacts directs entre dirigeants et la comparaison des performances des agences.

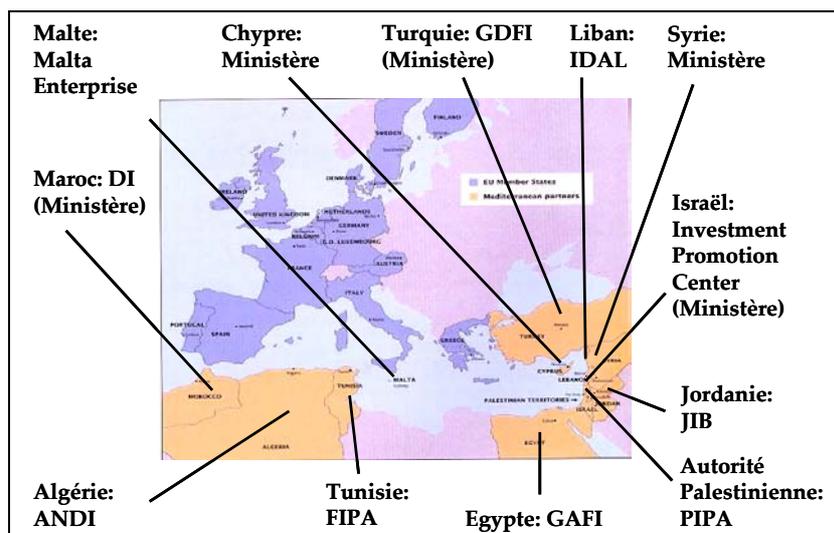
#### Institutions et performances

La carte actuelle des partenaires d'ANIMA (Figure 20) témoigne de la prédominance des agences par rapport aux structures purement ministérielles :

- Sept pays disposent d'une agence (Algérie, Autorité Palestinienne, Egypte, Jordanie, Liban, Malte, Tunisie) ;
- Cinq pays interviennent sur les IDE à travers un Ministère (Chypre, Israël, Maroc, Syrie, Turquie).

Parmi ces derniers, deux envisagent officiellement la création d'une agence autonome (Maroc et Turquie) et la question commence à se poser en Syrie.

Figure 20. Carte actuelle des partenaires d'ANIMA



La structure existant en Israël dispose, elle, de moyens importants, dont la mobilisation possible d'une partie du réseau diplomatique.

En ce qui concerne les pays dotés d'une API, il faut distinguer entre :

- Les agences entièrement consacrées aux IDE (« pure players »), comme FIPA (Tunisie), et dont on peut attendre en théorie des performances significatives ;
- Les agences qui ne s'occupent pas seulement d'attraction des investissements étrangers, mais aussi d'investissement domestique (toutes sauf Chypre, Israël,

Tunisie, Turquie), de zones franches (GAFI, Egypte) et de politique d'entreprise en général (Malta Enterprise, depuis peu). Ces agences sont en principe davantage dispersées en termes d'objectifs.

La figure 21 compare, sur des données strictement objectives (montants et croissance des IDE, tels qu'enregistrés par la CNUCED, et ramenés à la population ou au PNB, tels que fournis par la Banque Mondiale)<sup>8</sup>. Elle montre qu'il semble exister peu de liens entre type de structure consacrée à l'attraction des IDE et performance objective. En réalité, les résultats d'IDE dépendent énormément du niveau d'industrialisation du pays, et de la perception de sa stabilité politique ou de la transparence des affaires. Il existe en pratique dans MEDA trois groupes de pays pour l'attraction des IDE :

- Les pays déjà largement bénéficiaires de la manne d'IDE (Chypre, Israël, auxquels on peut ajouter Malte) ;
- Trois pays intermédiaires, qui tirent leur épingle du jeu et sont proches du niveau moyen des pays émergents (Tunisie, Algérie, Liban) ;
- Six pays très en retard, avec un fort potentiel d'IDE.

---

<sup>8</sup> Malte, qui aurait reçu un flux d'IDE négatif en 2002 selon la CNUCED (WIR Report), n'a pas été intégrée au tableau.

Figure 21. Performances IDE et potentiel des pays

Ratios d'IDE Pays	IDE (x 1,000) par PNB en 2002	IDE par habitant en 2002	Moyenne IDE 1997-2002 en M US \$	Croissance annuelle IDE 1997-2002	Performance d'IDE (synthèse)
<b>Moyenne (à titre de référence)</b>					
MEDA-12	11,8	25,8	9 030	-1%	
Pays émergents	30,4	36,3	190 000	0%	
EU-15	54,9	992,3	383 512	24%	
<b>Performance IDE forte</b>					
Chypre	33,0	371,3	532	-10%	Pays attractif malgré la chute des IDE en 2002
Israël	14,9	257,5	2 560	0%	Pays attractif malgré un retour au niveau des IDE de 1997
<b>Performance IDE intermédiaire, potentiel restant important</b>					
Tunisie	41,1	84,6	581	18%	Pays qui a bien exploité ses ressources, mais doit encore développer ses IDE
Algérie	20,1	34,5	661	33%	Pays assez attractif (grands projets, énergie), mais en deçà de son potentiel
Liban	15,4	58,4	234	11%	Pays attractif du fait de sa situation géopolitique, mais en deçà de son potentiel
<b>Performance IDE faible, potentiel considérable</b>					
Maroc	12,7	14,7	1 107	-18%	Pays apprécié des investisseurs, mais en deçà de son potentiel
Syrie	12,6	13,6	188	23%	Ouverture encore timide aux IDE
Palestine	10,3	13,2	66	-23%	Niveau d'IDE faible du fait de la situation géopolitique
Turquie	7,0	15,7	1 302	5%	Pays très en deçà de son potentiel, boom en cours
Jordanie	6,4	11,2	295	-31%	Niveau d'IDE décevant du fait de la situation géopolitique et des ressources limitées
Egypte	6,6	9,9	1 211	-6%	Niveau d'IDE faible

Deux précisions sont très importantes à ce stade :

- Ces données ne permettent pas d'évaluer l'efficacité des diverses API, pour trois raisons au moins : la région est très « polluée » par les troubles géopolitiques dont souffrent en particulier le Machrek et Israël ; les statistiques CNUCED sont sujettes à caution et d'une grande variabilité (en particulier à cause des opérations majeures de privatisation ou concession dans plusieurs pays) ; enfin, les moyens mis à disposition des API sont très variables, tant sur le plan financier (cf. Figure 24 au chapitre suivant) qu'en termes d'accès aux plus hauts niveaux de l'Etat.
- Il semble que certains pays dotés d'un fort potentiel de rattrapage (en particulier Turquie, Maroc, Algérie et peut-être Syrie) aient vu leur niveau d'IDE augmenter très fortement en 2003 et au début 2004 (cf. données ANIMA de l'observatoire MIPO).

## Evolutions à prévoir

Conscients des défis de la création du marché unique Euro-Med en 2010 et des enjeux de la globalisation, la plupart des gouvernements de la région MEDA ont placé très haut dans leurs priorités la question de l'attraction des IDE - en particulier bien sûr les pays qui

sont en retard et disposent par conséquent d'un potentiel de rattrapage important.

Des évolutions institutionnelles ou stratégiques sont probables, voire engagées dans ces pays : nouvelle agence envisagée en Turquie ou au Maroc, réflexion en cours en Syrie sur le thème de la coordination entre les divers acteurs en charge des IDE, questions que se pose le GAFI sur le marketing de ses zones franches (peu occupées ces dernières années), intérêt de l'Algérie pour son image vis-à-vis des investisseurs etc.

Sans attendre les résultats de ces réflexions inévitablement longues –car elles touchent à des points très sensibles de la politique économique et industrielle– plusieurs API multiplient les initiatives pour améliorer leur organisation (Figure 22).

*Figure 22. Initiatives menées par certaines API MEDA en matière d'organisation*

- **Algérie, Chypre, Maroc : création de guichets uniques** («one-stop shop») En Algérie, l'ANDI a mis en place des guichets uniques dans plus de six régions du pays (wilaya), afin de simplifier les procédures d'investissement et la création d'entreprises. A Chypre, le Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme a mis en place un Centre de l'Investissement, conçu comme un guichet unique pour les sociétés intéressées par d'éventuels investissements et pour

leur interface avec la Banque centrale et les divers services administratifs. Au Maroc, le Ministère de l'Intérieur a mis en place 16 centres régionaux d'investissement CRI dans les provinces du Royaume, chargés du premier niveau de contact avec les entreprises. L'existence et le développement de cet échelon décentralisé, qui dépend d'un autre Ministère que la Direction des Investissements, ont obligé à une réflexion sur la coordination entre niveau national et niveau régional (projet de charte).

▪ **Israël : utilisation du réseau diplomatique pour générer des investissements.** En Israël, la structure en charge de la promotion des investissements (Investment Promotion Centre –IPC-, Ministère de l'Industrie et du Commerce) travaille très étroitement avec les attachés commerciaux à l'étranger. La Directrice de l'IPC est d'ailleurs la responsable hiérarchique de ces attachés commerciaux, dont la mission n'est pas seulement de représenter les intérêts économiques israéliens et de promouvoir les exportations, mais aussi de favoriser les investissements étrangers en Israël. Les attachés commerciaux sont ainsi formés en tant que « business developers » au profit des IDE vers Israël.

▪ **Turquie : jumelage européen pour mettre en place une API.** La Direction Générale de Direction Générale des Investissements étrangers (GDFI, Sous-Secrétariat au Trésor) prépare la mise en place d'une API, à la suite d'une étude réalisée par la FIAS, et en réaction à la faiblesse des flux d'IDE pour un grand pays comme la Turquie. Un programme

de jumelage soutenu par l'UE, et associant l'Allemagne, est en cours de démarrage afin de renforcer les capacités de la future agence.

▪ **Autorité Palestinienne : implication du secteur privé au sein de l'API.** L'agence de développement de la Palestine, PIPA, est dirigée par un conseil d'administration (CA) de treize membres. Cinq de ces membres sont directement issus du secteur privé. Huit sont issus du secteur public. La composition du CA facilite à la fois les changements législatifs sur l'investissement et le suivi des textes qui peuvent gêner l'investissement. L'intérêt d'avoir des membres provenant du secteur privé est une attention plus étroite au terrain. Leur présence est une garantie du maintien de la compétitivité de la Palestine, en fonction des forces du marché local et international.

▪ **Malte : création de Malta Enterprise.** Organisation gouvernementale récemment créée, cette nouvelle structure se charge principalement de soutenir la croissance des PME locales, d'accompagner les entreprises maltaises dans leurs démarches à l'export, et d'attirer les investissements étrangers sur l'île. Malta Enterprise est l'interlocuteur unique et privilégié des sociétés privées, avec pour mission l'information des investisseurs potentiels, la facilitation des démarches administratives et la création d'un réseau de professionnels avec les organisations locales. Site web : <http://www.maltaenterprise.com>

## Evolution « marketing »

Par ailleurs, plusieurs API MEDA prennent conscience de l'importance du marketing territorial, du ciblage des secteurs et des investisseurs, de l'intérêt d'un lien avec la politique industrielle (clusters, « vallées thématiques » etc.), enfin de l'importance de l'after-care (suivi des investisseurs déjà présents). Toute cette réflexion les conduit à la nécessité de développer des « produits » de mieux en mieux adaptés aux attentes des entreprises étrangères (cf. Figure 23).

*Figure 23. Exemple de « nouvelle offre » proposée par certaines API MEDA*

▪ **Tunisie : études de coût réactualisées.** Sur financement européen, la FIPA, agence tunisienne de promotion des IDE, publie régulièrement des données « pré-investissement » sur divers secteurs cibles (automobile, pharmacie, informatique etc.). Ces données concernent en particulier des séries sur les coûts des facteurs (main d'œuvre, énergie etc.), avec des comparaisons entre la Tunisie et divers pays directement concurrents (Portugal, est européen etc.). Cette base de données est un argumentaire précieux vis-à-vis des investisseurs et fait gagner beaucoup de temps dans la mise en place des projets.

▪ **Egypte, Jordanie, Tunisie : offre de zones franches.** En Egypte, le GAFI gère directement 7 zones franches situées

dans des emplacements stratégiques (Alexandrie, le Caire, Port Saïd etc.). Il livre aux investisseurs une cartographie très précise des zones d'investissements, y compris 39 autres zones industrielles (domaines d'activités, état du stock de surfaces disponibles, prix au mètre carré) et présente les secteurs et activités concernés par la zone franche. La Jordanie de son côté dispose de zones industrielles particulières (QIZ - zones industrielles qualifiées) qui ont le privilège de pouvoir exporter hors quotas et en franchise la majorité de leurs produits vers les Etats-Unis. Le gouvernement jordanien a également converti le port d'Aqaba et ses abords en zone spéciale en mai 2001, afin d'attirer et développer le sud du pays, et d'y créer un pôle économique majeur et exempt de droits. Cette zone offre un « package » attrayant, avec un impôt de 5% seulement sur les bénéfices nets, une exonération totale de la taxe sur les services sociaux, de l'impôt sur la distribution des dividendes et des bénéfices, de la taxe foncière et de la taxe de construction. En Tunisie également, plus de 200 000 personnes travaillent dans les zones « off-shore » situées en particulier au sud de Tunis et dont la vocation est de produire à au moins 85% pour l'exportation.

▪ **Maroc : développement de la franchise.** La Direction des Investissements (DI) a ciblé le secteur de la franchise depuis quelques années, nommant en particulier une responsable du secteur et participant avec ANIMA à deux forums euroméditerranéens successifs sur le sujet (Barcelone 2003 et 2004). La franchise est une activité créatrice d'emplois et de

savoir-faire, avec un accompagnement utile entre le franchiseur et le franchisé et une prise de risque essentiellement locale. La DI a effectué un inventaire sur le secteur, préparé une brochure de sensibilisation, initié une coopération avec la Banque Africaine de Développement, et organisé un forum local (« Intégrales de la Franchise », 30 septembre-1er octobre 2004). Les progrès du Maroc ont été très rapides, avec un nombre de réseau de franchise doublé en 3 ans, la présence de plus de 150 enseignes et 600 points de vente, et même une activité d'exportation de franchises vers les pays voisins.

▪ **Liban : un parc technologique pour attirer les entreprises hi tech.** IDAL a lancé la Zone des Technologies Emergentes de Beyrouth (BETZ), un projet ambitieux visant à établir un parc d'entreprises de pointe et à développer des services à base de connaissance à travers le pays. Beyrouth est déjà le siège de nombreux portails internet, télévisions et studios de communication ou de production de contenus, ainsi que du technopole Berytech. Les équipements en télécommunications sont d'un bon niveau. Pour appuyer ce développement, le soutien par l'agence d'investissement IDAL au développement des nouvelles technologies est une priorité. Plusieurs pays MEDA suivent des stratégies semblables, en particulier la Tunisie (l'Ariana et autres technoparcs), le Maroc (Casa Technoparc), l'Égypte (avec ses 40 incubateurs), Israël (24 incubateurs mais aussi et surtout des fonds performants de capital risque) etc.

▪ **Malte : lancement de la campagne « back to Malta ».** Ce projet s'inspire du concept «Home Sweet Home», lancé à Marseille mi-2002, et s'adressant aux Français résidant à l'étranger (Silicon Valley, Nouvelle-Angleterre, Cité de Londres...), pour les convaincre de revenir en Provence créer des entreprises technologiques. A Malte, la cible est la communauté expatriée en Australie (30 000 personnes, soit près de 10% de la population maltaise), et les secteurs visés ceux du maritime et des médicaments génériques. La campagne de communication lancée mi-2004 a déjà permis de convaincre certains contacts de venir étudier un projet de retour au pays. Les entrepreneurs expatriés représentent une cible intéressante : ils ont une expérience internationale, savent prendre des risques et affronter des obstacles, disposent en général de capitaux à investir, maîtrisent souvent des technologies avancées, ont acquis un savoir-faire et des méthodes de management très utiles au pays d'origine. Leur connaissance de la culture locale et leurs réseaux familiaux facilitent par ailleurs leur installation.

Ces évolutions positives sont loin d'être terminées, les API MEDA se préoccupant de rester compétitives vis à vis d'agences territoriales de mieux en mieux armées et de plus en plus agressives à travers le monde. Leur projet commun d'un outil mutuel méditerranéen (réseau ANIMA) peut fortement contribuer à projeter les API MEDA en tête du peloton...

## 4. Présentation détaillée des agences

### Tables synthétiques

Figure 24. Données de base sur les API MEDA

Pays	Date de création API	Statut	Budget en million US\$	Personnel	Personnel avec expérience du privé %
Algérie	2001	Agence	5	150	0%
Chypre	1999	Ministère	0,5	3	50%
Egypte	1972	Agence	-	1 500	0%
Israël	1955	Ministère	-	50	15%
Jordanie	1996	Agence	2	30	10%
Liban	1994	Agence	3	29*	50%
Malte	1967	Agence	6	110	5%
Maroc	1996	Ministère	1	70	29%
Palestine	2000	Agence	0,5	55	25%
Syrie	2000	Ministère	-	8	0%
Tunisie	1973	Agence	3	70	0%
Turquie	1980	Ministère	0,1	40	0%
Moyenne MEDA	1986	7 agences, 5 Ministères	2,3	176	15%

\*au moment de l'enquête (75 au second semestre 2004)

Figure 25. Missions particulières de certaines API MEDA

Pays	Promotion de l'investissement domestique	Promotion de l'export	Conseil aux autorités
Algérie	oui		
Chypre			oui
Egypte	oui		oui
Israël			
Jordanie	oui		oui
Liban	oui	oui	oui
Malte	oui		
Maroc	oui		oui
A. Palestine	oui	oui	
Syrie	oui		
Tunisie			
Turquie			oui
Pays concernés	8 pays	2 pays	6 pays

- Promotion de l'investissement domestique : activité tournée vers les investisseurs locaux (ou « endogènes »).
- Conseil aux autorités (ou « policy advocacy ») : rôle d'influence auprès du gouvernement pour créer un cadre réglementaire, et des pratiques, favorables aux investissements privés (réformes législatives, fiscales...).

## Algérie. L'Agence nationale pour le développement de l'Investissement (ANDI)

L'entité en charge des investissements directs étrangers en Algérie est l'Agence Nationale pour le Développement de l'Investissement (ANDI). Le premier code d'investissement du pays a été promulgué en 1993 et l'ANDI, faisant suite à une première agence (APSI), a été créée en 2001, avec la promulgation de la nouvelle loi sur l'investissement.

L'ANDI est responsable de l'accompagnement des investisseurs nationaux et étrangers, de la facilitation des procédures pratiques et de l'octroi des exonérations fiscales et parafiscales. Elle met actuellement en place des guichets uniques dans chaque région du pays (wilaya), afin de simplifier les procédures d'investissement et la création d'entreprises.

Aujourd'hui, environ 150 personnes travaillent au sein de l'ANDI, au niveau central et dans les six premiers guichets uniques régionaux. Une structure centrale chargée des investissements étrangers a été créée au sein de la Direction Générale de l'Agence. Cette structure qui a démarré avec un petit noyau de cadres

est en train de se développer grâce à des recrutements de personnel qualifié. L'ANDI s'occupe également de l'investissement domestique, sa mission principale.

L'ANDI bénéficie d'une aide accordée par la Commission Européenne dans le contexte du programme de restructuration industrielle et de privatisation accordé à l'Algérie. Un budget de 250 000 Euros a été réservé à l'ANDI pour financer une étude sur l'élaboration d'un manuel de procédures de fonctionnement des guichets uniques régionaux, et pour des actions de formation.

L'ANDI est directement placée sous l'autorité du Chef du Gouvernement, elle constitue un de ses services. Cependant, le Ministre Chargé de la Promotion de l'Investissement et de la Participation exerce une tutelle fonctionnelle sur l'ANDI.

Les missions de l'ANDI sont :

- La définition des actions visant à mettre en valeur les avantages comparatifs et concurrentiels de l'économie algérienne ;
- La proposition de mécanismes de soutien pour la promotion de l'investissement et le suivi de leur exécution ;

- La proposition au gouvernement de toutes mesures légales et économiques utiles pour améliorer l'investissement et pour réduire les formalités d'engagement des projets ;
- Le suivi du fonctionnement des guichets uniques décentralisés;
- Le soutien à l'organisation, au niveau national et international, de forums, séminaires et réunions sur la promotion de l'investissement

### Chypre. Le Centre de Services aux Investisseurs Etrangers de Chypre (Guichet unique)

Le Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme de Chypre a placé en priorité absolue le renforcement de ses liens avec les investisseurs étrangers. Dans ce but, et dans son effort pour encourager le flux d'investissements directs étrangers, le Ministère a mis en place un Centre de l'Investissement, qui est situé dans ses services centraux à Nicosie.

Le Centre a été conçu comme un "guichet unique" pour les compagnies étrangères ou déjà installées intéressées

par la recherche d'opportunités d'investissement à Chypre.

Il vise à attirer les investisseurs étrangers potentiels et à les encourager à devenir directement impliqués dans l'économie de Chypre, puisque les activités croissantes d'investissement contribueront au perfectionnement de la capacité de production et permettront ensuite à l'industrie de Chypre d'affronter le marché international. De plus, le centre a été installé pour servir les besoins des investisseurs et pour s'assurer qu'ils recevront une assistance complète. Un programme de services post-investissement (after-care) sera mis en place.

À ce stade, le Centre :

- Informe les investisseurs sur le plan financier, légal et fiscal au cours de la préparation de leur projet à Chypre ;
- Conseille les investisseurs potentiels sur la manière la plus efficace de se servir du « package » des divers avantages offerts (par exemple les montages d'aides) ;
- Est responsable de l'examen des demandes faites à la Banque Centrale pour des projets dans les secteurs de la production, du commerce, du tourisme et de l'énergie, où la participation étrangère dépasse 49%, ou

si le coût du projet est supérieur à CYP 750 000. Dans les autres cas, les demandes sont traitées directement par la Banque Centrale ;

- Agit comme un lien entre les divers services gouvernementaux et facilite l'obtention des permis/accords (par exemple accord de la Banque Centrale, permis de travail, etc....) requis pour mettre en oeuvre un projet.

### Egypte. Le GAFI (General Authority for Free Zones and Investment)

Le GAFI (General Authority for Investment and Free Zones) est l'entité en charge des investissements directs étrangers en Egypte. C'est à présent une organisation orientée vers le secteur privé.

Le GAFI agit en tant que point focal national égyptien pour les organismes internationaux, la communauté des affaires et les pôles du commerce international, en disséminant l'information et l'investissement à travers son centre modernisé d'information. Il organise des séminaires aux niveaux national et international sur ces questions.

Le GAFI agit au nom des investisseurs et a établi un guichet unique qui inclut des représentants des diverses agences gouvernementales ayant affaire avec les investisseurs. Le GAFI peut compter sur ses 1 500 agents, la plupart d'entre eux étant consacrés à l'administration des zones franches.

L'efficacité du GAFI est illustrée par le rôle essentiel qu'il joue dans les transferts de technologie permis par les investissements étrangers et dans la promotion active des exportations égyptiennes vers le reste du monde.

Site web : <http://www.gafi.gov.eg/>

## Israël. Le Centre de Promotion des Investissements

Le Centre de Promotion des Investissements (CPI) en Israël est intégré au Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Travail (MOIT) d'Israël. Le Centre a été créé en 1993. Sa mission est d'aider les entreprises basées à l'étranger qui sont intéressées aux opportunités d'investissement direct et de joint-ventures en Israël. Le centre se positionne dans sa communication sur les avantages uniques d'Israël et les facteurs économiques positifs. Ses missions principales consistent à :

- Aider les compagnies étrangères et les entrepreneurs individuels cherchant des associés israéliens ou envisageant d'investir ;
- Trouver des compagnies intéressées par des partenariats stratégiques et des investissements potentiels pour les investisseurs étrangers ;
- Faire correspondre les technologies, les produits et les compagnies aux besoins des investisseurs étrangers ;
- Informer l'investisseur étranger sur toutes questions relatives à l'investissement en Israël.

Le CPI est principalement responsable de l'organisation des visites liées à l'investissement, de la fourniture d'information et d'autres aides et activités au sujet des IDE. Le CPI produit également des publications et des présentations, pour tenir informés les investisseurs et autres acteurs de l'économie mondiale intéressés par Israël, du dynamisme de l'économie israélienne et des compagnies israéliennes qui réussissent.

## Jordanie. Jordan Investment Board (JIB)

Jordan Investment Board (JIB) est une agence de haut niveau chargée de favoriser la Jordanie comme destination privilégiée des investissements directs

étrangers, et soutenant les investissements directs domestiques au service de la prospérité économique jordanienne.

Jordan Investment Board est une entité publique coopérant avec le secteur privé, afin de promouvoir la Jordanie, son environnement favorable aux affaires, et ses diverses opportunités d'investissement. JIB offre des services haut de gamme pour faciliter les procédures d'enregistrement et d'autorisation pour les projets, avec une approche aussi simplifiée que possible pour les investisseurs.

Depuis sa fondation en 1996, JIB propose aux investisseurs un ensemble de services de base, à savoir :

- Diffusion d'informations, de résultats, de rapports, d'enquêtes et d'opportunités d'affaires, à travers les publications de JIB, des conférences, la communication aux médias, ou des activités de relation publique ;
- Préparation de « packages » d'aide au service des investisseurs, avec un guichet unique qui intervient au niveau des pré-autorisations ou autorisations de projets, et du suivi des entreprises ;
- Octroi d'incitations financières telles que des exemptions de droits de douane et des réductions d'impôt sur le revenu allant jusqu'à 100% ;

- Amélioration des procédures d'affaires, avec tous les formulaires normalisés disponibles sur un simple CD;
- Définition d'opportunités d'investissement, avec cinquante études de pré-faisabilité diffusées gratuitement aux intéressés et couvrant un éventail de secteurs et de tailles de projet ;
- Promotion du pays dans divers types de supports (construction de l'image de la Jordanie) ;
- Recommandations de stratégie pour les autorités publiques et le secteur privé ;
- Conseil juridique aux entreprises « clientes » ;
- Fourniture d'information aux divers contacts intéressés.

La Jordanie dispose de zones industrielles particulières (QIZ - zones industrielles qualifiées) qui ont le privilège de pouvoir exporter hors quotas et en franchise la majorité de leurs produits vers les Etats-Unis.

Le gouvernement jordanien a également converti le port d'Aqaba et ses abords en zone spéciale en mai 2001, afin d'attirer et développer le sud du pays, et d'y créer un pôle économique majeur et exempt de droits. La nouvelle zone offre un « package » attrayant qui inclue un impôt de 5% seulement sur les bénéfices nets,

une exonération totale de la taxe sur les services sociaux, de l'impôt sur la distribution des dividendes et des bénéfices, de la taxe foncière et de la taxe de construction.

Site web : <http://www.jordaninvestment.com/>

## Liban : l'Agence pour le développement des investissements au Liban (IDAL)

L'Agence pour le Développement des Investissements au Liban (IDAL) est une institution publique chargée de promouvoir les investissements au Liban et d'aider les investisseurs à mettre en œuvre et développer leurs projets. Promulguée par le Parlement libanais le 16 août 2001, la loi 360 pour la promotion des investissements au Liban renforce le rôle d'IDAL en la dotant de larges prérogatives visant à attirer et encourager les investissements afin de stimuler le développement économique et social du pays et de renforcer sa compétitivité. Cette loi accorde une série d'incitations, de réductions et d'exemptions fiscales aux projets d'investissements portant sur les secteurs de l'industrie, de l'agriculture, de l'agro-industrie, du tourisme, de la technologie de l'information et des médias.

IDAL offre une large gamme de services ayant pour objectif la promotion des investissements ainsi que la facilitation, l'accélération et la simplification du processus de leur mise en œuvre. IDAL regroupe plusieurs activités :

1- Une large gamme de services. Les services offerts aux investisseurs vont de la collecte d'informations à l'assistance dans l'établissement d'une société en passant par l'émission rapide des autorisations et permis requis par les autorités libanaises. Ces services comprennent :

- Le service "Guichet Unique" qui donne à IDAL le pouvoir de se substituer aux administrations et institutions publiques ainsi qu'aux municipalités afin d'accélérer le processus d'émission des autorisations et permis nécessaires.
- L'intermédiaire entre les entreprises et les investisseurs, service qui favorise la rencontre entre entrepreneurs locaux et investisseurs locaux et internationaux afin de mettre en place des projets en partenariat.
- Le centre d'information et d'assistance aux investisseurs, qui leur fournit des renseignements approfondis, détaillés et fiables sur leurs domaines d'intérêt.

2- Des incitations à l'investissement. IDAL fournit des incitations, des exemptions, des réductions et des facilités aux projets d'investissement sur la base d'un système de classification des zones d'investissement visant à répartir efficacement et équitablement les activités économiques sur l'ensemble du pays.

3- Des contrats globaux. Le "contrat global d'incitations" dont IDAL fait la promotion offre des encouragements personnalisés, des exemptions, des réductions et des facilités aux projets d'investissements. Ce contrat définit autant les droits et les obligations de l'Agence que ceux des investisseurs, y compris ceux qui se sont engagé à exécuter des projets dans un délai limité.

4- Joint-venture. IDAL peut participer directement au capital des sociétés anonymes qui veulent mettre en valeur les secteurs du tourisme libanais et des produits agricoles et/ou industriels libanais, ainsi que celles qui travaillent à la mise en œuvre et la gestion d'incubateurs facilitant les innovations, entre autres dans les domaines de la technologie, de l'informatique et de la communication.

5- Promotion des exportations. IDAL a pour mission de promouvoir les exportations libanaises. A cet égard, l'Agence a lancé depuis 2 ans, sous le label "Export

Plus", un premier projet visant à développer les exportations agricoles. Ce programme a permis d'augmenter sensiblement les exportations agricoles et d'en améliorer la qualité en combinant subventions aux exportateurs et contrôle des normes de qualité des produits.

6- Rôle consultatif. IDAL conseille le gouvernement libanais sur des questions relatives aux investissements en faisant des recommandations et en offrant des solutions pratiques quant au changement des cadres légaux et administratifs visant à améliorer le climat d'investissement au Liban.

Site web : [www.idal.com.lb](http://www.idal.com.lb)

## Malte. Malta Enterprise

Malta Enterprise, qui fait suite à Malta Development Corporation (MDC), a été créé par la loi en 1967 après l'indépendance. La principale mission de Malta Enterprise est de transformer un pays dont l'activité était essentiellement liée à une fonction de base militaire en une économie industrielle et touristique valorisant les atouts de l'île.

Malta Enterprise emploie 110 agents, dont 30 environ travaillent sur les investissements étrangers directs.

## Maroc. La Direction des Investissements

Chargée depuis 1996 de promouvoir le Maroc auprès des opérateurs internationaux, la Direction des Investissements dépend du Ministère des Affaires Générales, des Affaires Economiques et de la Mise à Niveau de l'Economie.

Au-delà d'une mission d'information sur les potentialités du pays, la Direction conçoit et met en œuvre des stratégies de promotion de l'investissement sur des segments ciblés favorisant la concrétisation des projets. Son plan d'action en ce sens s'articule autour de quatre orientations majeures :

- Identification des différentes catégories d'investisseurs et des pays émetteurs ;
- Valorisation de secteurs prioritaires tels le tourisme, les NTIC, les composants électroniques et automobiles, le textile, l'aéronautique et l'agroalimentaire ;
- Coordination entre institutions nationales et organisations internationales concernées par l'investissement ;

- Orientation des projets selon les opportunités offertes par les différentes régions du Maroc en collaboration avec les Centres Régionaux d'Investissement.

La Direction des Investissements comprend :

- Deux divisions couvrent ainsi les volets concernant la Promotion, la Communication et la Coopération, les Etudes et la Réglementation ;
- Deux autres divisions sont dédiées aux secteurs d'activité prioritaires, Agriculture et Industrie d'une part, Tourisme et Services d'autre part.

La Direction des Investissements assure également le secrétariat de la Commission interministérielle des Investissements, instance de recours et d'arbitrage présidée par le Premier ministre.

Site web : <http://www.morocco-invest.com>

## Autorité Palestinienne. Agence Palestinienne de Promotion des Investissements (PIPA)

En 1998, dans le cadre de la loi sur la promotion des investissements, une entité autonome, l'Agence Palestinienne de Promotion des Investissements

(Palestinian Investment Promotion Agency-PIPA) a été créée par l'Autorité Nationale Palestinienne. La loi en question a non seulement établi PIPA, mais a aussi édicté les règlements régissant le fonctionnement de l'agence. Un guichet unique a été mis en place pour aider les investisseurs à enregistrer leurs projets, à obtenir les approbations nécessaires, à bénéficier d'incitations et d'exemptions fiscales.

1. Les objectifs de PIPA (« Mission statement »). « PIPA a pour objectif de préparer un meilleur futur pour tous les Palestiniens en fournissant le service constamment amélioré à sa clientèle - investisseurs domestiques et étrangers-, en offrant un guichet unique efficace, des incitations spéciales pour investir et une technologie de dernier cri pour attirer les projets. PIPA facilite la coopération entre le secteur privé et le gouvernement, créant et maintenant un environnement compétitif pour l'investissement. »

2. Les enjeux. Afin d'améliorer la situation économique en Cisjordanie et dans la bande de Gaza, il faut que davantage d'argent soit injecté dans les villes et les communautés de Palestine. La concrétisation d'une partie des investissements dépendra naturellement du retour au calme et d'une résolution des conflits en cours. En dépit de la situation présente, certains

investissements continuent à être réalisés, principalement du fait de la diaspora palestinienne et de joint-ventures constituées avec des ressortissants étrangers.

Avec davantage d'argent dans l'économie, plus d'emplois seront créés. C'est un aspect vital pour un pays souffrant actuellement d'un taux de chômage de 31% (Bureau central palestinien de statistique, données du 4<sup>ème</sup> trimestre 2002). Avec une population totale de 3,5 millions de personnes, cela signifie environ 1,1 million de personnes sans emploi.

Entre les années 1998 et 2002, PIPA a contribué à la création de 11 000 emplois, grâce aux investissements réalisés dans les Territoires Palestiniens, un résultat relativement modeste, mais un mouvement dans la bonne direction. En 1998, le taux de chômage était de 14,4%. En 1999 ce chiffre a baissé nettement, à 11,8%. Le début de l'Intifada a vu une augmentation du chômage à 14,1% avec un maximum de 35% atteint au troisième trimestre 2002 (Bureau central palestinien de statistiques [www.pcbs.org](http://www.pcbs.org)).

3. Les missions et le mandat de PIPA. Les missions et responsabilités de PIPA sont les suivantes :

- Augmenter le flux des investissements étrangers et domestiques en conformité avec les priorités nationales ;
- Accroître l'offre d'emploi dans le pays, en fonction des investissements et activités de développement ;
- Augmenter les exportations palestiniennes et augmenter le flux de devises étrangères ;
- Assurer des transferts de technologie au bénéfice d'entreprises palestiniennes dans tous les secteurs prioritaires ;
- Déterminer les lacunes du cadre légal et du climat d'investissement, et chercher à influencer, à travers le conseil d'administration de PIPA, les décisions du gouvernement favorisant des politiques favorables à l'investissement étranger.

4. Rôle de PIPA dans le suivi des projets. Une fois qu'un projet a reçu toute l'aide possible, qu'il s'agisse d'incitations, de licence, ou d'exemptions fiscales, le rôle de PIPA n'est pas terminé. Le suivi ultérieur des projets et entreprises, une fonction sans doute moins importante pour des pays économiquement stables, représente une fonction-clé pour PIPA. L'agence continue à fournir toute aide utile aux investisseurs, y compris en proposant des modifications du cadre législatif ou réglementaire concernant l'investissement.

5. Fonctionnement de PIPA. PIPA est dirigée par un conseil d'administration de treize membres. Cinq de ces membres sont directement issus du secteur privé. Huit sont issus du secteur public. Le conseil d'administration est présidé par le Ministre de l'Economie Nationale, avec un représentant du ministère des Finances comme vice-président. Les membres provenant du secteur public fournissent une interface efficace avec les Ministères du tourisme, de l'industrie, du logement, de la planification et de la coopération internationale, de l'agriculture, et avec l'autorité monétaire.

6. Promotion de la Palestine. La Palestine est une terre riche d'opportunités inexploitées. Le but de PIPA est principalement de s'assurer que les compagnies internationales et les palestiniens de la diaspora non seulement le sachent, mais connaissent également la façon d'obtenir davantage d'information et d'aide pour investir. Site web : [www.pipa.gov.ps](http://www.pipa.gov.ps)

## Syrie. Le Bureau de l'Investissement

La Syrie s'est récemment dotée d'un Bureau de l'Investissement (Investment Bureau) rattaché au 1<sup>er</sup> Ministre. Ce bureau intervient comme guichet unique

pour faciliter les projets d'investissement, mais dispose d'une équipe réduite (huit personnes).

D'autres structures travaillent aussi dans ce domaine :

- Le Ministère de l'Industrie, représentant le pays dans le programme ANIMA, en charge des autorisations pour les installations industrielles, et tuteur des compagnies publiques. Mailto : [nadia-ok@shuf.com](mailto:nadia-ok@shuf.com)
- Le Ministre de l'Economie et du Commerce Extérieur, en charge de la stratégie économique nationale, et tuteur des compagnies privées. Site web : <http://www.syrecon.org>
- State Planning Commission (définition des priorités et stratégies nationales)
- Programmes UE tels que SEBC (Syrian-European Business Centre, en charge de la mise à niveau des entreprises syriennes et les préparant à l'accès au marché et à l'export, production d'une « feuille de route de l'investisseur ») et ISMF (Institutional Sector Modernisation Facility, en charge de la transformation du secteur public).

Aucun de ces acteurs ne dispose actuellement ni des moyens légaux ou budgétaires d'une véritable API, ni d'un mandat clair pour développer les IDE vers la Syrie.

Une réflexion est en cours pour remédier à cette situation, compte tenu du faible niveau des flux d'IDE.

### Tunisie. L'Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur (Foreign Investment Promotion Agency -FIPA)

L'Agence de Promotion de l'Investissements Extérieur a été créée en 1995 sous la tutelle du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale. L'agence emploie 70 personnes et dispose d'un réseau de 6 bureaux à l'étranger situés à Bruxelles, Chicago, Londres, Cologne, Milan et Paris. Le rôle de l'agence est de promouvoir la Tunisie comme site d'investissement, d'aider les investisseurs étrangers à s'installer et à étendre leurs activités en Tunisie et de proposer les mesures d'amélioration de l'environnement de l'investissement.

Pour la mise en œuvre de sa mission, FIPA fait réaliser par des bureaux internationaux de consultance des études comparatives sur les facteurs de localisation et les coûts de production de plusieurs produits permettant d'établir de façon rigoureuse la situation concurrentielle de la Tunisie.

FIPA met également à la disposition des investisseurs plusieurs documents et supports promotionnels présentant des informations utiles sur l'économie, les coûts de facteurs, les incitations à l'investissement, les infrastructures.

Site web : <http://www.investintunisia.com>

## Turquie. Direction Générale des Investissements étrangers (GDFI)

L'entité responsable des investissements directs étrangers (IDE) dans le pays est la Direction Générale des Investissements Etrangers (General Directorate of Foreign Investments-GDFI), intégrée au Sous-Secrétariat au Trésor, basé à Ankara. GDFI agit en tant que guichet unique pour les projets majeurs et peut envisager des exonérations d'impôt ou d'autres incitations. Ses tâches principales incluent :

- La préparation de législations appropriées ;
- L'attribution des aides d'Etat ;
- La promotion des IDE entrant en Turquie;
- La collecte des statistiques d'IDE vers la Turquie ;
- L'assistance aux investisseurs étrangers.

En raison des contraintes budgétaires, les activités de promotion d'investissement ont été concentrées sur des fonctions de service à l'investisseur et de recommandation de politiques sur les IDE. Les fonctions de détection de projets et de construction de l'image du pays doivent encore être développées. Le flux courant d'IDE étant faible pour un grand pays comme la Turquie, en dépit de son fort potentiel, le gouvernement a décidé de réagir en faisant passer une nouvelle loi sur des investissements étrangers et en préparant une loi sur la création d'une API. Un programme de jumelage est également soutenu par l'UE, afin de renforcer les capacités de cette nouvelle agence.

La région recevant le plus gros des IDE est celle d'Istanbul, avec son hinterland, la région de Marmara, qui concentre la majeure partie des grands projets industriels. D'autres projets existent dans les secteurs côtiers (Izmir, Antalya), mais portent généralement sur le tourisme. L'organisation administrative du pays demeure fortement centralisée. Le programme de réforme envisagé le gouvernement, qui vise un certain niveau de décentralisation en conformité avec des normes UE peut représenter une occasion de donner un

## Les outils méditerranéens de promotion de l'investissement

rôle aux échelons régionaux dans l'accueil des investissements.

Sites web : [www.investinginturkey.gov.tr](http://www.investinginturkey.gov.tr).

[www.treasury.gov.tr](http://www.treasury.gov.tr)

Les autres acteurs principaux dans le domaine des IDE sont :

- L'association turque des industriels et hommes d'affaires (Tüsiad) [www.tusiad.org.tr](http://www.tusiad.org.tr)
- L'association des compagnies étrangères en Turquie (Yased) [www.yased.org.tr](http://www.yased.org.tr)
- L'organisation des PME turques (Kosgeb) [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr)
- L'union des chambres de commerce et des bourses de commerce en Turquie (TOBB) [www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr)
- La chambre de commerce d'Istanbul (la plus significative du monde par le nombre de membres : 300 000 !) [www.ito.gov.tr](http://www.ito.gov.tr)

La majorité de ces organismes ont des sites web efficaces et travaillent à Istanbul ou à Ankara.

La Turquie a également plusieurs "EuroInfoCentres", qui fournissent des données sur les modalités pour créer une compagnie, ou des partenariats avec les compagnies turques.

## Bibliographie

- CNUCED, 2002, *The world of investment promotion at a glance*, Advisory Studies n°17, Genève
- Hatem F. et DREE, *Les dispositifs de promotion de l'investissement dans le monde*, Notes Bleues de Bercy n°267, 3 mars 2004
- Hood N., Young S., 1993, *Inward investment policy in the European community in the 90's*, *Transnational Corporations* Vol 2, n°2, août 1993
- Miroux A. Andrews Johnson K., 2002, *Investment promotion : towards best practices*, ronéo, FIAS, mai 2002
- Morisset J., 2003, *Is investment promotion effective at attracting FDI ?*, WAIPA VIIIth annual conference, Genève, 22-24 janvier 2003
- PriceWaterhouseCoopers, 2000, *Comparative assessment of inward investment practices of 8 investment promotion agencies*, ronéo, décembre 2000
- Storper M., Thomadakis S., Tispouri L., 1998, *Latecomers in the global economy*, Routledge

## Les outils méditerranéens de promotion de l'investissement

### Quatrième de couverture

ANIMA est un projet européen qui consiste à aider 12 pays du Sud de la Méditerranée et du Proche-Orient partenaires de l'UE ( Pays "MEDA": Algérie, Autorité Palestinienne, Chypre, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Syrie, Tunisie, Turquie) à se doter de stratégies et d'outils d'attraction des investissements étrangers. L'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), assistée par l'ICE (Italie) et la Direction des Investissements (Maroc), conduit le projet, financé par l'Union Européenne.

### **Les outils de promotion de l'investissement dans la région MEDA. *Présentation & benchmarking***

Algérie / Autorité Palestinienne / Chypre / Egypte / Israël / Jordanie / Liban / Malte /  
Maroc / Syrie / Tunisie / Turquie

NOTES & ETUDES N°2 / Juillet 2004

Le développement des coopérations et des échanges d'expérience entre les agences de promotion de la région MEDA suppose une bonne connaissance mutuelle des dispositifs nationaux de prospection. L'enquête réalisée sur ce thème auprès des agences nationales partenaires du programme ANIMA apporte les enseignements suivants :

- Le développement de l'activité de promotion des investissements s'inscrit dans un mouvement général d'ouverture aux investissements étrangers, qui a touché toute la zone euro-méditerranéenne, et plus généralement l'ensemble du monde. Si certains pays comme Malte, la Jordanie ou la Tunisie ont joué un rôle précurseur en la matière, la mise en place de politiques de promotion est relativement récente dans la région MEDA ;
- Les agences en charge des politiques de promotion sont fréquemment issues de services d'États chargés, soit de la réglementation des investissements étrangers, soit de la planification des investissements dans un contexte d'économie dirigée. Leurs statuts, leurs structures, leurs domaines d'intervention, leur recrutement et leurs modes de financement sont encore aujourd'hui très marqués par cet historique ;
- Une évolution progressive vers des modes d'organisation permettant d'accroître l'efficacité des interventions auprès des entreprises investisseuses mérite toutefois d'être signalée : création d'agences autonomes spécialisées, volonté d'associer le secteur privé local aux actions mises en œuvre, voire début de diversification du recrutement ;

## Les outils méditerranéens de promotion de l'investissement

- Enfin, la faiblesse des moyens financiers propres dont disposent en moyenne les agences des pays MEDA rend difficile la mise en place de politiques de promotion pro-actives de grande ampleur (réseaux de prospection propres, opérations de prospection ciblée).

Cette analyse confirme l'intérêt du travail mutuel engagé à l'échelle régionale dans le cadre du programme ANIMA.

*Fabrice Hatem, responsable des études du programme ANIMA au sein de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), et Bénédicte de Saint-Laurent, coordinateur du programme ANIMA ont rédigé cet ouvrage réalisé avec des contributions de l'équipe ANIMA et des API MEDA.*