



Janvier 2022

## FAIRE PROGRESSER LES OUTILS NUMÉRIQUES POUR LA PROMOTION ET LA FACILITATION DES INVESTISSEMENTS DANS LA RÉGION MENA

Sarah Marion Dayan

### RÉCAPITULATIF ET CONCLUSIONS PRINCIPALES

Cette note de politique a accompagné les discussions du séminaire régional « *Intégrer les outils et solutions numériques dans les activités des API MENA* », organisé le 14 octobre 2021 par le Programme UE-OCDE sur l'investissement en Méditerranée<sup>1</sup>, en collaboration avec le Réseau des API OCDE. Ce séminaire a réuni des spécialistes en API venant de la région MENA et de pays pairs (dont l'Estonie, le Royaume-Uni et Dubaï, Émirats arabes unis) afin de partager les pratiques et outils numériques spécifiques adoptés, ainsi que les défis et opportunités auxquels sont confrontées les API dans leurs activités de numérisation. Cette note présente des points de discussion, en s'appuyant sur les résultats de l'Enquête de l'OCDE sur la promotion des investissements et de la numérisation. Cette enquête a été menée en ligne auprès des API d'Égypte, de Jordanie, du Maroc, de Palestine, de Libye et de Tunisie<sup>2</sup> durant l'été 2021, et auprès d'API de 36 pays de l'OCDE afin de réaliser une analyse comparative. Cette note a été mise à jour postérieurement au séminaire afin d'y intégrer les points clés partagés par la région MENA et les API paires.

Voici les principaux résultats de l'enquête et des discussions interactives entre la région MENA et les API paires :

- De nombreuses API de la région MENA utilisent ou ont récemment développé des outils numériques pour soutenir les investisseurs tout au long du processus d'investissement, allant de la promotion des investissements (cibler et attirer les investisseurs) à la facilitation des investissements (soutenir l'entrée des opérations) ; certaines ont également introduit des outils permettant de fournir des services de suivi après la mise en place du projet. Les API MENA utilisent des outils numériques pour les processus internes, mais ont indiqué que le maintien d'une utilisation constante pour la gestion de la relation client reste complexe.

<sup>1</sup> Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

<sup>2</sup> L'API de Tunisie prise en compte dans cette note fait référence à la Tunisian Investment Authority (TIA). La Tunisie gère plus d'une API nationale, cependant, seule la TIA a complété la seconde moitié de l'enquête numérique de l'OCDE, sur laquelle se concentre cette note de politique.

- Les API MENA semblent utiliser des outils numériques pour un plus large éventail d'activités que celles de l'OCDE. Cela peut refléter des avancées visant à faciliter les procédures administratives pour les investisseurs dans des juridictions où les étapes d'investissement peuvent être longues et fastidieuses. Par rapport aux pays de l'OCDE, une plus grande proportion des économies de la région MENA a numérisé la plupart des procédures d'investissement et de création d'entreprise.
- Les types d'outils numériques proposés par les API MENA ne sont pas toujours technologiquement complexes ; des solutions de haute technologie ne sont toutefois pas indispensables pour soutenir les investisseurs. Il existe également une grande disparité dans les compétences numériques parmi les API MENA, reflétant en partie leurs différentes avancées numériques nationales.
- La pandémie de COVID-19 a accéléré le virage numérique pour les API. Toutes les agences de la région MENA ont déclaré avoir augmenté leur utilisation d'outils numériques pendant la crise et toutes ont indiqué qu'elles prévoyaient d'étendre leur utilisation des outils et processus numériques à l'avenir, notamment pour présenter les opportunités potentielles et faciliter les procédures pour les investisseurs. L'expansion de la numérisation incite à son tour les API MENA à réévaluer leurs stratégies et la nature des services offerts.
- La réalisation de ces transitions numériques nécessitera des ressources et un soutien politique plus large. La plupart des agences MENA ont déclaré que les plus grands défis à l'intégration des outils numériques sont le changement de culture d'entreprise et la coordination avec d'autres agences gouvernementales. Les agences paires présentes lors du séminaire ont souligné l'importance de sensibiliser le personnel aux avantages des outils numériques et d'obtenir un soutien politique pour la numérisation.
- La région MENA et les API paires ont convenu que si la pandémie a rendu les outils numériques indispensables, ceux-ci ne peuvent pas remplacer toutes les activités des API. La numérisation peut offrir aux API la possibilité d'atteindre davantage d'investisseurs et de mener leurs opérations plus efficacement. Mais l'adoption d'outils numériques a également un coût et nécessite une stratégie sur les domaines où ces outils peuvent être les plus efficaces.

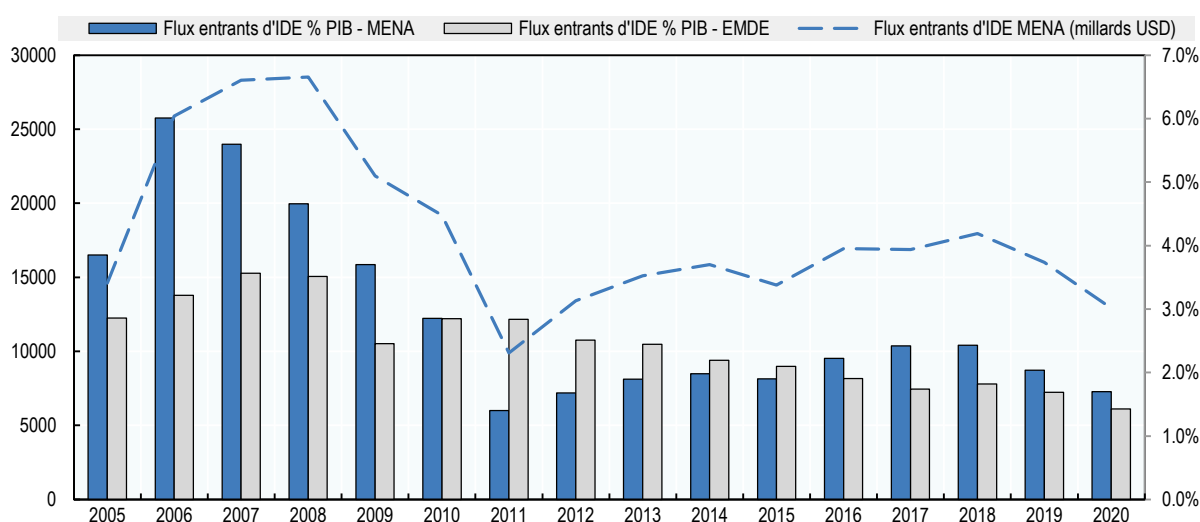
## Introduction

L'un des plus grands changements propulsés par la pandémie de COVID-19 est la numérisation des agences et services gouvernementaux. Avec la fermeture des bureaux et les restrictions sur les réunions en personne, les gouvernements ont été contraints de s'adapter rapidement pour fournir à distance les services existants aux citoyens et aux entreprises, et offrir de nouvelles aides, de manière sécurisée et à grande échelle. Les agences de promotion des investissements (API) – au premier plan en matière d'attraction, d'établissement et d'expansion des entreprises – ont vu à la fois un changement dans leur mode de fonctionnement à mesure que leurs activités se numérisaient, et une urgence renouvelée de mieux soutenir les entreprises et promouvoir l'investissement en période de crise économique. Les API disposant de services numériques plus développés ont vu les avantages de stratégies de numérisation déjà en place, tandis que les outils numériques nouveaux ou déjà existants, comme le marketing en ligne ou les événements en ligne, les visites virtuelles de sites, les portails numériques d'investisseurs ou encore les plateformes d'information sur la COVID-19, sont devenus indispensables aux API pour leur permettre de réaliser leurs missions, tout en offrant également des moyens plus efficaces d'atteindre un plus grand nombre d'investisseurs existants et potentiels. A présent, un an et demi après le début de la pandémie, nombre de ces bouleversements s'avèrent ne plus être temporaires. Les gouvernements et les entreprises de nombreux pays continuent de restreindre les voyages transfrontaliers et les événements en personne. C'est la raison pour laquelle les agences gouvernementales et les entreprises étudient le rapport coût-

efficacité de transférer davantage d'opérations vers le numérique. Cela oblige les API à réfléchir à leurs stratégies de numérisation et à considérer plus fondamentalement dans quelle mesure l'avenir de la promotion et de la facilitation des investissements est numérique.

Il est essentiel d'attirer et d'aider au mieux les entreprises afin de stimuler les investissements nécessaires pour soutenir la reprise économique après la pandémie que nous traversons. Ceci est sans doute encore plus urgent dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA), où la crise du COVID-19 a aggravé des défis socio-économiques déjà pressants, avec des effets dévastateurs dans certains pays. Les entrées d'investissements directs étrangers (IDE) dans les économies de la région MENA couvertes par le *Programme UE-OCDE pour l'investissement en Méditerranée* (économies ciblées de la région MENA)<sup>3</sup> ont diminué d'environ 27 %<sup>4</sup> en 2020 par rapport à 2019. Ceci reste inférieur à la baisse vertigineuse de 51 % observée dans les économies de l'OCDE, mais représente tout de même une baisse substantielle des financements (OCDE, 2021<sup>[1]</sup>). En valeur absolue, tout comme en pourcentage du PIB, les entrées d'IDE dans la région sont désormais à leur plus bas niveau depuis 2011 (Graphique 1).

### Graphique 1. Les entrées d'IDE dans la région MENA atteignent leur plus bas niveau depuis 2011



Note : EMDE : économies émergentes et en développement. Les données sur les entrées d'IDE pour 2020 sont provisoires. L'agrégat MENA comprend des données pour les huit économies ciblées. Les données 2020 pour l'agrégat MENA sont estimées à l'aide des données nationales disponibles de la base de données BOP du FMI et des sites internet des sources nationales.

Source : OCDE d'après la base de données de la balance des paiements du FMI et les statistiques de l'OCDE sur les investissements directs internationaux (entrées d'IDE) et la base de données des perspectives de l'économie mondiale (PIB) du FMI.

L'activité économique est également au point mort. Toutes les économies ciblées de la région MENA, à l'exception de l'Égypte, ont connu une croissance négative du PIB en 2020, avec une contraction moyenne plus marquée que toutes les autres régions émergentes et en développement<sup>5</sup> (World Bank, 2021<sup>[2]</sup>). Le chômage et la dette publique déjà élevés ont également considérablement augmenté, rendant la région encore plus vulnérable aux chocs internes et externes. L'augmentation des investissements privés est

<sup>3</sup> Les économies ciblées de la région MENA désignent les huit économies bénéficiaires du Programme UE-OCDE pour l'investissement en Méditerranée : Algérie, Égypte, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Autorité Palestinienne et Tunisie.

<sup>4</sup> Ce chiffre exclut le Liban en raison de contraintes de données.

<sup>5</sup> La croissance du PIB s'est contractée d'environ 10,3 % en 2020 dans les huit économies ciblées, et de 5,2 % si l'on exclut les baisses vertigineuses au Liban et en Libye. En Amérique latine et dans les Caraïbes, la deuxième région émergente et en développement la plus durement touchée par la pandémie, la croissance s'est contractée de 6,7 % (World Bank, 2021<sup>[2]</sup>).

donc essentielle à la fois pour relancer la croissance et pour soutenir la stabilité économique à long terme (OCDE, 2021<sup>[3]</sup>). Même si cela nécessitera un effort concerté de l'ensemble des gouvernements, les API ont un rôle clé à jouer dans la promotion de leurs marchés, le soutien aux investisseurs et l'encouragement des réformes du climat des affaires. Avec cette mission ambitieuse et des budgets souvent limités, il est essentiel de renforcer le rendement et l'efficacité des API. La numérisation peut offrir aux agences une opportunité d'avoir un impact plus important à un coût réduit. Mais toutes les activités des API ne sont pas aisées à numériser. Les agences doivent également évaluer dans quelle mesure la numérisation est un objectif stratégique et réfléchir aux changements de stratégies et de culture organisationnelle nécessaires à une telle transformation.

## La plupart des API de la région MENA ont déjà entamé un virage numérique

Alors que la pandémie a nécessité un recentrage sur la numérisation, la plupart des API de la région MENA avaient déjà entamé ce virage numérique. Les six agences MENA interrogées diffèrent considérablement, mais beaucoup ont indiqué qu'elles utilisaient une gamme d'outils et de procédures numériques pour mener à la fois la promotion des investissements (pour cibler et attirer les investisseurs) et la facilitation des investissements (pour soutenir l'entrée et l'expansion des opérations). Tout comme la plupart des API de l'OCDE<sup>6</sup>, les agences de la région MENA réalisent de nombreuses activités de marketing et de promotion par voie numérique, par exemple via des sites interactifs en plusieurs langues, des campagnes sur les réseaux sociaux et des brochures numériques sur des secteurs spécifiques (Graphique 2). La plupart des API de la région MENA utilisent également les outils numériques en interne pour prendre en charge la gestion des requêtes des investisseurs, bien que les systèmes de gestion de la relation client (CRM) ne soient pas toujours utilisés de manière constante. Les API ont fait mention de difficultés à s'assurer que le personnel saisit et suit toutes les informations appropriées dans le logiciel CRM (OCDE, 2019<sup>[4]</sup>). La plupart des agences ont également déclaré fournir un support client numérique, une large catégorie qui pourrait inclure les communications numériques élémentaires (comme un formulaire de contact en ligne, utilisé par presque toutes les agences) ou des solutions plus complexes sur le plan technologique telles qu'un « chatbot » basé sur l'IA (utilisé en Tunisie et en cours de développement en Jordanie).

Plusieurs agences MENA proposent également des outils numériques pour faciliter l'investissement, ainsi que pour monter et développer un projet. L'API égyptienne GAFI a ainsi introduit en 2017 une carte numérique interactive pour aider les investisseurs potentiels à sélectionner un site. La plupart des agences proposent des portails en ligne sur lesquels les investisseurs peuvent effectuer numériquement certaines procédures pour investir ou créer une entreprise, bien que la portée et l'efficacité de ces portails varient. Les centres régionaux d'investissement (CRI) du Maroc proposent toutes les procédures d'investissement en ligne via leur plateforme numérique. Ils fournissent également des informations interactives sur les formulaires requis et les temps d'attente estimés pour les procédures. La TIA, en Tunisie, permet aux investisseurs de soumettre des demandes d'autorisation de projet et d'incitations, ainsi que de créer une entreprise en ligne. L'Égypte dispose également d'un portail numérique via lequel les investisseurs peuvent constituer une entreprise et enregistrer des noms de société ainsi que les décisions ratifiées par les actionnaires et modifier la structure d'une société. La Jordanie facilite les autorisations en ligne liées à l'emploi de travailleurs étrangers et nationaux, et la délivrance de licences pour les projets touristiques et agricoles. Les services en ligne de l'API palestinienne comprennent les demandes de permis de visite et l'enregistrement de projets. Quelques agences soutiennent également le suivi des investisseurs ; la Jordanie (JIC) et le Maroc (AMDIE) autorisent les investisseurs à soumettre numériquement des réclamations.

---

<sup>6</sup> Toutes les comparaisons avec les API de l'OCDE sont basées sur De Crombrugge and Moore (2021<sup>[5]</sup>) et sur les réponses des API de l'OCDE à l'enquête de l'OCDE sur la promotion de l'investissement et la numérisation, réalisée entre avril et juin 2021.



Note : On a demandé aux API « Quels outils numériques votre agence utilise-t-elle pour promouvoir et attirer les IDE ? ». Les moyennes indiquent uniquement les tendances générales, les moyennes MENA sont réalisées sur seulement six API ayant répondu, les moyennes de l'OCDE prennent en compte 35 API.

Source : Enquête de l'OCDE sur la promotion et la numérisation des investissements, 2021.

Les types d'outils numériques proposés par les API MENA ne sont pas toujours technologiquement complexes (tels que des guides numériques pour les investisseurs ou des services numériques élémentaires tels qu'un formulaire d'inscription en ligne) ; bien que les solutions de haute technologie (telles que la réalité virtuelle ou les outils pris en charge par l'IA) ne soient pas toujours nécessaires au soutien à distance des investisseurs. Il existe également des disparités importantes dans les compétences numériques des API MENA. Certaines ont bénéficié d'un financement pour accroître leur présence numérique avant la pandémie, tandis que d'autres ont souffert des lacunes numériques plus importantes dans leurs pays. L'existence d'un outil numérique ne signifie pas toujours que celui-ci est efficace. Les portails numériques lents à charger ou les applications susceptibles de planter peuvent également dissuader les investisseurs, et les sites internet qui ne respectent pas les normes de sécurité définies par les entreprises internationales recevront peu de visiteurs. Les agences MENA ont mentionné que même des outils simples peuvent nécessiter un travail considérable pour être intégrés, comme la formation des employés et la maintenance, ou encore pour tenir à jour les guides d'opportunités de localisation des investissements.

## Les API MENA ont de grandes ambitions numériques, mais doivent relever plusieurs défis

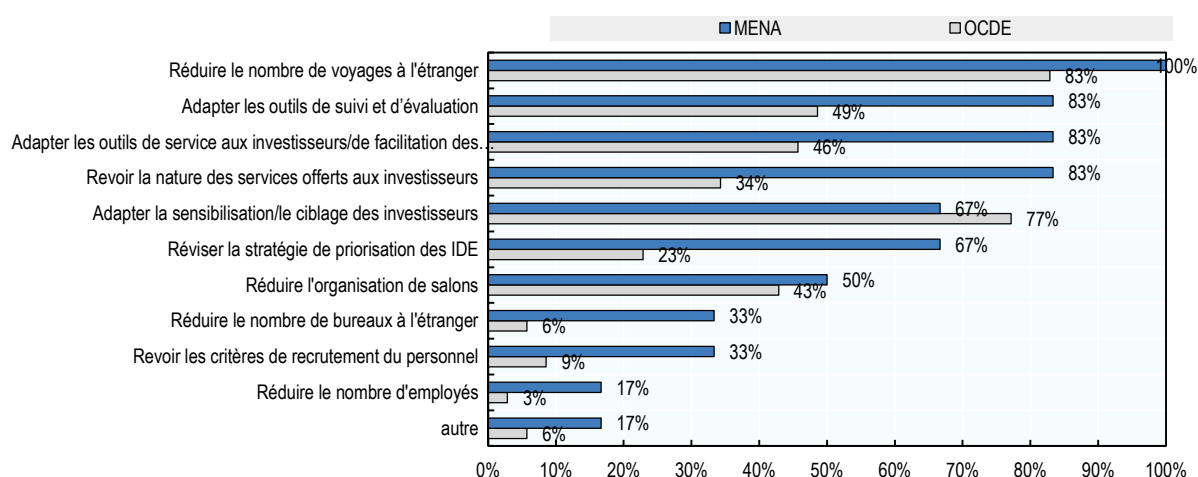
La pandémie a accéléré la nécessité d'utiliser les outils numériques. Toutes les agences MENA ont déclaré que la crise de la COVID-19 a fait progresser leur utilisation d'outils numériques dans les activités de promotion, pour la plupart de façon significative. La pandémie a initialement redirigé les activités des API vers le soutien aux entreprises existantes pour réagir face aux retombées immédiates de la crise, c'est-à-dire une attention accrue portée au suivi des investisseurs existants plutôt que sur les activités d'attraction de nouveaux investisseurs. Plusieurs agences, notamment en Tunisie et au Liban, ont créé des portails numériques avec des informations essentielles pour les investisseurs sur les restrictions gouvernementales et la disponibilité de mesures de soutien (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). Alors que la crise se poursuit, de nombreuses agences ont également commencé à limiter les événements de promotion en personne en faveur des événements en ligne, tenant des sommets ou des webinaires virtuels consacrés aux investissements. Les API ont également introduit de nouveaux services numériques. La Jordanie a développé une application pour téléphone mobile pour assister les communications à distance avec les investisseurs. L'Égypte et le Maroc ont déclaré avoir mis en place des visites virtuelles de sélection de sites, alors que la Palestine et la Jordanie développent des cartes interactives en ligne.

Toutes les API MENA sondées ont pour projet d'élargir leur utilisation des outils et des processus numériques à l'avenir. Conformément à l'étendue des activités que les agences MENA ont commencé à numériser, presque toutes les agences ont déclaré avoir prévu d'utiliser les outils numériques pour des activités de promotion - notamment le ciblage des investissements et la création d'image - ainsi que pour la facilitation des investissements et le suivi des investisseurs. (Voir l'encadré 1, pour des exemples d'outils numériques visant à faire connaître les opportunités d'investissement adoptées par des agences pairs.) Presque toutes les agences MENA ont également mentionné des plans visant à étendre les outils numériques à la facilitation des investissements et des procédures administratives pour les investisseurs, et aux activités de suivi des investissements. Comparativement, seule la moitié des agences de l'OCDE prévoient d'étendre l'utilisation d'outils numériques à la facilitation des investissements et aux activités de suivi. Les exemples d'outils numériques destinés à la facilitation et au suivi comprennent le guichet unique numérique (avec toutes les procédures d'investissement centralisées et numérisées) et des plateformes de jumelage numérique pour connecter les investisseurs et les fournisseurs. Ces types d'outils vont au-

delà de la façon dont la plupart des agences - dans les pays de la région MENA et de l'OCDE - ont traditionnellement utilisé le numérique, c'est-à-dire comme moyen de soutenir le marketing et le ciblage. Certaines agences païres évoluent dans cette direction depuis un certain temps, en adoptant ou en développant des outils numériques conviviaux pour aider les investisseurs à s'établir et à fonctionner (Encadré 1).

L'expansion de la numérisation incite les API de la région MENA à réévaluer leurs stratégies et services (Graphique 3). Cinq des six API MENA interrogées ont déclaré que le développement d'outils numériques les a conduit ou les conduira à revoir leur mode de fonctionnement. À l'instar des API de l'OCDE, le développement des conférences et réunions à distance réduit le nombre de voyages à l'étranger effectués par les représentants des API MENA. Il reste à voir dans quelle mesure les voyages transfrontaliers reprendront à mesure que la pandémie s'atténuera. Comme pour les API de l'OCDE, l'adoption d'outils numériques ne semble pas avoir de retombée sur les effectifs, bien que l'Égypte et la Tunisie aient indiqué qu'elles revoyaient leurs critères de recrutement. La numérisation invite également à réexaminer les outils de suivi et d'évaluation afin de mieux cerner l'impact des API.

### Graphique 3. La numérisation modifie les décisions stratégiques des API MENA



Note : % des API. On a demandé aux API : « Le développement des outils numériques a-t-il influencé les décisions stratégiques de votre API (tant dans le passé récent que pour l'avenir) ? » Les moyennes indiquent uniquement les tendances générales, les moyennes MENA sont réalisées sur seulement six API ayant répondu, les moyennes de l'OCDE prennent en compte 35 API.

Source : Enquête de l'OCDE sur la promotion et la numérisation des investissements, 2021.

La numérisation modifie la nature des services proposés aux investisseurs. Quatre agences ont déclaré qu'elles avaient adapté (ou prévoient d'adapter) la sensibilisation et le ciblage des investisseurs (tout comme une proportion similaire d'agences de l'OCDE), et toutes, à l'exception de la Libye, ont déclaré qu'elles adaptaient leurs outils de facilitation des investissements. Par exemple, la GAFI a déclaré travailler à la numérisation complète de ses centres de services aux investisseurs situés dans 12 gouvernorats. L'Agence palestinienne de promotion des investissements et des domaines industriels (PIPIEA) développe un guichet unique numérique. Cependant, un nombre moindre d'agences de l'OCDE semblent envisager des changements fondamentaux dans leurs services à cause de la numérisation.

## Encadré 1. Exemples d'outils numériques adoptés par les API paires

### Outils de sensibilisation aux opportunités d'investissement

#### *Estonian Investment Agency*

L'Estonie est un leader dans le domaine des solutions numériques pour la promotion des investissements. EIA propose de nombreux outils numériques pour informer les investisseurs potentiels des opportunités et leur fournir des informations sur le marché, elle offre aussi un conseiller en investissement électronique qui fournit des propositions de valeur automatisées et personnalisées avec des informations sur les emplacements et les secteurs, ainsi que sur les procédures de création d'entreprise et de demande de permis. EIA développe également un nouveau modèle d'attractivité géographique qui permettra aux investisseurs de comparer, via une plateforme numérique interactive, l'environnement des affaires de l'Estonie avec celui d'autres pays européens. Les investisseurs pourront sélectionner l'importance de différents éléments dans l'attractivité d'un site, notamment les ressources humaines et les infrastructures. Elle a indiqué que cela servira également de source importante de données sur les priorités des investisseurs.

#### *Business Sweden*

Business Sweden fournit une carte interactive de sélection de sites en ligne, avec environ 150 sites vierges et désaffectés proposés. Chaque site est lié à des informations spécifiques telles que le type de propriété, sa taille, les détails de l'infrastructure et les secteurs appropriés, ainsi que des photos. La carte interactive en ligne comprend également des informations sur l'emplacement de clusters industriels spécifiques, ainsi que sur la démographie, le bassin de talents, le nombre de clients potentiels joignables dans des rayons divers et les temps de trajet depuis les différents sites.

### Les outils pour soutenir la facilitation des investissements et le suivi

#### *Dubai FDI*

Dubai FDI a lancé début 2021 « Invest in Dubai », un guichet unique entièrement numérique pour l'établissement d'entreprises. Les services disponibles comprennent la soumission électronique des autorisations pour les licences commerciales et l'enregistrement des noms commerciaux. Une réponse automatisée à un bref questionnaire fournit des informations sur la disponibilité des options de licence instantanée et les coûts en fonction de l'activité et du type d'entreprise. La plateforme soutient également les investisseurs tout au long de leur mise en place grâce à une page Web personnalisée avec des informations sur les exigences.

#### *Invest Lithuania*

Invest Lithuania a mis en place un système CRM qui permet aux spécialistes des API de visualiser toutes les communications entre Invest Lithuania et les investisseurs, notamment les campagnes de marketing automatiques et l'assistance sur mesure. Ce système permet également à l'agence de suivre tout problème au cours du processus d'investissement et d'obtenir des informations sur le projet. Le système fournit également des rappels aux conseillers en placement pour qu'ils effectuent des « bilans de santé » avec leurs clients afin de soutenir un service client de qualité.

Source : Estonian Investment Agency, Business Sweden, Dubai FDI, Invest Lithuania, (De Crombrugge and Moore, 2021<sup>[61]</sup>).



Mettre en place ces changements numériques ne sera pas une tâche simple. Les défis de la numérisation varient considérablement selon les agences MENA interrogées, reflétant différents niveaux d'avancement numérique, leur configuration institutionnelle et le contexte du pays, notamment les infrastructures numériques nationales. Le manque d'expérience et le manque de compétences ou de formation adéquates ont tendance à être classés parmi les défis les plus importants, à l'instar des API de l'OCDE (qui a classé ces problèmes parmi les trois principaux enjeux). Augmenter les compétences numériques du personnel est essentiel à toute stratégie numérique. La moitié des API MENA a déclaré qu'une technologie coûteuse n'était pas un enjeu important, alors que pour l'autre moitié une technologie coûteuse ou l'allocation de ressources sont considérés comme des défis majeurs. En moyenne, il s'agissait du principal défi pour les agences de l'OCDE, suggérant peut-être des différences dans les types d'outils numériques envisagés par les agences. Le coût peut également être un facteur en fonction des exigences gouvernementales concernant les domaines internet (si les API sont autorisées à sous-traiter des services et à qui) et les coûts de conformité aux exigences de sécurité. Les API MENA ont également indiqué que la gestion et la maintenance des outils numériques (comme la tenue à jour des formulaires administratifs et des opportunités d'investissement) peuvent être plus coûteuses que la mise en œuvre initiale, nécessitant des ressources humaines et financières adéquates.

Contrairement aux API de l'OCDE, la plupart des agences de la région MENA considère la difficulté de changer la culture d'entreprise et la nécessité de se coordonner avec d'autres agences gouvernementales comme les plus grands défis de l'intégration des outils numériques. Cela indique que l'adoption de solutions numériques nécessite plus que l'achat d'outils spécifiques. De nombreuses activités de promotion et de facilitation s'appuyaient sur les événements en personne et les réunions en face à face, et les professionnels chevronnés des API peuvent ne pas être habitués à utiliser au mieux les services numériques. Les agences MENA ont indiqué qu'il leur était difficile de convaincre leur personnel des avantages des outils numériques, et beaucoup ont souligné que les outils numériques ne doivent pas remplacer les activités clés des API. Certaines API ont également indiqué que la confiance et les connaissances liées aux outils numériques varient d'une région à l'autre ; certains investisseurs peuvent s'attendre à une expérience moins numérisée, d'autres peuvent accorder une plus grande valeur aux procédures numériques.

La numérisation des services tels que la création d'entreprise ou les formulaires permettant de recevoir des incitations fiscales et financières nécessite également que les autres agences numérisent leurs procédures. Le transfert en ligne des procédures internes, aussi bien au sein des agences qu'entre agences, nécessite un soutien gouvernemental plus important. Les gouvernements doivent investir dans les infrastructures numériques afin de soutenir cette transition, notamment l'Internet à haut débit pour les bureaux gouvernementaux. Comme indiqué ci-dessus, les sites internet doivent être équipés pour gérer d'énormes volumes de trafic, et la cybersécurité est devenue une priorité pour protéger les données gouvernementales ainsi que celles des investisseurs. La conception et l'expérience utilisateur, éléments clés des entreprises numériques prospères, peuvent également impacter l'attractivité des services numériques d'une API, par rapport à d'autres agences. Les outils numériques mal exécutés - lents, difficiles à utiliser ou qui semblent vulnérables au vol en ligne - peuvent dissuader les investisseurs, alors qu'ils sont conçus pour les soutenir.

La pandémie a révélé que ne pas suivre les tendances numériques comporte des risques substantiels, en plus des opportunités manquées. La numérisation des services pour les investisseurs peut aider les API à toucher plus d'investisseurs et à fournir plus de services de meilleure qualité, à un coût global réduit. Cependant, une numérisation des services réussie nécessite une réflexion stratégique sur les domaines où une valeur peut être ajoutée, compte tenu des contraintes numériques auxquelles les différents agences et pays sont confrontés.

## Références

- De Crombrughe, A. and S. Moore (2021), *Investment Promotion and the Digital Economy: A Comparative Analysis of Investment Promotion Practices Across the OECD*, OECD, <https://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/Investment-Insights-Investment-Promotion-Digital-Economy-OECD.pdf>. [6]
- OCDE (2021), *FDI in Figures April 2021*, OECD, Paris, <https://www.oecd.org/investment/FDI-in-Figures-April-2021.pdf>. [1]
- OCDE (2021), *Middle East and North Africa Investment Policy Perspectives*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/6d84ee94-en>. [3]
- OCDE (2020), *Investment in the MENA region in the time of COVID-19*, OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/investment-in-the-mena-region-in-the-time-of-covid-19-da23e4c9/>. [5]
- OCDE (2019), *Mapping of Investment Promotion Agencies: Middle East and North Africa*, OECD, <http://www.oecd.org/investment/investment-policy/mapping-of-investment-promotion-agencies-med.htm>. [4]
- World Bank (2021), *MENA Economic Update April 2021: Living with Debt: How institutions can chart a path to recovery in the Middle East and North Africa*, World Bank, Washington DC, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35275/9781464816994.pdf>. [2]



<https://www.oecd.org/mena/eu-oecd-mediterranean-investment>



Financé par  
l'Union européenne

