ANPI-GABON

Agence Nationale de Promotion des Investissements du Gabon

RÉPUBLIQUE GABONAISE

UNION • TRAVAIL • JUSTICE

ANPI-PROSPERITE 2023

PLAN STRATEGIQUE DE L'ANPI-GABON

DIRECTION GENERALE

LIBREVILLE, MARS 2021

LE MOT DU DIRECTEUR GENERAL

L'année 2021 est particulière à plus d'un titre pour l'ANPI-Gabon : elle marque la fin d'un cycle de cinq ans depuis l'opérationnalisation de l'Agence en juin-juillet 2016 ; elle fait suite à l'année 2020 qui aura été fortement impactée par la pandémie de la COVID-19 dont les effets sociaux, économiques et financiers se font encore ressentir.

Cette crise a montré également la capacité de résilience de l'ANPI-Gabon qui a su s'adapter en mettant en place le Guichet Numérique de l'Investissement qui permet la réalisation de ses activités par recours aux moyens électroniques à travers une plateforme digitale.

C'est le début d'un nouveau cap et d'un nouveau contrat social dénommé ANPI-PROSPERITE 2023.

Le Projet ANPI-PROSPERITE 2023 s'inscrit dans la volonté et la nécessite de l'Agence à proposer à ses partenaires et à ses personnels une Vision qui repose sur le triptyque : Prospérité économique, visant à faire de l'ANPI-Gabon le levier du développement économique du Gabon, en la plaçant comme porte d'entrée pour la mise en œuvre du Plan d'Accélération de la Transformation (i), Prospérité sociale, comme réponse à l'exigence de mobiliser des ressources et des compétences pour faire de l'ANPI-Gabon un cadre de développement et d'épanouissement (ii), et Prospérité financière, ayant pour finalité la consolidation des ressources de l'Agence pour la conduire vers son équilibre structurel, à l'horizon 2023.

Il s'agit, en définitive, de positionner l'Agence au cœur du dispositif de l'investissement et du réinvestissement privé dans le cadre du Plan d'Accélération de la Transformation dont l'une des batailles clés du Pivot économique, est de renforcer la souveraineté´ alimentaire du pays et développer les filières exportatrices par la baisse de 50% des importations des produits de consommation courante.

Telle est l'ambition portée par le Projet ANPI-PROSPERITE 2023.

Ghislain **MOANDZA MBOMA**

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Projet **ANPI-PROSPERITE 2023** marque la perspective que la Direction Générale de l'ANPI-Gabon trace pour les trois prochaines années. Cette réflexion stratégique s'inscrit dans un contexte de crise mondiale due à la pandémie de la Covid 19 dont le plan de riposte économique et sociale est porté par le Plan d'Accélération de la Transformation élaboré par le Gouvernement.

Dès lors, la question est de savoir comment l'Agence doit-elle se positionner et opérer dans le nouveau dispositif d'attraction de l'investissement et du réinvestissement mis en place par le Gouvernement dans le cadre de la programmation 2021 – 2023 des politiques publiques, pour prétendre avoir un impact plus significatif et plus concret sur l'économie gabonaise ?

Le Projet **ANPI-PROSPERITE 2023** repose sur le triptyque :

- La prospérité économique : faire de l'ANPI-Gabon le levier de l'accélération de la transformation économique du Gabon, en la plaçant au centre de la mise en œuvre de la Stratégie de Relance Post-Covid 19 ;

- La prospérité sociale : mobiliser des ressources et des compétences pour faire de l'ANPI-Gabon un cadre de développement et d'épanouissement ;

- La prospérité financière : consolider les ressources de l'Agence pour la conduire vers son équilibre structurel.

Ce projet d'entreprise comprend quatre axes stratégiques, quatre objectifs stratégiques et neuf objectifs opérationnels. Chaque objectif opérationnel devant être décliné en plan d'actions.

Le déploiement efficace du Projet **ANPI-PROSPERITE 2023** est étroitement lié à la disponibilité des ressources et à la mobilisation des personnels ainsi qu'à la participation de toutes les administrations impliquées dans la prise en charge des investisseurs.

LISTE DES ABREVIATIONS

AFD :	Agence Française de Développement
AGOA :	African Growth Opportunities Act ou Loi américaine sur la Croissance et les Opportunités de Développement en Afrique
ANPI-Gabon :	Agence Nationale de Promotion des Investissements du Gabon
APIEX :	Agence de Promotion des Investissements et des Exportations
BAD :	Banque Africaine de Développement
DAF :	Direction Administrative et Financière
DEAE	Direction de l'Entreprenariat et de l'Accompagnement des Entreprises
DFDE	Direction de la Formalisation et du Développement des Entreprises
CDE :	Centre de Développement des Entreprises
CFA :	Francs de l'Afrique Centrale
DGC :	Direction Générale du Commerce
DPP :	Dialogue public privé
GNI :	Guichet numérique d'investissement
HCI :	Haut Conseil pour l'Investissement
IDE :	Investissements directs étrangers
IDN	Investissements directs nationaux
PAT :	Plan d'Accélération de la Transformation élaboré par le Gouvernement pour 2021-2023
PIB :	Produit Intérieur brut
PME/PMI :	Petite et moyenne entreprise - Petite et moyenne industrie
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement, Agence du Système des Nations Unies
PPIC :	Projet de Promotion de l'Investissement et de la Compétitivité
PPP :	Partenariat public – privé
PTF :	Partenaire technique et financier
TPME :	Très petite et moyenne entreprise
UCP :	Unité de Coordination du Projet PPIC
ZAP :	Zones Agricoles à Forte Productivité
ZLECAF :	Zone de libre-échange continentale africaine

TABLE DES MATIERES

I. CONTEXTE 7

A. La creation de l'ANPI-Gabon : Textes et principes fondateurs de l'ANPI-Gabon et du HCI 7
B. Rappel des orientations strategiques du Conseil d'Administration de fevrier 2018 8

II. PROBLEMATIQUE 9

III. VISION STRATEGIQUE 10

A. Les piliers 11
B. Axes et objectifs 12

IV. AXE 1 : INTENSIFICATION DU DIALOGUE PUBLIC-PRIVE 13

V. AXE 2 : ACCOMPAGNEMENT DES INVESTISSEURS 14

A. La strategie de promotion des investissements par substitution des importations 14
B. La promotion de l'entreprenariat et des PME pour le developpement des chaines de valeur 18

VI. AXE 3 : LA DEMATERIALISATION ET LA DIGITALISATION AU SERVICE DE LA RELANCE ECONOMIQUE 21

VII. AXE 4 : L'OPTIMISATION DES RESSOURCES 22

VIII. MODÈLE ORGANISATIONNEL 24

A. La gouvernance de l'Agence 24
B. Organigramme fonctionnel 25

IX. STRATEGIE DE COMMUNICATION 26

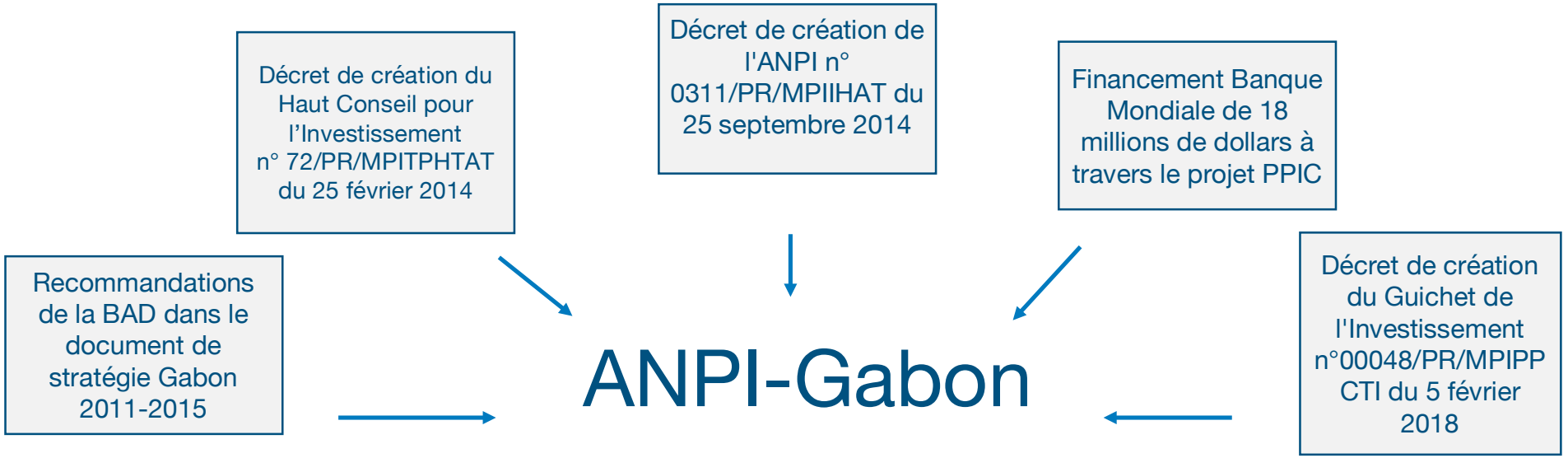
X. BUDGET PLURIANNUEL 27

A. Le cout des activites 27
B. Les besoins de fonctionnement 28
C. Les ressources 28
D. Les ressources propres 29
E. La subvention de l'État 30
F. La synthese des ressources 31

XI. CONCLUSION 32

I. CONTEXTE

A. La création de l'ANPI-Gabon : Textes et principes fondateurs de l'ANPI-Gabon et du HCI



La mise en place de l'ANPI-Gabon répond ainsi à l'objectif de rationalisation du dispositif institutionnel d'appui au secteur privé. Cette structuration permet d'une part, d'améliorer la lisibilité des services et des interlocuteurs dédiés à l'appui du secteur privé et, d'autre part, de renforcer la coordination et la mise en cohérence des ressources et des moyens alloués à cette mission de service public.

B. Rappel des orientations stratégiques du Conseil d'Administration de février 2018

Objectif stratégique 1
Contribuer à l'identification et à la mise en œuvre des réformes permettant au Gabon d'être dans le Top-10 des pays réformateurs dans le rapport du Doing Business à l'horizon 2021 ;

Objectif stratégique 2
Contribuer à l'augmentation de cinq (5) points le taux actuel d'investissements directs étrangers du Gabon en Afrique subsaharienne qui est de 9 % à l'horizon 2021

Objectif stratégique 3
Contribuer à la création et au développement de 5 startups à l'horizon 2021.

II. PROBLEMATIQUE

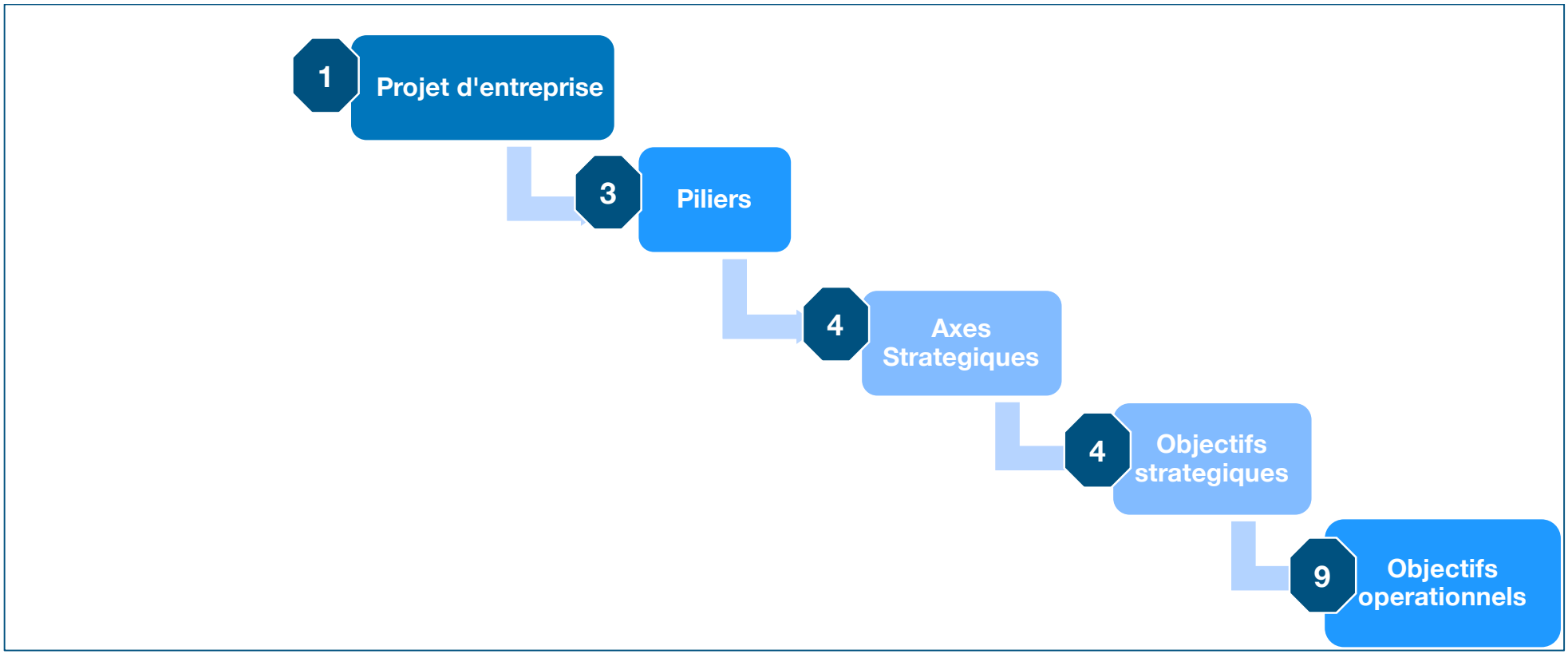
Après cinq années d'activité, l'ANPI-Gabon se doit de consolider son leadership dans le domaine de l'investissement tout en garantissant la pérennité de son équilibre interne, dans un environnement bouleversé par le choc externe résultant de la pandémie de la Covid 19.

Effet, compte tenu de cette double problématique, comment l'Agence doit-elle se positionner et opérer dans le nouveau dispositif d'attraction de l'investissement et du réinvestissement mis en place dans le cadre du Plan d'Accélération de la Transformation élaboré par le Gouvernement pour avoir un impact plus significatif et plus concret sur l'économie gabonaise ? Quelle stratégie mettre en place pour mobiliser les ressources lui permettant d'accomplir avec efficacité ses missions d'appui au secteur privé et de promotion de la destination Gabon ?

III. VISION STRATEGIQUE

Face aux enjeux qui placent l'ANPI-Gabon au cœur du dispositif de l'investissement privé, il est opportun de donner une nouvelle orientation à l'action de l'Agence pour les trois prochaines années. Cette ambition s'inscrit dans la Plan d'Accélération de la Transformation (PAT) élaboré par le Gouvernement et est en adéquation avec les résolutions issues du Conseil d'Administration de juillet 2019, lequel Conseil a approuvé les recommandations des Comités stratégiques mis en place par le Conseil d'Administration de février 2018, notamment celles du Comité Stratégie et Budget.

La vision stratégique **ANPI-PROSPERITE 2023** se décline comme suit :



A. Les piliers

ANPI-PROSPÉRITÉ 2023		
La prospérité économique	**La prospérité sociale**	**La prospérité financière**
Faire de l'ANPI-Gabon le levier de la transformation économique du Gabon, en la plaçant au centre de la mise en œuvre du PAT. L'ANPI-Gabon doit amplifier l'action de création de richesse par l'attraction des investissements porteurs de croissance inclusive et contribuant au bien-être des populations.	Mobiliser des ressources et des compétences pour faire de l'ANPI-Gabon un cadre stable de développement et d'épanouissement collectif. A l'horizon 2023, la prospérité sociale se traduit par un partage équilibré des ressources et des opportunités à la mesure des capacités de chaque personnel.	Consolider les ressources de l'Agence pour la conduire vers son équilibre structurel. L'ANPI-Gabon doit créer des activités génératrices de revenus supplémentaires.

B. Axes et objectifs

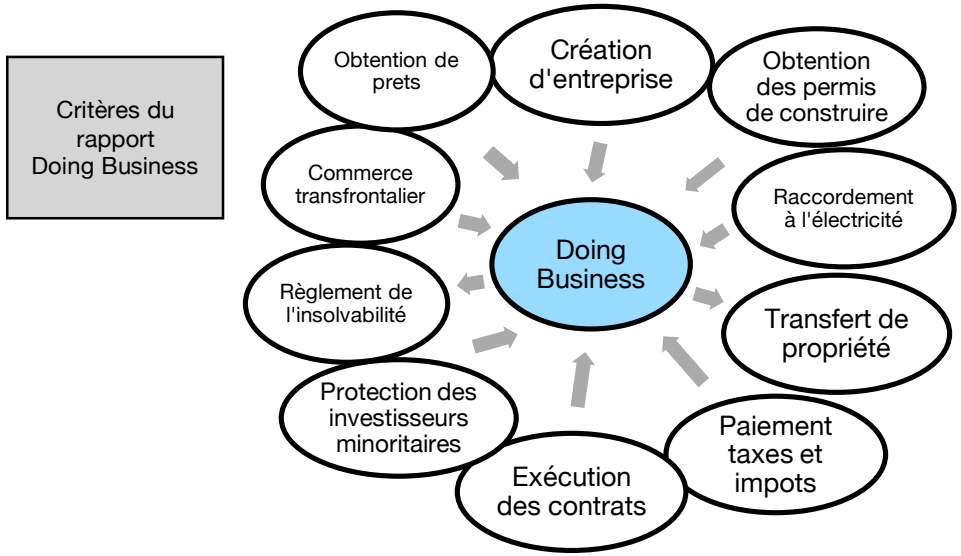
	Axes Stratégiques	Objectifs Stratégiques	Objectifs opérationnels
AXE 1	**L'intensification du dialogue public-privé**	Contribuer à placer le Gabon parmi le top 10 des pays africains réformateurs	Accélérer les réformes du HCI
			Contribuer à l'amélioration du classement du Gabon dans le rapport Doing Business
AXE 2	**L'accompagnement des investisseurs**	Contribuer à la contraction de 50% des importations de produits agricoles	Mettre en place une stratégie de promotion des investissements par substitution des importations
			Faire la promotion de l'entreprenariat et des PME pour le développement des chaînes de valeur
AXE 3	**La dématérialisation et la digitalisation au service de la relance économique**	Formaliser 100% des entreprises en moins de 48 heures par voie électronique.	Réaliser l'harmonisation des nomenclatures des activités commerciales
			Réaliser l'interfaçage des systèmes d'information des administration partenaires, la dématérialisation et la digitalisation des process
			Obtenir la certification du GNI à la norme ISO 9001 : 2015
AXE 4	**L'optimisation des ressources**	Accroître de 40% les moyens disponibles pour le fonctionnement de l'Agence, dans l'optique de tendre vers l'équilibre structurel	Mobiliser les ressources financières par la création d'activités à forte valeur ajoutée pour générer des ressources propres additionnelles
			Mobiliser le capital humain de l'ANPI-Gabon par la mise en place de l'Accord d'établissement

IV. AXE 1 : INTENSIFICATION DU DIALOGUE PUBLIC-PRIVE

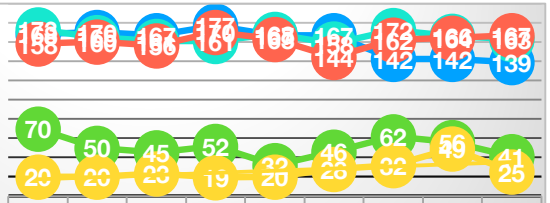
Cet axe s'inscrit dans le Pivot catalyseur de croissance, à la Bataille 9 du PAT. En sa qualité de Secrétariat Permanent du HCI, l'ANPI-Gabon entend reprendre le leadership en rétablissant et en intensifiant le dialogue entre le secteur public et le secteur privé par la relance des activités des différentes instances du HCI. Il s'agit de poursuivre l'agenda des réformes pour atteindre l'objectif de placer le Gabon parmi le top 10 des pays africains réformateurs. Pour ce faire, le plan d'actions à réaliser se traduira par le redémarrage des travaux des Cellules spécialisées ainsi que par l'organisation des Sessions interministérielles et présidentielles du HCI, instances indiquées pour la mise en œuvre des réformes identifiées.

- **L'accélération des réformes du HCI :** Entre janvier et mars 2017, les Cellules Spécialisées du HCI ont identifié un certain nombre de réformes dont il faut accélérer la mise en œuvre pour améliorer le cadre des affaires et l'attractivité du Gabon afin de le hisser dans le top 10 des pays réformateurs. A cet effet, 66 réformes nécessaires à l'amélioration de l'attractivité ont été mises en lumière, dont l'une des plus urgentes est la finalisation du Code des Investissements.

- **L'amélioration du classement du Gabon dans le rapport Doing Business :** L'ANPI-Gabon envisage d'intensifier les actions visant à améliorer le classement du Gabon, actuellement à la 169ème place dans le Rapport Doing Business. En effet, le rapport publié annuellement par la Banque Mondiale repose sur un système de notation à 10 critères pour déterminer la facilité qu'ont les investisseurs à faire des affaires dans un pays. L'accélération des 66 reformes identifiées dans le cadre du HCI devrait contribuer à placer le Gabon dans un meilleur positionnement à l'instar du Rwanda et de l'Ile Maurice.



Évolution du positionnement du Gabon dans le Rapport Doing Business



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Côte d'Ivoire	168	170	167	177	167	167	142	142	139
Cameroun	173	165	161	161	168	158	172	166	163
Rwanda	70	50	45	52	32	46	62	56	41
ile Maurice	20	20	23	19	20	28	32	49	25
Gabon	158	160	156	170	163	144	162	164	167

V. AXE 2 : ACCOMPAGNEMENT DES INVESTISSEURS

Ce second axe est dans le Pivot économique du PAT, dont l'une des batailles clés est de renforcer la souveraineté alimentaire du pays et développer les filières exportatrices par la baisse de 50% des importations des produits agricoles de consommation courante. Pour l'ANPI-Gabon, cela doit se traduire à moyen terme par une contraction significative des importations des produits alimentaires grâce au déploiement de la stratégie de promotion des investissements par la réduction des importations. Cette nouvelle orientation de la promotion des investissements qui vise un solde positif de la courbe de la balance commerciale de notre pays, se traduit par la redynamisation du processus de mobilisation des IDN et des IDE dans les secteurs prioritaires essentiels comme les filières avicoles, vivrières et maraichères pour renforcer la souveraineté alimentaire et développer les filières agroindustrielles exportatrices, tel que instruit par la Bataille 4 du nouveau cadre de programmation des politiques publiques sur la période 2021-2023.

Ce changement de paradigme implique également l'encadrement et la promotion des PME/PMI qui doivent devenir, soit des sous-traitants certifiés et labélisées par l'ANPI-Gabon auprès des donneurs d'ordres, soit des acteurs majeurs des chaines de valeur développées dans les secteurs prioritaires. Il s'agit donc d'élargir la base de leur compétitivité.

Pour y parvenir, il est structuré, pour les trois prochaines années, un plan d'actions sur deux volets essentiels :

- la promotion des investissements portant sur la substitution des importations ;
- la promotion de l'entreprenariat et des PME tournées vers le développement des chaines de valeur.

A. La stratégie de promotion des investissements par substitution des importations

Les actions à mener pour le déploiement de la nouvelle stratégie de promotion des investissements portent notamment sur :

- la promotion des investissements de production locale des produits de consommation courante les plus importés ;
- l'accompagnement du développement des pôles de production et de transformation ;
- la promotion des ZAP, des coopératives et des autres projets prioritaires de l'Etat ;
- l'accueil investisseur.

A.1 La promotion des investissements de production locale des produits importés de consommation courante

L'analyse de la balance commerciale devra permettre de connaître les produits de consommation courante les plus importés. Dans ce cas, les activités à mette en œuvre concernent notamment :

- l'identification des produits et familles de produits les plus importés ;

- l'élaboration des études préliminaires et des termes de référence pour en constituer des opportunités d'investissements destinés au secteur privé ;
- la promotion des projets y relatifs, qui sont des projets intégrateurs et productifs, devant valoriser les ressources agricoles et manufacturières nationales et contribuer significativement à la substitution des importations.

L'ANPI-Gabon fera de la réduction des importations un enjeu majeur. A cet effet, toutes les prospections auprès des investisseurs devront donc prendre en compte les aspects de contraction d'importations.

Potentiel de substitution Faible → Elevé Potentiel de substitution prioritaire

Produit	Montant importations, Mds FCFA et part dans les importations		Potentiel de substitution
Produits agroalimentaires	104	35%	Développement d'une industrie agroalimentaire complexe et nécessitant au préalable le développement de l'agriculture vivrière
Viandes	72	24%	Opportunité de développer l'aviculture mais développement de l'élevage bovin ayant une barrière à l'entrée liée au coût élevé d'investissement
Céréales (principalement riz)	41	14%	Développement de la riziculture complexe et coûteux notamment pour la mise en place des systèmes d'irrigation
Poissons et crustacés	18	6%	Installation d'un port de débarquement et potentiel halieutique important et encore sous exploité
Graisses et huiles (incl. huile de palme)	12	4%	Potentiel d'améliorer les rendements pour substituer les importations
Sucre	4	1%	Possibilité d'accélérer le développement de l'industrie du sucre pour substituer les importations avec un taux de couverture du besoin déjà relativement élevé (66%)
Fruits[1]	4	1%	Possibilité d'accélérer le développement du plantain dont le taux de couverture est actuellement à 25% mais avec un potentiel démontré par GRAINE
Légumes[1]	3	1%	Possibilité d'accélérer le développement du manioc avec un taux de couverture du besoin déjà relativement élevé (43%)
Cacao et ses préparations	1,5	0,5%	Faible montant d'importations et développement de la filière complexe
Café, thé, maté et épices	1,4	0,5%	Faible montant d'importations et développement de la filière complexe
Autres[2]	37	12%	Inclut des dérivés des produis agricoles (i.e., lait) et d'autres produits transformés difficilement substituables
	~300		

1. Chiffres probablement sous estimés en raison des importations informelles non prises en compte I 2. Inclus: le lait (30 mn USD), les grains et fruits oléagineux (1 mn USD), les animaux vivants (0,4 mn USD), et les produits issus du caoutchouc (31 mn USD)

Source: TBE, FAOSTAT, Plan de relance post pandémie

130

Source : Plan d'accélération de la transformation

A.2 L'accompagnement du développement des pôles de production et de transformation

L'enjeu consiste à favoriser le transfert de technologie comme dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité des filières porteuses. Il s'agit d'un processus d'amélioration permanent (upgrading) qui doit introduire une démarche de progrès et d'anticipation du secteur privé, dans la perspective de l'entrée en vigueur de le ZLECAF.

L'objectif est donc d'utiliser tous les instruments des programmes pour les orienter vers l'innovation et la modernisation des filières prioritaires comme la filière avicole, vivrière et maraîchères en vue d'une aspiration vers l'autosuffisance alimentaire et la constitution des circuits commerciaux plus intégrés.

Pour ce faire, l'ANPI-Gabon entend renforcer de manière continue les capacités des fournisseurs des intrants, producteurs, transformateurs et distributeurs sur les normes (nationales et internationales), passation de marchés et appel d'offres.

A.3 La promotion des ZAP, des coopératives et des autres projets prioritaires de l'État

L'action de la diplomatie économique s'étend également sur la promotion des ZAP qui ont été créées par la loi loi n°036/2018 portant sur la règlementation des Zones d'Investissements Spéciales.

Dans ce cadre, l'Agence entend mettre en place, avec toutes les autres parties prenantes, un dispositif spécifique pour assurer la promotion de ces Zones et la prise en charge des investisseurs concernés, dans la perspective de contribuer, d'ici à 2023, à l'inversion la courbe des importations des produits agricoles et de l'élevage.

L'action de l'ANPI-Gabon devra également porter sur l'accompagnement soutenu des coopératives qui doivent être mieux structurées et mieux organisées pour renforcer leur contribution à la contraction des importations de produits agricoles.

Enfin, les projets prioritaires de l'État seront pris en compte, notamment dans le cadre de la promotion des projets financés en PPP.

A.4 L'accueil investisseurs

Pour atteindre les objectifs fixés dans chacune des activités présentées plus haut, il est indispensable de mettre en place, avec les autres administrations, un dispositif permettant de simplifier les formalités d'accueil des investisseurs. Ce dispositif comprend notamment sur l'e-visa, la ligne verte pour l'accueil et le visa à l'aéroport et aux Ambassades, les accords de tarifs préférentiels avec les hôtels et les sociétés de location des voitures.

L’enjeu consiste à trouver les sources adéquates d’informations, à identifier les meilleurs leaders, de bons prescripteurs, de manière à exercer une influence positive dans un sens favorable aux besoins et intérêts économiques.

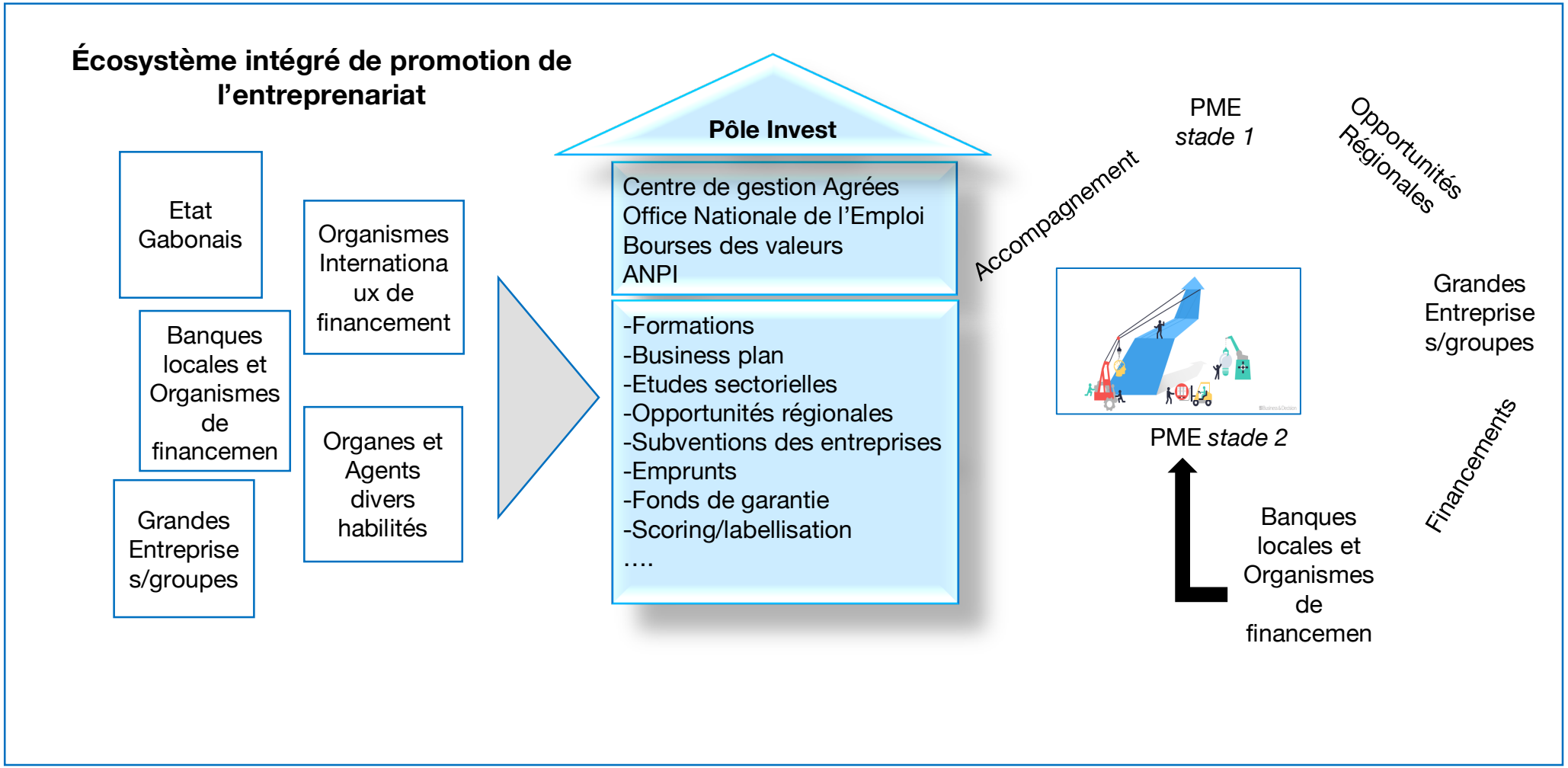
L’objectif est donc d’utiliser tous les instruments de politique étrangère en vue de la promotion des intérêts économiques des entrepreneurs gabonais et de l’État, tout en donnant de la visibilité aux opportunités d’investissement offertes par le Gabon à travers tous les canaux de la diplomatie gabonaise.

Pour ce faire, l’ANPI-Gabon entend intensifier, en collaboration avec les services compétents de l’État, la coopération avec les représentations diplomatiques, les agences de promotion des investissements et de commerce des pays cibles. Cette action aura ainsi deux volets :

- la promotion de l’attractivité du Gabon pour les entreprises et les investissements étrangers ;
- la promotion des intérêts économiques gabonais à l’étranger par la coopération avec des organisations économiques internationales, la coopération interinstitutionnelle sur la ligne économique et l’offre d’expertise économique aux fonctionnaires du Ministère des Affaires Étrangères.

B. La promotion de l'entreprenariat et des PME pour le développement des chaînes de valeur

L'appui à l'entreprenariat et aux PME s'inscrit dans la volonté de créer un tissu de PME compétitives capables de contribuer à la réduction des importations par le développement du contenu local. Ainsi, pour les trois prochaines années, l'action doit être focalisée sur le développement des chaines de valeurs, procédant de ce fait à la structuration du contenu local des grandes entreprises donneurs d'ordre. Il s'agit de mettre en place un écosystème propice à la croissance et à la compétitivité des PME qui doivent jouer un rôle déterminant dans le PAT.



B.1 Le développement des chaines de valeurs

L'ANPI-Gabon s'engage dans la réalisation et la commercialiser les Etudes-Baromètre, Notes économiques et Business Case réalisées pour promouvoir la compétitivité des PME engagées dans la stratégie de substitution des importations, dans une perspective d'encourager le Made in Gabon, susciter le transfert de technologie et de développer des savoir-faire exclusifs dans les filières clés de l'économie nationale.

L'Agence mettra également en place une plateforme collaborative d'exécution des contrats entre les différents acteurs de la chaîne de valeur, via la mise en place de la bourse de sous-traitance.

B.2 La diversification et l'intégration des projets-programmes des PTF

La mise en œuvre des programmes des PTF devra également viser cet objectif de créer des PME compétitives.

L'ambition est de créer des synergies avec les grands groupes industriels pour mettre leur budget RSE au service de la compétitivité des PME gabonaises intervenant dans leur contenu local.

Pour y parvenir, les premières actions à mener consistent notamment à construire avec des grands donneurs d'ordres des programmes de collaboration portant sur l'utilisation efficace des budgets consacrés à la RSE aux fins d'optimiser les services d'appui à l'investissement dont l'ANPI-Gabon est le chef de file.

L'accompagnement managérial des PME-PMI sera également envisagé, en priorité en partenariat avec des programmes d'assistance innovants susceptibles d'apporter des solutions durables au problème structurel de renforcement des capacités managériales des PME.

Plusieurs partenaires au développement apparaissent comme des partenaires à prospecter pour la mise en place des programmes et projets d'appui. Plusieurs partenaires au développement ont défini un cadre de référence d'appui au secteur privé au Gabon qui s'intègre à l'approche de l'ANPI-Gabon. Parmi ceux-ci, on peut citer la Commission Européenne, l'AFD, la Coopération Indienne, la Banque Mondiale, la BAD.

Deux types d'appui seront sollicités auprès desdits partenaires :

- des subventions à l'ANPI-Gabon par la dotation des Fonds sur des programmes dédiés ;
- d'assistance technique dans le cadre de la gestion desdits programmes.

B.3 Le renforcement des synergies et la cohérence d'actions avec les véhicules spécifiques de financement des PME

L'ANPI-Gabon entend renforcer la coopération avec les établissements financiers pour renforcer la compétitivité des PME gabonaises, en leur facilitant l'accès au financement.

La participation des établissements de crédits au financement des PME est importante à plusieurs titres :

- elle permettra d'éliminer les entreprises qu'elles ne considèrent pas comme sérieuses après le scoring de l'ANPI-Gabon avant même d'attribuer des concours, les PME concernées devant en effet prouver leur bonne gouvernance, leur crédibilité financière et capacité opérationnelle ;
- elle sécurisera l'ensemble du montage financier en assurant un suivi partiel pendant la mise en œuvre des projets d'investissement concernés ;
- elle constituera une source de relation financière pérenne pour les entreprises au-delà du seul financement des investissements, les banques pouvant apporter d'autres formes de soutien aux PME éligibles à l'accompagnement de l'ANPI-Gabon.

VI. AXE 3 : LA DEMATERIALISATION ET LA DIGITALISATION AU SERVICE DE LA RELANCE ECONOMIQUE

L'axe 3 est contenu dans le Pivot catalyseur de croissance, notamment dans la bataille numérique. Pour cet axe, l'ANPI-Gabon envisage à l'horizon 2023, de formaliser 100% des entreprises en moins de 48 heures par voie électronique, cela nécessite notamment :

- **L'harmonisation des nomenclatures** : l'ANPI-Gabon a lancé la phase de dématérialisation des procédures de formalisation des entreprises en développant tout d'abord le logiciel Enform en janvier 2020, puis a lancé, en juin 2020, le Guichet Numérique des Investissements (GNI) pour la digitalisation des services de formalisation permettant à l'usager de réaliser lui-même ces formalités via un terminal numérique. Pour rendre le GNI plus efficace, l'action à entreprendre consiste à procéder au préalable à l'harmonisation des nomenclatures entre toutes les administrations concernées, qu'elles interviennent ou pas dans le processus de formalisation.

- **L'interfaçage des systèmes d'information, la dématérialisation et la digitalisation des process** : Il s'agit de connecter, via une plateforme numérique, l'ensemble des administrations gabonaises intervenant dans les activités de l'ANPI-Gabon.

- **La certification du GNI à la norme ISO 9001 : 2015 :** L'instauration de la démarche qualité au GNI est un impératif pour l'ANPI-Gabon en ce qu'il s'agit d'arrimer l'organisation de ce Guichet et son capital humain aux exigences de performance requise pour ce type de service public. L'ANPI-Gabon, en initiant la certification du GNI à la norme ISO 9001 : 2015, envisage d'instaurer un nouveau mode de travail au sein du service public de l'Etat, notamment l'approche par processus. L'Agence souhaite se positionner comme modèle, tant dans l'évolution de la digitalisation de ses services que dans la qualité des prestations qu'elle doit fournir.

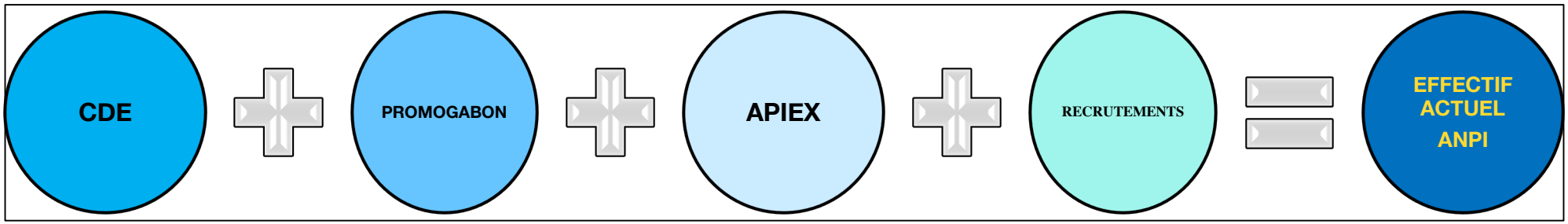
VII. AXE 4 : L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Afin d'accroître de 40% les moyens nécessaires au fonctionnement de l'Agence, Il s'agit autant de mettre en place des outils de gestion efficace des ressources collectées par l'Agence, de créer des activités à forte valeur ajoutée pour générer des ressources propres additionnelles que de mobiliser les ressources humaines.

- **Les activités génératrices de valeur ajoutée :** à l'instar des conventions signées avec des entreprises telles que la Poste SA, AXA Gabon…etc., l'Agence doit développer d'autres partenariats avantageux permettant de générer des revenus supplémentaires et réguliers. Cette activité, va s'appuyer sur le Service Système d'Information, que l'Agence souhaite développer en un vrai centre de services à forte valeur ajoutée. L'ANPI initiera un ensemble de projets de digitalisation internes et externes pouvant permettre de générer des ressources propres additionnelles, tels que : l'Interconnexion des antennes, pour permettre une couverture nationale de la solution digitale dans la formalisation des entreprises ; l'Application de Scoring des PME/PMI, une application d'évaluation de la performance des PME/PMI et de leur professionnalisation, devant être déployée dans certains établissements de crédit pour une meilleure appréciation du risque des PME/PMI.

PROJETS DE DIGITALISATION
Protection du nom commercial et propriété intellectuel
Paiement centralisé des contraventions
Centralisation de compétence nationale
Dénonciation des abus sur les operateurs
Authentification des contrôles des operateurs
Demande de renouvèlement de titre de séjour
Procédure d'acquisition de titre foncier
Procédure d'acquisition de compteur d'eau / électricité
Paiement des redevance fiscale et Sociale pour les marchands et TPE
Plateforme d'e-paiement pour le trésor public
Numérisation des timbres fiscaux et municipaux

- **La mobilisation des ressources humaines par la mise en place de l'Accord d'établissement :** Le Projet ANPI-PROSPERITE 2023 ambitionne enfin de fédérer les personnels en poste à l'ANPI-Gabon autour d'une vision commune, d'où la nécessité de repenser l'organisation de travail au sein de l'Agence, par la mise en place d'un accord d'établissement. En effet, avec un effectif actuel de 107 personnes, issu du transfuge de plusieurs organisme, comme le montre le tableau ci-dessous, Le Projet ANPI-PROSPERITE 2023 doit pouvoir construire une seule équipe partageant des valeurs communes, un capital humain compétent et des salariés motivés et fiers d'appartenir à la maison ANPI-Gabon.



VIII. MODÈLE ORGANISATIONNEL

La Direction Générale souhaite mettre en place une organisation qui permettra à l'Agence d'atteindre les objectifs escomptés dans le **Projet ANPI-PROSPERITE 2023**. Cette organisation devra reposer sur une gouvernance et un organigramme fonctionnel et lisible.

A. La gouvernance de l'Agence

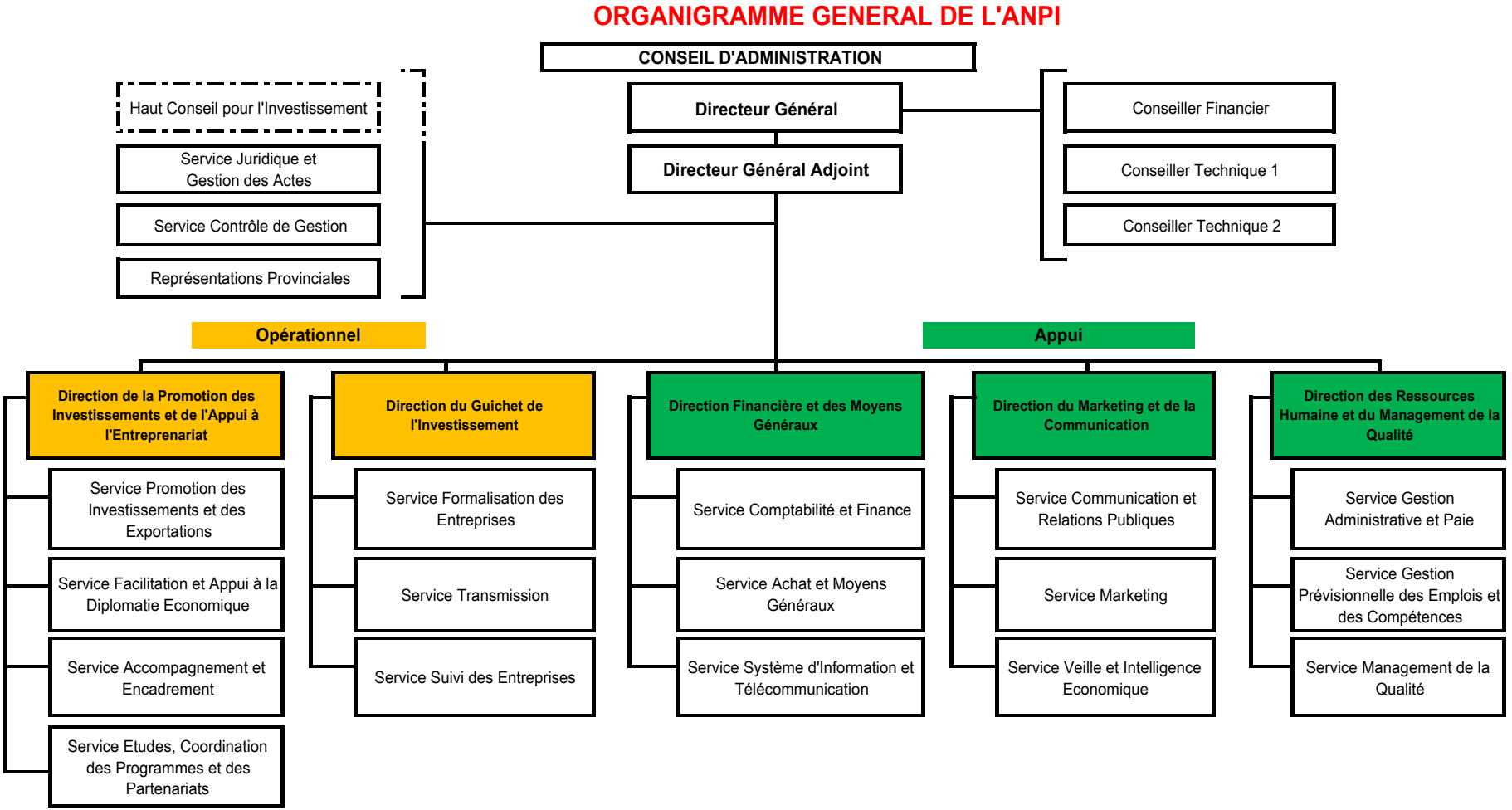
La mise en place du cadre général vise une meilleure collaboration et efficacité des organes de gouvernances de l'ANPI-Gabon que sont le Conseil d'Administration, la Direction Générale et l'Agence Comptable. Ce cadre organique ainsi que les différentes instances qui le structurent respectent les principes de séparation de l'ordonnateur et du comptable, de délégation, de responsabilité, de reporting, de transparence dans la gestion et de renforcement de l'efficacité des dispositifs de l'Agence.

Les outils et instances de gouvernance à mettre en place sont notamment :

	CONSEIL D'ADMINISTRATION	DIRECTION GENERALE	AGENCE COMPTABLE	OBSERVATIONS
OUTILS	-Le Règlement intérieur du Conseil			Approuvé par le Conseil d'Administration de février 2018
INSTANCES		-Le Comité stratégique, -Le Comité de Direction, -Le Comité de suivi des recommandations et résolutions, -Le Comité de validation des procédures.	-La Cellule Contrôle interne et Qualité, -Le Comité Finances et Comptabilité.	A pourvoir par décision de la Direction Générale

B. Organigramme fonctionnel

Le Plan ANPI-Prospérité 2023 nécessité le réaménagement de l'organigramme opérationnel tel que présenté ci-dessous afin d'assurer une mise en œuvre efficiente



IX. STRATEGIE DE COMMUNICATION

Les quatre axes stratégiques de la vision ANPI-Prospérité 2023 doivent être déployés avec l'appui d'actions de communication et de marketing visant à consolider le positionnement de l'ANPI-Gabon comme vecteur de transformation de l'économie nationale post-COVID 19 et comme composante active de la promotion d'une *image pays* positive à l'international. Les campagnes marketing et communication initiées dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique auront pour but de développer la visibilité et la notoriété de l'Agence, ainsi que de promouvoir la mobilité et la proximité des services aux usagers.

Objectif stratégique Interne

Développer une culture d'entreprise propre à l'ANPI-Gabon à l'horizon 2023

STRATEGIE MARKETING ET COMMUNICATION INTERNE

Promouvoir la culture et les valeurs d'entreprise

Objectifs opérationnels Internes

- Produire une charte de valeurs ANPI-Gabon
- Accroitre l'adhésion à la culture et au plan stratégique ANPI- Prospérité 2023

Objectif Stratégique National

Accroitre la souscription aux services à valeur ajouté offert par l'ANPI à l'horizon 2023

STRATEGIE MARKETING ET COMMUNICATION NATIONALE

Promouvoir les services à valeur ajouté offerts par l'ANPI et uniformiser l'offre de service du guichet de l'investissement sur toute l'étendue du territoire

Objectif opérationnel national

- Élargir la base de données des opérateurs sectoriels ;
- Accroitre le taux de participation aux activités de structuration (formations, scoring, concours) organisées par l'ANPI.

Objectif stratégique International

Accroitre de 5% le nombre de demande d'information liée aux filières porteuses de croissance via les plateformes numériques à l'horizon 2023

STRATEGIE MARKETING ET COMMUNICATION INTERNATIONALE

Promouvoir les opportunités d'investissements dans les filières porteuse de croissance (substitution des importations)

Objectif opérationnel International

- Augmentation de la visibilité internationale, multicanale, des opportunités d'investissement dans les filières porteuses de croissance et sur les reformes relatives à l'amélioration du climat des affaires ;
- Structuration d'un réseau de prescripteurs
- Participation aux évènements sectoriels ciblés à fort impact

X. BUDGET PLURIANNUEL

Chaque axe sera décliné dans un document de plan opérationnel, chacune des actions planifiées ayant une programmation d'exécution sur trois ans ainsi que l'expression des besoins budgétaires nécessaires à sa réalisation.

A. Le coût des activités

Les activités contenues dans le Projet ANPI-PROSPERITE 2023 devraient coûter francs CFA 4,079 milliards sur trois ans, comme le présente le tableau n°2 ci-après.

Tableau n°2 : Budget pluriannuel des activités du Projet ANPI-PROSPERITE 2023

ACTIVITES	Coût Global des Activités	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Axe 1 : Intensification du dialogue public-privé	**846 468 526**	**346 468 526**	**250 000 000**	**250 000 000**
Activité 1.1 : Réformes HCI	**187 200 000**	120 804 000	33 198 000	33 198 000
Activité 1.2 : Réformes Doing Business	**659 268 526**	225 664 526	216 802 000	216 802 000
Axe 2 : Accompagnement des investisseurs	**2 260 000 000**	**660 000 000**	**800 000 000**	**800 000 000**
Activité 2.1 : Déploiement de la stratégie de promotion des investissements par substitution des importations	**1 400 000 000**	400 000 000	500 000 000	500 000 000
Activité 2.2 : Promotion de l'entreprenariat et des PME pour le développement des chaines de valeur	**860 000 000**	260 000 000	300 000 000	300 000 000
Axe 3 : Dématérialisation et digitalisation au service de la relance de l'économie	**948 881 346**	**301 381 346**	**367 500 000**	**280 000 000**
Activité 3.1 : Harmonisation des nomenclatures des activités commerciales	**25 000 000**	25 000 000	-	-
Activité 3.2 : Interfaçage des systèmes d'information, dématérialisation et digitalisation des process	**821 881 346**	241 381 346	339 000 000	241 500 000
Activité 3.3 : Certification du GNI à la norme ISO 9001:2015	**102 000 000**	35 000 000	28 500 000	38 500 000
Axe 4 : Optimisation des ressources	**23 700 000**	**1 200 000**	**7 500 000**	**15 000 000**
Activité 4.1 : Mobilisation des ressources	**-**	-	-	-
Activité 4.2 : Mise en place de l'Accord d'Etablissement	**23 700 000**	1 200 000	7 500 000	15 000 000
COÛT TOTAL DES ACTIVITES	**4 079 049 872**	**1 309 049 872**	**1 425 000 000**	**1 345 000 000**

Source : ANPI-Gabon

B. Les besoins de fonctionnement

Au titre du fonctionnement, les besoins de l'ANPI-Gabon sont estimés à francs CFA 9,280 milliards, dont les salaires et charges sociales représentent 56% des dépenses programmées, comme le présente le tableau n°3 ci-après.

Tableau n°3 : Budget pluriannuel du fonctionnement de l'Agence

ACTIVITES	Coût total du fonctionnement	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Salaires et charges sociales	4 860 188 268[1]	1 694 251 988	1 582 968 140	1 582 968 140
Fournitures de bureaux, Entretien & Maintenance, autres besoins de fonctionnement	1 316 171 218	705 390 406	305 390 406	305 390 406
Frais de déplacement (Missions, réceptions, etc.)	604 126 508	190 396 000	201 819 760	211 910 748
Reversements Administrations partenaires + État	2 007 170 000	714 170 000	616 000 000	677 000 000
Cotisations internationales	97 500 000	32 500 000	32 500 000	32 500 000
Communication (Media, Marketing, Evènementiel, Merchandising)	176 140 386	58 713 462	58 713 462	58 713 462
Séminaires, Ateliers, Forums	219 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000
COÛT TOTAL DU FONCTIONNEMENT	**9 280 296 380**	**3 468 421 856**	**2 870 391 768**	**2 941 482 756**

Source : ANPI-Gabon

Ainsi, le coût global du Projet ANPI-PROSPERITE 2023 est estimé à francs CFA 13,359 milliards, dont francs CFA 4,777 milliards en 2021, francs CFA 4,295 milliards en 2022, et francs CFA 4,286 milliards en 2023.

C. Les ressources

Les ressources à mobiliser pour financer le projet ANPI-PROSPERITE 2023 sont constituées des ressources propres (i), des contributions des PTF et de la subvention de l'État.

[1] *Le coût des salaires prend en compte le paiement régulier, dès janvier 2021, des charges sociales et l'apurement sur trois des arriérés de cotisations arrêtés à 600 millions francs CFA.*

D. Les ressources propres

Les ressources propres proviennent principalement des recettes collectées des actes de formalisation des entreprises, des locations de salles et des loyers à encaisser.

Les recettes des actes de formalisation des entreprises devraient passer de francs CFA 1,053 milliards en 2021, suite à l'entrée en vigueur de la Convention avec la Poste SA pout atteindre francs CFA 1,128 milliards en 2023, soit une augmentation de 7,1% en trois ans, comme le montre le tableau n°4 ci-après.

Tableau n°4 : Détermination des produits DFDE

Recettes propres DFDE	Réalisé 2018	Réalisé 2019	Estimation 2020[2]	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Nombre d'actes	*7 421*	*9 637*		*8 384*	*8 803*	*8 979*
Dont sociétés créées	*1 478*	*1 749*		*1 767*	*1 855*	*1 892*
Tarif moyen	114 517	93 355		93 355	93 355	93 355
Produits DFDE	**849 829 972**	**899 663 730**	**596 584 255**	**947 664 342**	**995 047 560**	**1 014 948 511**
Produits Convention Poste SA[3]				**106 020 000**	**111 321 000**	**113 547 420**
S/TOTAL RECETTES DFDE	**849 829 972**	**899 663 730**	**596 584 255**	**1 053 684 342**	**1 106 368 560**	**1 128 495 931**
Loyers et Ressources DEAE				382 964 835	382 964 835	382 964 835
Convention AGASA				50 000 000	50 000 000	50 000 000
Convention AGANOR				30 000 000	30 000 000	30 000 000
Convention ADAG				50 000 000	50 000 000	50 000 000
Autres ressources				582 179 676	603 109 222	659 131 609
S/TOTAL AUTRES RECETTES	-	-	-	**712 179 676**	**1 116 074 057**	**1 172 096 444**
TOTAL DES RESSOURCES PROPRES	**849 829 972**	**899 663 730**	**596 584 255**	**2 148 828 853**	**2 222 442 617**	**2 300 592 375**

Source : ANPI-Gabon

[2] *L'exercice 2020 est un exercice particulier à cause de la pandémie de la Covid 19. Pour encourager la création des entreprises pendant cette période, l'ANPI-Gabon a fortement réduit les tarifs des actes de formalisation des entreprises entre juin et novembre 2020.*

[3] *Le produit de la Convention avec la Poste SA est déterminé sur la base des créations des sociétés, sachant que chaque société créée devrait justifier d'une boite postale souscrite au coût de 60.000 francs CFA, la location annuelle.*

Ainsi, les recettes totales de la DFDE seraient de francs CFA 3,288 milliards.

D'autres Conventions signées avec AGASA, AGANOR, ADAG et en cours de finalisation avec la Mairie de Libreville et SOTRADER, devraient également générer des recettes supplémentaires et consolider les ressources propres, qui seraient de francs CFA 6,671 milliards, représentant 50% des francs CFA 13,359 milliards nécessaires au financement du Projet ANPI-PROSPERITE 2023.

E. La subvention de l'État

Il est également sollicité une subvention conséquente de l'Etat pour permettre à l'Agence de financer les activités programmées dans le Projet ANPI-PROSPERITE 2023. La subvention de fonctionnement annuelle de francs CFA 600 millions n'est pas suffisante. En effet, pour permettre à l'ANPI-Gabon d'atteindre les objectifs escomptés, elle a besoin d'un appui additionnel de l'Etat de francs CFA1,682 milliards en 2021, francs CFA 1,319 milliards en 2022 et francs CFA1,298 milliards en 2023.

Les contributions des PTF

Certaines activités du Projet ANPI-PROSPERITE 2023 devraient être financées par les PTF. Ainsi, dans le cadre du Projet PADEG, la BAD apporte une contribution de francs CFA 588 millions sur trois ans pour supporter les activités du HCI. Les négociations en cours avec l'Union Européenne devraient également se traduire par un appui sur le HCI et l'entreprenariat, notamment dans le secteur agricole. Cet appui n'est pas pris en compte.

En revanche, la Direction Générale envisage développer des liens privilégiés avec des grandes entreprises installées au Gabon, en les incitant à contribuer à la construction d'un écosystème incitatif au développement des PME/PMI dont elles sont les principaux donneurs d'ordre, après l'Etat.

Les ressources à mobiliser auprès des PTF s'élèveraient à francs CFA 0,946 milliards sur trois ans. Cet objectif est à portée de mains.

F. La synthèse des ressources

En définitive, les différentes ressources reprises dans le tableau n°6 ci-après devraient contribuer au financement du Projet ANPI-PROSPERITE 2023.

Tableau n°5 : Budget pluriannuel des activités du Projet ANPI-PROSPERITE 2023

CHAPITRES	Coût Global des Activités	%	Budget 2021	Budget 2023	Budget 2022
Subventions Etat	5 741 013 881	43%	2 282 174 349	1 772 949 151	1 685 890 381
Ressources des Programmes	946 468 526	7%	346 468 526	300 000 000	300 000 000
Ressources propres	6 671 863 845	50%	2 148 828 853	2 222 442 617	2 300 592 375
TOTAL DES RESSOURCES	**13 359 346 252**	**100%**	**4 777 471 728**	**4 295 391 768**	**4 286 482 756**
Salaires et charges sociales	4 860 188 268	52%	1 694 251 988	1 582 968 140	1 582 968 140
Fournitures de bureaux et autres besoins de fonctionnement	1 316 171 218	14%	705 390 406	305 390 406	305 390 406
Frais de déplacement (Missions, réceptions, etc.)	604 126 508	7%	190 396 000	201 819 760	211 910 748
Reversements Administrations partenaires + État	2 007 170 000	22%	714 170 000	616 000 000	677 000 000
Cotisations internationales	97 500 000	1%	32 500 000	32 500 000	32 500 000
Communication (Media, Marketing, Evènementiel, Merchandising)	176 140 386	2%	58 713 462	58 713 462	58 713 462
Séminaires, Ateliers, Forums	219 000 000	2%	73 000 000	73 000 000	73 000 000
TOTAL DES DEPENSES FONCTIONNEMENT	**9 280 296 380**	**100%**	**3 468 421 856**	**2 870 391 768**	**2 941 482 756**
Axe 1 : Intensification du dialogue public-privé	846 468 526	21%	346 468 526	250 000 000	250 000 000
Axe 2 : Accompagnement des investisseurs	2 260 000 000	55%	660 000 000	800 000 000	800 000 000
Axe 3 : Dématérialisation et digitalisation au service de la relance de l'économie	948 881 346	23%	301 381 346	367 500 000	280 000 000
Axe 4 : Optimisation des ressources	23 700 000	1%	1 200 000	7 500 000	15 000 000
TOTAL DES DEPENSES D'INVESTISSEMENTS (ACTIVITES)	**4 079 049 872**	**100%**	**1 309 049 872**	**1 425 000 000**	**1 345 000 000**
TOTAL DES EMPLOIS	**13 359 346 252**		**4 777 471 728**	**4 295 391 768**	**4 286 482 756**

Source : ANPI-Gabon

XI. CONCLUSION

L'ANPI-PROSPERITE 2023 est un continuum des actions déjà menées par la Direction Générale, conformément aux textes fondateurs de l'ANPI-Gabon. Il est élaboré dans un contexte particulier, marqué par la crise multiforme due à la pandémie de la Covid 19. A ce titre, il s'inscrit dans le dispositif mis en place par l'État pour déployer le PAT et traduit la ferme volonté de l'ANPI-Gabon de placer au cœur de ce dispositif.

Le plan stratégique ANPI-PROSPERITE 2023 se veut ambitieux et novateur. Son succès dépend, d'une part, de l'adhésion de son capital humain à la vision déclinée à travers ces différents axes et d'autre part de la mobilisation et la disponibilité des moyens nécessaires à sa mise en œuvre.