

ÉTUDE DE LA BANQUE MONDIALE

# Rapport sur la Diversification et la Compétitivité des Exportations en République gabonaise

*Améliorer le climat d'investissement pour diversifier l'économie*

Rick Emery Tsouck Ibounde, Akiko Suwa-Eisenmann, Olivier Cadot



# Rapport sur la Diversification et la Compétitivité des Exportations en République gabonaise

*Améliorer le climat d'investissement pour diversifier l'économie*

© 2014 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank  
1818 H Street NW, Washington DC 20433  
Téléphone: 202-473-1000; Web: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Certains droits réservés

1 2 3 4 16 15 14 13

Cet ouvrage a été établi par les services de la Banque mondiale avec la contribution de collaborateurs extérieurs. La Banque mondiale n'est pas nécessairement propriétaire de la totalité de son contenu. Elle ne garantit donc pas que l'utilisation du contenu de l'ouvrage ne porte pas atteinte aux droits de tierces parties. L'utilisateur du contenu assume seul le risque de réclamation ou de plainte pour violation desdits droits.

Les observations, interprétations et opinions qui sont exprimées dans cet ouvrage ne reflètent pas nécessairement les vues de la Banque mondiale, de son Conseil des Administrateurs ou des pays que ceux-ci représentent. La Banque mondiale ne garantit pas l'exactitude des données citées dans cet ouvrage. Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur les cartes du présent ouvrage n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement que l'institution reconnaît ou accepte ces frontières.

Aucune des dispositions précédentes ne constitue une limite ou une renonciation à l'un quelconque des privilèges et immunités de la Banque mondiale, et ne peut être interprétée comme telle. Tous lesdits privilèges et immunités de la Banque mondiale sont expressément réservés.

### **Droits et licences**

L'utilisation de cet ouvrage est soumise aux conditions de la licence Creative Commons Attribution 3.0 Unported license (CC BY 3.0)

(<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>. Conformément aux termes de la licence Creative Commons Attribution (paternité), il est possible de copier, distribuer, transmettre et adapter le contenu de l'ouvrage, notamment à des fins commerciales, sous réserve du respect des conditions suivantes:

Attribution (Paternité) - L'ouvrage doit être cité de la manière suivante: Banque mondiale. 2014. Technologies de l'Information et de la Communication, Langues Vernaculaires et Stimulation du Haut Débit au Gabon License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0

Traductions — Si une traduction de cet ouvrage est produite, veuillez ajouter à la mention de la paternité de l'ouvrage, le déni de responsabilité suivant: *Cette traduction n'a pas été réalisée par la Banque mondiale et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de cette dernière. La Banque ne saurait être tenue responsable du contenu de la traduction ni des erreurs qui peuvent y figurer.*

Pour tous renseignements sur les droits et licences s'adresser au Service des publications et de la diffusion des connaissances de la Banque mondiale: Publishing and Knowledge Division, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA.

# REMERCIEMENTS

---

**L**e rapport sur la diversification et la compétitivité des exportations au Gabon a été élaboré dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie d'intervention 2012-2016 de la Banque mondiale au Gabon. Son objectif est de mettre en exergue les principaux obstacles à la diversification des exportations en vue de formuler des recommandations qui vont alimenter le dialogue entre la Banque mondiale et les autorités gabonaises sur les actions à entreprendre pour diversifier l'économie nationale. Le rapport met en relief les principales contraintes à la diversification des exportations auxquelles le Gabon fait face et que le Gouvernement s'attèle à lever à travers une stratégie fondée sur trois principaux instruments : (i) l'interdiction d'exportation des grumes pour favoriser la transformation locale, (ii) la promotion des zones économiques spéciales en vue d'attirer l'investissement direct étranger et (iii) l'assistance aux PME.

L'évaluation du potentiel d'exportation, des instruments de promotion des exportations du Gabon et les leçons tirées de l'expérience internationale démontrent que la meilleure façon de promouvoir la diversification des exportations au Gabon est de s'inscrire dans une démarche de long terme en développant progressivement les capacités de production nationale et en améliorant le climat d'investissement. Aussi, le rapport recommande que le pays adopte une approche séquentielle qui associe la levée des contraintes transversales (insuffisance d'infrastructures, coût élevé et faible qualité de l'énergie, déficit en ressources humaines qualifiées, climat des affaires contraignant), et le ciblage de secteurs/produits spécifiques à promouvoir.

Le rapport a été préparé par le département gestion macroéconomique et financière de la Banque mondiale. L'équipe était conduite par M. Rick Emery Tsouck Ibounde (économiste principal), sous la supervision de MM. Raju Singh (économiste en chef) et Souleymane Coulibaly (économiste en chef). M. Erik Von Uexkull (économiste-pays, expert en commerce international) a prodigué à l'équipe de précieux conseils à toutes les étapes du travail. L'équipe était constituée de M. Rick Emery Tsouck Ibounde (chef de projet), Mme Akiko Suwa-Eisenmann, consultante et M. Olivier Cadot, consultant. Mlle Sonia Vanecia Boga (assistante administrative) a mis en forme le rapport et a assuré une assistance administrative et logistique à l'équipe.

Mme Nora Carina Dihel (économiste principal, expert en commerce international), M. Jose Daniel Reyes (économiste, expert en commerce international) et M. Alexandre Hugo Laure (spécialiste en développement du secteur privé) ont relu et commenté la première version du rapport.

MM Gregor Binkert (Directeur pour le Gabon) et Olivier Godron (coordinateur des programmes pour le Gabon) ont conseillé et fourni des directives générales à l'équipe. M. Mark Roland Thomas (responsable sectoriel, département gestion macroéconomique et financière), Mme Zouera Youssoufou (Représentante résidente pour le Gabon), Mme Monique Courchesne (responsable principale des opérations, SFI) et M. Stephan Claude Frédéric Garnier (Expert

principal en énergie) ont fourni des commentaires et contributions à la première version du rapport.

La présente version finale du rapport a bénéficié des commentaires et suggestions des administrations et agences publiques gabonaises suivantes qui ont participé au séminaire de validation du rapport qui a eu lieu le 28 juillet 2014 à la mission résidente de la Banque mondiale à Libreville. Il s'agit de M. Simolin Ondo Meto'o, conseiller économique du Premier Ministre, M. Rodrigue Bewotse Mauzzeze ; Conseiller du Ministre de l'Economie chargé de la macroéconomie et de la prospective ; M. Jean Batiste Ngolo Allini, DG de L'Economie et de la Politique Fiscale, M. Lin Francois Madjoupa, DGA de l'Apiex, M. Christian Mondjot Massalha, DGA des Petites et Moyennes entreprises, M Célestin Nzengué, Directeur du Commerce extérieur au Ministère du Commerce, M. Jean-Jacques Ondo Menie, Directeur de la Comptabilité nationale et Mr Prosper Ebang Ebang, Directeur des Etudes Macroéconomiques à la Direction Générale de L'Economie.

Enfin, l'équipe adresse ses remerciements à toutes les parties prenantes rencontrées lors de la préparation du rapport, en particulier les autorités suivantes et leurs équipes respectives :

Jean-Philippe Ndong Biyogho, <i>ancien Secrétaire Général, Ministère de l'Economie et de la Prospective</i>	M. Gagan Gupta, <i>Directeur pays d'OLAM</i>
M. Célestin Nzengue, <i>Directeur du Commerce, Ministère du Commerce et des PME</i>	M. Frédéric Ober, <i>Directeur Général de Precious Wood</i>
M. Bertrand Matteya, <i>Conseiller du Ministre en charge du Commerce</i>	M. Karim Shaikh, <i>Coordinateur Principal de Ramky</i>
M. Lin-Francois Madjoupa, <i>Directeur Général adjoint, APIEX,</i>	M. Patrick Lachèvre, <i>Directeur Général de Rougier Gabon</i>
M. Jean-Baptiste Bikalou, <i>Président de la Chambre de Commerce</i>	M. Gert Vandersmissen, <i>Directeur Général de SIAT Gabon</i>
M. Régis Loussou Kiki, <i>Secrétaire Général de la Confédération Patronale Gabonaise (CPG)</i>	M. Godefroy Capron, <i>Directeur Général de Société Gabonaise Industrielle (SGI)</i>
M. Théophile Ogandaga, <i>Administrateur Général de la Zone Economique Spéciale de NKOK</i>	M. Jacques Landrieau, <i>Directeur général de SOCIGA</i>
M. François Parmantier, <i>ancien Directeur de l'AFD</i>	M. Serge Rufin Okana, <i>Administrateur Directeur Général de la SNBG.</i>
Mme Vanessa de Sampaio e Melo, <i>Section Intégration Economique et Régionale - Union Européenne</i>	
M. Roger Owono Mba, <i>Directeur Général de la BGD</i>	
M. Claude Ayo-Iguendha, <i>Directeur Général de la BICIG</i>	
M. Marc Ona Essangui, <i>Président de Brain Forest Gabon</i>	
M. Arthur Meka-Me-Ndong, <i>Directeur stratégique, Cimgabon</i>	
M. Parfait Bibang Bi Obame, <i>PDG de EDF-Toutelec</i>	

# ABRÉVIATIONS ET SIGLES

<b>ACV</b>	Analyse de la chaîne de valeur
<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>AfDB</b>	African Development Bank
<b>AGOA</b>	African Growth and Opportunity Act
<b>ANPI</b>	Agence Nationale de Promotion des Investissements
<b>APE</b>	Agence de Promotion des Exportations
<b>APEC</b>	Association Professionnelle des Etablissements de Crédit du Gabon
<b>APIEX</b>	Agence de Promotion des Investissements et des Exportations
<b>BBS</b>	BGFI Business School
<b>BEAC</b>	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
<b>BEPC</b>	Brevet d'Etudes du Premier Cycle
<b>BGD</b>	Banque Gabonaise de Développement
<b>BGFI</b>	Banque Gabonaise et Française Internationale
<b>CEA</b>	Communauté Est Africaine
<b>CEEAC</b>	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
<b>CEMAC</b>	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
<b>COBAC</b>	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
<b>COMTRADE</b>	Base de données de Statistiques du Commerce des produits de l'ONU
<b>DB</b>	Doing Business
<b>DGS</b>	Direction Générale de la Statistique
<b>DSCR</b>	Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
<b>FAGA</b>	Fond d'Aide et de Garantie aux PME
<b>FLEGT</b>	The Forest Law Enforcement Governance and Trade
<b>FOB</b>	Free on Board
<b>FODEX</b>	Fonds de Développement et d'Expansion des PME-PMI
<b>FSC</b>	Forest Stewardship Council
<b>GATS3</b>	General Agreement on Trade in Services 3
<b>GPM</b>	Gabon port Management
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>ITB</b>	Institut des Techniques Bancaires
<b>JV</b>	joint-venture
<b>MCPMEADS</b>	Ministère du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Artisanat et du Développement des Services

- MENETP** Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique et Professionnel
- MEP** Ministère de l'Economie et de la Prospective
- MERH** Ministère de l'Energie et des Ressources Hydrauliques
- MIISPD** Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique, de l'Immigration et de la Décentralisation
- MJGS** Ministère de la Justice, Garde des Sceaux
- MPIIHAT** Ministère de la Promotion des Investissements, des Infrastructures, de l'habitat et de l'Aménagement du Territoire
- MT** Ministère des Transports
- OHADA** Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- ONG** Organisation Non Gouvernementale
- OPRAG** Office des Ports et Rades du Gabon
- PAF** Plan d'Aménagement forestier
- PIB** Produit Intérieur brut
- PME** Petite et Moyenne Entreprise
- PSGE** Plan Stratégique Gabon Emergent
- RDC** République Démocratique du Congo
- REDD++** Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation
- RSA** Accord de Services Remboursables
- SARL** Société à Responsabilités Limitées
- SEEG** Société d'Eau et d'Energie du Gabon
- SEPBG** Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Gabon
- SETRAG** Société d'Exploitation du Transgabonais
- SFI** Société Financière Internationale
- STCG** Société des terminaux à Conteneurs du Gabon
- TEC** Tarif Extérieur Commun
- TVA** Taxe sur la valeur ajoutée
- UNCTAD** Conférence des Nations unies sur le Commerce et le Développement
- WDI** World Development Indicator
- ZES** Zone Economique Spéciale
- ZFE** Zone franche d'exportation



# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>v</b>
<b>ABRÉVIATIONS ET SIGLES</b> .....	<b>vii</b>
<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>xiii</b>
Matrices des recommandations.....	xxi
<b>1 INTRODUCTION : POURQUOI LE GABON DOIT DIVERSIFIER ?</b> .....	<b>27</b>
<b>2 POTENTIEL DU GABON EN MATIÈRE DE DIVERSIFICATION DES EXPORTATIONS</b> .....	<b>33</b>
2.1. Analyse des secteurs et des produits exportés.....	33
2.2. Analyse des données d'entreprises.....	39
<b>3 STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION DES EXPORTATIONS DU GABON</b> .....	<b>55</b>
3.1. Interdiction d'exportation des grumes :.....	55
3.2. Le pari sur les grandes firmes internationales.....	58
3.3. L'assistance aux PME.....	62
3.4. Politique industrielle : enseignements tirés de l'expérience internationale.....	64
<b>4 LEVER LES OBSTACLES À LA DIVERSIFICATION DES EXPORTATIONS AU GABON</b> .....	<b>73</b>
4.1. Capital humain : associer le secteur privé.....	73
4.2. Vers un climat des affaires équitable et transparent.....	77
4.3. Infrastructure et services publics.....	81
<b>5 CONCLUSION : AMÉLIORER LE CLIMAT D'INVESTISSEMENT POUR DIVERSIFIER L'ÉCONOMIE</b> .....	<b>87</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>93</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>97</b>
Annexe 1 : Produits non pétroliers exportés pendant au moins deux années.....	97
Annexe 2 : Indices de concentration des exportations.....	98
Annexe 3 : Les concepts de l'espace des produits.....	100
Annexe 4 : Questionnaire de l'enquête qualitative sur le potentiel d'exportation et les capacités d'offre de services.....	103
<b>GRAPHIQUES</b>	
Graphique 1 : Concentration des exportations en Afrique subsaharienne.....	27
Graphique 2 : Concentration des exportations : Gabon vs. comparateurs, 1995-2010.....	28
Graphique 3 : Structure intersectorielle des exportations du Gabon, 2002-2011.....	28
Graphique 4 : Ratio importations/PIB, 2011.....	29
Graphique 5 : Volatilité de la croissance du PIB et dépendance vis-à-vis des exportations de pétrole.....	30
Graphique 6 : Production de pétrole brut du Gabon, en milliers de barils par jour.....	30
Graphique 7 : Existe-t-il une malédiction des ressources naturelles ? Richesse du sous-sol par employé et croissance, 2000-2010.....	32

Graphique 8 : Intensité des facteurs des exportations non pétrolières du Gabon par rapport aux ressources en facteurs de production en 2010.....	34
Graphique 9 : Chaîne de valeur de l'horticulture périurbaine : produits sélectionnés.....	35
Graphique 10 : Fréquence des épisodes d'exportation, par année de début.....	37
Graphique 11 : Déclin du secteur agricole dans les pays riches en ressources de la CEMAC.....	37
Graphique 12 : Caractéristiques des entreprises exportatrices par rapport aux entreprises non exportatrices.....	40
Graphique 13 : Répartition géographique et des produits parmi les exportateurs gabonais.....	41
Graphique 14 : Diversification des produits et des destinations d'une entreprise à l'autre.....	41
Graphique 15 : Valeur des exportations par destination (numéro de classement) par rapport au nombre de destinations en 2011.....	42
Graphique 16 : Indice de concentration d'Herfindahl des entreprises comme fonction du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation en 2011.....	43
Graphique 17 : Répartition des parts régionales des exportations des entreprises, moyenne de 2009 à 2011.....	43
Graphique 18 : Répartition des parts régionales par produit de 2009 à 2011.....	44
Graphique 19 : Taille des portefeuilles de produits et de destinations : exportateurs régionaux vs. Exportateurs hors région.....	44
Graphique 20 : Structure des produits des exportations hors région.....	45
Graphique 21 : Structure des produits importés des entreprises purement importatrices et des entreprises importatrices et exportatrices.....	46
Graphique 22 : Groupes des pays d'origine, des entreprises purement importatrices et des entreprises importatrices et exportatrices.....	46
Graphique 23 : Rapports entre les importations et les exportations au Gabon.....	47
Graphique 24 : Distribution des exportations de services par branche d'activités (2008-2013).....	49
Graphique 25 : Destinations des exportations de services gabonaises (% des entreprises exportant vers).....	51
Graphique 26 : principales motivations pour la conquête des marchés extérieurs par les entreprises gabonaises de services.....	52
Graphique 27 : Proportion des matériaux d'origine locale (Pourcentage produit localement).....	65
Graphique 28 : Ecart de salaire dans les ZES en comparaison du salaire minimum du pays (en pourcentage).....	66
Graphique 29 : Emploi des diplômés des institutions de formation professionnelles locales, en % de la main d'œuvre de la ZES.....	66
Graphique 30 : Coût de la main d'œuvre non qualifiée (USD/mois).....	67
Graphique 31 : Principales contraintes auxquelles font face les entreprises exportatrices et potentiellement exportatrices de services au Gabon.....	78
Graphique 32 : Fréquence des coupures de courant par mois, selon les personnes ayant répondu à l'Enquête.....	82
Graphique 33 : L'environnement auquel doivent faire face les exportateurs et non exportateurs.....	84
Graphique 34 : Distribution des temps de séjour des marchandises sur le port d'Owendo, 2012 (en jours).....	85

## **TABLEAUX**

Tableau 1 : Durée moyenne des périodes d'exportation, selon la nomenclature CTIC.....	36
Tableau 2 : Indicateurs de l'enquête auprès des entreprises, le Gabon et comparateurs.....	82
Tableau 3 : Prix de l'électricité au Gabon et dans les autres pays (moyenne tension, cents de dollars US/ kWh).....	83

## **ENCADRÉS**

Encadré 1 : Stratégie de conquête de nouveaux marchés de BGFI.....	53
Encadré 2 : Quelques exemples d'entreprises gabonaises exportatrices de services prospères.....	54
Encadré 3 : Approche de l'AFD en matière de gestion forestière dans le Bassin du Congo.....	58
Encadré 4 : Régimes spéciaux : un labyrinthe inextricable ?.....	61
Encadré 5 : Interdiction d'exportation du bois en Indonésie et au Cameroun.....	69



# SYNTHÈSE

*L'évaluation du potentiel commercial du Gabon et les leçons tirées de l'expérience internationale démontrent que la meilleure façon de promouvoir, à long terme, la diversification des exportations n'est peut-être pas de tenter d'y parvenir immédiatement, en octroyant des incitations inefficaces mais plutôt en développant, pas à pas, les capacités de production nationales et un climat d'investissement attractif et transparent. Pour ce faire, une approche globale donnant la priorité à une série d'actions coordonnées devrait être mise en œuvre. Pour y parvenir, les recommandations clés du rapport sont les suivantes : (a) renforcer le cadre réglementaire et institutionnel de la promotion des exportations (b) améliorer la qualité du capital humain (c) créer un environnement des affaires équitable et transparent et, (d) améliorer la qualité et réduire le coût des services d'infrastructures.*

**L**es efforts visant à diversifier l'économie gabonaise ne sont pas encore parvenus à réduire sa dépendance à l'égard du pétrole. Le Gabon possède l'une des structures des exportations les plus concentrées au monde. En moyenne, au cours des cinq dernières années, le secteur pétrolier a représenté 81% des exportations, 45 % du PIB et 60% des recettes budgétaires. La valeur ajoutée non pétrolière s'est accrue à un taux moyen de plus de 4% par an depuis 2007, dépassant l'atone croissance de 1,7% de la valeur ajoutée pétrolière. Toutefois, cette croissance du secteur non pétrolier a démarré à partir d'une très petite base, et n'a donc pas encore réussi à réduire le poids du pétrole dans l'économie nationale.

**Les risques liés à une concentration excessive des exportations sont bien connus :**

1. Elle peut créer une structure duale de l'économie avec un faible effet d'entraînement du secteur productif dominant sur les autres secteurs ;
2. Elle peut être à l'origine d'une volatilité excessive des revenus ;
3. S'agissant des ressources naturelles du sous-sol, elle rend l'économie vulnérable à l'épuisement de celles-ci ; et
4. Elle peut se perpétuer en générant des déséquilibres macroéconomiques.

Cependant, aucun de ces risques n'est impossible à gérer. La manne générée par les ressources naturelles peut produire des «dividendes de la croissance» lorsqu'elle est associée à un système de bonne gouvernance qui combine redistribution, investissement en capital public et épargne à travers des fonds souverains, une gestion macroéconomique prudente et des réformes en faveur de la concurrence. En fin de compte, lorsqu'elles sont utilisées de façon rationnelle, les ressources naturelles fournissent une alternative nationale à l'aide internationale pour le financement des infrastructures en faveur de la croissance, l'éducation et l'accumulation de capitaux.

**Le potentiel de diversification des exportations du Gabon est limité et contraint par plusieurs facteurs.** Au niveau sectoriel, il peut être évalué selon trois approches complémentaires :

- Une approche basée sur l'analyse des facteurs de production dont dispose le Gabon ;
- Une approche rétrospective basée sur le principe d'avantage comparatif révélé<sup>1</sup>, qui prend en considération les produits déjà exportés par le Gabon comme preuve d'un potentiel avéré et ;
- Une approche prospective fondée sur l'analyse des chaînes de valeur et du marché potentiel, au niveau produit.

**L'analyse des dotations en facteur de production.** Partant des capacités actuelles du Gabon et en s'appuyant sur le plan d'action du DSCR, une étude sur les sources de la croissance, menée par la BAD en 2008, a identifié, en dehors du pétrole brut, du manganèse et du bois qui constituent les exportations traditionnelles du Gabon, trois exportations non traditionnelles à fort potentiel : la transformation primaire et secondaire du bois, l'horticulture en zone périurbaine et la pêche industrielle. L'absence de développement de l'agriculture péri-urbaine malgré des marges substantielles, indiquent des barrières à l'entrée dans cette activité - à commencer par l'accès aux petits lopins de terre. L'étude de la BAD a recommandé d'identifier et attribuer de petites parcelles de terre en zone péri-urbaine afin d'encourager l'horticulture péri-urbaine à destination de la demande des citadins, et assurer une sécurisation des titres fonciers. Pour ce qui est de la pêche industrielle, l'étude de la BAD a constaté que sa contribution représente moins de 2% du PIB, avec une prise annuelle d'un peu plus de 40 000 tonnes, alors que le potentiel du secteur est beaucoup plus élevé. Actuellement, les ressources halieutiques du pays sont principalement exploitées par des opérateurs japonais et européens selon des accords de pêche qui rapportent des revenus mais ont un impact limité sur la création d'emplois.

**L'analyse rétrospective.** Dans le cadre de la présente étude, une analyse rétrospective de l'avantage comparatif révélé, portant sur les produits que le Gabon a déjà exporté comme preuve de son potentiel d'exportation, montre que 84 produits seulement ont été exportés par le Gabon pendant deux ans au moins, vers une destination au moins, depuis 1965.<sup>2</sup> Sans surprise, les produits présentant les plus longues durées d'exportation demeurent ceux qui sont au cœur de son avantage comparatif : le pétrole, le bois et les minerais. Les autres exportations sont des produits manufacturés, dont certains sont probablement du matériel d'occasion réexportés. Aussi étonnant que cela puisse paraître, aucun produit agricole n'en fait partie. Si l'on suppose que la structure sectorielle des exportations, ou leur durée, indiquent quel type de produits

1 Introduite par Balassa en 1965, la notion d'avantage comparatif "révélé" stipule que les échanges internationaux des biens reflètent les différences de coûts entre les pays et révèlent par conséquent les avantages comparatifs de ces pays. Selon Balassa, une forte spécialisation effective d'un pays dans une activité peut être vue comme une indication probante qu'il possède un fort avantage comparatif dans cette activité.

2 Un produit, dans ce contexte, désigne une ligne tarifaire selon la Classification internationale type, par industrie, de toutes les branches d'activité économique (CITI). Un bien est considéré comme un produit d'exportation lorsque le Gabon l'a exporté vers n'importe quelle destination pendant deux années consécutives entre 1965 et 2011, et que sa valeur à l'exportation a été supérieure à 25 000 dollars US. La liste des produits est présentée dans la première colonne du tableau A1 de l'Annexe. La deuxième colonne donne la liste des principales destinations (comptant parmi les 10 principaux importateurs) de ces produits. La dernière colonne indique les principaux concurrents du Gabon en matière d'exportation de ces produits parmi les pays en développement.

originaires du Gabon a une chance de résister à la concurrence sur les marchés extérieurs, il apparaît que les seuls à avoir survécu par le passé, sont les produits manufacturés divers, qu'ils soient fabriqués localement ou, selon toute vraisemblance, réexportés et vendus sur les marchés régionaux. Sortir de ce schéma nécessite un changement significatif de la capacité de production du pays

**L'approche prospective.** La Banque mondiale a réalisé en 2013 des analyses de chaînes de valeur (ACV) dans trois secteurs au Gabon : l'agriculture, la forêt et le tourisme. L'analyse du secteur de l'agriculture en général, et des chaînes de valeur du manioc et du plantain en particulier, révèlent les défis structurels auxquels fait face l'agriculture gabonaise. Plus précisément, le coût élevé de la main-d'œuvre et du transport, combiné à une urbanisation rapide et des changements dans les habitudes alimentaires dans les populations péri-urbaines et urbaines, détourne la consommation des ménages, des produits traditionnels comme le manioc, au profit de céréales et d'autres denrées dont la production locale est relativement faible et mal maîtrisée. Pour ce qui est de la transformation du bois, l'ACV a montré que le coût élevé du transport des grumes vers les scieries (dû à des infrastructures de transport défaillantes, ce qui augmente le coût et les délais de livraison) réduit la compétitivité de cette activité. Les produits finis ne sont pas non plus compétitifs en termes de prix en raison du coût élevé de la main d'œuvre associé à sa faible productivité, au faible niveau de connaissance du métier et au manque de savoir-faire technique. La compétitivité de la filière est également entravée par des équipements vétustes et inefficaces et de faibles compétences en gestion opérationnelle. Enfin, l'ACV du tourisme a démontré que le secteur est contraint par des obstacles considérables à l'arrivée de touristes comme les frais de visa, des tarifs aériens élevés, une faible sensibilisation et peu d'information touristique disponible. Le secteur pâtit également du prix élevé des hôtels, déterminé par le coût élevé de la main d'œuvre, de l'électricité et des autres charges d'exploitation auxquelles s'ajoutent le manque de qualification et des compétences indispensables au développement de l'industrie touristique.

**L'analyse des données d'entreprises ne révèle aucune tendance vers la diversification et le développement d'une classe d'exportateurs au Gabon.** L'analyse quantitative des transactions à partir des données des Douanes révèle que, en raison de la taille et la capacité réduites du Port d'Owendo, le principal port du pays, les importations et exportations des entreprises gabonaises s'en trouvent également réduites, et ne peuvent pas bénéficier d'économies d'échelle. Aussi, le port d'Owendo ne peut servir de port d'entrée performant vers l'arrière-pays". En outre, les entreprises exportatrices semblent, de manière générale, être confrontées aux mêmes obstacles que les entreprises non-exportatrices. En outre, les exportations vers la CEMAC sont marginales (moins de 1% des exportations du Gabon selon la base de données des Douanes), soulignant le manque d'intégration de la région. En outre, les entreprises sont spécialisées par destination : le peu d'entreprises qui vendent dans les pays de la région n'exportent que là, alors que les exportateurs extra-régionaux ne fournissent pas les pays limitrophes. Aussi, le marché régional ne peut servir de tremplin pour une expansion des exportations.

**Une enquête qualitative menée auprès des entreprises gabonaises exportatrices de services menée dans le cadre de la présente étude confirme que l'offre internationale de services du Gabon est marginale** (moins de 5% de la production nationale de services) et que les exportations

de services ne peuvent pas, à court et moyen termes, constituer une option de diversification économique. Une stratégie de substitution par une production locale des importations de services, qui s'élevaient à 400 milliards de FCFA en 2013, pourrait donner de meilleurs résultats, en particulier en ce qui concerne les services aux entreprises pétrolières et minières, qui représentent la majeure partie des importations de services. Les entreprises exportatrices de services expliquent la faiblesse des exportations de services du Gabon essentiellement par les facteurs suivants :

1. Des obstacles administratifs à l'entrée sur les marchés cibles ;
2. Un marché local dynamique ;
3. L'absence de soutien financier, d'instruments financiers spécifiques aux exportateurs ;
4. Dans le cas des entreprises affiliées, la présence de leur groupe dans la sous-région ;
5. Le manque d'assistance administrative ;
6. Le manque d'infrastructures et
7. La faible qualité des ressources humaines.

**La stratégie de diversification des exportations mise en œuvre par l'État gabonais est en grande partie basée sur des instruments qui sans un climat d'investissement attractif, ont peu de chances de déclencher le processus de diversification économique.** Le PSGE ne comporte pas de stratégie explicite de diversification des exportations ; mais la pratique montre que la stratégie de diversification du Gabon est fondée sur trois instruments clés : (i) l'interdiction d'exportation de grumes pour favoriser la transformation locale, (ii) la promotion des zones économiques spéciales pour attirer l'investissement direct étranger (IDE) et (iii) l'assistance aux PME.

***L'interdiction d'exportation des grumes.*** En 2010, l'État gabonais a imposé un embargo sur l'exportation du bois en grumes afin d'inciter le secteur privé à procéder localement à une transformation du bois, potentiellement génératrice de plus de valeur ajoutée. Cependant, l'expérience internationale montre que la présence de ressources naturelles ne suffit pas à créer un avantage comparatif et que la rentabilité est conditionnée par plusieurs facteurs macro et micro-économiques. L'exploitation forestière et la transformation du bois sont deux métiers fondamentalement distincts et les synergies verticales au niveau de l'entreprise s'avèrent limitées. Aussi, la diversification des activités en aval exige l'entrée de nouveaux acteurs, et la compétitivité des activités de transformation doit provenir soit de coûts du travail bas, des compétences, ou d'avantages compétitifs transversaux en matière d'infrastructures ou de gouvernance. Le Gabon étant plutôt une économie à coûts de facteurs de production élevés pour l'industrie, en faire une économie de transformation du bois nécessitera la mise en œuvre de politiques d'offre afin d'améliorer le climat des affaires.



**La création des zones économiques spéciales.** Un des instruments clés de la stratégie de diversification menée par l'État gabonais est la zone économique spéciale (ZES), créée en 2010 à Nkok, à environ 30 km de Libreville, sous la forme d'une joint-venture (JV) avec Olam, une multinationale spécialisée dans l'agroalimentaire, basée à Singapour. Olam possède 60% des parts et assure la direction de la JV. A sa livraison complète, la ZES de Nkok bénéficiera d'infrastructures dédiées, dont une centrale thermique au gaz d'une capacité prévue de plus de 107MW. Elle est également située sur le tracé du Transgabonais, une ligne à voie normale, récemment réhabilitée, qui opère trois trains par jour entre Franceville et Owendo, le port de Libreville ; et non loin du croisement des principaux accès du pays vers la région forestière (Oyem, Makokou, Koulamoutou et Ndjolé). Une station de chargement avec triage est prévue dans l'enceinte de la ZES. La ZES comprendra des zones commerciales et résidentielles pour les ouvriers et les cadres. Sous réserve qu'ils exportent au moins 75% de leur chiffre d'affaires<sup>3</sup>, les entreprises situées dans la ZES bénéficieront d'importantes incitations fiscales, notamment : 10 ans d'exonération d'impôt sur les sociétés, suivis d'une période de 5 ans à 10%, l'exonération totale des droits de douane et de TVA sur les biens d'équipement et intermédiaires importés. Par ailleurs, le rapatriement des bénéfices est illimité et exonéré d'impôt ; la réglementation du travail y sera assouplie pour permettre l'emploi d'ouvriers étrangers au-delà des quotas légaux pendant sept ans<sup>4</sup>. Enfin, l'électricité y coûtera la moitié du prix normal appliqué par la SEEG, c.-à-d. environ 8,00 cents de dollars US/kWh.

L'expérience internationale des Zones Économiques Spéciales (ZES) indique cependant que, à part la croissance des exportations, les retombées sur l'économie globale sont limitées. Les effets d'entraînement en amont ne sont pas toujours évidents, à moins que le pays-hôte n'adopte des politiques stratégiques d'accompagnement comme la construction d'infrastructures publiques et, plus crucial encore, l'accumulation de capital humain sous la forme des compétences professionnelles nécessaires.

**La promotion des PME.** Un autre instrument de promotion de la diversification des exportations utilisé par le Gabon depuis les années 1980, sans réel succès, est l'assistance aux PME.. Faisant le point de cet échec, il a récemment décidé de dissoudre plusieurs agences publiques qui accomplissaient conjointement les missions de promotion de l'investissement, de création d'entreprises et de soutien aux entreprises ; le chevauchement de leurs missions entraînaient une allocation sous-optimale des ressources humaines et financières et rejaillissaient souvent négativement sur la qualité des services offerts. Toutes ces fonctions vont être regroupés au sein d'une nouvelle agence, *l'Agence de Promotion des Investissements du Gabon* (ANPI-Gabon) qui sera dotée de trois départements : (a) Le département de promotion des investissements et des exportations, qui facilitera la mise à disposition d'une information fiable, précise et mise à jour aux investisseurs potentiels ; (b) Le département de création des entreprises, qui se chargera d'effectuer les démarches de création d'entreprises pour le compte des investisseurs dans un délai maximum de deux jours ; et (c) Le département chargé l'accompagnement des entreprises, qui sera un espace d'accueil-conseil à destination des porteurs de projets.

3 Les échanges intra-zone sont considérés comme des exportations. A titre d'exemple, une entreprise de génie civil de la ZES qui fournit des services à une autre entreprise de la ZES construisant une usine peut les comptabiliser comme des exportations.

4 Gabon (2010).

L'expérience internationale enseigne que la promotion des exportations est une bonne chose, mais qu'elle semble mieux fonctionner dans les pays dotés d'un important tissu d'entreprises bien établies et fournissant déjà le marché local. Le Gabon ne dispose pas encore d'un tel tissu. Par conséquent, des politiques doivent être mises en place afin de favoriser l'émergence de petites et moyennes entreprises capables d'abord de conquérir le marché national.

L'évaluation du potentiel commercial du Gabon et les leçons tirées de l'expérience internationale développées ci-dessus, montrent que le Gabon fait face à d'importantes contraintes transversales qui, si elles ne sont pas levées, continueront à freiner son processus de diversification économique. La mauvaise qualité du climat des affaires du Gabon est une contrainte majeure à la diversification de l'économie. L'enquête auprès des entreprises de la Banque mondiale conduite en 2009 montre que le coût élevé et l'accès limité à l'électricité sont les premières contraintes auxquelles est confronté le secteur privé au Gabon, avant l'infrastructure de transport. Une autre des principales difficultés relevées à plusieurs reprises par les employeurs du secteur privé est le manque de main d'œuvre qualifiée. L'accès au crédit est également relevé comme une contrainte majeure par 30% des entreprises gabonaises.

La meilleure façon de promouvoir, à long terme, la diversification des exportations n'est peut-être pas de tenter d'y parvenir immédiatement, en prenant des raccourcis tels que l'octroi d'incitations fiscales inefficaces, mais plutôt en développant, pas à pas, les capacités de production nationales et un climat d'investissement attractif et transparent. Pour ce faire, une approche globale donnant la priorité à une série d'actions coordonnées devrait être mise en œuvre. Pour y parvenir, les recommandations clés du rapport sont les suivantes : (a) renforcer le cadre réglementaire et institutionnel de la promotion des exportations ; (b) améliorer la qualité du capital humain ; (c) créer un environnement des affaires équitable et transparent ; et (d) améliorer la qualité et réduire le coût des services d'infrastructures.

**(a) Renforcer le cadre réglementaire et institutionnel de la promotion des exportations.**

Les mesures clés pourraient comprendre la définition d'une stratégie globale de diversification des exportations, le renforcement du soutien administratif aux exportateurs actuels et potentiels et le développement de programmes actifs visant à favoriser les liens entre la zone économique spéciale de Nkok et le reste de l'économie locale ;

**(b) Créer un climat des affaires équitable et transparent.** L'État devrait se servir des projets et programmes appuyés par la Banque mondiale et les autres bailleurs de fonds pour mettre en œuvre un programme global de réformes visant à créer un environnement équitable et transparent. Les actions primordiales recommandées dans ce domaine sont les suivantes : (i) simplifier les procédures de manière à faciliter les activités et opérations commerciales des investisseurs ; (ii) simplifier le système fiscal grâce à la rationalisation du système national d'exonération et de la structure des taxes et impôts et en travaillant avec les autres États de la CEMAC à la réduction du tarif extérieur commun (TEC); (iii) faciliter l'accès au crédit en procédant à la révision des instruments financiers accessibles au PME ; (iv) en créant une centrale des bilans des entreprises qui fournira des informations à toute partie intéressée, (v) en incitant les banques à collaborer pour la création et la gestion d'un bureau de crédit et en accélérant la réforme

du droit foncier dans le but d'améliorer la valeur des titres fonciers qui serviront de caution pour les prêts bancaires et (vi) en créant un ou plusieurs centre(s) de gestion agréé(s) fournissant une aide à la gestion comptable et financière des PME.

- (c) **Améliorer la qualité des ressources humaines.** Les investissements en matière de formation et d'éducation devraient avoir pour priorité le développement des compétences professionnelles/techniques de base demandées par les secteurs où le Gabon dispose d'un avantage comparatif potentiel. Cela nécessite une analyse préalable du potentiel d'expansion des-dits secteurs. L'État est à l'œuvre, avec l'appui de la communauté des bailleurs de fonds, afin d'améliorer la formation technique et professionnelle et accroître l'employabilité des jeunes dans les secteurs clés de l'économie ;
- (d) **Améliorer la qualité et réduire le coût des services d'infrastructures.** Les mesures à prendre en priorité devraient porter sur (i) la réduction du coût du transport et de la logistique à Libreville et à l'intérieur du pays, et (iii) la réduction du coût de l'électricité et l'amélioration de la fiabilité et la gouvernance du secteur de l'électricité et de l'eau.

Le détail des recommandations du rapport est indiqué dans la matrice ci-dessous.

**L'expérience internationale en matière de réformes visant à améliorer l'environnement des affaires laisse penser que les programmes de réformes viables ont tendance à être globaux et cohérents plutôt que fragmentés.** Il est peu pertinent d'abolir les réglementations néfastes ou inutiles si de nouvelles réformes similaires sont mises en place. De même, lorsque les réglementations concourent à la protection d'intérêts particuliers, rendre leur suppression politiquement viable exige des compensations. L'objectif d'un programme de réformes cohérent est d'identifier des compensations qui améliorent *aussi* le bien-être général, comme des améliorations du cadre légal et réglementaire, des réformes douanières, des réformes du marché du travail ou une meilleure politique de la concurrence. L'objectif global de l'amélioration du cadre légal et réglementaire est d'avoir des marchés plus concurrentiels. Cependant, il est difficilement acceptable pour les acteurs économiques d'être exposé à une concurrence plus rude si les services fournis en amont (banque, télécoms, énergie, transport) sont dominés par des monopoles ou cartels. L'amélioration de la compétitivité des marchés n'est acceptable qu'à condition qu'elle soit compensée par un coût moindre des inputs, qui résulte d'une concurrence effective en amont.

**Réformer tout seul s'avère difficile. L'expérience internationale démontre l'importance capitale de l'appui international.** Bon nombre des réformes réglementaires qui doivent être mises en œuvre au Gabon ont été testées dans d'autres pays. De façon similaire, bon nombre de lois et réglementations indispensables au fonctionnement des marchés sont déjà en place et ne demande qu'à être transférées. Le Gabon, dans sa trajectoire vers l'émergence, devrait autant que possible, s'inspirer de l'expérience internationale.

**Des réformes pérennes exigent un soutien du sommet de l'État mais l'implication des niveaux intermédiaires de l'administration dans le processus de réforme est crucial.** La réforme peut paraître bonne en phase de conception et de formulation mais seule la réalité du terrain compte. La littérature sur la gestion du changement en entreprise a mis en évidence le fait que ce sont les cadres intermédiaires qui opposent généralement la plus forte résistance

au changement. Il en est de même dans les administrations publiques. Les changements de règles et de procédures imposés d'en haut ne seront jamais que ce que le chef de division et ses subordonnés décideront d'en faire. Il s'agit d'obtenir leur adhésion malgré l'incertitude sur l'effet que la réforme réglementaire peut avoir sur leur propre statut ou fonction. Cela exige des efforts soutenus dans l'appropriation des rapports, des documents d'orientation et des plans d'action.

## Matrices des recommandations

CONTRAINTES ET DÉFIS IDENTIFIÉS	RECOMMANDATIONS	ADMINISTRATION/ AGENCE RESPONSABLE	DÉLAI <sup>5</sup>
<b>RENFORCER LE CADRE RÉGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL DE LA PROMOTION DES EXPORTATIONS</b>			
<p><b>Absence d'une stratégie de diversification des exportations</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procéder à l'évaluation de l'impact des instruments existants de promotion des exportations (interdiction de l'exportation du bois en grumes, zone économique spéciale, assistance aux PME...);</li> <li>● Réaliser des études sectorielles afin d'identifier les secteurs de l'économie présentant le potentiel le plus élevé en matière de diversification sur lesquels se concentreront l'investissement et les activités de promotion des exportations et de développement commercial;</li> <li>● Elaborer une stratégie globale de promotion des exportations</li> </ul>	<p>ANPI-Gabon</p> <p>ANPI-Gabon</p> <p>ANPI-Gabon</p>	<p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p>
<p><b>Inefficacité du soutien administratif aux exportateurs</b></p>	<p><b>Renforcer les capacités des exportateurs actuels et potentiels à travers :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La mise à la disposition des exportateurs actuels et potentiels des informations sur les marchés extérieurs à travers la création d'un bureau d'information et de documentation sur les opportunités et les pratiques commerciales ;</li> <li>● La formation des exportateurs inexpérimentés sur le processus d'exportation, le marketing et la négociation, les tendances des marchés des produits,</li> <li>● L'apport d'une assistance technique sur comment profiter des opportunités d'exportation et organiser la participation des exportateurs aux salons professionnels internationaux ;</li> <li>● La production et distribution en ligne d'un guide des exportateurs ;</li> <li>● La mise en place d'un système de suivi des investisseurs ;</li> <li>● La mise en relation des exportateurs potentiels avec les marchés extérieurs ;</li> <li>● La conception d'une base de données globale et interactive des exportateurs actuels et potentiels ;</li> <li>● L'assistance aux PME par le biais de l'amélioration/la mise en conformité des procédures d'exportations, des règles et normes, du conditionnement, de la qualité ;</li> </ul>	<p>ANPI-Gabon</p> <p>ANPI-Gabon</p> <p>ANPI-Gabon</p> <p>ANPI-Gabon</p> <p>ANPI-Gabon</p> <p>ANPI-Gabon</p> <p>ANPI-Gabon</p> <p>ANPI-Gabon</p> <p>ANPI-Gabon</p>	<p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p>

<sup>5</sup> Court terme : 1 an ; moyen termes : 1 à 2 ans, long terme : plus de 2 ans

CONTRAINTE ET DÉFIS IDENTIFIÉS	RECOMMANDATIONS	ADMINISTRATION/ AGENCE RESPONSABLE	DÉLAI <sup>5</sup>
Faible taux de survie des exportations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer le suivi et l'évaluation des exportations, ainsi que l'évaluation de leur viabilité à long terme.</li> </ul>	ANPI-Gabon	Moyen terme
Risque d'absence de liens entre la ZES de Nkok et l'économie locale	<p><b>Créer des liens et des effets d'entraînement entre la ZES de Nkok et les et les PME locales par le biais des mesures suivantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le renforcement de la capacité institutionnelle et opérationnelles des PME locales afin de les faire intégrer dans les chaînes de production des opérateurs qui s'installeront dans la ZES de NKOK ;</li> <li>La promotion de producteurs locaux de consommations intermédiaires nécessaires aux entreprises qui s'installeront dans la ZES de NKOK afin de réduire le coût des intrants</li> <li>Le développement des programmes actifs favorisant un effet d'entraînement de la ZES de NKOK sur les PME locales.</li> </ul>	MENETP, MEP, MCPMEADS, Chambre de Commerce  MENETP, MEP, MCPMEADS, Chambre de Commerce  MENETP, MEP, MCPMEADS, Chambre de Commerce	Moyen terme  Moyen terme  Continue
<b>AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES RESSOURCES HUMAINES</b>			
Faible qualité de la main d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluer les besoins en compétences professionnelles des principaux secteurs prioritaires du Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE);</li> <li>Mettre en place des filières de formation correspondant aux besoins des secteurs clés pour la diversification des sources de croissance ;</li> <li>Développer la formation continue et la création de passerelles entre le système éducatif général et l'enseignement technique et professionnel ;</li> <li>Promouvoir les partenariats public-privé (PPP) dans les secteurs de l'enseignement, la formation et la recherche ;</li> <li>Rendre le <i>Conseil National de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche (CNEFOR)</i> opérationnel, pour lui permettre d'accomplir sa mission d'évaluation et de contrôle de la conception des cours et de mise en œuvre des projets d'infrastructure et d'équipement ;</li> </ul>	MENETP, MEP, MCPMEADS,  Chambre de Commerce MENETP, MEP, MCPMEADS,  Chambre de Commerce MENETP, MEP, MCPMEADS,  Chambre de Commerce	Court terme  Court terme  Court terme  Court terme  Court terme

CONTRAINTES ET DÉFIS IDENTIFIÉS	RECOMMANDATIONS	ADMINISTRATION/ AGENCE RESPONSABLE	DÉLAI <sup>5</sup>
<p><b>Faible qualité de la main d'œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer l'employabilité à travers l'insertion des jeunes et la promotion de l'esprit d'entreprise par : (a) l'élaboration de programmes d'apprentissage, (b) un système de formation professionnelle à la demande, (c) la mise en œuvre de programmes de formation qui contribuent à l'insertion économique des jeunes grâce à des initiatives locales en faveur de l'emploi, et (d) le développement de l'esprit d'entreprise.</li> <li>Accélérer la mise en place de l'École Supérieure des Métiers du Bois de Bououé.</li> </ul>	<p>MENETP, MEP, MCPMEADS, Chambre de Commerce</p> <p>MFEPRN</p>	<p>Court terme</p> <p>Court terme</p>
<p><b>Faible tissu de PME</b></p>	<p><b>CRÉER UN ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES ÉQUITABLE ET TRANSPARENT</b></p> <p><b>Améliorer les réformes de l'environnement des affaires afin d'attirer des investisseurs et créer des emplois grâce aux mesures suivantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire le délai de création des entreprises à 48 heures ;</li> <li>Mettre en œuvre la dernière modification de l'Acte Uniforme relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique qui concerne la protection des actionnaires minoritaires et l'amélioration de la Gouvernance ;</li> <li>Créer un ou plusieurs centre(s) de gestion agréé(s) fournissant une aide à la gestion/comptable pour les PME ;</li> <li>Etablir des modes alternatifs de résolutions des conflits comme le mécanisme de la médiation ou l'arbitrage ;</li> <li>Fixer des limites de temps pour le déroulement de la majorité des procédures d'insolvabilité</li> </ul>	<p>ANPI-Gabon</p> <p>MJGS/Parlement</p> <p>ANPI-Gabon</p> <p>MJGS/Parlement ANPI-Gabon</p> <p>MJGS/Parlement</p>	<p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p>
<p><b>Système d'incitations fiscales inefficace</b></p>	<p><b>Simplifier le système fiscal en rationalisant le système d'exonérations et la structure des taxes et impôts ;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Travailler avec les autres pays de la CEMAC sur la réduction du Tarif extérieur commun (TEC) ;</li> <li>Procéder à la révision des instruments financiers accessibles au PME ;</li> </ul>	<p>MEP, CEMAC</p> <p>MEC, BEAC, COBAC</p>	<p>Moyen terme</p> <p>Court terme</p>

CONTRAINTES ET DÉFIS IDENTIFIÉS	RECOMMANDATIONS	ADMINISTRATION/ AGENCE RESPONSABLE	DÉLAI <sup>5</sup>
<b>Accès au crédit difficile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer l'accès aux informations sur le crédit en créant une base de données et en diffuser les renseignements sur le crédit favorables et défavorables ;</li> <li>Inciter les banques à collaborer pour la création d'un registre du commerce et du crédit immobilier et d'une centrale des bilans des entreprises qui fournira des informations à toute partie intéressée ;</li> <li>Mettre en place des instruments de refinancement des opérations d'exportation et de levée de fonds ;</li> <li>Créer un mécanisme visant à faciliter l'accès au crédit pour les femmes et les jeunes ;</li> <li>Accélérer la réforme du droit foncier dans le but d'améliorer la valeur des titres fonciers qui serviront de caution pour les prêts bancaires.</li> </ul>	<p>MEC, BEAC, COBAC</p> <p>MEC, BEAC, COBAC</p> <p>MEC, BEAC, COBAC</p> <p>MEC, BEAC, COBAC, APEC</p> <p>MEC, BEAC, COBAC, APEC, MPIIHAT</p>	<p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Moyen terme</p> <p>Court terme</p> <p>Moyen terme</p>
<b>AMÉLIORER LA QUALITÉ ET RÉDUIRE LE COÛT DES SERVICES D'INFRASTRUCTURE</b>			
<b>Coûts de transport élevés et Infrastructures de transport insuffisantes</b>	<p><b>Réduire le coût du transport et de la logistique en :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Refondant la stratégie de l'entretien routier et l'usage des fonds d'entretien sur une base triennale privilégiant l'entretien préventif pour mieux sauvegarder le patrimoine routier ;</li> <li>En créant une plateforme logistique à Libreville fonctionnant comme réception des conteneurs et stockage des importations, marché de gros, et base de distribution vers les petits commerces des quartiers ;</li> <li>Planifiant de nouvelles voies pénétrantes dans la ville de Libreville et en réservant les emprises.</li> <li>Développant une plateforme logistique multi modale à Ndjolé pour relier la route, le rail et le fleuve afin de développer le trafic fluvial entre Ndjolé et Port-Gentil ;</li> <li>Renforçant les capacités opérationnelles de la Direction des transports routiers, l'OPRAG et l'ANAC, pour mieux administrer et développer leur secteur d'attribution.</li> <li>Mettant en place des équipes de cantonniers d'intervention d'urgence pour boucher les nids de poule et réparer les autres obstacles à la circulation ;</li> <li>Autorisant les camions à livrer en ville au-delà des heures d'ouvertures des magasins et entrepôts ;</li> </ul>	<p>MPIIHAT, ANGT, MT</p> <p>MPIIHAT, ANGT, MT</p> <p>MPIIHAT, ANGT, MT</p> <p>MPIIHAT,MT, ANGT, OPRAG</p> <p>MPIIHAT,MT, ANGT, OPRAG</p> <p>MPIIHAT,MT, ANGT, OPRAG</p> <p>DG Douanes</p>	<p>Moyen terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p> <p>Moyen terme</p> <p>Moyen terme</p> <p>Court terme</p> <p>Court terme</p>



CONTRAINTES ET DÉFIS IDENTIFIÉS	RECOMMANDATIONS	ADMINISTRATION/ AGENCE RESPONSABLE	DÉLAI <sup>5</sup>
<p><b>Augmenter la fluidité du trafic au port d'Owendo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifiant les procédures de dédouanement et en mettant fin au dépôt du dossier de dédouanement papier accompagnant la déclaration en douane électronique ;</li> <li>• Modifiant les procédures d'autorisation de mise sur le marché ou à la consommation en réduisant les contrôles en les ciblant sur la base de critères de sélection évaluant le risque ;</li> <li>• Créant un Comité de pilotage de la facilitation de la logistique avec pouvoir exécutif, pour être un forum d'échange entre les opérateurs du commerce extérieur et l'administration et résoudre les problèmes logistiques, avec mandat de mettre en œuvre la nouvelle stratégie logistique proposée dans ce rapport et coordonner son exécution ;</li> <li>• Installant un guichet unique électronique à l'importation qui, en réduisant l'interface entre les opérateurs et les administrations, permette de regrouper toutes les formalités, simplifier les procédures avec le numérique et non plus des documents sur papier, opérer en temps réel et relier toutes les administrations, et fournir une banque de données pour les opérateurs économiques, les transitaires, et commissionnaires en douane ;</li> <li>• Augmentant les heures de services des administrations contrôlant les importations au port pour permettre de sortir les conteneurs du terminal bien après 18h. ;</li> </ul> <p><b>Réduction du coût de passage au port d'Owendo à travers les mesures suivantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration du fonctionnement de la concession du terminal conteneurs et en alignant sa tarification sur les tarifs d'aconage des ports voisins ;</li> <li>• Ouverture de la concurrence pour la livraison de conteneurs dans le grand Libreville ;</li> <li>• Suppression des redevances du Conseil Gabonais des Chargeurs pour le BIETC et autres prélèvements qui ne sont pas justifiés par une réelle valeur ajoutée au commerce import-export ;</li> <li>• Réduction du temps de passage à moins de 11 jours francs de charge.</li> </ul>	MEP	Court terme	
	MEP	Court terme	
MEP	Court terme		
<p><b>Coûts de transport élevés et Infrastructures de transport insuffisantes</b></p>	MEP, MPIIHAT, MT, OPRAG	Court terme	
	MPIIHAT	Court terme	
	MT, MIISPD, OPRAG, ANGT	Moyen terme	
	MPIIHAT, MT, OPRAG	Court terme	
	MPIIHAT, MT, CGC	Court terme	
	MPIIHAT, MT, OPRAG	Court terme	
<p><b>Coût élevé de l'électricité</b></p>	MERH	Court terme	
	MERH	Court terme	
	SEEG	Court terme	

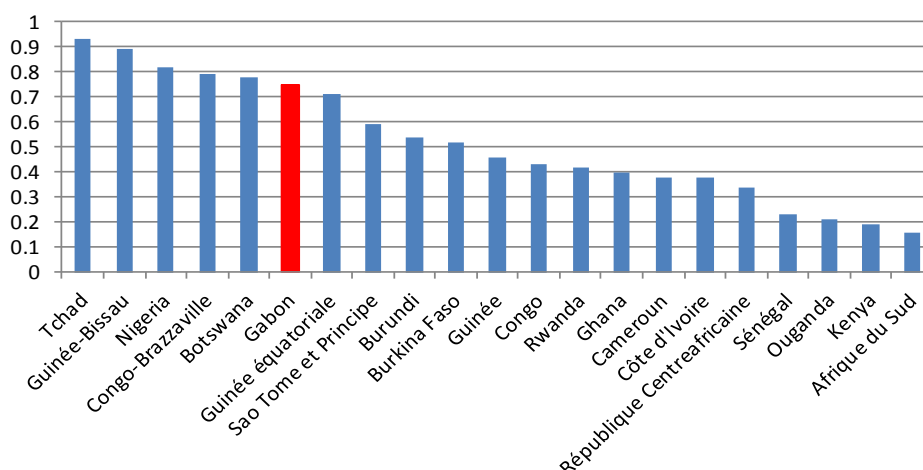
CONTRAINTES ET DÉFIS IDENTIFIÉS	RECOMMANDATIONS	ADMINISTRATION/ AGENCE RESPONSABLE	DÉLAI <sup>5</sup>
Insuffisante fiabilité du réseau électrique d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer le réseau de distribution ;</li> </ul>	MERH, SEEG	Court terme
Faible gouvernance du secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir un nouveau cadre institutionnel qui sera opérationnel une fois que la concession actuelle arrivera à son terme ;</li> </ul>	MERH, SEEG	Moyen terme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre de la réforme du secteur de l'énergie ;</li> </ul>	MERH/SEEG	Moyen terme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer l'efficacité opérationnelle de la SEEG (post concession) (c.-à-d. réduction des pertes techniques et non techniques ; dimension commerciale, etc.) ;</li> </ul>	MERH/SEEG	Moyen terme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer le rôle de l'Autorité de régulation de l'électricité (redéfinition de son rôle, renforcement des capacités...) ;</li> </ul>	MERH/SEEG	Long terme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les capacités au niveau du MERH.</li> </ul>	MERH/SEEG	Long terme

# I

## INTRODUCTION : POURQUOI LE GABON DOIT DIVERSIFIER ?

Le Gabon, pays riche en ressources naturelles (terres arables, forêts et ressources minérales), a l'une des structures d'exportations les plus concentrées au monde. En moyenne, au cours des cinq dernières années, le pétrole a représenté 81% des exportations, 45% du PIB et 60% des recettes budgétaires courantes. Les exportations du Gabon apparaissent relativement concentrées même en comparaison à d'autres pays pétroliers ou miniers de la région à niveau de développement équivalent (Graphique 1)

GRAPHIQUE 1 : Concentration des exportations en Afrique subsaharienne



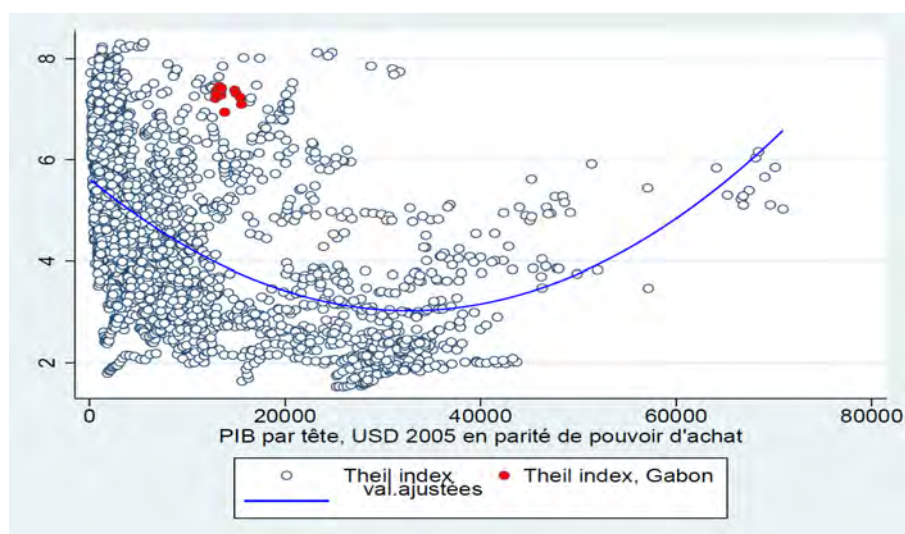
SOURCE : Indicateurs de développement de la Banque mondiale pour l'année 2011.

**Note :** Indice d'Herfindahl (la racine au carré de la somme des parts des exportations par industrie divisée par le total des exportations). L'indice varie de 0 (distribution équitable) à 1 (forte concentration).

Alors que la concentration des exportations est plutôt le fait de pays à faible revenu, le Gabon, au niveau de revenu qui est le sien, devrait déjà avoir une structure des exportations diversifiée (Graphique 2).

En outre, aucune tendance vers la diversification ne se dessine en ce moment au Gabon. Outre les produits pétroliers, le Gabon exporte du manganèse et du bois brut, qui occupait le deuxième rang des exportations jusqu'à la décision d'interdire son exportation, effective depuis 2010 (Graphique 3). Bien que le secteur agricole se soit développé considérablement ces dernières années, une grande partie des produits alimentaires consommés dans le pays est importée. L'industrie manufacturière est limitée, reflétant l'étroitesse de l'économie, des coûts de facteurs de production élevés et une expérience limitée de l'entrepreneuriat.

**GRAPHIQUE 2 :** Concentration des exportations : Gabon vs. comparateurs, 1995-2010

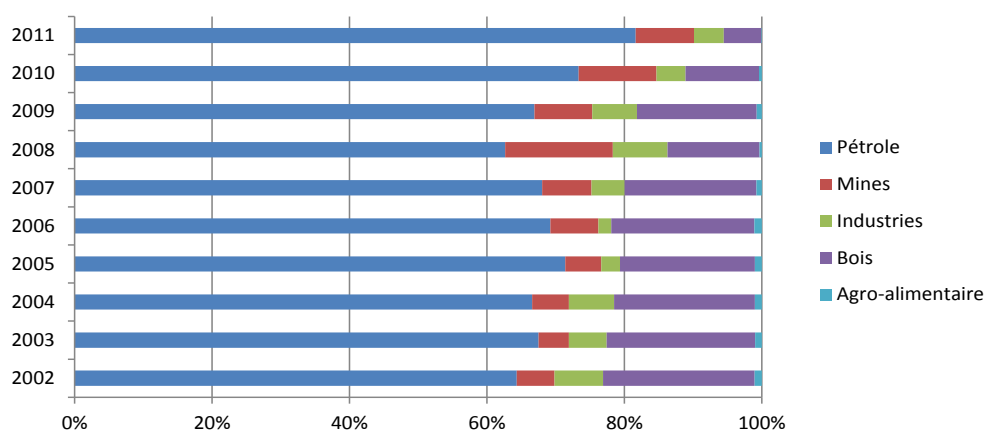


SOURCE : *Calculs de la mission sur la base des données COMTRADE (données d'exportation mises en miroir).*

**Note :** L'indice de mesure de la concentration des exportations utilisé ici est l'indice de Theil, qui a été calculé sur les produits SH-6. Voir Cadot, Carrère et Strauss-Kahn (2011) pour les détails du calcul de l'indice de Theil.

Une concentration excessive des exportations a plusieurs inconvénients : (i) elle peut résulter en une structure duale de l'économie avec un faible effet d'entraînement du secteur dominant sur les autres ; (ii) elle peut être à l'origine d'une volatilité excessive des revenus ; (iii) dans le cas des ressources du sous-sol, elle rend l'économie vulnérable à leur épuisement ; et (iv) elle peut générer des déséquilibres macroéconomiques. Cependant, aucun de ces inconvénients n'est impossible à gérer. En fait, la politique économique a une influence sur chacun d'eux.

**GRAPHIQUE 3 :** Structure intersectorielle des exportations du Gabon, 2002-2011

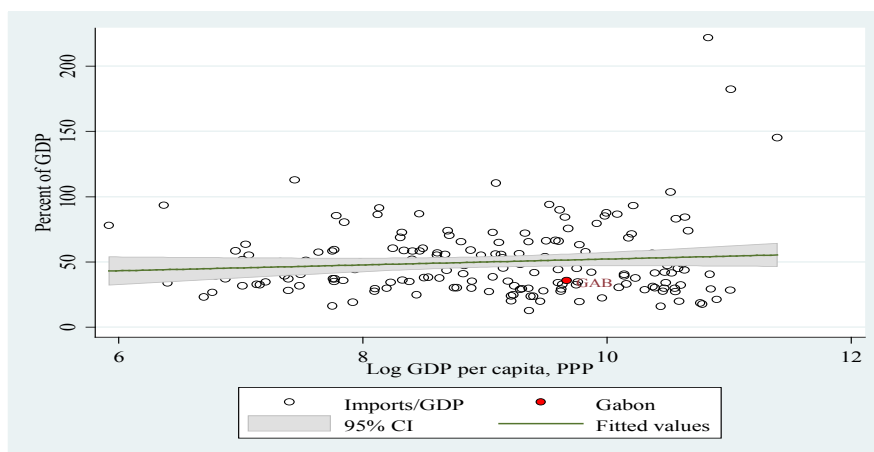


SOURCE : *Calculs des auteurs sur la base des données COMTRADE*

**Dualisme.** Dans une économie où les mécanismes de redistribution ne sont pas bien développés, la dépendance vis-à-vis des matières premières peut entraîner un dualisme malsain dans l'économie, avec une enclave moderne qui produit des matières premières pour l'exportation tandis que le reste de l'économie demeure essentiellement fermé et traditionnel. Dans le cas du

Gabon, les données sur l'ouverture de l'économie révèlent cette structure duale. Avec un ratio d'exportations/PIB autour de 50 à 60%, le Gabon est bien une économie ouverte du point de vue des exportations. Toutefois, ce résultat est largement attribuable aux exportations de pétrole brut et de minéraux. Du côté des importations, avec un ratio d'importations/PIB en dessous de 20%, le Gabon se situe essentiellement en dessous de la ligne de régression (Graphique 4), indiquant que la manne pétrolière n'est pas redistribuée dans l'économie aussi largement qu'elle le devrait.

**GRAPHIQUE 4 :** Ratio importations/PIB, 2011



SOURCE : Banque mondiale, *Indicateurs de développement dans le monde*.

**Note :** Axe des ordonnées : pourcentage du PIB. Axe des abscisses : PIB par tête en parité de pouvoir d'achat (log). Les ronds représentent la part des importations dans le PIB. La zone grisée est l'intervalle de confiance à 95%. La courbe noire représente les valeurs ajustées.

**Volatilité.** Il a été démontré que la volatilité du PIB et des taux de croissance est corrélée à la concentration sectorielle (voir par ex. Bacchetta et al. 2009). Ce phénomène est illustré dans le graphique 5, qui montre le coefficient de variation<sup>6</sup> du PIB par rapport à la part du pétrole brut dans les recettes d'exportation. Ce rapport est positif et statistiquement significatif ; et le Gabon, situé à l'extrême droite du graphique, est parmi les pays les plus dépendants au pétrole, avec comme corollaire une grande volatilité des revenus.<sup>7</sup>

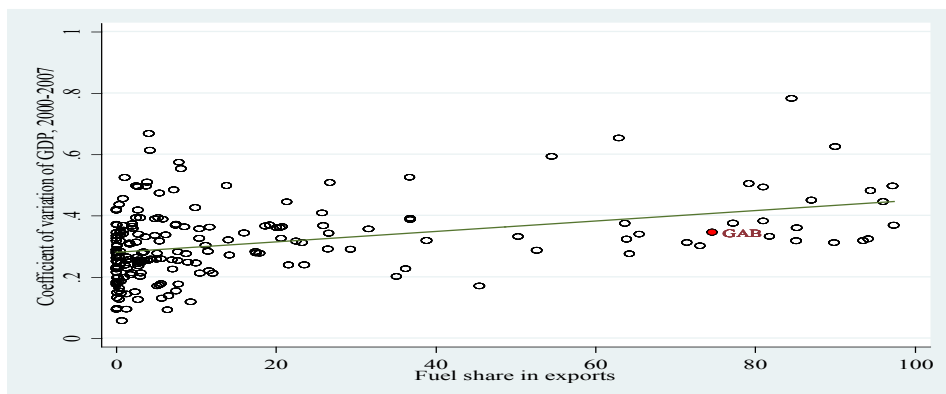
Pour les pays riches en ressources naturelles, la volatilité des revenus peut être « importée » des marchés internationaux à travers les fluctuations des prix internationaux des matières

6 Le coefficient de variation est le ratio entre l'écart-type et la moyenne. Il mesure une volatilité qui n'est pas affectée par les différences de tailles.

7 Toutefois, l'incidence de la politique économique sur la «volatilité importée » ne doit pas être exagérée. Deaton et Miller (1996) puis Raddatz (2007) ont montré que, bien que les chocs extérieurs aient des effets significatifs sur la croissance des pays à faible revenu, ils ne peuvent expliquer qu'une petite partie de la variance totale du PIB réel par habitant. A titre d'exemple, chez Raddatz, les variations des cours des matières premières entrent pour un peu plus de 4% de celle-ci, les chocs de l'aide extérieure pour environ 3%, et les catastrophes météorologiques et humanitaires environ 1,5% chacun, laissant une part de 89% de la variance à imputer vraisemblablement à l'instabilité du pays. Aussi, en termes de recommandations de politique économique, les autorités devraient mettre l'accent sur la réduction des causes domestiques de la volatilité du PIB, dues aux politiques, en adoptant une gestion macroéconomique prudente.

premières. Comme pour la plupart des économies dépendantes du pétrole, les fluctuations des cours du pétrole déterminent l'évolution des recettes des exportations globales du Gabon.

**GRAPHIQUE 5 :** Volatilité de la croissance du PIB et dépendance vis-à-vis des exportations de pétrole

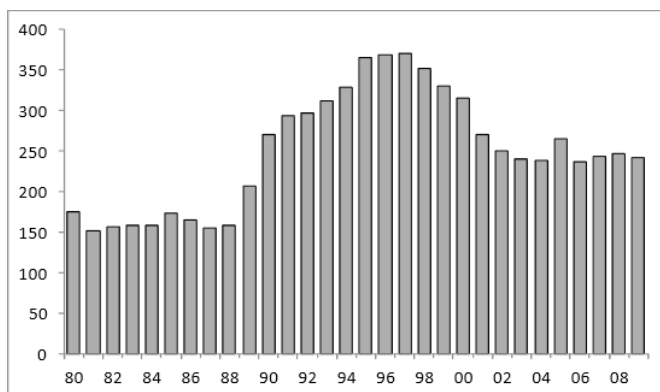


SOURCE : *Calculs de la mission sur la base des Indicateurs du développement dans le monde*

**Note :** La volatilité du PIB est définie comme le coefficient de variation (écart-type/moyen) du PIB en dollars US actuels sur la période 2000-2007, i.e. à l'exclusion de la crise asiatique et la crise financière mondiale.  
Axe des ordonnées : coefficient de variation du PIB, 2000-2007. Axe des abscisses : part du pétrole dans les exports (%)

**Épuisement.** L'épuisement des ressources pétrolières constitue un défi supplémentaire pour le Gabon. Alors que les cours élevés du pétrole ont maintenu la valeur des exportations de pétrole brut du Gabon à peu près constante ces dernières années, les volumes quant à eux sont en baisse, comme le montre la courbe d'Hubbert (Graphique 6). Entre 1998, année du pic de production pétrolière, et 2004, la production de pétrole a baissé de 350 000 à 225 000 barils par jour. La production annuelle de pétrole a chuté de 18 millions de tonnes en 1997 à 12,5 millions de tonnes en 2010. Si, comme certains experts le prédisent, le tournant des États-Unis vers l'autonomie pétrolière entraînait une évolution à la baisse du prix international du baril de pétrole, les recettes pétrolières du Gabon pourraient s'amenuiser considérablement, mettant en évidence le besoin de découvrir de nouvelles sources de croissance.

**GRAPHIQUE 6 :** Production de pétrole brut du Gabon, en milliers de barils par jour



SOURCE : *Trevino (2011)*

**Déséquilibres macroéconomiques.** Les exportations de ressources naturelles génèrent des devises, qui permettent de réduire les contraintes chroniques des devises dans les pays en développement. Néanmoins, ces devises peuvent aussi avoir des effets pervers si elles poussent la valeur de la devise locale au-delà de son niveau d'équilibre. Par ailleurs, les activités pétrolières et minières créent souvent une inflation nationale en tirant les coûts des non-échangeables (par ex. les services et l'immobilier), de la main d'œuvre qualifiée et des produits intermédiaires vers le haut. L'association d'une inflation locale et un taux de change surévalué peut mettre en difficulté la compétitivité du secteur non pétrolier au point de se retrouver avec très peu d'activités rentables. Ce syndrome, connu sous le nom de «syndrome hollandais» (d'après l'expérience qu'a connue la Hollande avec le gaz naturel dans les années 1970), peut entraîner la désindustrialisation ou éroder la rentabilité des secteurs hors ressources naturelles.

**En dépit de l'existence de ces risques, il n'y a aucune «malédiction des ressources naturelles».** Beaucoup de pays dotés de ressources abondantes ont enregistré des croissances faibles et une instabilité politique sur le long terme, ce qui a donné lieu à l'émergence du terme «malédiction des ressources naturelles».<sup>8</sup> Pourtant, d'autres pays sont parvenus à faire des ressources naturelles, en particulier la forêt et les minéraux, des moteurs de développement économique. Il s'agit par exemple du Canada, de la Nouvelle-Zélande, de la Norvège et, plus récemment, du Chili. À titre d'exemple, le graphique 7 montre que, sur 115 pays en développement observés, il n'y avait, statistiquement, aucun lien entre la valeur des dotations du sous-sol en 2000 et la croissance moyenne du PIB réel par habitant entre 2000 et 2010. Le Gabon se trouve à l'extrême droite du graphique (sous-sol très richement doté) mais en dessous de la ligne de régression (moins que la croissance moyenne), ce qui laisse penser que la lente croissance, dans le cas du Gabon, est due à des facteurs endogènes plutôt qu'à une loi générale sur la croissance et les ressources naturelles.

Dans le cas des pays riches en ressources naturelles mais avec une faible croissance, la prédominance du secteur des ressources naturelles est en grande partie le résultat de l'échec des politiques de promotion de la croissance du secteur non pétrolier, pour bon nombre de raisons qui, en fin de compte, n'ont pas grand-chose à voir avec les ressources naturelles (voir par ex. Stijn, 2005 ou Lederman et Maloney 2009). En revanche, la manne des ressources naturelles peut générer des «dividendes de la croissance» lorsqu'elle est associée à une bonne gouvernance qui combine redistribution, investissements publics, épargne à travers des fonds souverains, une gestion macroéconomique prudente et des réformes en faveur de la concurrence. En fin de compte, lorsqu'elles sont utilisées de façon rationnelle, les ressources naturelles fournissent une alternative à l'aide internationale pour le financement d'infrastructures en faveur de la croissance, de l'éducation et de l'accumulation de capitaux.<sup>9</sup>

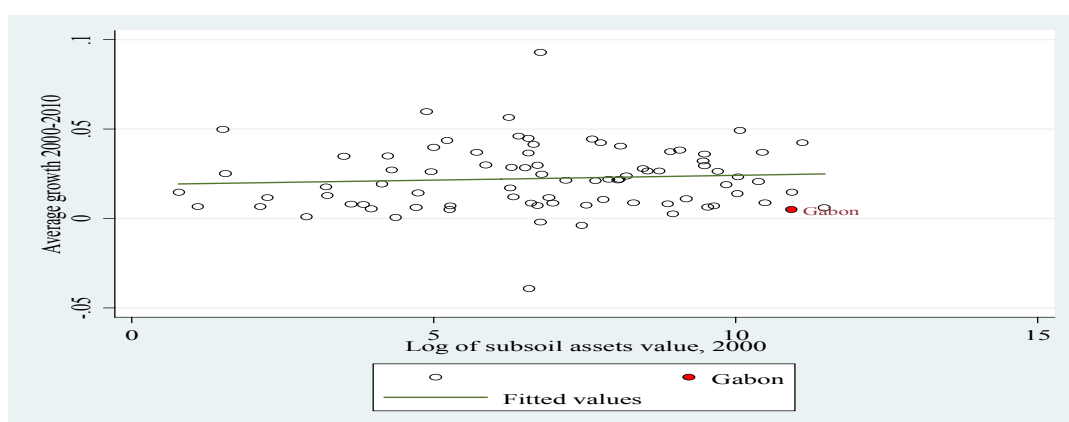
L'objectif du présent rapport est de proposer des recommandations visant au développement des activités non pétrolières à partir d'une analyse des potentialités et contraintes de la

<sup>8</sup> Le terme remonte au travail de Sachs et Warner (2001) et désigne une corrélation négative entre la dépendance vis-à-vis des ressources naturelles et la croissance ultérieure. Ce résultat statistique a été depuis remis en cause en utilisant de nouvelles données et techniques.

<sup>9</sup> Le présent rapport n'aborde pas la question des fondamentaux macro-économiques. Il ne traite pas non plus de la politique commerciale au niveau de la CEMAC et des négociations des APE, qui ont un effet important sur les exportations et importations actuelles du Gabon.

diversification des exportations du Gabon. Il met en lumière les limites d'une politique de diversification des exportations axée exclusivement sur la demande, par des incitations visant des secteurs spécifiques et un type d'acteurs particulier. Il montre comment des mesures destinées à uniformiser les règles du jeu et réduire les contraintes transversales, surtout du côté de l'offre, pourraient installer les futurs entrepreneurs gabonais aux commandes du développement économique du pays. En d'autres termes, compte tenu de l'envergure des contraintes du Gabon en matière d'offre, le meilleur moyen pour l'État de développer une politique d'exportation émergente serait d'arrêter de mettre en œuvre des incitations et plutôt se concentrer sur le renforcement des capacités, en particulier à travers une stratégie à moyen terme de développement des infrastructures et de l'éducation.

**GRAPHIQUE 7 :** Existe-t-il une malédiction des ressources naturelles ? Richesse du sous-sol par employé et croissance, 2000-2010



SOURCE : Calculs des auteurs sur la base des Indicateurs de développement dans le monde et données de la Banque mondiale (2010b) sur les dotations du sous-sol.

**Note :** Richesse du sous-sol par employé (réserves minérales et pétrolières) en 2000 en USD

Axe des ordonnées : croissance moyenne 2000-2010.

Axe des abscisses : valeur des actifs sous-terrain en 2000 (log).

Le rapport est articulé comme suit : le chapitre II analyse le potentiel de diversification des exportations du Gabon ; le chapitre III analyse la stratégie de diversification des exportations du Gabon et fait référence aux exemples internationaux de politiques de diversification et d'industrialisation des pays riches en ressources naturelles. Le chapitre IV analyse les contraintes et défis stratégiques auxquelles le Gabon est confronté dans la promotion de la diversification des exportations. Enfin, le chapitre VI clôture le rapport avec des recommandations.



# 2

## POTENTIEL DU GABON EN MATIÈRE DE DIVERSIFICATION DES EXPORTATIONS

---

Le présent chapitre est consacré à l'analyse du potentiel du Gabon en matière d'exportation de produits non pétroliers. Elle se décline en trois sous-parties : (i) une analyse au niveau des secteurs et des produits ; (ii) une analyse quantitative des données d'entreprises, recueillies auprès de l'Administration des douanes combinées à (iii) une analyse qualitative des entreprises exportatrices de services.

### 2.1. ANALYSE DES SECTEURS ET DES PRODUITS EXPORTÉS

Le gouvernement gabonais (GG) peut adopter trois approches pour analyser son potentiel de diversification des exportations au niveau des secteurs/produits :

- Une approche axée sur les facteurs de production dont dispose actuellement le Gabon (capital, main d'œuvre et éducation) ;
- Une approche rétrospective basée sur le principe d'avantage comparatif révélé, qui prend en considération les produits déjà exportés par le Gabon comme preuve d'un potentiel avéré ;
- Une approche prospective fondée sur l'analyse du marché potentiel, par produit.

Chacune de ces approches comporte des avantages et elles sont mutuellement complémentaires.

#### 2.1. 1. Approche axée sur l'analyse de la dotation en facteur de production

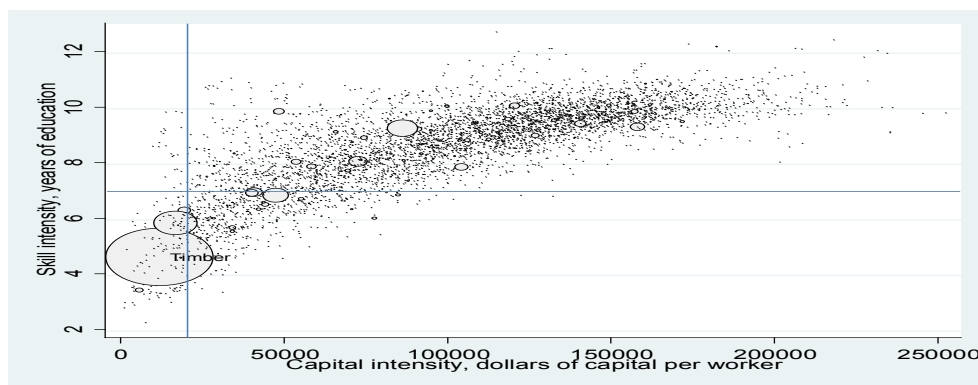
Aussi fortes et pressantes que soient les contraintes liées à la croissance des exportations non pétrolières du Gabon, y compris l'existence d'un système éducatif inefficace auquel s'ajoute l'inadéquation entre les compétences de la main d'œuvre locale et la demande du marché du travail, le volume des exportations du pays ne reflète pas les dotations en facteurs de production du pays. Le graphique 8 montre que les produits les plus importants du portefeuille des exportations du Gabon, y compris, et sans s'y limiter, le bois, sont en deçà de la dotation du pays en capital et en ressources humaines. Ce diagnostic justifie la volonté des autorités de mettre en œuvre une stratégie d'exportation promouvant la transformation locale des matières premières aux fins de générer plus de valeur ajoutée et mieux tirer profit du potentiel du pays.

Sur la base des capacités actuelles du Gabon et à partir du plan d'action du DSCR, outre le pétrole brut, le manganèse et le bois, qui sont les principaux produits d'exportation du Gabon, la BAD (2008) a identifié trois secteurs d'exportation non traditionnels à fort potentiel :

- La première et la deuxième transformation du bois,
- L'horticulture périurbaine,
- La pêche industrielle.

La transformation du bois est abordée plus loin dans le présent rapport. Cette sous-partie portera essentiellement sur les autres recommandations.

**GRAPHIQUE 8 :** Intensité des facteurs des exportations non pétrolières du Gabon par rapport aux ressources en facteurs de production en 2010

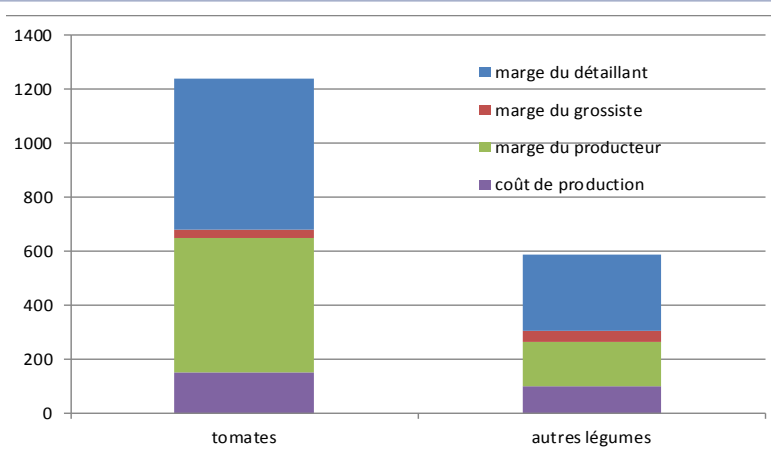


**Note :** L'axe des abscisses représente l'intensité de capital (exprimée en dollars dans la base des données du CNUCED relatives aux ressources en facteurs de production et à l'intensité de capital. Les données relatives au niveau d'éducation publiées par le CNUCED proviennent de la base de données de Barro-Lee); capital par travailleur ( se reporter à l'annexe pour la définition). L'axe des ordonnées représente l'intensité de capital humain (exprimée en années d'étude par travailleur). La croix formée par l'intersection des deux axes représente les dotations factorielles actuelles du Gabon (16 000 \$ en termes de capital par travailleur, 7 années d'étude par travailleur). Les bulles représentent les intensités des facteurs de ses exportations. La taille des bulles est proportionnelle à la valeur en dollars des exportations de 2010 (source COMTRADE).

L'objectif visé par la promotion de l'horticulture périurbaine (production légumière) n'est certainement pas de réaliser tout de suite la diversification des exportations, en raison de la persistance d'un trop grand nombre de contraintes à l'échange. En revanche, à court terme, une stratégie de substitution des importations, notamment des importations informelles en provenance du Cameroun, pourrait s'avérer plus efficace en terme de création d'emplois et de diversification des sources de revenus. Compte tenu de la concentration de la population gabonaise en milieu urbain, de petites exploitations agricoles pourraient se développer dans les zones périurbaines et ainsi remplacer les importations.

La Graphique 9 montre qu'aux prix actuels, les producteurs disposent de marges substantielles (en gris). L'absence de développement de cette activité malgré ces marges suggèrent l'existence de barrières à l'entrée, à commencer par l'accès aux petits lopins de terre. En 2008, la BAD a recommandé d'identifier et distribuer de petites parcelles de terres en zone péri-urbaine afin de promouvoir la production légumière et attribuer des titres fonciers aux agriculteurs. Le gouvernement peut également favoriser l'essor de cette activité à travers la création d'entrepôts frigorifiques, même si cette mesure passe au second plan en ce qui concerne les légumes.

## GRAPHIQUE 9 : Chaîne de valeur de l'horticulture périurbaine : produits sélectionnés



SOURCE : Adapté du tableau 9 de la BAD (2008)

**Note :** La hauteur de la barre représente la valeur en FCFA/kg.

L'étude de la BAD (2008) a également noté que la pêche contribue à hauteur de moins de 2% au PIB, avec un niveau de prises annuelles s'élevant à un peu plus de 40 000 tonnes, alors que le potentiel du secteur est bien plus élevé. Actuellement, les ressources halieutiques du pays sont exploitées par des opérateurs japonais et européens suivant des accords de pêche. Lesdits accords génèrent des revenus, mais leur impact sur la création d'emplois demeure négligeable. Le rapport de la BAD recommande l'établissement d'un plan d'action comprenant (i) la création d'établissements de formation professionnelle aux métiers de la mer (ii) le déploiement de dispositifs de surveillance et (iii) des investissements dans les infrastructures de pêche.

### 2.1.2. L'approche rétrospective

Pour ce qui est de la deuxième approche, selon la base de données COMTRADE de l'ONU, 84 produits ont été exportés par le Gabon pendant au moins deux ans vers une destination (au moins) depuis 1965.<sup>10</sup> Sans surprise, les produits enregistrant les plus longues durées d'exportation à ce jour demeurent celles où le Gabon a un avantage comparatif : le pétrole, le bois et les minerais (Tableau 1). Les autres sont des produits manufacturés, certains étant probablement des réexportations de matériels et d'équipements d'occasion. Aussi étonnant que cela puisse paraître, aucun produit agricole n'en fait partie.

Le Gabon importe en quantité substantielle des produits agricoles des pays voisins et de ses partenaires de la CEMAC, notamment le Cameroun. L'on s'attendrait légitimement à des échanges bilatéraux. Ces échanges ont sans doute lieu, mais ne sont pas enregistrés dans les statistiques officielles. Sur la base d'enquêtes aux frontières, une étude sur le commerce

<sup>10</sup> Un produit, dans ce contexte, désigne une ligne tarifaire selon la nomenclature CTIC. Un bien est considéré comme un produit d'exportation lorsque le Gabon l'a exporté vers n'importe quelle destination pendant deux années consécutives entre 1965 et 2011, et que sa valeur à l'exportation a été supérieure à 25 000 dollars US. La liste des produits est présentée dans la première colonne du tableau A1 de l'Annexe. La deuxième colonne donne la liste des principales destinations (parmi les 10 premiers importateurs mondiaux) de ces produits. La dernière colonne indique les principaux concurrents du Gabon en matière d'exportation de ces produits parmi les pays en développement.

informel en zone CEMAC<sup>11</sup> a estimé que les exportations informelles de produits agricoles (tels que le plantain, la farine de manioc, les oignons, les avocats, les carottes et les tomates) du Cameroun vers le Gabon s'élevaient à 4 569 millions de FCFA en 2008. Cela représentait plus de la moitié des exportations formelles évaluées à 8 090 millions de FCFA.

Malgré les lacunes des statistiques officielles, lorsque l'on prend la composition sectorielle des exportations et leur durée, comme un marqueur du type de produits en provenance du Gabon qui a résisté à la concurrence sur les marchés extérieurs, il apparaît nettement que les produits manufacturés divers, qu'ils soient produits localement ou, selon toute vraisemblance, réexportés et vendus sur les marchés régionaux, sont les seules options qui ont survécu par le passé. Sortir de ce schéma nécessitera un changement significatif de la capacité de production du pays.

**TABLEAU 1:** *Durée moyenne des périodes d'exportation, selon la nomenclature CTIC*

Code SITIC	Description	Taille moyenne du produit
24	Bois	23.9
33	Pétrole et produits pétrolier	13.5
63	Ouvrage en bois à l'exception des meubles	12.7
27	Engrais bruts	12.3
28	Minerais métallifères et ferraille	11.4
71	Installation et équipements de production d'électricité	10.5
72	Équipement spéciaux pour des industries spécifiques	8.9
73	Équipement d'usinage	8.3
82	Meubles	8.0
89	Marchandises et produits divers, N.M.A	7.9
69	Fabrication métalliques N.M.A	7.3
84	Vêtements et accessoires vestimentaires	6.5
51	Produits chimiques organiques	5.1
85	Chaussures	5.0
81	Installations de sanitaire et de plomberie	5.0
59	Matériaux et produits chimiques, N.M.A	4.7
11	Boissons	3.5
65	Textile	3.2
29	Matières brutes d'origine animale et végétale	3.0

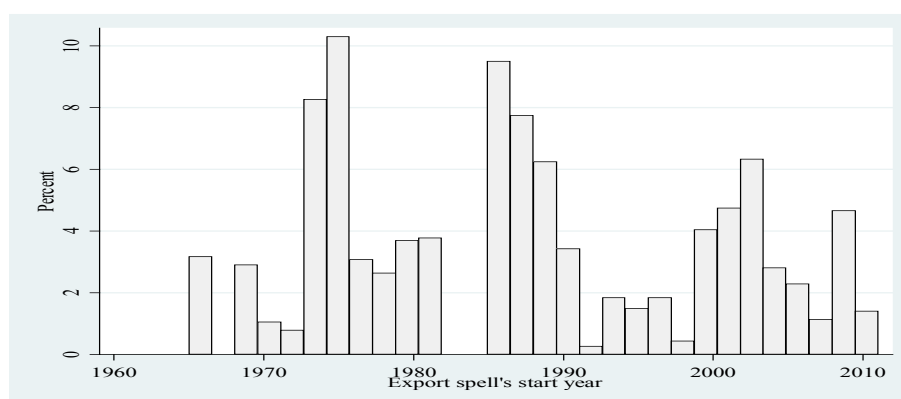
SOURCE : *Calculs effectués par la mission au moyen des données COMTRADE (statistiques-miroirs)*

**Note :** Nombre d'années au cours desquelles le produit est exporté par le Gabon vers n'importe quelle destination depuis 1965.

Peu d'éléments attestent d'un progrès récent dans l'«esprit d'entreprise à l'exportation», ce qui suggère que le syndrome hollandais est toujours à l'œuvre. La décennie du boom pétrolier (1965-1975) a connu un nombre relativement bas d'épisodes d'exportations (15% du total en cumulé). Le taux d'amorçage des épisodes d'exportation s'est accru par la suite et a atteint son point culminant pendant la décennie 1985-95 (29%), avant de ralentir (Graphique 10).

<sup>11</sup> Voir Nkendah (2010), *The Informal Cross-Border Trade of agricultural commodities between Cameroon and its CEMAC's Neighbours*

**GRAPHIQUE 10 :** Fréquence des épisodes d'exportation, par année de début

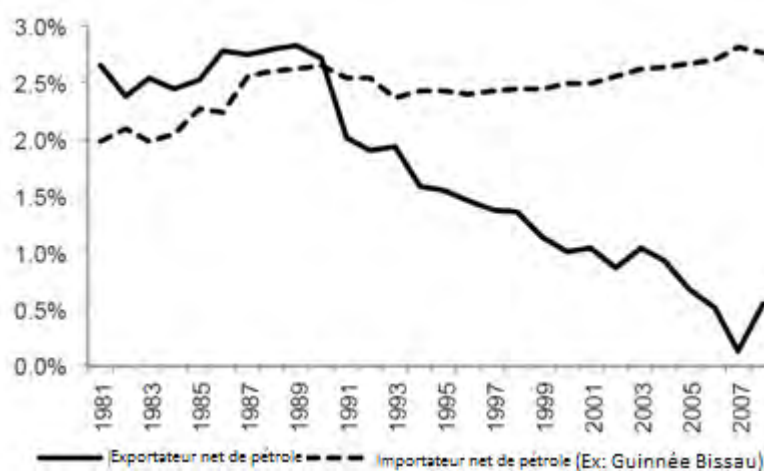


SOURCE : *Calculs effectués par la mission au moyen des données COMTRADE.*

**Note :** Axe des ordonnées : pourcentage. Axe des abscisses : année de début des épisodes d'exportation

L'absence de produits agricoles au cours des épisodes passés d'exportations est liée à l'effondrement du secteur agricole dans les pays riches en ressources naturelles de la CEMAC, tel que démontré dans le graphique 11.

**GRAPHIQUE 11 :** Déclin du secteur agricole dans les pays riches en ressources de la CEMAC



SOURCE : Trevino (2011). Note : *taux de croissance annuel de la population active économiquement dans l'agriculture*

Pour remédier à l'effondrement de son secteur agricole, le Gabon aura sans doute besoin d'un plan stratégique de relance. La prise en compte des recommandations de la BAD (2008) constituera vraisemblablement un point de départ, notamment le développement de la filière de l'horticulture périurbaine. Comme nous allons le montrer plus loin dans le présent rapport, le gouvernement gabonais mise actuellement sur l'investissement dans les grands projets de plantations afin de favoriser la reprise de la production agricole.

### 2.1.3. L'approche prospective

Dans le cadre des activités menées au titre du premier accord de services remboursables signé avec le gouvernement du Gabon en 2012, la Banque mondiale a réalisé à la demande du Gouvernement gabonais, des analyses de chaîne de valeur dans trois secteurs en 2013 : l'agriculture, l'exploitation forestière et le tourisme.

En analysant la chaîne de valeur de l'agriculture, la Banque cherchait à évaluer l'aptitude du Gabon à atteindre l'autosuffisance dans la production alimentaire et à diversifier son économie grâce à l'industrie agroalimentaire. L'analyse de la chaîne de valeur (ACV) a porté sur deux produits : le plantain et le manioc.

L'ACV du plantain montre qu'indépendamment du système de gestion de la ferme, le coût élevé de la main-d'œuvre est le premier déterminant des coûts d'exploitation dont il représente près de 50%, et parfois plus. Par ailleurs, dans le cas où le matériel végétal est acheté, son coût représente 45% du coût total. Quand l'agriculteur utilise son propre matériel végétal, le second poste de coût est le transport. Quel que soit le système de gestion de l'exploitation, la préparation du sol représente le coût le plus élevé le long de la chaîne de valeur, suivie par le désherbage et le paillage. Pour chacune de ces opérations, le coût de la main d'œuvre est le principal poste de coût. En ce qui concerne la production du manioc, l'ACV a mis en évidence que les exploitations agricoles qui utilisent des variétés et des pratiques agricoles traditionnelles sont désavantagées du fait de faibles rendements (3,2 t/ha - 8 t/ha, tandis que les moyennes mondiale et africaine se situent respectivement à 10,9 et à 9 t/ha) et du coût de la main d'œuvre, qui compte pour 58% à 68% du coût de production.

L'ACV de l'industrie du bois a montré que deux facteurs principaux affaiblissent la compétitivité des produits de ce secteur : l'insuffisance des infrastructures de transport qui élève les coûts de transport et le coût élevé de la main-d'œuvre associés à la faible productivité du travail. Le manque de savoir-faire technique, la vétusté des équipements et les faibles capacités en gestion opérationnelle sont également apparus comme des contraintes du secteur. Le rapport a de ce fait recommandé de (i) soutenir le développement d'une industrie de transformation des sous-produits du bois pour améliorer l'efficacité du marché interne du bois ; (ii) promouvoir le développement des producteurs de meubles nationaux pour étendre l'utilisation de la capacité et réduire les coûts fixes ; (iii) améliorer le réseau de transport routier afin de réduire le temps de transport et les coûts ; (iii) développer le savoir-faire et le niveau de compétence des opérateurs, par (entre autres mesures) l'ouverture rapide de l'Ecole Supérieure des Métiers du Bois (Okoumé et Ozigo ; et (iv) soutenir la modernisation des équipements.

Enfin, l'ACV du tourisme a relevé le manque de données sur le tourisme qui peuvent servir aux comparaisons internationales et aider à la prise de décisions par les responsables politiques. Elle a également mentionné la présence de fortes barrières à l'entrée au Gabon, (frais de visa élevés, prix élevés des billets d'avion, faible sensibilisation et accès limité à l'information touristique pour la préparation des voyages). Par ailleurs, le secteur pâtit des prix élevés des hôtels, induits là aussi par le coût de la main d'œuvre, de l'électricité et des autres coûts d'exploitation. L'insuffisance de personnel qualifié constitue également une contrainte au développement de l'industrie touristique. Le secteur touristique est petit et fragmenté ; les moyens de transport à

l'intérieur du Gabon sont limités : les voyages par voie terrestre sont coûteux et longs en raison du mauvais état des routes. Les autres modes de transport (ferroviaire et maritime) sont réduits et leur programmation favorise principalement les usagers industriels.

## **2. 2. ANALYSE DES DONNÉES D'ENTREPRISES**

### **2. 2. 1. Analyse quantitative des données de l'administration douanière**

La diversification peut être mesurée et examinée au niveau national. Cependant, les décisions de diversification sont prises au niveau de l'entreprise. Le présent chapitre s'attache à étudier la diversification en produits et en destinations, des entreprises exportatrices du Gabon, et à les comparer aux autres pays du continent dont les données similaires sont disponibles. Les données des entreprises ont été communiquées par la Direction Générale des Douanes du Gabon et par la Banque mondiale.<sup>12</sup>

Les principales conclusions de l'analyse des données des entreprises font ressortir que :

- Les opérations d'importation et d'exportation effectuées par les entreprises gabonaises sont de faible envergure, ce qui met en évidence l'incapacité d'Owendo, le principal port du Gabon, à fonctionner comme un point d'entrée pour la desserte des régions de l'arrière-pays ;
- De façon générale, les entreprises exportatrices font face aux mêmes difficultés que les entreprises non exportatrices ;
- Les exportations vers la CEMAC demeurent marginales (moins de 1% des exportations du Gabon selon la base de données des Douanes), soulignant le manque d'intégration de la région ;
- Les exportateurs gabonais sont spécialisés par type de destination : la région constitue le seul débouché pour les entreprises qui y exportent, tandis que les exportateurs extra-régionaux n'expédient pas leurs marchandises dans les pays limitrophes ;
- Les exportateurs pour qui la région constitue le seul débouché exportent une gamme de produits plus étroite que ceux qui exportent en dehors de la région.

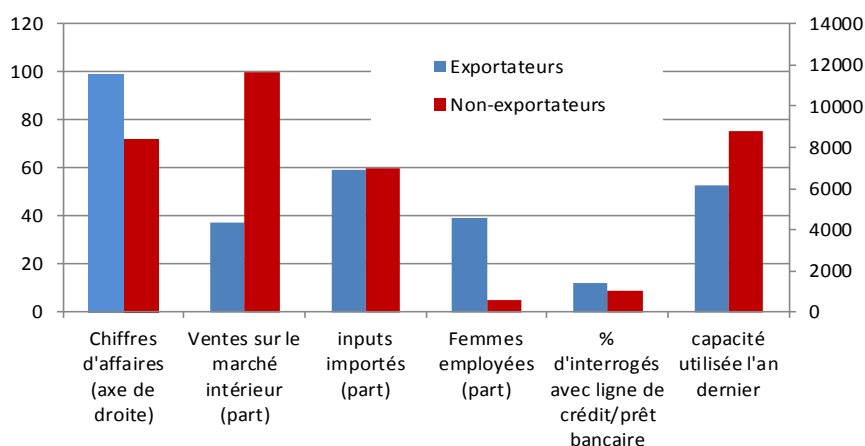
En analysant la base de données des Douanes du Gabon, l'on constate que contrairement à la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), où des analyses similaires ont été réalisées sur les entreprises, la création de la CEMAC n'a pas favorisé l'essor d'un petit marché destiné à l'écoulement des denrées alimentaires et des produits manufacturés locaux.

<sup>12</sup> Les données de l'Enquête auprès des entreprises menée par la Banque mondiale ont été fournies à titre confidentiel. Cependant, l'échantillon est petit et les résultats doivent être interprétés avec prudence. Sur les 179 entreprises gabonaises ayant fait l'objet de l'enquête, seulement 16 sont exportatrices, parmi lesquelles 9 sont des sociétés de camionnage (classées dans la catégorie 60 - transports terrestres - de la nomenclature CITI), tandis que 20 sont spécialisées dans l'importation des intrants et des biens d'équipement, parmi lesquelles les sociétés de camionnage sont de nouveau majoritaires.

Le Gabon compte environ 200 entreprises exportatrices, soit 13 pour 100 000 habitants, un nombre supérieur à celui de l'Ouganda (9 pour 100 000) ou celui de la Tanzanie (5). En 2011, le chiffre d'affaires moyen réalisé à l'exportation par entreprise s'établissait à 93 486 904 dollars US avec une médiane de 7 204 959 dollars US.

Sur la base de l'échantillon de l'Enquête auprès des entreprises (Graphique 12), les exportateurs gabonais de produits non pétroliers ne sont pas très différents des entreprises qui desservent le marché intérieur, même si les résultats doivent être interprétés avec prudence étant donné la taille réduite de l'échantillon. Les grands exportateurs pétroliers ou miniers ne sont pas pris en compte dans l'échantillon étudié. S'il est vrai que la taille des entreprises exportatrices est supérieure à la moyenne de l'ordre du tiers, le pourcentage d'intrants et de biens d'équipement importés est similaire et s'établit à 60%.<sup>13</sup> Les exportateurs ne se focalisent pas exclusivement sur le marché régional, ils réalisent le tiers de leurs ventes sur le marché intérieur. Aucune donnée permettant d'évaluer leur productivité ou le niveau de compétence de leur main d'œuvre n'est disponible. Toutefois, ils emploient davantage de femmes que les producteurs nationaux.

**GRAPHIQUE 12 :** Caractéristiques des entreprises exportatrices par rapport aux entreprises non exportatrices



SOURCE : World Bank, Enterprise Survey

Les exportateurs gabonais se concentrent en termes de destinations et de produits, ce qui traduit des opérations à petite échelle. Ils desservent en moyenne 10 destinations et un sixième d'entre eux exporte exclusivement vers une seule destination (Graphique 13). Près de la moitié des entreprises exportatrices du Gabon exportent un seul produit et le portefeuille moyen comporte 2 produits.<sup>14</sup> Cette structure est restée remarquablement constante au fil du temps. En comparaison, les entreprises exportatrices de Tanzanie expédient 27 produits en moyenne vers 6 destinations (cependant, nombre d'entre elles sont des ré-exportateurs, car Dar-es-Salam sert de port d'entrée pour la desserte des régions de l'arrière-pays). Les entreprises en Ouganda

13 Compte tenu de la proportion élevée des sociétés de camionnage identifiée dans l'échantillon des exportateurs, le carburant occupe une place majeure dans les achats sur le marché intérieur.

14 Dans cette section, les produits sont définis au niveau à 6 chiffres du S.H., qui compte théoriquement 5 000 produits. Au Gabon, comme dans d'autres pays africains, les exportateurs hautement diversifiés (ceux qui exportent plus de 20 à 25 produits) sont généralement des entreprises commerciales plutôt que des producteurs. La base de données des Douanes ne fait pas une distinction claire entre ces opérateurs.

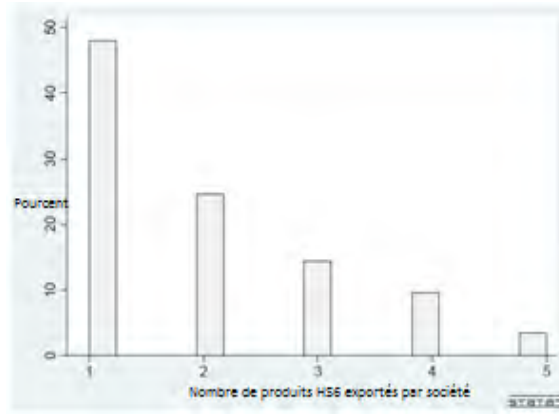
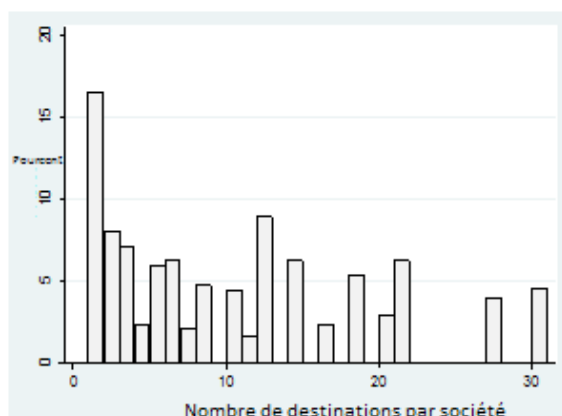


sont davantage comparables à celles du Gabon, car elles desservent en moyenne 2 destinations et exportent 3 produits.

**GRAPHIQUE 13 :** Répartition géographique et des produits parmi les exportateurs gabonais

(a) Répartition des portefeuilles de destination des entreprises

(b) Répartition de la gamme de produits des entreprises

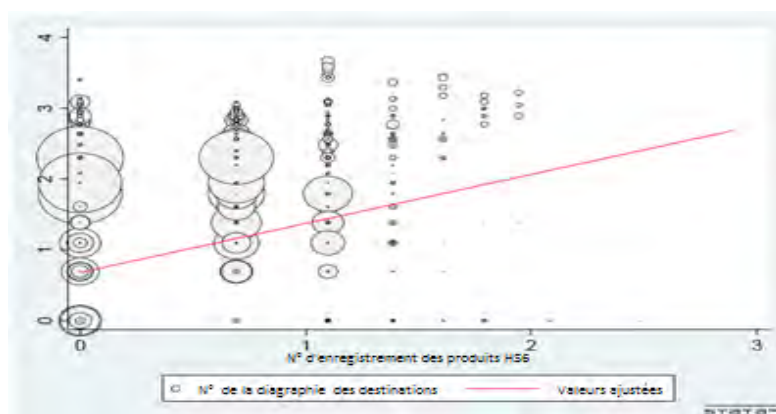


SOURCE : Administration des Douanes

**Note :** La largeur des barres représente une destination dans le panel (a) et un produit dans le panel (b). Le panel (a) indique la part des entreprises par nombre de destinations. Le panel (b) indique la part des entreprises par nombre d'exportations des produits SH6.

Les entreprises qui diversifient leur gamme de produits ont également un plus large éventail de destinations. En d'autres termes, il n'existe pas d'arbitrage entre la diversification géographique et la diversification des produits (*Graphique 14*).

**GRAPHIQUE 14 :** Diversification des produits et des destinations d'une entreprise à l'autre



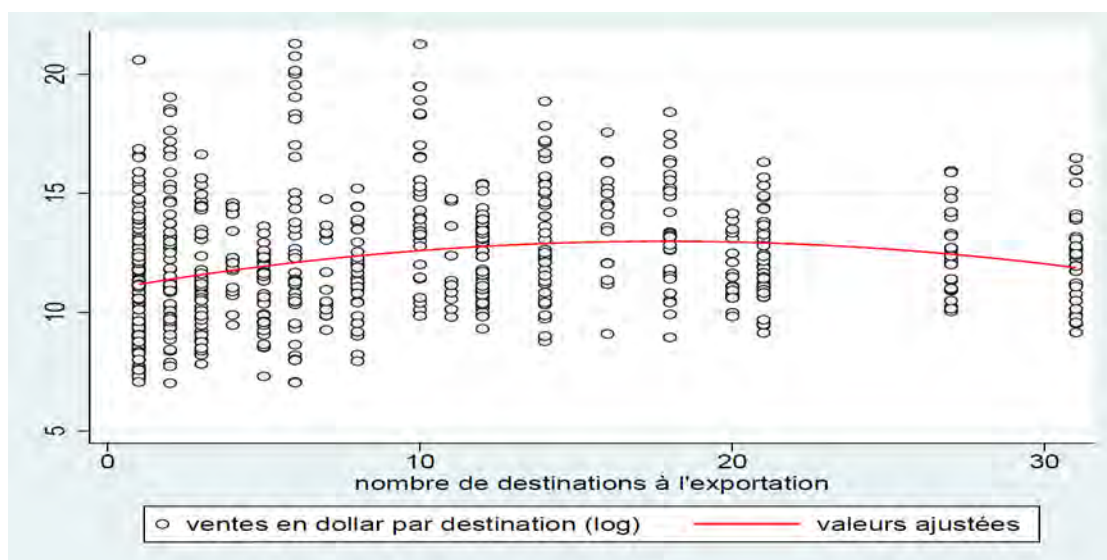
SOURCE : Calcul des auteurs sur la base des données de l'administration des douanes.

**Note :** L'axe des abscisses représente le numéro de classement des produits. 0 signifie que l'entreprise exporte un produit. L'axe des ordonnées représente le numéro de classement des destinations. 3 représente environ 20 destinations (car  $e^3=20.08$ ). La taille du cercle est proportionnelle au nombre d'entreprises dans la catégorie en question.

En revanche, la diversification (croissance à la «marge extensive») ne va pas de pair avec un plus grand chiffre d'affaires par marché (croissance à la «marge intensive»), ce qui suggère un

manque d'économie d'échelle.<sup>15</sup> Le chiffre d'affaires moyen par destination n'augmente que progressivement jusqu'au niveau maximum de 15 destinations, après quoi il commence à baisser (Graphique 15). Cela indique que très peu d'exportateurs figurant dans la base de données des Douanes sont en fait des producteurs : en effet, typiquement, un producteur lorsqu'il se diversifie, augmente sa taille de production, fait des économies d'échelle et par conséquent, augmente sa part sur chaque marché. L'absence de cette corrélation au Gabon montre que peu de produits d'exportation sont des produits manufacturés d'origine domestique, une hypothèse qui a été vérifiée lors de la mission effectuée sur le terrain.

**GRAPHIQUE 15 :** Valeur des exportations par destination (numéro de classement) par rapport au nombre de destinations en 2011



SOURCE : Calculs effectués par les auteurs à partir des données des Douanes.

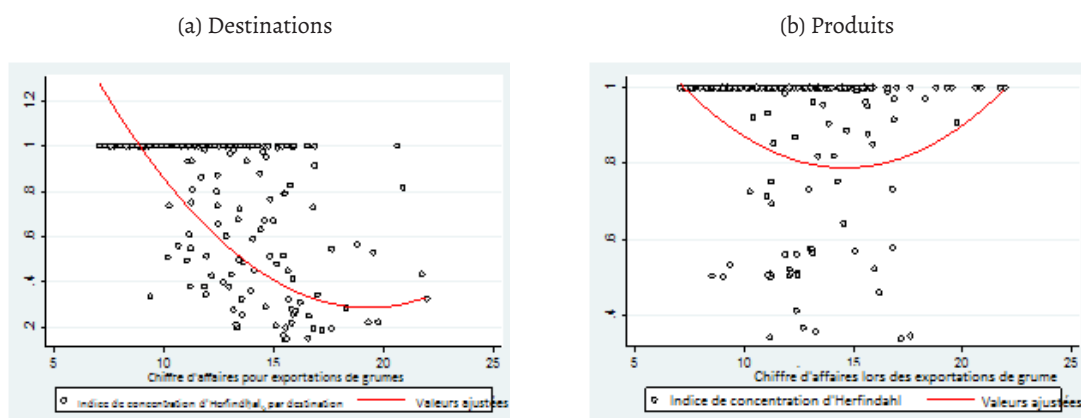
**Note :** Chaque point représente la valeur des exportations d'une entreprise par destination sur le nombre de pays que l'entreprise alimente en une année.

La concentration géographique (représentée dans le graphique 16(a) par un indice d'Herfindahl<sup>16</sup> calculé en fonction des pays de destination) diminue avec le chiffre d'affaires réalisé à l'exportation. En ce qui concerne les produits, le graphique 16 (b) montre qu'il y a peu de changements : la plupart des entreprises demeurent mono-productrices quel que soit le niveau du chiffre d'affaires, même si les petites entreprises diversifient légèrement leur portefeuille de produits et que les grandes entreprises ont tendance à le reconcentrer.

15 La dynamique commerciale peut se décomposer en deux éléments : (i) l'accroissement des échanges existants (marge intensive du commerce) et (ii) l'établissement de nouveaux flux d'échanges commerciaux (marge extensive du commerce). Dans cette partie, la marge extensive se décline sous deux aspects : soit le nombre de produits exportés, soit le nombre de pays de destinations.

16 Voir l'annexe pour la définition de l'indice d'Herfindahl.

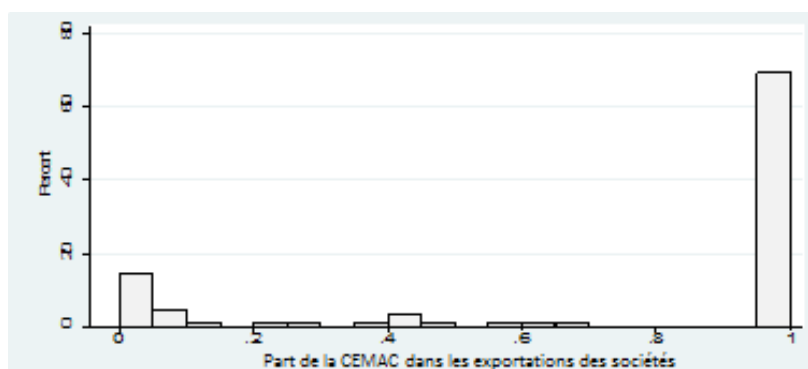
**GRAPHIQUE 16 :** Indice de concentration d'Herfindahl des entreprises comme fonction du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation en 2011



SOURCE : Calculs effectués par les auteurs à partir des données des Douanes

**Note :** L'indice d'Herfindahl du panel (a) est la somme du carré des parts de marché des destinations du portefeuille. Il varie de 0 (faible concentration) à 1 (concentration élevée). Il est égal à un pour une entreprise à destination unique et passe à zéro lorsque le portefeuille se répartit en parts égales sur un nombre croissant de destinations. Dans le panel (b), l'indice d'Herfindahl se calcule de la même façon pour les produits d'exportation. Dans les graphiques, l'indice de concentration (des destinations et du nombre des produits) est dessiné par rapport au chiffre d'affaires total de l'entreprise, afin de voir si les grandes entreprises sont plus diversifiées que les petites. C'est effectivement le cas pour les destinations, mais pas pour les produits.

**GRAPHIQUE 17 :** Répartition des parts régionales des exportations des entreprises, moyenne de 2009 à 2011



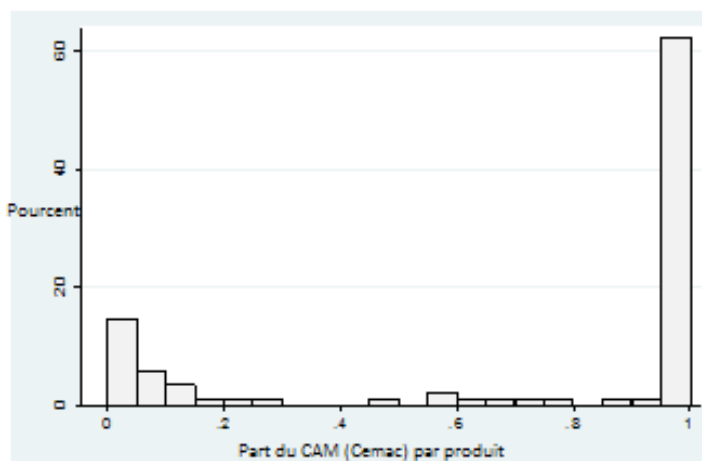
SOURCE : Calculs effectués des auteurs à partir des données des Douanes.

**Note :** L'axe des ordonnées représente la part des entreprises dans le nombre total d'entreprises. 60% d'entre elles se concentrent sur les pays de la CEMAC (la CEMAC représente plus de 95% de leurs exportations). La largeur de la barre représente 0,5% des exportations de l'entreprise.

Les exportations vers la CEMAC, qui constituent moins de 1 % des exportations du Gabon, sont effectuées par des opérateurs différents de ceux qui vendent en dehors de la région (Graphiques 17 et 18). Entre 2009 et 2011, près de 70 % d'entreprises en moyenne exportent exclusivement dans les pays voisins. Près de 20 % d'entre elles vendent à plus de 95 % hors de la région. De même, les produits sont très spécialisés, certains d'entre eux étant distribués exclusivement dans la CEMAC. En conséquence, la capacité du marché régional à servir de tremplin pour une plus grande expansion des exportations est très limitée. Tout au long de la période analysée,

seulement 13 % des entreprises sont passés d'exportateurs régionaux à internationaux ; ceci montre la capacité limitée d'«apprentissage par l'exportation», étant donné la faible complémentarité entre les partenaires de la CEMAC et l'exigüité du marché régional.

**GRAPHIQUE 18 :** Répartition des parts régionales par produit de 2009 à 2011

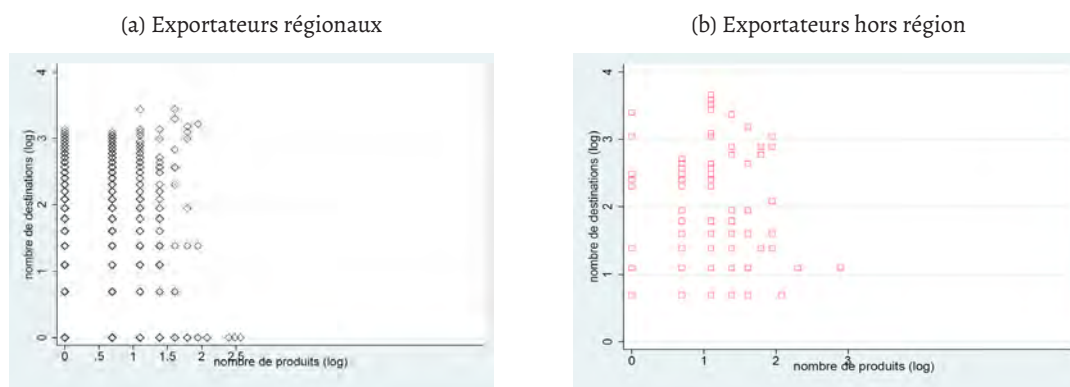


SOURCE : *Calculs des auteurs à partir des données des Douanes.*

**Note :** La largeur de la barre représente 0,5% des exportations de produits.

Les exportateurs régionaux ont une gamme plus réduite de produits et de destinations que les exportateurs hors région (Graphique 19). Aucun exportateur hors région n'est un exportateur à destination unique (panel b), et relativement peu exportent un seul produit. En revanche, beaucoup d'exportateurs régionaux opèrent avec un produit unique ou vers une seule destination.

**GRAPHIQUE 19 :** Taille des portefeuilles de produits et de destinations : exportateurs régionaux vs. Exportateurs hors région

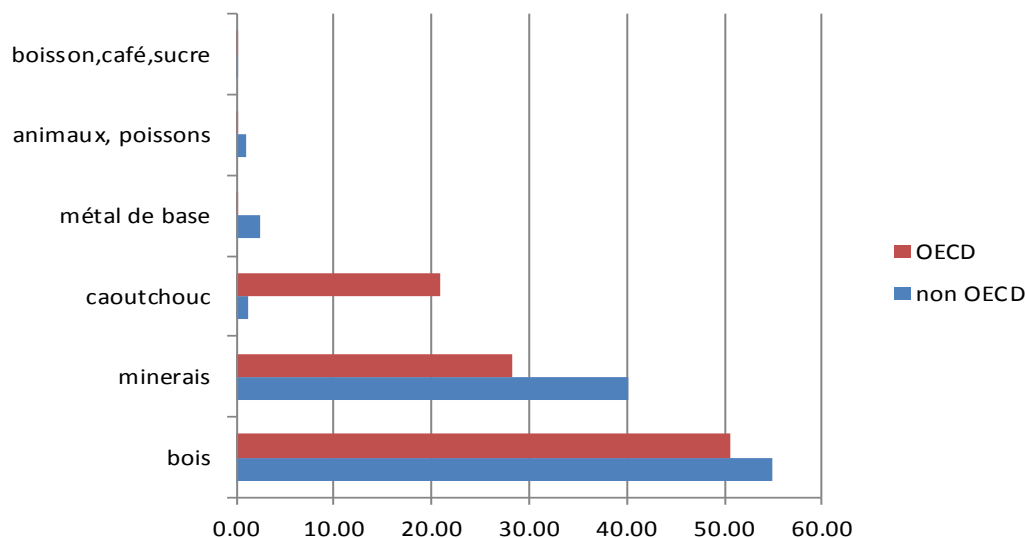


SOURCE : *Calculs effectués par les auteurs à partir des données des Douanes.*

**Note :** Le nombre de produits (axe des abscisses) et le nombre de destinations (axe des ordonnées) sont donnés en logarithmes. Ainsi, zéro signifie « un produit » ou « une destination ».

Parmi les destinations hors région, les pays de l'OCDE reçoivent une part plus grande de produits du caoutchouc tandis que les pays non-OCDE sont davantage présents dans les minerais (Graphique 20).

**GRAPHIQUE 20 :** Structure des produits des exportations hors région



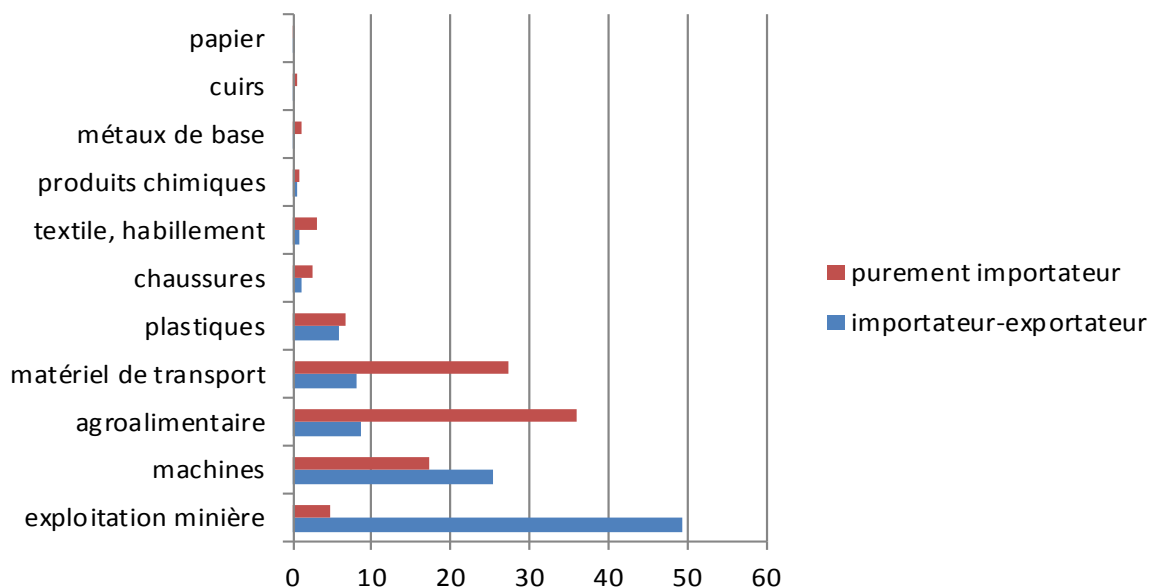
SOURCE : Calculs des auteurs à partir des données des Douanes.

**Note :** Part des exportations hors pétrole des pays de l'OCDE et des pays non OCDE hors CEMAC en 2011.

Dans les chaînes internationales de valeur modernes, de gros acheteurs répartissent leur processus de production à travers le monde en fonction de l'avantage comparatif. En l'espèce, chaque étape de la transformation d'un produit s'effectue dans un pays différent : chaque pays importe les composants issus de l'étape précédente, en augmente légèrement la valeur et expédie les composants transformés vers le lieu de l'étape suivante. Ces flux apparaissent dans les données commerciales en tant qu'importations et exportations de composants à des étapes de transformation légèrement différentes, un phénomène appelé «commerce intra-branche» ou «commerce vertical». Le Gabon n'est pas encore intégré à ces chaînes d'approvisionnement, même si des indices précurseurs existent. En 2011, selon les douanes, 6 151 entreprises gabonaises faisaient du commerce international : parmi elles, 80 étaient spécialisées dans l'exportation et 119 réalisaient à la fois des exportations et des importations. Les entreprises importatrices-exportatrices représentaient 99,5% de la valeur totale des exportations ainsi que 33% des importations totales.

Toutefois, le gros (97%) des entreprises gabonaises actives dans les échanges internationaux sont purement importatrices et fournissent le pays en biens de consommation (agroalimentaire, textile et habillement) et équipements de transport (Graphique 27). Ceci contraste avec l'infime part (3%) des entreprises qui exportent et importent à la fois, achètent des produits et machines pour leur production. Il semble que ces dernières s'approvisionnent davantage auprès des pays de la région que les entreprises purement importatrices. Soit il s'agit là d'un signe prometteur de chaînes de valeur régionales possibles, soit, plus vraisemblablement, il s'agit simplement d'importations hors région entrant par les ports voisins (Graphique 22).

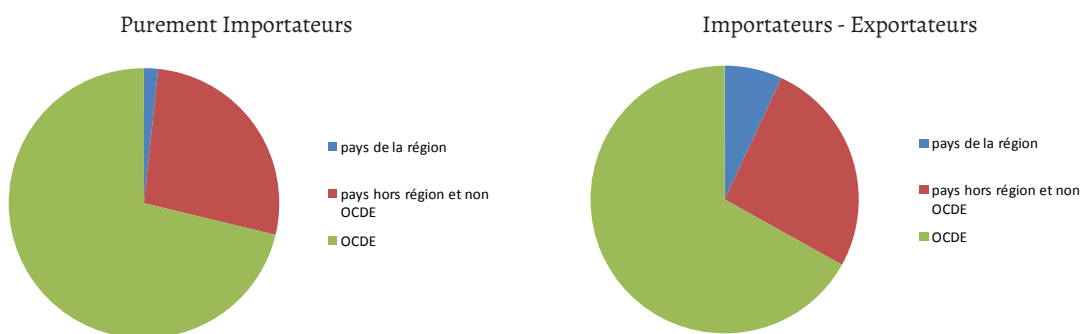
**GRAPHIQUE 21 :** Structure des produits importés des entreprises purement importatrices et des entreprises importatrices et exportatrices



SOURCE : *Calculs des auteurs à partir des données des Douanes.*

**Note :** Part des importations totales, en pourcentage.

**GRAPHIQUE 22 :** Groupes des pays d'origine, des entreprises purement importatrices et des entreprises importatrices et exportatrices

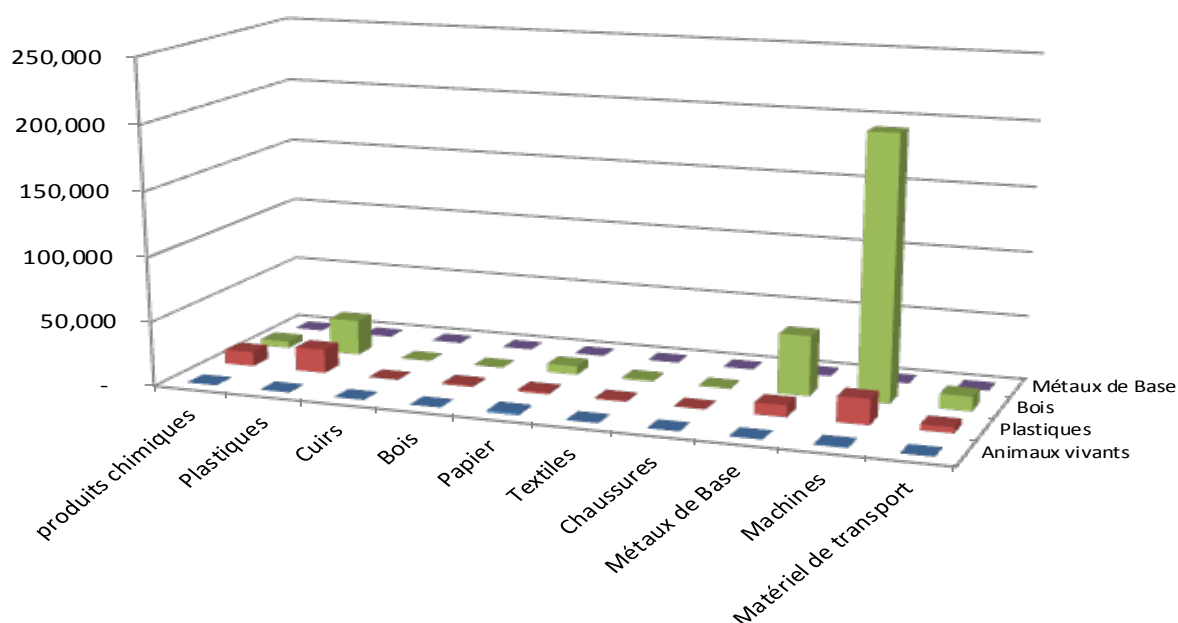


SOURCE : *Calculs des auteurs à partir des données des Douanes.*

**Note :** Part des importations totales, en pourcentage. Les pays d'origine dans la région sont les pays de la CEMAC et la RDC.

Les activités manufacturières étant faibles au Gabon, les liens entre importations et exportations sont limités et apparaissent dans les données seulement dans les secteurs du bois et des plastiques (Graphique 23), sans doute des importations de biens d'équipement. En termes de recommandation de politique économique, l'analyse des entreprises montrent l'importance d'un régime de politique commerciale sans tracas et à coût faible, pour les biens d'équipement utilisées dans les secteurs à vocation exportatrice.

**GRAPHIQUE 23 :** Rapports entre les importations et les exportations au Gabon



SOURCE : *Calculs des auteurs à partir des données des Douanes. Secteurs pétrolier et minier exclus (étant donné que la taille de leurs importations et exportations éclipse celle de tous les autres secteurs).*

### 2.2.2. Potentiel des entreprises exportatrices de services au Gabon

Le Gabon des services, l'un des trois piliers du Plan Stratégique Gabon Émergent, a trois objectifs :

- (i) bâtir une économie numérique dynamique et innovante,
- (ii) positionner le Gabon comme une destination de référence en matière de tourisme durable et
- (iii) faire du Gabon un pôle régional de services à valeur ajoutée.

Les deux derniers objectifs qui visent à en faire un pays exportateur de services sont très ambitieux au regard de la structure actuelle du commerce international de services. En effet, le Gabon, a encore une participation très faible au commerce mondial des services. Les exportations de services ont représenté en moyenne seulement 1,3% du total de ses exportations entre 2009 et 2013. Ceci fait du Gabon un importateur net de services, avec un déficit structurel de la balance des services hors facteurs évalué en moyenne à 22,5% du PIB entre 2008 et 2013, soit l'équivalent de 3,1 % des importations de services.

Le déficit structurel de la balance des services confirme que la stratégie de promotion des exportations du Gabon devra s'inscrire dans le très long terme. À court et moyen terme, une stratégie de substitution des importations semble avoir plus de chance d'avoir un impact en termes de création de richesse et d'emplois.

Cette sous-partie vise à mieux cerner le profil des entreprises exportatrices de services à travers une analyse de leurs caractéristiques principales, identifiées dans le cadre d'une enquête qualitative menée auprès de 40 entreprises de services.<sup>17</sup>

### **Caractéristiques générales des entreprises exportatrices de services au Gabon :**

Dans leur grande majorité, les entreprises gabonaises exportatrices de services sont des petites et moyennes entités, de moins de 50 personnes. BGFI (services financiers) et Gabon Telecom/ Libertis constituent des exceptions, avec respectivement 450 et 250 employés. Le personnel des entreprises exportatrices est constitué à 100 % d'effectifs permanents, à l'exception de la branche postes et télécommunications où l'on note la présence de personnel non permanent, notamment dans la branche commerciale.

Le capital social des entreprises exportatrices est détenu en grande partie par des actionnaires gabonais. Globalement, les filiales des grands groupes multinationaux limitent leurs activités au territoire national, conformément aux stratégies commerciales de leur siège qui visent la création de filiales dans chaque pays de la sous-région.

L'offre internationale de services du Gabon est encore faible et très concentrée. Elle se limite aux services de transport aérien, services de télécommunications, services financiers (banque et assurances) et autres services aux entreprises (services informatiques, d'architecture, de comptabilité, d'audit et de fiscalité, services conseils en aménagement forestiers et gestion forestière) et aux services d'hôtellerie et de restauration. A l'intérieur de chaque branche, le nombre d'entreprises est également très réduit. Par exemple, le segment «transport aérien», qui représente la plus grande contribution aux exportations de services, compte une seule entreprise.

---

17 La sélection des entreprises à étudier a été faite selon un tirage à choix raisonné à deux étapes. Dans la première étape, sur la base du fichier des entreprises effectivement en activité communiqué par la Direction Générale de la Statistique, seules les entreprises de services ont été retenues et classées par branche d'activité. Un effectif de plus de six cent (600) entreprises a ainsi été retenu. Puis, dans la deuxième étape, à partir des déclarations des entreprises dans les liasses fiscales ou Déclarations Statistiques et Fiscales (DSF), les entreprises exportatrices ont été isolées. La stratification à ce niveau a permis de retenir une trentaine d'entreprises. Puis l'échantillon a été complété par des entreprises de même profil dans les différentes branches identifiées, de manière à avoir un échantillon final de près de quatre-vingt (80) entreprises à Libreville, Owendo et Port-Gentil. Cette démarche visait à cerner la situation de certains opérateurs économiques désireux d'aller conquérir les marchés extérieurs et qui sont confrontés à des goulets d'étranglement. Finalement, seules 40 entreprises ont été enquêtées.

Le questionnaire soumis aux entreprises (Annexe IV) a été fourni par le Département Commerce International de la Banque mondiale. L'enquête qualitative qui a eu lieu en avril-mai 2013 a été complétée en février 2014 par des entretiens supplémentaires, auprès d'une dizaine d'entreprises exportatrices, portant principalement sur les contraintes à l'exportation et les mesures incitatives à mettre en œuvre pour stimuler les exportations de services.

Les objectifs visés par cette enquête étaient les suivants (i) la caractérisation du profil des exportateurs de services ; (ii) l'analyse des capacités d'offre à l'exportation y compris les stratégies poursuivies par les entreprises exportatrices de services ; (iii) la mise en évidence des opportunités commerciales dans les branches d'activités identifiées comme porteuses ; (iv) l'identification des éventuels goulets d'étranglements, afin de préconiser les réformes nécessaires à une augmentation significative des exportations vers les marchés identifiés.



Les exportations de services représentent en moyenne moins de 5 % du chiffre d'affaires des entreprises de l'industrie gabonaise des services, à l'exception du secteur financier, où les filiales étrangères représentaient 40% du revenu bancaire net total en 2012.

**GRAPHIQUE 24 :** Distribution des exportations de services par branche d'activités (2008-2013)



SOURCE : *Calculs des auteurs à partir des données de la DGS*

Bien que faibles, les exportations de services ont augmenté de façon remarquable, en moyenne de 14 % entre 2009 et 2013 selon la Direction Générale de la Statistique (DGS). Les exportations de services bancaires ont progressé de 34% par an entre 2008 et 2012. Les exportations de services d'hôtellerie et de restauration ont également observé une croissance soutenue après l'augmentation de la capacité hôtelière consécutive à l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations au Gabon en 2012 et à l'organisation de plusieurs conférences et forums internationaux à Libreville et à l'intérieur du pays. A l'inverse, les exportations de services de transport aérien ont baissé à la suite de la liquidation de la compagnie nationale, Gabon Airlines. Les exportations des autres services aux entreprises se sont accrues, principalement vers la sous-région de l'Afrique centrale, en raison de la généralisation de la pratique de la certification aux normes ISO, au processus REDD++, qui oblige les entreprises et les États qui s'y soumettent à soumettre leurs marchés de services aux appels d'offres internationaux. Il s'est ainsi créé un marché régional d'assistance aux entreprises pour la préparation à la certification et la réalisation d'audits de conformité, une fois les entreprises certifiées.

La majorité des entreprises exportatrices sondées exportent depuis une dizaine d'année, à l'exception de deux, IG Telecom (prestataire de services de télécommunications) et METRIKA (cabinet d'études et de conseils spécialisé dans l'informatique décisionnelle) qui exportent depuis plus longtemps, depuis 1996.

La plupart d'entre elles ont un site Internet et 64% d'entre elles réalisent des transactions commerciales en ligne avec des clients étrangers.

Les quatre modes<sup>18</sup> de fournitures de services tels que définis dans le cadre de l'AGCS3 sont utilisés par les entreprises exportatrices de services du Gabon. L'échange transfrontière (mode 1) est cependant le mode le plus utilisé. La consommation des non-résidents (mode 2) est principalement utilisée par l'hôtellerie et la restauration, les services de télécommunications et les autres services aux entreprises (en particulier pour les cabinets comptables, d'audit et de fiscalité et ainsi que les cabinets d'architecture). C'est essentiellement l'unique mode d'exportation utilisé par les cabinets comptables qui, bénéficiant d'une forte marge de progression de leurs activités au Gabon, n'ont pas beaucoup d'incitation à s'installer à l'extérieur du pays. Pour ces entreprises, l'envoi de missions à l'extérieur, notamment dans la sous-région est également contraint par le niveau des salaires versés au Gabon qui sont très élevés comparativement à ceux versés à qualification équivalente dans la sous-région.

Trois entreprises mènent leurs activités à l'étranger à travers une présence sur place (mode 3): il s'agit de BGFI dans le secteur bancaire avec 9 filiales en Afrique et en France ; METRIKA, qui possède une filiale en Côte d'Ivoire ; et TEREA (bureau d'études et de conseils en aménagements et gestion forestière), qui a déclaré l'ouverture d'un bureau en France et d'une représentation en Argentine. La présence temporaire à l'extérieur (mode 4) est utilisée par toutes les activités de services, principalement pour les appels d'offres régionaux et internationaux.

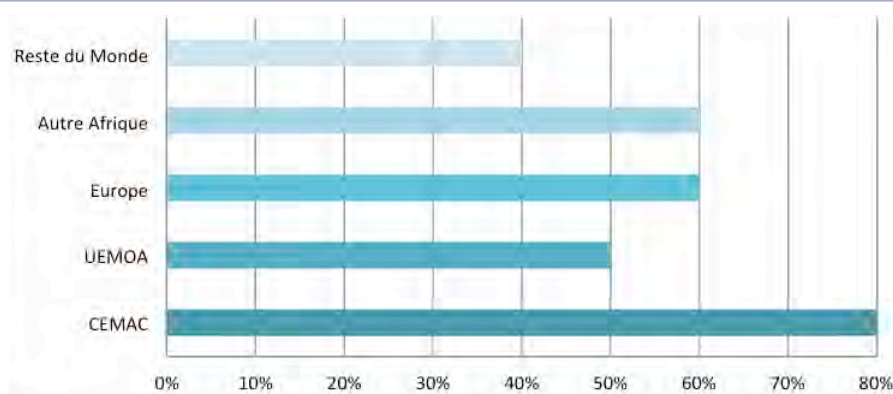
### **Destinations des exportations, clients et types de services exportés**

La sous-région de l'Afrique centrale est de loin la principale destination des exportations de services gabonaises. 89% des entreprises sondées exportent vers au moins un pays de la CEMAC. 56% exportent vers le Cameroun (services de télécommunications, services informatiques, services bancaires, services d'architectures, transports aériens), 40% vers le Congo (services de télécommunications, services informatiques, services bancaires, transport aérien, services forestiers et environnementaux), 33% exportent vers la Guinée équatoriale (entreprises de télécommunications, des services informatiques et de transport aérien) et 22% vers la RCA (services de télécommunications, services forestiers et environnementaux).

La concentration des principaux débouchés sur l'Afrique est vraisemblablement liée à des raisons de proximité géographique et linguistique : en effet, aucune entreprise gabonaise de services n'est présente dans les pays anglophones ou lusophones d'Afrique. BGFI, par exemple possède huit (8) filiales dans des pays africains francophones et seulement une dans un pays hispanophone, la Guinée équatoriale.

18 Quatre modes d'échanges internationaux de services, sont définis par l'OMC dans le cadre de l'AGCS3. Mode 1 - La prestation transfrontalière : fourniture de services, par des fournisseurs non-résidents, au-delà des frontières du pays, pour consommation dans un autre pays. Le mode 1 est celui qui ressemble le plus à l'exportation classique de biens. Mode 2 - La consommation à l'étranger : un consommateur ou une entreprise se déplace pour utiliser des services dans un autre pays. Mode 3 -La présence commerciale : une entreprise étrangère implante une filiale ou une succursale dans un autre pays pour y fournir des services ; Mode 4 - Le mouvement temporaire de personnes physiques : un individu quitte son pays d'origine pour fournir des services dans un autre pays.

**GRAPHIQUE 25 :** Destinations des exportations de services gabonaises (% des entreprises exportant vers)



SOURCE : Banque mondiale - Enquête qualitative sur les capacités et le potentiel d'exportation des services au Gabon.

**Les Gouvernements et les grandes entreprises multinationales sont les principaux clients des entreprises exportatrices gabonaises.** La clientèle de la branche transport se compose principalement de membres de gouvernements, de fonctionnaires internationaux et de cadres de grandes entreprises minières ou pétrolières, très actives dans le golfe de Guinée. La clientèle des entreprises exportatrices de services aux entreprises est constituée de gouvernements, et d'entreprises multinationales qui investissent en Afrique dans la zone du bassin du Congo et qui ont besoin d'une expertise régionale en matière de législation, fiscalité et comptabilité ainsi qu'en études en aménagement forestier et services environnementaux. La généralisation des normes ISO est une opportunité pour les petites entreprises d'accéder aux marchés offerts par les entreprises privées régionales, qui sont souvent soumises à l'obligation d'utiliser des processus de passation de marchés compétitifs et transparents.

**Bien que limitée, la gamme des services offerts par les entreprises gabonaises est néanmoins variée en termes de produits.** Dans la branche transport aérien, il s'agit des prestations haut de gamme dans l'aviation d'affaires qui comprennent l'affrètement, la location d'avions, y compris pour les évacuations sanitaires vers l'Europe et l'Afrique du Sud et l'entretien des compagnies étrangères. Dans la branche des télécommunications, les prestations incluent l'accès aux télécommunications par satellites, la fourniture de liaisons spécialisées et la mise en place de réseaux privés. Pour ce qui est des services informatiques et activités connexes, il s'agit de la conception et du développement d'outils logiciels orientés vers l'aide à la décision dans des domaines variés tels que la détection des fraudes, la gestion des flux d'interconnexions et le «billing» (appliqués aux télécoms). Les services offerts par le secteur bancaire varient en fonction de la destination géographique. En Afrique, les activités exportées couvrent trois lignes de métier : la banque de détail, la banque privée et la banque de financement et d'investissement. En France, BGFI International opère sur le marché du trade finance, une « passerelle » stratégique entre l'activité bancaire de BGFI en Afrique et le continent européen.

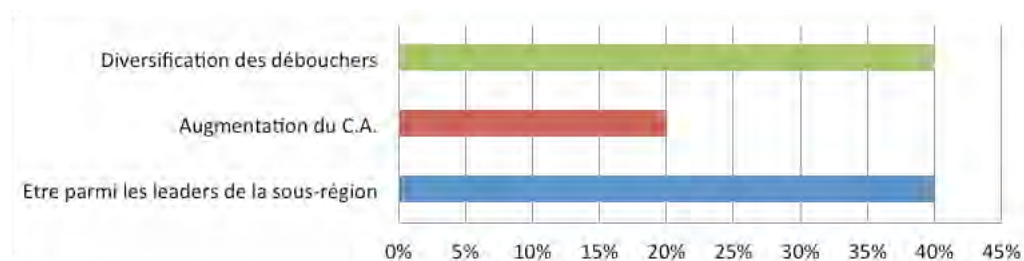
Le Gabon étant l'un des pays du bassin du Congo avec une expérience d'exploitation forestière de plus de cinquante ans, il s'y est développé une expertise en aménagement et mise en valeur des domaines forestiers. Fort de cette expérience, l'on assiste au développement et à l'exportation de services qui comprennent la conception et l'exportation d'outils d'aide à la programmation ; la production de statistiques forestières, sollicitées par les opérateurs nationaux et étrangers ;

l'élaboration de plan d'aménagement, d'inventaires forestiers, de la traçabilité et la chaîne de contrôle, la certification forestière, les études d'impact environnemental, les audits environnementaux, la certification ISO 14001 et l'appui institutionnel. Les cabinets comptables et d'audit opèrent dans la sous-traitance aux cabinets internationaux exerçant dans la région ou localement. Ils accompagnent également les investisseurs locaux dans les études de faisabilité, les procédures et l'accomplissement de formalités administratives de création d'entreprises, avant leur implantation dans le pays.

### Stratégie d'exportation et degré d'atteinte des objectifs en matière d'exportation de services.

A l'exception de la banque BGFI, qui a défini, lors de son 40ème anniversaire, une stratégie de conquête des marchés extérieurs dénommée «CAP 2015» avec des objectifs bien précis (voir encadré 1), les entreprises exportatrices gabonaises déclarent ne pas disposer de stratégie formelle d'exportation. De même, 83% des entreprises sondées déclarent ne pas recourir à du personnel qualifié ou à des cabinets spécialisés pour le suivi de leurs exportations. Cependant, 40% aspirent à devenir leaders dans la sous-région. Pour ce qui est des autres, 40% déclarent que la principale motivation de la recherche de marchés à l'extérieur est la diversification des débouchés et 20% l'augmentation de leur chiffre d'affaires.

**GRAPHIQUE 26 :** principales motivations pour la conquête des marchés extérieurs par les entreprises gabonaises de services



SOURCE : Banque mondiale - Enquête qualitative sur les capacités et le potentiel d'exportation des services au Gabon.

Plusieurs entreprises de services ont démarré leur activité exportatrice à travers la soumission à des appels d'offres internationaux. À titre d'exemple, METRIKA, un bureau d'études, spécialisée dans l'élaboration d'outils et logiciels d'aide à la décision, est parvenu à capter des parts de marché en Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire) et en Angola grâce à la généralisation de la pratique des normes ISO associée à des processus de passation de marchés compétitifs et transparents et aux appels d'offres internationaux. C'est également le cas des marchés de fourniture de services financés par les bailleurs de fonds internationaux. Dans le secteur forestier, les bureaux d'études et de conseil en aménagement et gestion de forêts profitent de fait de l'obligation imposée aux entreprises forestières du bassin du Congo qui exportent vers l'Europe de se soumettre à la certification ISO 14001, aux processus REDD+, MDP et FSC.

Une autre modalité d'approche des marchés extérieurs de la sous-région est la prospection des marchés auprès des autorités politiques et administratives. Cette pratique est très souvent utilisée dans les pays de la CEMAC et les pays pétroliers, où les opérateurs de services utilisent leur réseau de relations pour accéder aux autorités de ces pays afin de leur proposer des services. Les entreprises déclarent cependant que ces efforts fournis individuellement pourraient être

plus productifs s'ils se faisaient dans le cadre des syndicats d'entreprises, et si ces entreprises bénéficiaient dans leurs démarches, du soutien des autorités politiques qui pourraient organiser la promotion de leurs produits à l'extérieur.

#### **Encadré 1 :** Stratégie de conquête de nouveaux marchés de BGFI

La conquête de nouveaux marchés pour l'activité bancaire participe d'une stratégie dénommée «CAP 2015». Elle a été définie lors de la célébration des quarante ans d'existence de l'entreprise en 2010. L'année 2011 constitue donc sa première année de mise en œuvre. C'est ce qui justifie le déploiement vers l'Afrique de l'Ouest avec l'ouverture d'agences au Bénin et en Côte d'Ivoire. La sous-région CEMAC a été consolidée aussi avec le Cameroun, puis le reste de l'Afrique avec la RDC et Madagascar. À l'origine, les objectifs assignés à l'issue du projet «CAP 2015» sont ambitieux : progression du total bilan de +15% par an, coefficient net d'exploitation de 55% maximum, résultat net en hausse de +15% par an, rendement des actions de +7% minimum par an, une stratégie de marketing très offensive et qui va se poursuivre, au regard des ambitions affichées par le groupe. En effet, bien que s'étant implanté dans pas moins de cinq (5) pays au cours des deux dernières années, l'ambition est de continuer encore plus activement cette politique de conquête des nouveaux marchés dans d'autres pays par le biais d'implantations physiques. L'objectif affiché est d'être présent dans «18 pays en Afrique et en Europe à l'horizon 2015 ». Les premiers résultats peuvent être jugés satisfaisants toujours selon le rapport d'activité 2011. « Les résultats obtenus dès la seconde année d'application du projet d'entreprise se situent très au-delà de toutes les prévisions initiales. Une croissance du produit net bancaire de +55%, une rentabilité de près de 15% et une situation nette de 225 milliards FCFA ont été enregistrées ».

L'ouverture d'un bureau en France est également utilisée par les entreprises comme modalité d'accéder aux marchés extérieurs, principalement par les cabinets d'études spécialisés dans les services informatiques et les cabinets de services forestiers et environnementaux. L'objectif dans ce cas n'est pas le marché français mais plutôt les grandes entreprises intervenant en Afrique ou les marchés d'Afrique du nord, d'Asie ou d'Amérique latine. En général, l'ouverture d'un bureau en France, permet de rendre plus crédible l'entreprise lors de soumissions aux appels d'offres internationaux. L'installation en France est aussi utilisée pour démarcher les grandes firmes multinationales qui envisagent d'investir au Gabon ou en Afrique, afin d'obtenir des marchés de sous-traitance ou d'intervenir pour leur compte jusqu'à leur implantation définitive dans le pays ou la région.

#### ***Plus de cinq ans après leur première expérience d'exportation, le bilan semble globalement mitigé.***

45% des entreprises ont déclaré que les objectifs fixés en accédant au marché extérieur, n'ont pas été atteints et 27% seulement ont déclaré avoir atteint les leurs. Pour les entreprises des branches «services de télécommunications» et «services bancaires» qui ont déclaré avoir atteint leurs objectifs, elles ont attribué leur réussite à l'expertise capitalisée sur le marché intérieur, la compétence, le savoir-faire, l'efficacité dans l'accomplissement des marchés et la fiabilité des partenaires dans les pays d'exportation.

36% des entreprises ont également affirmé avoir identifié des marchés supplémentaires susceptibles d'être porteurs, mais ne peuvent pas encore s'y risquer en raison de l'absence de partenaires et d'infrastructures.

## Encadré 2 : Quelques exemples d'entreprises gabonaises exportatrices de services prospères

**BGFIBANK** : Créée sur les cendres de PARISBAS Gabon, la structure organisationnelle de BGFI se compose d'une holding, BGFI Holding Corporation SA. En dessous de la holding, on trouve le groupe BGFI Bank, spécialisé dans la banque commerciale, les services financiers spécialisés et gestion des actifs avec BGFI capital, BGFI bourse, Finatra et Loxia Emf. Finatra et Loxia sont spécialisés respectivement dans le crédit à la consommation et le financement des microcrédits. BGFI capital intervient dans les prises de participations ; tandis que BGFI bourse agit en qualité d'intermédiaire entre la bourse des valeurs mobilières et les épargnants classiques ou institutionnels. La BGFIBANK, quant à elle, spécialisée dans la banque commerciale, constitue le cœur de l'activité du groupe. Notons que le groupe BGFI possède un centre de services intégrés dénommé BGFI Business School (BBS), pour la formation du personnel. Aujourd'hui, grâce au plan stratégique «CAP 2015», le groupe BGFIBANK est présent dans huit pays africains à travers ses filiales.

**Métrika** : Société spécialisée dans le domaine de la conception d'applications informatiques (progiciels) dédiées au secteur de la forêt et du bois, Métrika, outre le Gabon, intervient dans de nombreux pays africains comme le Cameroun et la Côte-d'Ivoire. Elle intervient dans le cadre d'appels d'offres et le plus souvent en groupement avec des partenaires locaux.

**Internet Gabon** : société opérant dans le domaine de l'Internet, où elle agit en qualité de fournisseur d'accès et d'hébergeur de sites. Aujourd'hui, elle a diversifié son offre de services, notamment le VSAT. Désormais en Côte d'Ivoire à travers sa filiale, elle réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires hors du Gabon.

# 3

## STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION DES EXPORTATIONS DU GABON

---

Les autorités gabonaises ont défini en 2009, une nouvelle stratégie de développement dont les orientations stratégiques sont détaillées dans un plan opérationnel, le Plan Stratégique Gabon Émergent (PSGE), qui a pour objectif de faire du Gabon un pays émergent en une génération. Le PSGE repose sur trois piliers qui sont : (i) le Gabon Industriel (qui a pour but le développement d'une industrie métallurgique légère, l'industrialisation de la filière bois et l'autosuffisance en énergie propre et durable), le Gabon des services (dont l'objectif est le développement d'un pôle régional des services intellectuels et de l'économie numérique) et (iii) le Gabon vert (qui promeut la gestion rationnelle de la biodiversité et la redynamisation de l'agriculture). Chacun de ses piliers comporte des actions de développement et de dynamisation de l'économie qui peuvent contribuer à la diversification des exportations.

La pratique fait cependant apparaître trois instrument principaux dans la stratégie de diversification du Gabon : (i) l'interdiction de l'exportation de bois en grumes pour favoriser la transformation locale, (ii) la création des zones économiques spéciales pour les investisseurs étrangers et (iii) l'assistance aux PME. Ces instruments font l'objet d'une analyse dans la présente sous-partie.

### 3.1. INTERDICTION D'EXPORTATION DES GRUMES :

En 2010, l'État gabonais a imposé un embargo sur l'exportation du bois en grumes afin d'inciter le secteur privé à procéder localement à la transformation du bois, potentiellement génératrice de plus de valeur ajoutée avant l'exportation.<sup>19</sup> Comme indiqué dans la section IV du présent chapitre, le bilan des interdictions d'exporter visant à promouvoir la création d'industries de transformation en aval est mitigé et, dans certains cas, lesdites interdictions ont eu des effets négatifs sur l'environnement. Toutefois, il convient de traiter chaque cas séparément. Au-delà de son impact, le succès à long terme de la politique dépendra de :

- L'établissement de cette dernière sur la base d'une évaluation correcte de l'avantage comparatif du Gabon ;
- Sa formulation adéquate ;
- La capacité du Gouvernement Gabonais à créer un environnement qui rende l'investissement dans les activités de transformation attractif, même sans l'interdiction.

---

<sup>19</sup> L'interdiction a été adoptée en octobre 2009, est entrée en vigueur en janvier 2010 et faisait suite à la décision 227 de 2001.

Les justifications microéconomiques d'une intervention politique visant à favoriser la naissance d'une industrie de transformation locale devrait reposer sur deux hypothèses : (i) le Gabon dispose d'un avantage comparatif potentiel dans l'industrie en question, et (ii) sans intervention gouvernementale, les investisseurs privés ne l'exploiteraient pas du fait de ce que les économistes appellent «défaillance du marché (en anglais market failure)».

S'agissant de l'avantage comparatif, la présence de ressources naturelles ne suffit pas à le créer dans la mesure où la rentabilité est conditionnée par plusieurs facteurs macro et micro-économiques. L'exploitation forestière et la transformation du bois sont deux métiers fondamentalement distincts, et les synergies verticales au sein des entreprises s'avèrent limitées. Aussi, la diversification des activités en aval nécessite l'entrée de nouveaux acteurs, et l'avantage comparatif de la transformation doit découler soit des coûts bas du travail, des compétences, des avantages compétitifs transversaux en matière d'infrastructures ou de gouvernance ou d'effet d' agglomération. S'agissant des deux premiers, les parties qui vont suivre montrent que le Gabon est plutôt une économie où les coûts de production sont élevés. De fait, vers la seconde moitié des années 1990, une vague limitée d'investissements étrangers dans la première transformation du bois en planches et en contreplaqués en provenance, entre autres, du Canada et d'Italie, s'est soldée par un échec. L'ingérence politique, l'absence généralisée de gouvernance et d'infrastructures ainsi que l'effondrement soudain des marchés asiatiques à la fin des années 1990 ont creusé les pertes et les banques locales ont dû payer une partie de la note. Faire du Gabon une destination attrayante pour la transformation du bois nécessitera la mise en œuvre de politiques de l'offre visant à améliorer l'environnement des affaires.

Quant à l'existence de défaillances du marché, la nécessité d'une impulsion de la part du gouvernement pourrait se justifier par la présence d'économies d'agglomération. Une étude récente sur les exportateurs africains<sup>20</sup> indique que lorsque plusieurs entreprises exportent un produit donné depuis le même pays, il se crée un effet de «masse critique» qui augmente leurs chances de survie sur les marchés d'exportation. Toutefois, à part des généralités, il existe peu de preuves de synergies fortes entre les sociétés de transformation du bois (par exemple, il est peu probable que les échanges technologiques entre ces sociétés soient importantes, étant donné la faible teneur technologique de la première étape de transformation). Par conséquent, la probabilité d'une défaillance du marché est relativement faible.<sup>21</sup>

Outre sa justification économique, l'intervention du gouvernement doit être conçue correctement en fonction de la défaillance du marché contre laquelle elle veut lutter. Tout d'abord, l'interdiction s'applique à une production annuelle de grumes avoisinant les 3 millions

---

20 Voir Cadot, Iacovone, Pierola et Rauch (2011).

21 L'argument pourrait également être présenté historiquement. Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, l'exploitation forestière au Gabon était caractérisée par des retombées extrêmement limitées en termes d'activités de transformation, d'investissement dans l'infrastructure ou de développement économique, relevant ainsi selon la classification d'Acemoglu, Johnson et Robinson (2001) d'un mode de fonctionnement « exploitateur » (voir Pourtier, 1989 pour une analyse historique détaillée). Bien que le Code des forêts exige que les sociétés d'exploitation forestière fournissent des infrastructures et des équipements aux communautés locales, seules quelques-unes sont passées à l'acte. Par conséquent, en l'absence d'incitations (positives ou négatives), l'histoire nous montre qu'il serait peu probable que l'industrie forestière puisse fournir de tels efforts visant à contribuer au développement du pays.



de m<sup>3</sup>, alors que les capacités de transformation au Gabon s'élevaient à près d'1,6 million de m<sup>3</sup> en 2009 (Banque mondiale 2010a). La mesure a été mise progressivement en place sur une période de deux ans afin d'augmenter les capacités de production ; et ces dernières se sont accrues (traitement d'1,6 million de m<sup>3</sup> de grumes par 114 unités de transformation du bois en 2011 contre 1,2 millions de m<sup>3</sup> par 81 unités en 2009). Cependant, il n'est pas certain que l'investissement sera suffisamment important pour garantir que les capacités de transformation égalent celles des coupes et demeurent à un niveau optimal. Ensuite, le GG a mis en place un règlement qui stipule que toutes les sociétés d'exploitation forestière doivent disposer d'une capacité de transformation équivalente à leur capacité de coupe. Ce qui revient à dire que la capacité en aval doit correspondre exactement à la capacité en amont *au sein de l'entreprise*. Cette disposition n'a aucun sens, vu que les économies relatives aux deux activités ont peu de choses en commun et qu'un commerce vertical entre les opérateurs serait plus efficace. Pire, une réglementation similaire introduite au Cameroun (voir section 4 ci-dessus) a conduit à la prolifération d'unités de transformation de petite échelle inefficaces, aux coûts élevés ainsi qu'à une production de déchets s'élevant à 70 % du tronc d'arbre, occasionnant ainsi le gaspillage de la précieuse ressource.

Plus important encore, l'interdiction d'exporter des grumes doit faire partie d'une politique cohérente et « lisible » pour l'ensemble de la chaîne de valeur dans le double objectif de (i) création d'emplois et de valeur ajoutée, et de (ii) gestion durable de la forêt. Cela comporte de nombreux risques. Le mécanisme d'attribution des concessions forestières doit être transparent, faute de quoi, il pourrait aboutir à une redistribution subjective de la rente à de grandes sociétés et même conduire à du blanchiment d'argent. Un tel système appâte des opérateurs véreux, attirés par la perspective de gains faciles ; cette situation ne peut qu'aboutir à une exploitation forestière illégale et un déboisement incontrôlé. Combiné à un contexte de marché structurellement volatile, un environnement réglementaire non transparent n'attire pas les opérateurs performants et de bonne réputation et risque d'occasionner des cycles d'expansion et de récession, au prix de coûts pour l'environnement et la société. Enfin, les exonérations fiscales *ad hoc* accordées dans le but de compenser le dysfonctionnement de l'environnement des affaires prive l'État de recettes fiscales légitimes. Elles créent également un climat général de course au meilleur cadeau fiscal entre les investisseurs, ce qui n'est pas propice au respect mutuel entre les autorités nationales et les investisseurs étrangers.

Une façon de garantir une législation attractive de l'exploitation forestière est que le GG parachève les négociations avec l'UE sur la conformité au règlement sur le bois et la mise en œuvre du système de traçabilité FLEGT. Les négociations semblaient s'enliser en janvier 2013 au stade où la grille d'évaluation FLEGT pour la transparence et la légalité du système d'attribution des concessions devait être testée sur le terrain. Le GG doit ainsi démontrer son engagement à poursuivre l'assainissement du secteur forestier du pays. Cette action enverrait un signal fort aux investisseurs, y compris dans le secteur de la transformation en aval, et permettrait à ce dernier d'attirer des investisseurs sérieux désireux de renforcer les capacités et de collaborer avec le pays à long terme au lieu de le dépouiller de ses ressources.

Si ces conditions sont créées et maintenues, il est possible qu'un *cluster* d'industries de transformation du bois et d'activités connexes se développe au point de rendre l'interdiction

superflue du fait que la transformation en elle-même devient attractive. Cet objectif est réalisable d'ici vingt-cinq ans, conformément au plan *Gabon émergent*.

### **Encadré 3 :** Approche de l'AFD en matière de gestion forestière dans le Bassin du Congo

L'Agence Française de Développement (AFD), agence de coopération française, dispose de 20 années d'expérience en matière de projets relatifs aux secteurs forestiers dans le Bassin du Congo. Au début des années 1990, l'objectif de l'AFD était le développement d'activités en aval par des exploitants forestiers. À la fin des années 1990, son objectif s'est tourné vers la gestion durable des forêts. Dans cette optique, elle a fait la promotion d'un « Plan d'aménagement forestier » (PAF), un outil de gestion forestière utilisé en France et basé sur un recensement exhaustif des ressources forestières détaillées (jusqu'au diamètre et la variété de l'arbre). Le PAF nécessite un contrat de longue durée entre l'État et l'opérateur basé sur la rotation de l'exploitation forestière dans l'ensemble des parcelles. En l'espèce, chaque concession forestière est divisée en parcelles et seules quelques-unes sont exploitées pendant 25 à 30 ans, puis délaissées pendant 30 autres années pour permettre à la forêt de se régénérer. Dans chaque parcelle, seules certaines variétés d'arbres d'un certain diamètre sont abattues. En mettant en avant le PAF, l'AFD a choisi un chemin différent de celui mis en œuvre par le Brésil. En Amazonie, la gestion forestière s'effectue sur une base géographique sans tenir compte de la variété ou du diamètre de chaque arbre. Toutefois, le plan simplifié du Brésil est critiqué par les activistes écologiques comme étant inefficace en matière de préservation des forêts.

Dans le Bassin du Congo, la moitié de la zone boisée était exploitée en 2010, 32,5 % de ladite zone avait été intégrée à un PAF et seuls 10,4 % ont été certifiés par le Forest Stewardship Council [Conseil de la bonne gestion forestière (FSC)], la certification la plus rigoureuse.<sup>22</sup> Le PAF a été mis en œuvre par de grandes entreprises forestières françaises établies, en partie du fait que leur réputation internationale était en jeu et qu'elles étaient sous la surveillance d'ONG internationales. Le PAF qui en a résulté était donc un plan d'exploitation forestière de qualité, validé par le FSC. Cependant, en raison de sa complexité et son coût (2,5 à 4 dollars en moyenne par hectare), le PAF n'est pas adapté aux petites et moyennes entreprises, qui, grâce à l'appui de fonctionnaires corrompus, ont tendance à reporter leur participation. Les nouveaux venus dans l'industrie forestière, à l'instar des sociétés asiatiques, sont également peu motivés à mettre le PAF en œuvre ou à engager une demande de certification FSC, à moins de viser le marché européen. Même pour cela, ils peuvent juste satisfaire aux exigences FLEGT, moins contraignantes que celles du PAF. À long terme, la poursuite ou non, par les grandes entreprises, des efforts pour l'obtention de la certification FSC dépendra en grande partie de ce que la certification leur confère un avantage en termes de prix ou d'accès au marché.

SOURCE : Samyn et Gassana (2011).

## **3. 2. LE PARI SUR LES GRANDES FIRMES INTERNATIONALES**

Bien que le gouvernement gabonais ait affirmé à maintes reprises son engagement à soutenir les PME, sa stratégie visant à diversifier l'économie semble, dans les faits, miser sur les grands investisseurs étrangers. À titre d'exemple, de nombreuses mesures incitatives fiscales proposées aux investisseurs étrangers sont inaccessibles aux investisseurs locaux (voir *Encadré 3*). Les investissements publics sont également orientés vers les grands investisseurs capables de négocier auprès du gouvernement l'attribution d'infrastructures dédiées, de tarifs spéciaux des services publics, etc. Les marchés de l'État semblent également dirigés, pour diverses raisons, vers les grandes entreprises.

Le pari sur les grandes entreprises pour rendre la stratégie gouvernementale de diversification de l'économie efficace repose sur un argument clair. Une étude récente (Freund et Pierola, 2011)

<sup>22</sup> Au Gabon, en 2010, 10,5 millions d'hectares (sur une zone boisée totale de 18,5 millions) étaient destinés à la production. 5,8 millions d'hectares faisaient l'objet d'un PAF et 1,8 millions d'hectares étaient certifiés FSC.

montre que dans presque tous les pays, les flux d'exportation sont dominés par de très grandes entreprises (ce qu'elles appellent les « superstars de l'exportation »). Beaucoup d'entreprises participent au commerce extérieur, mais la plupart le fait à une échelle bien trop réduite pour faire la différence au niveau des exportations totales du pays.

Au Gabon, le problème est d'autant plus grave que le tissu des PME est pratiquement inexistant. Le développement des PME s'apparente au paradoxe de l'œuf et de la poule, dans la mesure où il est difficile de développer des entreprises dans un marché inter-entreprises étroit. Le peu de PME que compte le Gabon sont pour la plupart des sociétés commerciales. Seule une, EDF-Toutelec, prévoit d'installer une usine de fabrication en complément de ses activités de services existantes. En matière de politique, comme indiqué dans la section suivante du présent chapitre, bien que pratiquement tous les gouvernements prétendent soutenir les PME, très peu de programmes ont eu un effet mesurable sur l'allègement des contraintes de crédit, le renforcement des capacités de gestion ou le prolongement de la survie de la PME.

Un des instruments clés de la stratégie de diversification menée par l'État gabonais est la zone économique spéciale (ZES), créée en 2010 à Nkok, à environ 30 km de Libreville, sous la forme d'une joint-venture avec Olam, la multinationale Singapourienne spécialisée dans l'agroalimentaire. Olam possède 60% des parts et assure la direction de la JV. La ZES de Nkok bénéficiera d'infrastructures spécifiques, y compris une centrale électrique alimentée au gaz, d'une capacité prévue de plus de 107 MW. Elle est également située sur le tracé du Transgabonais, une ligne à voie normale, récemment réhabilitée, qui opère trois trains par jour entre Franceville et Owendo, le port de Libreville ; et non loin du croisement des principaux accès du pays vers la région forestière (Oyem, Makokou, Koulamoutou et Ndjolé). Une station de chargement avec triage est prévue dans l'enceinte de la ZES. La ZES comprendra des zones commerciales et résidentielles pour les ouvriers et les cadres. Sous réserve qu'ils exportent au moins 75% de leur chiffre d'affaires,<sup>23</sup> les établissements situés dans la ZES bénéficieront d'importantes incitations fiscales, notamment :

- 10 ans d'exonération d'impôt sur les sociétés (le texte anglais disait aussi «suivi de 5 ans à un taux de 10%») ;
- L'exemption totale des droits de douane sur les biens d'équipement et pièces détachées importés ;
- L'exonération totale de la TVA.

Par ailleurs, le rapatriement des bénéfices est illimité et exonéré d'impôt ; et les lois du travail seront assouplies pour permettre l'emploi d'étrangers, au-delà du quota fixé par le code du travail pendant sept ans. Enfin, l'électricité sera fournie à la moitié du prix normal appliqué par la SEEG, c.-à-d. environ 8,00 cents de dollars US/kWh.

Le diagnostic du système fiscal gabonais réalisé par la Banque mondiale (2013a) montre que les exonérations fiscales et douanières vont trop loin. Premièrement, dans un pays

---

<sup>23</sup> Les échanges intra-zone sont considérés comme des exportations. A titre d'exemple, une entreprise de génie civil de la ZES qui fournit des services à une autre entreprise de la ZES construisant une usine peut les comptabiliser comme des exportations.

riche en ressources naturelles, l'accès aux devises ne constitue nullement un problème. Par conséquent, aucun motif ne justifie à priori un traitement spécial en faveur des exportateurs (par rapport aux sociétés desservant le marché intérieur).<sup>24</sup> Le plus important est de créer des activités économiques sur le territoire national, qu'elles soient destinées aux ventes locales ou à l'exportation. Deuxièmement, comme cela est abordé dans la section 4 de ce chapitre, l'expérience internationale montre que la mise en place d'infrastructures de haute qualité semble influencer davantage sur les décisions des multinationales que les exonérations fiscales, qui viennent en dernier dans le processus séquentiel de sélection. Même si les recettes fiscales indirectes (sur les revenus induits) peuvent, au bout du compte, faire de la ZES une source de recettes fiscales malgré les exonérations (qui sont une pratique très répandue dans le monde), des arguments penchent en faveur de leur maintien dans des limites raisonnables.

Le rapport de la Banque mondiale (2013a) fournit des recommandations pratiques pour rendre le système fiscal plus simple, équitable et attrayant sans pour autant compromettre l'aptitude de l'État à générer des recettes fiscales basées sur les investisseurs étrangers présents sur le territoire. De manière générale, ces recommandations soulignent la nécessité de remplacer la combinaison de taux légaux élevés et d'exonérations multiples par des taux légaux modérés mais équitables et appliqués de manière uniforme, sans exonération.<sup>25</sup> En particulier, des messages clairs doivent être passés pour faire savoir que les clauses de réexamen à l'issue des conventions fiscales bilatérales (*sunset clauses*) ne peuvent être renégociées, la renégociation des statuts spéciaux à leur expiration étant une pratique courante chez les multinationales, qui les assortissent parfois de menace de relocalisation. Selon des sources internes, ces menaces ne sont pas toujours crédibles, particulièrement dans le cas des plantations qui ne sont pas vraiment mobiles et semblent particulièrement rentables.<sup>26</sup>

Au-delà de la question des réductions d'impôts, tel que présenté dans la section 4, les résultats des ZES et des ZFE (zones franches d'exportation) sur le continent africain s'avèrent mitigés. Toutefois, il y a lieu de croire que la ZES de Nkok dispose des aptitudes nécessaires pour réussir. Plusieurs visites de terrain ont permis de montrer que les investissements d'infrastructures étaient bien avancés, notamment les réseaux d'eau et d'énergie, les voies d'accès, une centrale électrique et une usine de traitement des eaux. Dirigés par Olam, une multinationale chevronnée dotée d'un vaste réseau de sous-traitants, les travaux semblent présager une efficacité en termes de coûts ainsi que le strict respect des délais et des clauses contractuelles.

La ZES de Nkok est en grande partie réservée aux grandes entreprises, le revers de la médaille de la gestion énergétique par Olam étant que le prix du terrain est élevé (68 euros au mètre carré avec accès à l'eau et au réseau électrique), ce qui est vraisemblablement très cher pour les PME

---

24 Au regard de la taille réduite du marché, la condition d'un taux d'exportations de 75% semble inutile, étant donné qu'il est pratiquement impossible de rentabiliser la production uniquement sur le marché local.

25 Un régime fiscal plus simple gagnerait également en prévisibilité. Selon des entretiens avec le secteur privé, les frais liés à l'utilisation du système informatique des douanes (RUSID) manqueraient de transparence, les taux variant entre 1,19 % et 2,24 % pour les expéditions de bois, le plafond s'élevant à 50 millions de FCFA.

26 En investissant dans des plantations au Gabon il est facilement possible de récupérer les fonds investis en moins de trois ans, ce qui implique des taux de rendement du capital investi supérieur à 30 %. Peu d'investissements dans le secteur de l'agriculture ou des industries manufacturières offrent de pareils taux de rendement.

(à supposer qu'il y ait des PME manufacturières dans le pays).<sup>27</sup> En cas de développement progressif de PME au Gabon, le GG pourrait mettre à profit l'expérience de Nkok pour reproduire le modèle à plus petite échelle et avec moins d'équipements - une zone spéciale «*low-cost*»- pour les PME.

Il faut cependant souligner que s'inspirant de l'expérience d'autres ZES à travers le monde, le Gouvernement gabonais et son partenaire singapourien ont en plus des exonérations fiscales et du développement des infrastructures mentionnés plus haut, prévus un certain nombre d'investissements pour assurer son succès. Il s'agit notamment de : (i) la mise en place d'une plate-forme logistique multimodale comprenant un terminale de remplissage de conteneurs, un parc à bois, un quai, etc. et (ii) la mutualisation d'un certain nombre d'installations telles que les unités de séchage de bois, le parc à bois, le centre de formation, le centre médical, etc. Ceci devrait concourir avec les exonérations et la réduction de moitié du coût de l'électricité à diminuer significativement les coûts de production.

Concernant l'emploi, le gouvernement a prévu un mécanisme pragmatique pour garantir la priorité de l'emploi aux nationaux à travers un Guichet Unique qui délivre les autorisations d'entrée et les permis de travail aux travailleurs étrangers. Le principe qui prévaut concernant l'emploi des travailleurs par les sociétés admises au régime des ZES en République gabonaise est qu'à l'embauche, à compétences égales, priorité est accordée par les investisseurs aux nationaux.

#### **Encadré 4 :** Régimes spéciaux : un labyrinthe inextricable ?

Le GG offre une multitude de régimes d'exonération fiscale en guise d'incitations pour les investisseurs étrangers. L'environnement qui en résulte s'avère très complexe, comme l'illustre une brochure publiée par l'APIEX, l'Agence de promotion des investissements et des exportations.

Le code minier accorde aux entreprises en phase d'exploration, des exonérations sur tous les impôts sur les revenus, les impôts fonciers et les taxes et patentes locales. De plus, ils ont droit aux remboursements de TVA dans les conditions du CGI et d'exonérations de TVA sur «certains biens amortissables non disponibles sur le marché international». Enfin, certains frais peuvent être déduits des impôts sur le revenu des sociétés (nonobstant le fait que les sociétés puissent également prétendre à des exonérations de l'impôt sur le revenu, tel que décrit ci-dessus).

Applicable aux plantations, le code agricole exonère les établissements agricoles du paiement de la patente et de la TVA sur les produits agricoles bruts (« produits du cru »), les biens d'équipement et les intrants ; de l'impôt sur les sociétés (pendant une période de trois ans pour les entreprises spécialisées dans l'agriculture d'exportation) ; de l'impôt foncier sur une base permanente pour les surfaces d'une superficie inférieure ou égale à dix hectares, et sur une base temporaire pour les surfaces de superficie supérieure à dix hectares et nouvellement utilisées pour les grandes fermes animalières, ou défrichées et transformées en plantations, ainsi que des droits de douane pour les intrants dont la liste figure dans l'annexe du Code agricole.

Les industries de transformation du bois bénéficient d'une suspension de la TVA sur les biens d'équipement spécifiques aux usines de transformation du bois, d'un remboursement de l'assiette de la TVA, le « remboursement de l'assujetti de la TVA » pour les nouveaux biens d'équipement achetés sur le marché local.

SOURCE : APIEX, *Les Mesures prévues par les textes spécifiques*, Fiche # 3.

27 Dans une interview accordée à l'équipe, les dirigeants d'une PME locale ont indiqué que même s'ils avaient choisi le site devant abriter leur nouvelle usine énergétique (Gabon Energy) après l'ouverture de Nkok, ils n'y seraient probablement pas allés en raison du prix du terrain dans la ZES.

Par ailleurs, afin d'atténuer le déficit en main d'œuvre qualifiée dont souffre le Gabon, le plan de développement de la ZES de Nkok prévoit la construction de centres de formation dont l'un est dédié aux métiers de transformation du bois. Pour la mise en place de cette structure, des partenariats avec des organismes internationaux ou des Etats sont recherchés. A cet effet, le ministère des Eaux et Forêts a effectué une visite officielle à Kuala Lumpur en 2011 afin d'initier le développement de relations de coopération entre la Malaisie et la Gabon dans le domaine de la formation, de la recherche et du développement dans le secteur du bois.

### 3.3. L'ASSISTANCE AUX PME

Le tissu économique gabonais est essentiellement constitué de très petites et moyennes entreprises qui ont besoin d'une assistance spéciale en raison des leurs faibles ressources humaines et financières. Reconnaisant le besoin pressant de diversifier l'économie et le rôle que les PME pourraient jouer en matière de création d'emplois et de croissance, l'État gabonais a multiplié les efforts visant à promouvoir les PME.

En 1980, le Gabon a adopté une loi pour la promotion et le développement des PME<sup>28</sup> visant à (i) créer une classe d'entrepreneurs gabonais, (ii) augmenter les parts des PME dans le PIB et (iii) créer des activités dans les zones rurales afin d'endiguer l'exode rural. La loi sur la promotion et le développement des PME prévoyait des conditions favorables à un accès prioritaire aux marchés publics ainsi que des avantages fiscaux et douaniers suite à un agrément délivré par une commission dirigée par le Ministère des PME<sup>29</sup>. En vue de réaliser les objectifs prévus par la loi, le gouvernement avait mis en place deux institutions : (i) Promo Gabon, une institution publique dont la mission était d'assister les entrepreneurs dans le développement de projets, les études de faisabilité, ainsi que les plans financiers et d'affaires ; et un fonds d'aide et de garantie (FAGA) pour les PME.

Ce dispositif institutionnel a été révisé en 1993 avec la création du Fonds de développement et d'expansion (FODEX) des PME, dont la mission était de financer les études de faisabilité des projets et les prêts participatifs afin de d'apporter le capital nécessaire au lancement des projets et fournir des garanties. Le FAGA et le FODEX ont tous deux été dissous en 2010 en raison de leur incapacité à atteindre leurs objectifs respectifs. Leurs ressources ont été transférées à la Banque Gabonaise de Développement (BGD), qui est spécialisée dans le financement des PME/PMI. Toutefois, les actions de la BGD en faveur des PME sont limitées compte tenu du fait que cette dernière est soumise aux mêmes règles prudentielles que les banques commerciales. Cette situation fait de la BGD, une entité très frileuse face au risque et, par conséquent, incapable d'apporter des financements suffisants aux petites et moyennes entreprises.

La promotion des exportations au Gabon relève actuellement de l'Agence de promotion des investissements et des exportations (APIEX) dont les missions sont de quatre types : (i) favoriser et accroître l'investissement direct étranger, (ii) informer, conseiller et orienter les investisseurs, (iii) accompagner et soutenir les entreprises exportatrices, et (iv) faciliter la mise en relation

28 La loi 1/81 sur la promotion des PME avait été abrogée par la loi 16/205 du 20 septembre 2006.

29 Cette commission qui avait été suspendu en 2009 a repris son service le 10 mars 2014 et s'est réuni 79 fois.

entre les producteurs et les acheteurs. Dans sa pratique courante, l'APIEX est perçue par les exportateurs comme une agence de promotion des investissements étrangers plutôt qu'une agence de promotion des exportations et des exportateurs locaux. Ses activités sont encore très centrées sur la promotion des opportunités d'affaires au Gabon et n'intègre pas encore suffisamment la recherche des opportunités d'affaires pour les entreprises exportatrices. De même, la participation des exportateurs gabonais aux foires et aux forums économiques concerne principalement les exportations de biens et non de services. En outre, le Centre de ressources AGOA, abritée par l'APIEX, dont le rôle est d'assister les exportateurs gabonais à bénéficier des avantages offerts dans le cadre des préférences commerciales en vertu de l'AGO, est très peu connu et a de ce fait un impact limité.

Par ailleurs, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Gabon, dont l'une des missions est la promotion des exportations, est en pleine restructuration et pâtit de l'insuffisance des capacités et des ressources financières. A l'étranger, les ambassades du Gabon ne possèdent pas de services économiques capables d'orienter les entreprises dans leurs missions de recherche des marchés à l'extérieur

En 2014, dans le cadre de la mise en œuvre du PSGE, programme visant à faire du Gabon une économie émergente à l'horizon 2025, le gouvernement gabonais a décidé de dissoudre plusieurs agences publiques qui accomplissaient conjointement les missions de promotion de l'investissement, d'enregistrement des entreprises et de soutien aux entreprises ; et dont le chevauchement des fonctions a entraîné une allocation sous-optimale des ressources humaines et financières ; qui s'est souvent reflété négativement sur la qualité des services offerts . Toutes ces fonctions ont été réunies au sein d'une nouvelle agence, l'ANPI-Gabon, qui est dotée de trois départements : (a) le Département de la Promotion des Investissements et de la Prospective, dont la mission consistera à apporter des investissements au Gabon, grâce à une promotion proactive ciblée, et faciliter l'établissement d'investisseurs dans le pays ; (b) le Département Création des Entreprises, qui se chargera d'effectuer les démarches d'enregistrement des entreprises pour le compte des investisseurs dans un délai maximum de deux jours ; et (c) le Département d'Appui aux Entreprises, qui assurera le conseil et l'accompagnement des entreprises pour ce qui est des formalités, services et opportunités les concernant, particulièrement ceux en rapport avec le processus d'exportation. Dans le cadre de cette dernière fonction, le gouvernement gabonais prévoit la mise en place d'un Fonds de Promotion des Exportations, la création d'un club export et d'un Guichet Unique multimodal pour les Opérations d'Import –Export. Il est également prévu de doter l'ANPI d'un département chargé des partenariats publics privés.

Le Gouvernement a également adopté en Février 2014, un décret relatif à la création et à l'organisation du Haut Conseil pour l'Investissement (HCI) qui a pour mission d'une part, de créer un cadre de concertation et de dialogue public-privé et d'autre part, d'impulser des actions en vue de promouvoir et d'assainir l'environnement des affaires, en définissant les priorités pour le développement du secteur privé. Placé sous l'autorité du Président de la République, le Haut Conseil pour l'Investissement est composé des représentants des investisseurs nationaux, des ministres en charge de l'Économie, de la promotion des investissements et des Ministres

sectoriels concernés par l'ordre du jour. Le secrétariat Permanent du Haut Conseil sera assuré par la Direction Générale de l'ANPI Gabon<sup>30</sup>.

Il importe que le HCI et l'ANPI soient mis en place dans les meilleurs délais afin d'accélérer la mise en œuvre et la coordination et la supervision des programmes visant à promouvoir un climat d'investissement attractif et transparent au Gabon. En outre, leurs activités devraient se baser sur une stratégie nationale de promotion des exportations.

### **3.4. POLITIQUE INDUSTRIELLE : ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE INTERNATIONALE**

La présente section analyse les expériences internationales sur les instruments de promotion des exportations du Gouvernement gabonais : les zones économiques spéciales, l'interdiction d'exportation de biens et l'assistance aux petites et moyennes entreprises, en levant leurs contraintes de crédit et en procédant à la promotion des exportations.

#### ***Zones économiques spéciales : considérations générales***

Les zones économiques spéciales (ZES), sous diverses formes (zones franches industrielles, zones d'assemblage offshore, zones franches, etc.), se sont largement répandues dans le monde, avec près de 4 000 d'entre elles qui représentent le cinquième des exportations des pays en développement (Farole 2011). Elles constituent le principal facteur de croissance induite par les exportations dans plusieurs pays et, les plus prospères, à l'instar de la zone Penang en Malaisie créée en 1972, ont engendré des effets d'agglomérations très importants (les entreprises électroniques regroupées à Penang produisent 10% des semi-conducteurs du monde). Dans certains pays, comme dans l'exemple bien connu de la Chine, et également, à plus petite échelle, l'île Maurice, elles ont offert un espace politique pour des réformes qui auraient été difficiles à mettre en œuvre directement à l'échelle nationale et leur valeur d'exemple a aidé par la suite à atténuer la résistance à des réformes plus larges. Avec 130 pays dans le monde possédant une ou plusieurs ZES, celles-ci sont devenues un pan incontournable de la politique industrielle.

30 En plus de mise en place de l'ANPI, il est utile de mentionner un certain nombre d'instruments qui sont en train d'être mis en place par le Ministère des PME et du Commerce :

(i) le volet Promotion des Echanges du Plan Stratégique Gabon Emergent dont les objectifs sont :

L'élaboration d'un Code de Commerce prenant en compte les engagements internationaux du Gabon ;

L'élaboration d'une stratégie d'action et de promotion des échanges commerciaux du Gabon avec les pays de la CEMAC ;

L'élaboration d'un fichier national des entreprises exportatrices ; un inventaire des Mesures Non Tarifaires,

- le Programme d'appui au renforcement des capacités de commerce international au service de l'Afrique (PACCIA avec l'appui du Centre du Commerce International) dont le troisième volet est en cours de formulation ;

- la mise en œuvre nationale de l'Accord de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) sur la facilitation des échanges ;

- la mise en œuvre des recommandations de l'Union africaine sur l'intensification du commerce intra-africain (BIAT) et la mise en place d'une zone continentale de libre-échange (CFTA) en partenariat avec la CEEAC et le Centre africain des politiques commerciales (ATPC) et

- la stratégie nationale de promotion du commerce extérieur dont l'objectif est la création d'une plateforme institutionnelle et la mutualisation des efforts de l'ensemble des acteurs intervenant dans les opérations relatives au Commerce Extérieur.

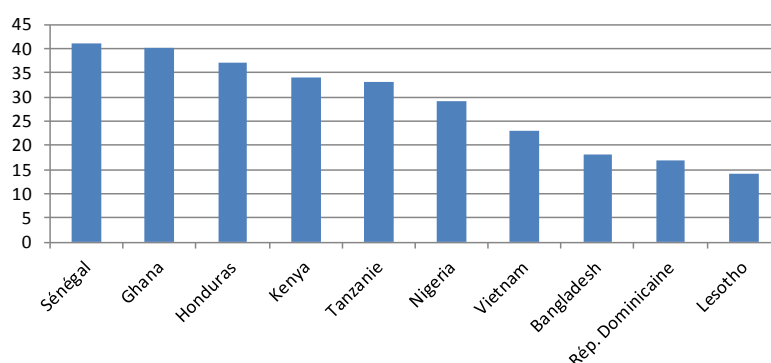


### Les ZES dans le monde : pas une solution miracle pour la création d'emplois

Les ZES peuvent s'avérer être de puissants moteurs de la croissance des exportations. Elles dominent au milieu des années 2000, les exportations de pays comme les Philippines (78%), le Bangladesh (75%), le Maroc (61%), le Nicaragua (79%) ou même Madagascar (80%), bien que dans ce dernier cas, les troubles politiques et la fin des quotas AMF ont par la suite causé l'effondrement de la ZES. En termes d'IDE, les ZES sont également dominantes, représentant toutes les entrées d'IDE au Vietnam, 48% au Ghana, 30% au Bangladesh, 20% au Kenya ou encore 18% en Tanzanie (Farole 2011).

Cependant, à part la croissance des exportations, leurs résultats sont mitigés. Les effets d'entraînement en amont ne sont pas très importants partout. Certaines ont favorisé l'approvisionnement local au fur et à mesure qu'elles grandissaient. Par exemple, les sociétés de la zone franche de Masan en Corée, créée en 1970, n'achetaient que 3% de leurs composants en Corée en 1971 puis 45% quinze ans plus tard (Farole 2011). Toutefois, la situation générale est moins reluisante, même dans le cas des ZFI les plus prospères comme celles du Vietnam, du Bangladesh et du Lesotho qui sont dominées par le secteur textile avec très peu d'effets d'entraînement en amont.

**GRAPHIQUE 27 :** Proportion des matériaux d'origine locale (Pourcentage produit localement)



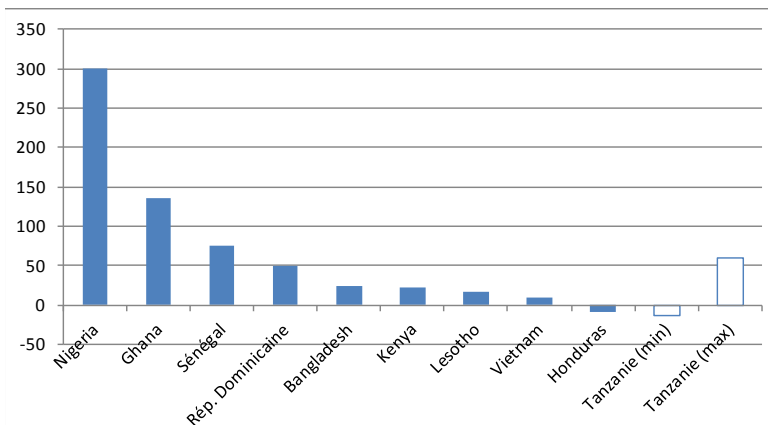
SOURCE : Adaptée à partir du Tableau 3.7 de Farole (2011).

En termes d'emplois, la contribution des ZFI à la création d'emplois nationaux est limitée, à l'exception des petits pays d'Amérique centrale où elle peut atteindre un tiers. La ZFI Tema au Ghana représente 3,5% des emplois au niveau national, celle de la Tanzanie 2,5%, la ZFI de Calabar au Nigeria moins de 1%, et 15% pour la ZFI du Kenya. Même celles qui sont particulièrement prospères et à forte intensité de main d'œuvre comme au Bangladesh et au Vietnam représentent respectivement 5% et 19% des emplois locaux.

Les salaires perçus dans les ZES sont généralement plus élevés que les salaires minimums applicables à l'ensemble de l'économie (Graphique 28), bien que, dans le cas de la ZFI du Bangladesh, ils soient encore extrêmement faibles (32\$/mois) tant en termes nominaux qu'en termes réels à parité de pouvoir d'achat (en fait, trop faibles pour pouvoir générer un pouvoir d'achat local suffisant). Certaines ZES sont assorties de lois anti-syndicales, considérées comme un facteur d'attractivité supplémentaire des investissements. Par exemple, jusqu'en 2005, le Kenya interdisait les syndicats et les négociations collectives dans les ZFI, alors que la

zone franche du Nigeria interdit les grèves pendant les dix ans suivant le début des activités d'une société, laissant l'administration de la zone gérer les conflits du travail. Dans la ZES du Bangladesh, la presse a récemment rapporté des cas de violation des droits de l'homme, de mauvaises conditions de sécurité des travailleurs et de violence anti-syndicale.

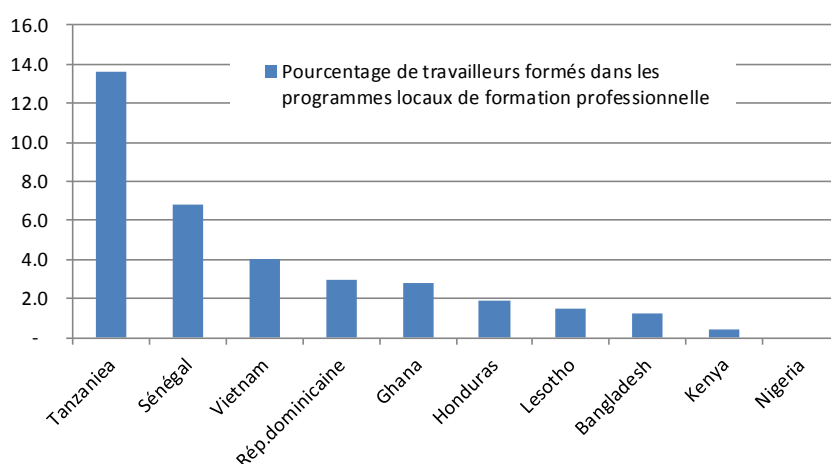
**GRAPHIQUE 28 :** Ecarts de salaire dans les ZES en comparaison du salaire minimum du pays (en pourcentage)



SOURCE : Adaptée à partir du Tableau 3.8 de Farole (2011),

La capacité des ZES à attirer les compétences locales est également limitée, en particulier dans les ZES d'Afrique (à l'exception de la Tanzanie et, dans une moindre mesure, au Sénégal (Graphique 29); et il semble se poser partout un problème d'accès à la promotion professionnelle, généralement pour les femmes. En somme, les ZES dans le monde ne semblent pas être une solution efficace pour la création d'emplois de qualité et ont peu de liens avec le reste de l'économie nationale.

**GRAPHIQUE 29 :** Emploi des diplômés des institutions de formation professionnelles locales, en % de la main d'œuvre de la ZES



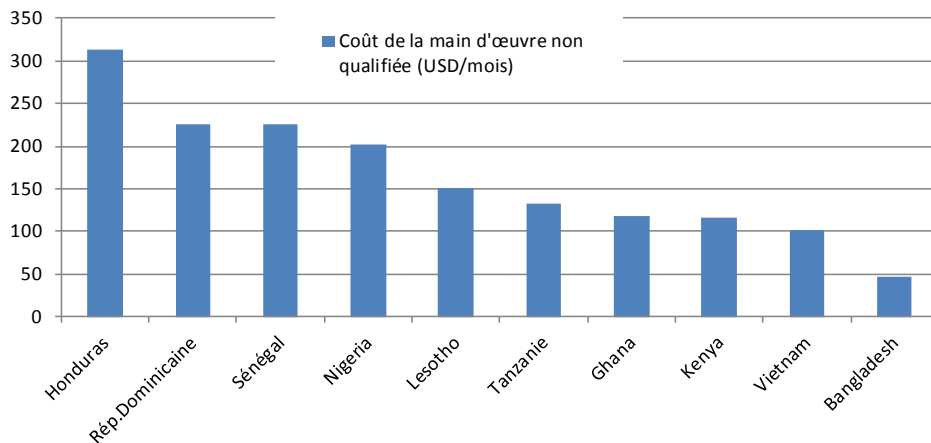
SOURCE : Adaptée à partir du Graphique 3.11 de Farole (2011).

### Comprendre les faibles résultats des ZES d'Afrique

Toutes les ZES prennent du temps pour croître leurs exportations, généralement au moins 10 à 15 ans. Dans le cas des succès en matière de ZES, la période initiale est suivie d'une croissance exponentielle. En revanche, dans les ZES africaines, la croissance est lente ou même, s'inverse. Plusieurs facteurs expliquent cette situation.

Premièrement, la main d'œuvre africaine est coûteuse, par rapport à celle d'Asie (Graphique 30). Farole (2011) montre qu'une bonne partie (mais pas toutes) des différences est due à des effets d'équilibre général, c.-à-d. au fait que le coût de la vie est élevé en Afrique. En d'autres termes, les salaires réels n'y sont pas plus élevés que dans d'autres continents : par exemple, une fois ajustés en PPA, les salaires au Ghana sont inférieurs à ceux du Vietnam (le Bangladesh, où les salaires nominaux et réels sont très faibles, est une exception). Cette situation met en lumière la nécessité d'envisager la compétitivité des exportations d'un point de vue de l'équilibre général, en intégrant des mesures comme la baisse du coût des importations, des frais d'électricité, etc. en vue de réduire le coût des facteurs sans appauvrir les travailleurs.

**GRAPHIQUE 30 :** Coût de la main d'œuvre non qualifiée (USD/mois)



SOURCE : Adaptée à partir de la Graphique 3.15 de Farole (2011).

Deuxièmement, les ZES d'Afrique sont venu «trop tard». Le succès initial des ZES à l'île Maurice, au Lesotho, à Madagascar et, dans une moindre mesure, au Kenya, était lié à l'accès préférentiel aux grands marchés (États-Unis et UE) du secteur de l'habillement, alors que les géants asiatiques étaient contenus par les quotas AMF. Une fois ces quotas supprimés en 2005, les conditions de la concurrence ont changé drastiquement avec l'assaut de la Chine, du Vietnam et du Bangladesh, provoquant le déclin ou la faillite de ces centres de production embryonnaires. Par exemple, dans la ZFI du Kenya, l'emploi a connu une baisse de 20% après son pic de 2003 ; au Lesotho, l'emploi dans le secteur du vêtement a reculé de 15% après avoir atteint son maximum en 2004 ; et les ZFI malgaches ont toutes fait faillite. L'île Maurice et le Kenya ont réussi à diversifier leurs activités. Ainsi, les exportations non vestimentaires kényanes (notamment l'horticulture, les aliments transformés et les produits pharmaceutiques) ont doublé entre 2004 et 2008, alors que l'île Maurice a développé une activité importante de services. La productivité de la ZFI kényane s'est accrue, mais au prix d'une diminution des emplois.

Troisièmement et plus important encore, l'expérience internationale montre que la compétitivité des ZES dépend de facteurs qui ne s'arrêtent pas aux portes de la ZFI. La logistique en dehors de la zone est cruciale. Pourtant, plusieurs des ZES en Afrique ne se trouvent pas précisément aux portes d'entrée internationales des pays, lesquelles sont elles-mêmes dysfonctionnelles dans plusieurs cas. Les ports d'Afrique occidentale, et plus particulièrement le port de Libreville, sont congestionnés et onéreux. Les infrastructures de transport entre la ZES et le port sont également embouteillées et insuffisantes. Finalement, peu de ZES d'Afrique offrent des sources d'énergie compétitives et de qualité, ainsi qu'un accès aux réseaux de base.

### *Les interdictions d'exportation de matières premières : ont-elles été efficaces ?*

Les interdictions d'exportation ont été utilisées à plusieurs reprises par les pays riches en ressources pour encourager la transformation locale. Bien que leurs effets redistributifs (du secteur en amont vers l'aval) soient nettement prouvés, leurs résultats sur la promotion de l'industrialisation sont mitigés.

L'interdiction d'exportation de grumes est justifié par plusieurs raisons (2006, Resosudarmo et Yusuf):

- Obliger les exploitants forestiers à vendre uniquement aux transformateurs nationaux a pour vocation de favoriser le développement d'une industrie en aval qui serait compétitive sur le marché mondial grâce à des intrants peu chers.
- Étant donné que la baisse du prix des grumes freine la déforestation, l'interdiction d'exportation de grumes, est considérée comme un instrument de second-rang (indirect mais efficace) pour gérer les externalités environnementales.

Les interdictions d'exportation des grumes ont été mises en place dans de nombreux pays industriels et en développement, les États-Unis, le Canada, la Nouvelle Zélande, le Brésil, le Cameroun, le Cambodge, le Costa Rica, le Ghana, l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines et la Thaïlande.

Cependant, la transformation rentable du bois est une activité à forte intensité de capital (en particulier les segments à forte valeur ajoutée que sont la production de la pâte et de papier) et crée moins d'emplois que l'exploitation du bois elle-même. L'accès insuffisant au crédit et à l'investissement tend à favoriser le développement d'unités de transformation inefficaces. Les unités de transformation inefficaces utilisant plus de grumes que leurs pairs plus efficaces, l'interdiction d'exportation de grumes entraîne ainsi une déforestation croissante.

En outre, contrairement aux attentes visées par cette politique (ralentir la coupe), la baisse du prix des grumes accroît la pression pour défricher les forêts afin de les destiner à des utilisations plus rentables telles que les cultures agricoles et les plantations. La solution de premier rang, la plus efficace, pour la préservation de l'environnement doit être fondée sur des mesures nationales, une cession claire des droits de propriété et des contrats à long terme pour une exploitation forestière responsable entre l'État et les exploitants forestiers, sous la garde vigilante des ONG (Samyn et Gassana, 2011).

Comme tout instrument de politique commerciale, l'interdiction d'exportation de grumes va sûrement avoir un impact sur les autres pays. Par exemple, l'interdiction d'exportation de l'huile de palme brute par l'Indonésie en 2011, a négativement affecté les raffineries en Malaisie et en Inde qui la transformait. Un autre exemple est celui de l'interdiction au Vietnam de l'exportation du bois coupé brut et scié, tandis que le pays développait son secteur de transformation du bois (il est le deuxième exportateur sud-asiatique de produits du bois, après la Chine). Aussi, 80% de la demande en bois de l'industrie vietnamienne du meuble est importée dont près de la moitié de sources illégales au Cambodge et au Laos (Fyfe, 2012).

#### **Encadré 5 :** Interdiction d'exportation du bois en Indonésie et au Cameroun

En 1985, l'Indonésie a interdit l'exportation de bois brut, dans le but de promouvoir l'émergence d'une industrie de transformation locale. La conséquence immédiate fut une chute de 15-30% des prix locaux du bois de méranti par rapport à la Malaisie qui n'avait aucune interdiction à cette période. La chute des prix du bois local a eu l'effet d'une subvention implicite pour l'industrie indonésienne du contreplaqué, qui a gagné des parts de marché aux dépens de ses concurrents coréens et taïwanais sur les marchés américains et japonais.

Cependant, l'application de l'interdiction était freinée par la propagation de la contrebande à travers plusieurs ports de l'archipel indonésien. En 1990, en vue d'améliorer l'application de cette politique, le gouvernement Suharto a remplacé l'interdiction par des taxes élevées sur les exportations de bois brut. Associé à de nombreuses réductions d'impôts en faveur de l'industrie de transformation, cette politique a permis à l'industrie indonésienne du contreplaqué de devenir la plus grande au monde, vers la fin des années 90, avec une production avoisinant les dix millions de mètres cubes par an.

La crise de 1997 a mis fin à la prospérité économique ; mais entre-temps, la politique a été également victime de son propre succès pour d'autres raisons. Paradoxalement, bien qu'elle ait permis de redistribuer les revenus de l'industrie de bois au bénéfice de l'industrie de transformation en aval, l'augmentation de la demande de contreplaqué et son élasticité au prix a entraîné l'accélération d'une exploitation forestière anarchique. En l'absence de campagnes de reboisement ou de contrôles, les sites faciles d'accès ont été rapidement épuisés, donnant lieu à de graves dégradations de l'environnement, en particulier dans les forêts côtières de Sumatra et de Kalimantan.

En 1994, le Cameroun a imposé un quota minimum de 70% de bois transformé localement par concessions et a appliqué, en 1999, une interdiction totale des exportations de bois en grumes, à l'exception de certaines espèces dont l'exportation est soumise à des quotas et des taxes spéciales. Les sociétés forestières se sont adaptées en procédant à des investissements dans les activités de transformation locale et de nouveaux investisseurs ont fait leur apparition. Aujourd'hui, le secteur camerounais du bois s'est consolidé et diversifié, néanmoins avec un écart entre les opérateurs locaux – qui n'ont généralement pas les capacités pour investir dans les nouvelles technologies - et les filiales des grands groupes internationaux. Après la dévaluation du franc CFA en 1994, les grands opérateurs se sont tournés vers les marchés d'exportation tandis que les opérateurs locaux ont dû s'en remettre au marché intérieur. En dépit de l'existence d'échanges inter-entreprises, l'industrie dans son ensemble est en capacité excédentaire, ce qui incite à l'achat de bois abattus illégalement.

SOURCE : Piketty et Karsenty (2001), Magnagna Nguema (2005), Topa, Karsenty et al. (2010).

#### **Assistance aux PME**

En raison de la faiblesse du tissu des PME au Gabon, les politiques de promotions des PME ne vont probablement influencer sur la performance des exportations du pays à court et moyen termes, surtout au vu des résultats mitigés observés dans les pays où elles ont déjà été appliquées. Par contre, dans le long terme, le développement du tissu des PME s'avérera essentiel pour reconquérir le marché intérieur, un préalable pour une diversification des exportations

génératrice d'emplois. La présente section examine brièvement les expériences internationales de promotion des PME, en prenant en compte quelques-uns des instruments généralement utilisés et en mettant en exergue leurs potentiel et limites.

### *Promotion des exportations*

Après une histoire semée d'échecs dans les pays en développement (dû principalement à des politiques d'accompagnement peu judicieuses telles que la substitution des importations et la surévaluation de la monnaie), les agences de promotion des exportations (APEX) ont récemment eu plus de succès dans l'accroissement des exportations, en particulier celles dont l'équipe de direction comporte des éléments du secteur privé (Lederman, Olarreaga et Payton 2010).

Cependant, les éléments récents dont on dispose ne devraient pas susciter un optimisme excessif à propos des APEX. La littérature suggère qu'elles ont tendance à être plus efficaces sur la performance des exportateurs établis que sur l'incitation des entreprises non exportatrices à exporter. Du fait de son économie duale, le Gabon a, d'une part, de grands exportateurs de matières premières (compagnies pétrolières et minières, et gros exploitants forestiers établis) qui n'ont pas besoin d'assistance en matière de promotion des exportations et, d'autre part, de très petites entreprises, qui sont loin d'avoir une position bien établie sur le marché local. Ainsi, la cible idéale des APEX selon l'expérience internationale est un type d'entreprise que l'on rencontre rarement au Gabon.

Deuxièmement, les APEX ont plus d'impact sur les marges extensives (nouvelles destinations et, dans une moindre mesure, nouveaux produits) que sur les marges intensives. Ceci est plutôt normal et même souhaitable, si les obstacles en matière d'information pour pénétrer de nouveaux marchés (en termes de produits ou destination) sont plus nombreux que le simple fait d'augmenter les volumes des exportations. Cependant, on sait que la contribution de la marge extensive (nouveaux produits et nouvelles destinations) à la croissance des exportations totale est plutôt faible.<sup>31</sup>

En somme, les travaux récents montrent que la promotion des exportations est une bonne chose, mais aussi qu'il est probable que cela fonctionne mieux dans des pays disposant d'un tissu important d'entreprises, grandes et bien établies, qui alimentent le marché intérieur. Le Gabon ne dispose pas encore d'un tel tissu. Aussi, il est indispensable dans un premier temps de mettre des politiques en place afin de favoriser la création de petites et moyennes entreprises capables de reconquérir le marché national.

### *Politiques visant à réduire les contraintes du crédit*

L'accès au crédit constitue un obstacle majeur pour les pays en développement, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME). Généralement, les PME ont besoin de crédit plus importants que les montants habituels de la micro finance. Elles ne sont pourtant pas

<sup>31</sup> Par exemple, selon Evenett et Venables (2002), environ 60% de la croissance des exportations étaient à la marge intensive. Brenton et Newfarmer (2007) montrent que la marge intensive représente 80,4% de la croissance des échanges pour 99 pays sur une période de 20 ans. Amurgo-Pacheco et Pierola (2008) calculent que la marge extensive représente seulement 14% de la croissance des exportations pour un panel de 24 pays entre 1990 et 2005.

généralement considérées comme bancables par les institutions classiques de crédit. L'information asymétrique sur le marché du crédit entraîne (i) un coût de sélection supporté par la banque et la nécessité pour l'entreprise d'avoir un collatéral avant le financement d'un projet (ii) et un coût de monitoring ensuite. Etant donné qu'une partie de ces coûts sont fixes pour la banque indépendamment de la taille du projet, les projets présentés par les PME sont souvent trop coûteux aux yeux de la banque et finissent par être rejetés même s'ils auraient pu être rentables.

Les contraintes du crédit peuvent être allégées de différentes manières : (i) des lignes de crédit spécifiquement conçues pour les PME, parfois avec des taux d'intérêt plus faibles ; (ii) des systèmes de garantie de crédit et (iii) des fonds de capital- risque publics ou partiellement publics.

Les travaux sur plusieurs pays dans le monde montrent qu'il est difficile de diriger des crédits bancaires à destination des PME en raison de l'absence de projets bancables. Même en disposant de crédits spécifiques qui leur sont attribuées par des bailleurs de fonds afin d'encourager l'octroi de crédits aux PME, les banques ne changent généralement pas leurs politiques de sélection car elles considèrent que ce sont de bonnes pratiques managériales avec ou sans lignes de crédit. En outre, même dans les rares cas où elles prêtent plus agressivement aux PME, elles peuvent refuser d'assouplir les conditions d'octroi de prêts telles que la durée (KFW, 2005) ou les taux d'intérêt (BAD, 2008), entraînant parfois des effets pervers (affaiblissement des bilans) pour les entreprises qui empruntent.

Les garanties publiques des crédits sont conçues pour transférer et diversifier le risque supporté par la banque. Cependant, de tels systèmes présentent de l'aléa moral car les banques et les emprunteurs sont tentés de profiter des fonds publics (Cowan et al. 2009). De plus, l'ingérence politique affaiblit souvent la viabilité des systèmes de garantie, accumulant les mauvais payeurs au fur et à mesure des prêts octroyés à des particuliers ayant des relations dans la sphère politique.

Les fonds d'investissement, qui sont en plein essor dans les pays émergents, nécessitent des cadres réglementaires spécifiques, l'application stricte des contrats et la capacité à faire la distinction entre différents types d'actionnaires. Dans les pays en développement, les performances dépendent fortement des investisseurs principaux et de la qualité de leur suivi (Wilton 2012). En outre, lorsque l'on prend en compte les risques et la longueur des périodes de recouvrement (généralement autour de dix ans), la rentabilité finale de l'investissement en capital est incertaine.

Les trois instruments (lignes de crédit, garantie publique du crédit et fonds d'investissement) permettent d'atténuer les défaillances sur les marchés du crédit (rationnement du crédit en raison d'information asymétrique). Cependant, les défaillances les plus graves du marché interviennent vraisemblablement en amont, dans l'environnement réglementaire. Par exemple, les normes comptables et de présentation de l'information sont souvent insuffisantes par rapport aux besoins des banques. Ces défaillances du marché peuvent également se trouver en aval, sur les marchés des produits. Par exemple, les PME peuvent être payées par leurs clients avec des retards importants, ce qui les oblige à conserver des montants élevés en fonds

de roulement. Ces défaillances du marché peuvent être gérés directement en améliorant les normes comptables et en formant les responsables de PME à leur utilisation ; en échangeant des informations sur les débiteurs par le biais de bureaux de crédit ; en offrant une assistance technique aux banques en matière de gestion des clients proches de l'informalité ; ou en raccourcissant les délais de paiement, en particulier lors de la passation des marchés publics et en plafonnant le taux d'actualisation en cas de paiement anticipé.

### *Stratégie graduelle pour les services*

Pour les entreprises de services, l'immense potentiel du marché local gabonais lui-même constitue un frein important à l'activité d'exportation. Lors des entretiens qualitatifs, 18% des entreprises ont identifié le marché local comme un des facteurs expliquant la faiblesse de leurs exportations. Avec un niveau d'importations de services estimé à près de 400 milliards, la demande intérieure de services gabonais demeure un territoire vierge. Les services parapétroliers, dans la logistique et le forage, disposent d'un fort potentiel de croissance sur le marché local. De même, les cabinets d'audit et de comptabilité qui estiment la croissance annuelle du chiffre d'affaires de la profession à plus de 12% par an, ne sont pas incités à aller sur les marchés régionaux dans la mesure où une partie de la demande locale reste encore largement insatisfaite.

À court terme, les autorités gabonaises devraient mettre en place des stratégies aux fins de remplacer les importations de services accessoires aux exportations traditionnelles telles que le pétrole, les mines et le bois, ou de nouvelles, telles que les exportations agricoles. Cela serait réalisable en mettant en place des partenariats avec des investisseurs privés bien établis au Gabon et en favorisant l'entrée d'autres entreprises de services auxiliaires sur le marché gabonais. Cela permettra de renforcer la capacité locale, l'élever au niveau des normes internationales et satisfaire la demande intérieure, qui demeure insatisfaite par les importations de services. À terme, la stratégie permettra aux entreprises de développer une expertise capable de soutenir la concurrence sur les marchés régionaux et internationaux.



# 4

## LEVER LES OBSTACLES À LA DIVERSIFICATION DES EXPORTATIONS AU GABON

S'appuyant sur le diagnostic du potentiel commercial du Gabon cette section aborde les contraintes et problèmes stratégiques auxquelles le Gabon est confronté dans la promotion de la diversification des exportations. Le précédent chapitre a démontré qu'il est encore trop tôt pour espérer une augmentation des exportations dans le secteur de l'agriculture ou des services. Cependant les réformes structurelles requises pour l'industrie créeront les conditions pour l'émergence d'autres secteurs. La politique industrielle du Gabon émergent s'appuie sur l'interdiction d'exportation des grumes et l'attraction de gros investisseurs étrangers. Les contraintes sont au nombre de trois : le coût et la qualité de la main d'œuvre, l'environnement des affaires et les infrastructures.

### 4.1. CAPITAL HUMAIN : ASSOCIER LE SECTEUR PRIVÉ

L'absence de main d'œuvre est souvent citée par les entreprises gabonaises comme un frein à l'expansion des exportations et comme source de désavantage concurrentiel par rapport aux entreprises des autres pays de la région. L'enquête de la Banque mondiale sur le climat d'investissement effectuée en 2009 sur un échantillon représentatif d'entreprises gabonaises montre que la main d'œuvre vient en troisième position dans la liste des freins à l'exportation, après les infrastructures de transport et les prix de l'électricité.

Une partie du problème relève simplement d'une contrainte physique, une autre partie concerne la fragmentation (Banque mondiale, 2013a). La population du Gabon était de 1,6 million d'habitants en 2010, plus que la Guinée Equatoriale (720 000 habitants) mais beaucoup moins que le Cameroun (20 millions), le Ghana (24,9 millions) ou encore la RDC (67,7 millions). Le marché du travail gabonais est également dual dans sa structure, avec à peine un tiers des effectifs dans le secteur formel et le reste soit dans l'informel (41%), soit au chômage (28%).<sup>32</sup> Les employés du secteur formel perçoivent un salaire minimum de 80 000 FCFA par mois (170 \$ US), bénéficient d'avantages sociaux et de protection sociale. 68% des emplois formels se concentrent dans le secteur public et les entreprises publiques. Enfin, seulement 11% de la

<sup>32</sup> Le taux de chômage selon la définition du BIT correspond à 20.4% de la population active auxquels doivent être ajoutés 9,1% des travailleurs découragés qui n'ont pas recherché d'emploi au cours du mois précédent (ENEC, 2010). La majeure partie du chômage répertorié frappe les villes (87,2%), Il concerne donc principalement la région de l'Estuaire. Il affecte également les femmes (59%) en particulier et les jeunes ayant été au lycée. Les trois-quarts des chômeurs le demeurent plus d'une année, la durée moyenne du chômage étant de six ans.

population active travaille pour des employeurs formels privés dont 2% sont dans les secteurs pétrolier et minier.

Etant donné sa taille réduite par rapport à l'ensemble du marché de l'emploi, l'emploi du secteur privé formel ne peut pas à lui seul apporter une réponse au problème du chômage et absorber la main d'œuvre actuellement dans le secteur informel. Cependant, la nécessité de diversifier les sources d'emploi des secteurs pétrolier et minier peut permettre d'amorcer les changements nécessaires dans le fonctionnement du marché de l'emploi.

Une des principales difficultés relevées à plusieurs reprises par les employeurs du secteur privé est le manque de main d'œuvre qualifiée. Les entreprises privées ont besoin de comptables, d'électriciens, d'informaticiens, de machinistes, de conducteurs d'engins et de camions et de soudeurs. Le système éducatif du Gabon ne parvient pas actuellement à offrir ces compétences. Un rapport récent (République gabonaise 2012a) fait ressortir le manque d'adéquation entre les compétences des diplômés et les postes à pourvoir. Le marché de l'emploi a besoin d'ouvriers qualifiés titulaires ayant le baccalauréat. Cependant, 68% des personnes accédant au marché de l'emploi n'ont pas ce niveau. Pourtant, 12% d'entre eux ont des diplômes universitaires alors que les postes de cadres ne représentent que 5% des offres d'emploi. En outre, les formations techniques et professionnelles au Gabon ne parviennent pas offrir les compétences recherchées par les employeurs, puisqu'un diplômé seulement sur trois trouve un emploi. Sur les plantations d'OLAM, par exemple, la majeure partie du personnel technique est constituée de Malaisiens ou d'Indonésiens. Face à cela, quelques initiatives ont été lancées dans les secteurs du bois et du pétrole.<sup>33</sup>

S'agissant des entreprises exportatrices, une des raisons de leur concentration dans la sous-région est l'absence de compétences spécialisées qui leur permettraient d'accéder à des marchés plus exigeants au Maghreb et en France. Les cabinets d'architecture, par exemple, déclarent ne pas s'aventurer dans les pays du Maghreb parce qu'ils n'ont pas la capacité technique suffisante pour satisfaire à leurs normes et soutenir la concurrence avec les opérateurs qui s'y trouvent.

Seules 36% des entreprises de services du Gabon déclarent avoir trouvé localement suffisamment de main-d'œuvre qualifiée pour leurs prestations de services à l'exportation. Il s'agit principalement du secteur bancaire, où BGFI s'est doté d'une école, BGFI Business School qui organise et anime des formations diplômantes et qualifiantes pour toutes les catégories de la profession. Ces formations sont adaptées et conformes à l'esprit du Groupe alors que la plupart des concurrents se contentent des formations génériques pour leur personnel par le biais de l'ITB (Institut technique bancaire).

Les entreprises de services de télécommunications et de l'informatique jugent plutôt passable et insuffisante la qualité de la main d'œuvre locale pour soutenir la concurrence régionale

33 L'Institut du Pétrole et du Gaz, un PPP avec les compagnies pétrolières Total Gabon, Addax Petroleum, ENI, Perenco et Shell Gabon, créé à Port-Gentil en 2010, recrute par voie de concours des personnes ayant leur baccalauréat et les forme pendant plus de 14 mois. Il propose également des formations de courte durée aux techniciens et ingénieurs de l'industrie du pétrole et des secteurs connexes. Il est prévu d'ouvrir deux instituts de formation dédiés aux métiers du bois ; l'un serait spécialisé dans le secteur forestier comme l'ENEF à Libreville et l'autre, à Booué, se concentrant sur la transformation du bois en partenariat avec l'Ecole Technique ES Bois de Vienne en Suisse.

et internationale. Elles sont souvent obligées d'investir dans la formation de leurs employés pour les mettre au niveau requis par leurs activités d'exportation. En outre, elles relèvent une pénurie de personnel hautement qualifié dans les secteurs à fort contenu technologique, une autre indication de l'inadéquation entre les besoins du secteur productif et les formations dispensées par le système éducatif. Ce décalage est identifié comme l'une des principales causes du chômage au Gabon (Banque mondiale 2013a).

Il est à noter que l'on constate la pénurie de compétences dans l'ensemble de la région. Dans le secteur de services par exemple, l'accès aux professions libérales (expert-comptable et comptable agréé, conseil fiscal, médecin, chirurgien-dentiste, infirmier, avocat, architecte, huissiers de justice) est limité pour les étrangers même issus de la sous-région ou soumis à l'obligation de s'affilier à ces ordres ou de se s'associer avec un opérateur local. Ces dispositions légales constituent des barrières à l'entrée dans ces marchés, principalement pour les opérateurs gabonais fournisseurs de services complémentaires aux entreprises. Il convient d'ailleurs de relever que ces dispositions sont parfois anachroniques. En effet, à l'exception du Cameroun, les pays de la CEMAC et même de la CEEAC accusent un déficit de l'offre de ces qualifications. Il serait souhaitable d'envisager des ordres régionaux et des législations qui établissent la libre entreprise pour les professionnels de ces métiers dans les deux sous-régions

Afin de remédier à cette carence, le gouvernement gabonais, avec le soutien de la Banque mondiale, prévoit de mettre en place un programme d'amélioration de l'employabilité des jeunes dont l'objectif est d'accroître l'offre d'enseignement technique et de formation professionnelle dans les secteurs de l'économie à fort potentiel de croissance et d'emplois, grâce à la création de nouvelles structures de formation induites par la demande et au moyen de la restructuration d'établissements de formation existants. Le programme comprend deux volets : (i) l'extension de l'offre de formation et le développement des compétences dans les secteurs porteurs de croissance et (ii) l'amélioration de l'employabilité, l'insertion des jeunes et la promotion de l'entrepreneuriat.

La rotation de la main d'œuvre constitue un autre problème. La croissance des activités agro-industrielles devrait attirer une main d'œuvre essentiellement urbaine (82% de la population du Gabon vit dans des agglomérations urbaines) vers des sites de production qui sont souvent situés dans des zones rurales. Or, la durée moyenne du contrat d'un ouvrier dans les usines de transformation du bois établies en zones rurales est d'environ trois ans, soit une rotation annuelle d'environ un tiers du personnel. Des rotations similaires sont également observées dans les plantations d'hévéa et de palmiers à huile, où une situation géographique peu attrayante est aggravée par des conditions de travail physiquement difficiles.<sup>34</sup>

Une option envisageable pour le secteur privé du Gabon serait d'avoir recours à une main d'œuvre étrangère, bien que l'expérience internationale rappelle qu'un recours massif à l'immigration pour des raisons économiques peut entraîner des frictions politiques et sociales à l'avenir. Cette possibilité est strictement réglementée par le *Code du Travail* du Gabon. L'embauche d'un travailleur étranger est conditionnée par la délivrance d'une autorisation d'emploi par le

<sup>34</sup> Les entretiens de l'équipe de la mission avec les employeurs indiquent que les ouvriers des plantations d'hévéa portent plus de 300 kg par jour sur leur dos sur plusieurs kilomètres. Les ouvriers des plantations de palmiers à huile portent des charges 5 fois supérieures.

ministère du Travail et ladite autorisation n'est accordée qu'à condition (usuelle dans les pays industrialisés) que la société contractante puisse démontrer qu'aucun national ne correspond au profil du poste à pourvoir. En outre, la main d'œuvre étrangère ne doit pas dépasser 10% des effectifs globaux de l'entreprise. Dans les faits, la loi n'est pas appliquée strictement et il n'est pas rare que les entreprises s'abstiennent simplement de déclarer la main d'œuvre étrangère (Banque mondiale 2013a) ou aient recours à des agences de recrutement. La proportion d'étrangers dans l'emploi formel et informel est estimée à 25,6% (République gabonaise 2012b). Le gouvernement semble avoir adopté une approche pragmatique pour gérer la question. Dans la zone économique spéciale de Nkok, les entreprises pourront recruter plus de travailleurs étrangers que normalement permis dans le *Code du Travail* pour une période de sept ans, à la condition qu'elles forment également des travailleurs gabonais au cours de cette période. Cependant, aucun mécanisme pratique n'a été mis en place pour s'assurer de l'application de cette clause.

En résumé, le marché du travail gabonais est pris dans des contraintes contradictoires.

- Au vu des salaires gabonais et du taux de change actuels, peu voire aucune industrie à forte intensité de main d'œuvre ne pourrait être compétitive à l'international ;
- Le Gabon ne dispose pas d'une main d'œuvre capable d'attirer des industries de services ou manufacturières d'assemblage ayant des besoins substantielles en capital humain, même en termes de compétences techniques de base ;
- Les activités liées à l'agriculture industrielle offrent des emplois dont les conditions sont si dures qu'elles n'intéressent que marginalement les Gabonais au chômage ;
- En même temps, le gouvernement gabonais souhaite, pour des raisons évidentes, promouvoir l'emploi des nationaux.

Il est évident que toutes ces contraintes ne peuvent pas être résolues du jour au lendemain, et que les solutions à court terme tels que le recours à la main d'œuvre étrangère ou un assouplissement rapide des lois régissant le travail pourraient entraîner des coûts politiques disproportionnés par rapport à leurs bénéfices économiques potentiels, étant donné que d'autres contraintes pèsent sur le potentiel de diversification des exportations.

Afin de résoudre ce casse-tête, le gouvernement doit mettre en place une stratégie séquentielle visant à réduire l'absence des compétences à court terme en prenant des mesures transitoires tout en créant les structures nécessaires à l'investissement dans les compétences nationales à moyen terme.

À court terme, le gouvernement pourrait envisager de suspendre les autorisations pendant eux-trois ans tout en imposant, en contrepartie, que l'embauche de techniciens étrangers soit accompagnée de celle de stagiaires locaux, à parts égales, sinon au moins selon un taux raisonnable pour le secteur privé. En outre, la zone économique spéciale de Nkok devrait abriter un centre de formation technique géré par les entreprises de la zone, avec un partenariat public-privée (en associant également les bailleurs de fonds, éventuellement) pour la conception des programmes. Le centre pourrait fournir des compétences dans des domaines

couvrant la comptabilité, la gestion et une sélection de compétences techniques. L'implication du secteur privé dans la gestion du centre devrait s'accompagner d'un engagement à prendre des stagiaires ou même à recruter une partie des diplômés du centre, ce qui garantirait que les programmes, normes et conditions d'étude sont bien adaptés. Le centre se positionnerait au niveau lycée (après le BEPC et avant le baccalauréat) et pourrait pratiquer une discrimination positive pour les filles qui sont particulièrement exposées au chômage. Il offrirait un logement aux apprenants et aux enseignants, en prenant appui sur les infrastructures de la zone. Le centre proposerait également des bourses.

L'engagement du secteur privé à investir des ressources dans les centres de formation sous la forme de financements, de gestion et de promesses d'embauche pourrait être considéré comme une contrepartie pour les exonérations de taxes accordées (point abordé dans la partie suivante). Cela aurait l'avantage supplémentaire de générer des effets économiques pour la population locale, en répondant aux inquiétudes créées par l'augmentation des investissements étrangers et les zones d'exemption de taxes. Cela améliorerait également l'image de marque des entreprises impliquées en termes de responsabilité sociale et d'engagement à long terme dans le développement social du pays hôte.

#### **4. 2. VERS UN CLIMAT DES AFFAIRES ÉQUITABLE ET TRANSPARENT**

La mauvaise qualité du climat des affaires du Gabon est une contrainte majeure à la diversification de l'économie. Le Gabon occupe le 163<sup>ème</sup> rang sur 189 pays dans le classement *Doing Business 2014*, derrière la Zambie (93<sup>ème</sup>), la Tanzanie (145<sup>ème</sup>) et le Nigéria (147<sup>ème</sup>) et proche du Cameroun (168<sup>ème</sup>) et de la Guinée Equatoriale (166<sup>ème</sup>). Un rang meilleur que celui des deux Congo (183<sup>ème</sup> pour la RDC et 185<sup>ème</sup> pour le Congo-Brazzaville) s'avère une maigre consolation étant donné la qualité du climat des affaires dans les deux pays.

Le gouvernement gabonais collabore de façon proactive avec la Banque mondiale et la SFI afin d'améliorer son classement *Doing Business*. Un groupe interministériel a été créé à l'effet d'étudier tous les critères relatifs aux classements *Doing Business* et de proposer des mesures pratiques pour les améliorer. La Banque mondiale prend part à ce processus à travers le Projet de promotion de l'investissement et de la compétitivité. À part la solution facile qui consiste à simplifier la réglementation, le gouvernement gabonais et les bailleurs de fonds doivent s'engager dans l'assistance à long terme des entrepreneurs de PME afin d'améliorer les normes comptables et de gestion de façon à ce qu'elles deviennent des porteurs de projets bancables.

En résumé, les mesures susceptibles d'améliorer le climat des affaires au Gabon devraient comprendre, entre autres :

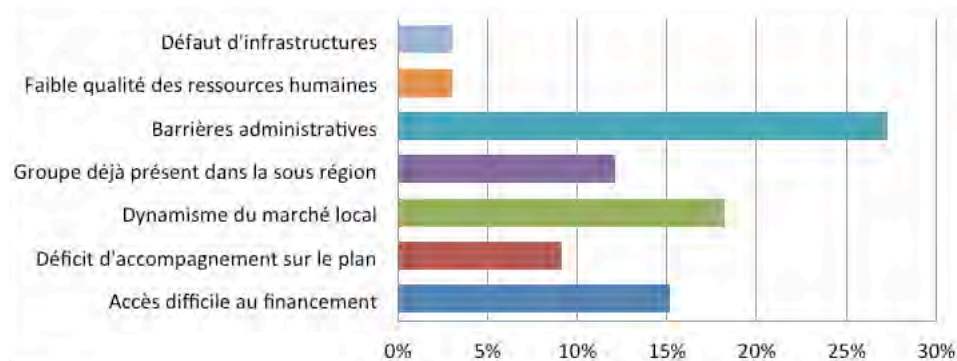
- Intervenir au niveau de la CEMAC afin d'améliorer l'environnement fiscal grâce à la réduction du tarif douanier commun ;
- Simplifier le système fiscal en rationalisant le système d'exonérations, celles portant sur les taxes intérieures ou les taxes aux frontières en ciblant particulièrement celles qui ont été accordées de façon ponctuelle dans le cadre de conventions bilatérales,

mais également les régimes spéciaux sectoriels dont l'effet consiste principalement à transférer les bénéfices aux actionnaires étrangers ;

- Accélérer la réforme du droit foncier dans le but d'améliorer la valeur des titres fonciers qui serviront de caution pour les prêts bancaires ;
- Créer un ou plusieurs centre(s) de gestion agréé(s) fournissant une aide à la gestion/comptable pour les PME ; créer un registre central des bilans des entreprises qui fournit des informations à toute partie intéressée et inciter les banques à collaborer pour la création et la gestion d'un bureau de crédit.

Pour ce qui est des services, bien que les pays de la région CEMAC, qui constituent la première destination des exportations de services du Gabon, aient tous des législations commerciales qui prônent la liberté d'entreprendre toute activité industrielle, commerciale ou de services pour toute personne quelle que soit sa nationalité, il subsiste des dispositions légales et réglementaires ou des pratiques spécifiques qui constituent des barrières administratives à l'entrée dans leurs marchés respectifs (graphique 31). Par exemple, l'obligation pour les entreprises étrangères de s'associer à des entreprises locales pour pouvoir répondre aux appels d'offres et/ou les lourdeurs dans les procédures de dédouanement sont signalées par les entreprises spécialisées dans la logistique et les services pétroliers (autre secteur dans lequel une expertise gabonaise s'est développée) comme les principaux freins à l'accès aux marchés régionaux, d'où la nécessité de lever les barrières au niveau régional.

**GRAPHIQUE 31 :** Principales contraintes auxquelles font face les entreprises exportatrices et potentiellement exportatrices de services au Gabon



SOURCE : Banque mondiale - Enquête qualitative sur les capacités et le potentiel d'exportation des services au Gabon.

### Création d'entreprises

Sur le plan de la création d'entreprises, le Gabon occupe la 153<sup>ème</sup> place dans du classement *Doing Business* (DB) 2014. Cela prend 50 jours et 7 procédures pour créer une SARL (*Société Anonyme à Responsabilité Limitée*) pour un coût total équivalent à 17,3% du revenu par habitant du pays et un capital minimum obligatoire correspondant à 19,3% du revenu par habitant. En juin 2011, le gouvernement a créé le Centre de Développement des Entreprises pour remplacer l'agence de promotion des investissements avec pour objectif de mettre en place un guichet unique dédié à la création d'entreprise. Cela ne suffit pas et un rapport récent de la Banque mondiale (Diéye, 2012) a recommandé de simplifier davantage les procédures, en réduisant le nombre

de documents exigés et l'adoption d'un statut standard de société basé sur les règles OHADA. Dans le cadre du Projet de promotion de l'investissement et de la compétitivité soutenu par la Banque mondiale, le gouvernement prévoit de mettre en place une agence de promotion des investissements et de la compétitivité (ANPI) qui sera en charge de la création d'entreprises, la promotion des investissements et des exportations ainsi que de soutenir les entreprises.

L'accès à la terre est une étape clé de la création d'entreprise. Au Gabon, la totalité du territoire national est propriété de l'État. Obtenir un titre foncier était auparavant une procédure interminable qui pouvait prendre jusqu'à une quinzaine d'années ; chaque titre délivré à une personne physique ou à une entreprise, devait faire l'objet d'une approbation du bureau du Premier Ministre. L'attribution finale était conditionnée par l'utilisation effective de la parcelle dans un délai de deux ans, ce qui signifiait que pendant ces deux années, l'investisseur n'avait pas un titre définitif susceptible d'être utilisé comme garantie dans le cadre d'une demande de prêt bancaire, limitant ainsi sa capacité à accéder au crédit.

Une importante réforme a été entreprise en 2011 à l'effet d'alléger ces procédures. Le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et du Cadastre a été dissous, son personnel renvoyé et ses pouvoirs transférés à l'Agence Nationale de l'Urbanisme, de la Topographie et du Cadastre. Le système d'attribution provisoire de parcelles d'une durée de deux ans a été aboli et les actes d'attribution ont été décentralisés vers les trésoreries provinciales (IFC, 2012)

Toutefois, l'accès effectif à la terre n'est pas uniquement une question légale et réglementaire. Les investisseurs ont besoin d'accéder à des terrains viabilisés (électricité, eau, évacuation et routes), en particulier les plus modestes qui ne peuvent pas mettre en place leurs services de base. Or ces terrains sont très rares. Ceux situés dans la zone économique spéciale de Nkok fourniront un accès complet aux réseaux de base, mais à 45 000 FCFA (68 €) le mètre carré, ils s'avèrent onéreux pour les petites entreprises et risquent d'être accessibles uniquement à celles qui opèrent dans des secteurs à forte rentabilité.

### *L'accès au crédit*

L'accès au crédit est cité comme une contrainte majeure par 30% des entreprises gabonaises de l'Enquête sur les entreprises de la Banque mondiale. Un accès inégal au crédit contribue à pénaliser les investisseurs nationaux par rapport aux investisseurs étrangers qui bénéficient d'un accès aux marchés internationaux du crédit, accentuant ainsi l'effet de la discrimination à rebours du système fiscal. L'enquête souligne également qu'à peine 9% des entreprises du pays ont accès à un crédit bancaire, une proportion qui est inférieure à la moyenne de l'Afrique subsaharienne (22%), qui n'est déjà pas très élevée elle-même, et également inférieure aux comparateurs régionaux (30% au Cameroun et 16% en Tanzanie et en Zambie).

Parmi les entreprises de services sondées pour les besoins du présent rapport, moins de la moitié ont recours au système bancaire pour financer leurs fonds de roulement. 62% se financent avec leurs capitaux propres, en utilisant les bénéfices non distribués ou en gérant de manière optimale leur portefeuille client. Le fait que la majeure partie des entreprises exportatrices utilisent leurs capitaux propres pour financer leurs besoins en fonds de roulement traduit un manque d'accompagnement par le secteur bancaire, ce qui confirme d'autres analyses sur le

climat d'investissement au Gabon. L'absence de soutien du secteur bancaire est d'autant plus contraignante pour les entreprises exportatrices qu'elles sont soumises à l'obligation de justifier d'une surface financière solide auprès des autorités administratives des pays dans lesquels elles obtiennent des marchés, une fois leurs offres techniques retenues. Cette obligation est considérée par 18% des entreprises comme un obstacle supplémentaire à l'accès aux marchés régionaux.

Le secteur financier subit actuellement une restructuration après des tentatives avortées de mettre en place des financements pour les PME. Le Fonds d'Aide et de Garantie Gabonais (FAGA) et le Fonds de Développement et d'Expansion (FODEX) ont été dissous en mars 2010 et leurs portefeuilles ont été repris par la Banque Gabonaise de Développement (BGD) mais sans l'engagement clair de poursuivre leurs missions de développement.

Paradoxalement pour un marché financier caractérisé par une "sur-liquidité", l'accès au financement bancaire, que cela soit à court terme pour des avances en espèces ou à long terme pour l'investissement (pour pénétrer de nouveaux marchés ou concevoir de nouveaux produits) est quasiment inexistant pour les entreprises locales. En outre, pour les très rares qui disposent de garanties suffisantes pour obtenir des prêts bancaires, les taux d'intérêt sont élevés (8 à 12% pour un crédit de 3 ans, et parfois davantage).

Au Gabon, comme dans de nombreux pays en développement (où l'on trouve souvent le paradoxe d'une sur-liquidité conjuguée à des contraintes de crédit), le rationnement du crédit découle d'une combinaison de facteurs en lien direct avec la capacité des emprunteurs potentiels à se présenter comme des «risques bancables», l'environnement légal et réglementaire, et la structure du marché du secteur bancaire.

Une des raisons principales qui restreignent les prêts aux PME et aux entreprises unipersonnelles est que le risque d'un projet est souvent associé au propriétaire : en l'absence d'assurance vie, la maladie ou un accident peut facilement transformer un bon risque en un mauvais risque. En outre, les PME n'ont souvent pas de comptes audités et des bilans fiables, ce qui rend toute évaluation financière impossible. Les états financiers ne sont pas disponibles auprès des tribunaux et le Gabon n'a pas de registre central des comptes des sociétés. Certaines banques tentent de le mettre en place en imposant des dispositions telles que les paiements anticipés à la demande ou l'engagement de l'emprunteur de ne pas hypothéquer ses avoirs. Certains bailleurs de fonds tels que l'AFD proposent des fonds de garantie, cependant leur utilisation est difficile et chronophage. D'autres fonds de garantie (nationaux) ont soufferts d'aléas moraux et d'ingérence politique.

Dans un tel contexte, il sera difficile pour les entreprises gabonaises de soutenir la concurrence sur les marchés internationaux. Au niveau national et régional, il est indispensable de concevoir des instruments permettant de préfinancer les opérations à l'exportation et de lever des fonds à l'étranger. En l'absence d'institutions spécialisées dans le financement des activités d'exportations, telles que EXIM Bank, de tels instruments peuvent être mis en place au sein de la Banque Gabonaise de Développement (BGD) en ouvrant des crédits pour soutenir les exportateurs ou au sein de BGFI, qui a l'avantage d'être présent sur plusieurs marchés de la région.



Une réforme du droit foncier qui clarifie la question des titres fonciers et permet de les utiliser comme garanties serait sans nul doute d'un grand secours. Cependant, l'expérience internationale montre que l'octroi de crédits aux PME et aux entreprises individuelle ne se limite pas à une question de garantie dont la valeur dépend de la liquidité sur les marchés de l'immobilier et de l'efficacité des tribunaux dans la résolution des affaires de faillite. La volonté des banques à prêter aux PME dépend également de leur capacité à surveiller de près la viabilité financière des emprunteurs à travers une relation de long terme. Cela nécessite, bien sûr, le cumul des rôles de banque de prêt et de dépôt auprès du même client. Cela nécessite également des compétences techniques au sein même des banques ainsi que des compétences en gestion/comptabilité dans les entreprises qui empruntent, rares au Gabon, soulignant une fois encore, le besoin de renforcer les compétences.

### 4.3. INFRASTRUCTURE ET SERVICES PUBLICS

#### *Electricité*

L'enquête auprès des entreprises de la Banque mondiale montre que le coût élevé et l'accès limité à l'électricité est la première contrainte à laquelle est confronté le secteur privé au Gabon. Malgré la privatisation, en 1997, de la société publique Société d'Energie et d'Eau du Gabon (SEEG), vendue à la société française Veolia<sup>35</sup>, le réseau est saturé et vétuste, ce qui provoque d'importantes pertes d'électricité et de fréquentes coupures (Graphique 32). L'électricité était produite principalement par des centrales hydroélectriques, mais au cours des dernières années, en raison de la rapide croissance de la demande et de l'absence d'anticipation/planification, la proportion de production thermique utilisant des carburants liquides a considérablement augmenté et représente aujourd'hui plus de 60% de la production d'électricité nationale. Cette tendance a augmenté le coût moyen de l'électricité et remet en question la viabilité financière du secteur. Par conséquent, l'électricité est chère. L'opérateur reporte ces prix élevés plus que proportionnellement sur les tarifs appliqués aux utilisateurs (Deloitte, 2011). Aussi, l'électricité au Gabon en 2009, était plus chère que dans la plupart des pays producteurs de pétrole de la région ; (Tableau3). Les gros consommateurs d'électricité dans les secteurs du pétrole, du bois et des plantations produisent pour la plupart leur propre électricité, quoique à un coût très élevé également. À la suite de la révision de la concession, en 2006, les responsabilités d'investissement du secteur sont désormais partagées entre l'État et la SEEG. L'État et la SEEG ont convenu que les « investissements structurels » (investissement dans la production, le transport et la distribution dont la durée de vie n'excède pas le terme de la convention de concession) précisément désignés d'un commun accord relèvent de la responsabilité de l'État.

<sup>35</sup> La Société d'Energie et d'Eau du Gabon (SEEG) est détenue à 51% par Veolia Water Inde et Afrique et est un des plus importants actifs de la SFI. VWIA est détenu par Veolia Eau (80,5%), IFC (13,9%) et Proparco (5,6%) et possède des actifs au Gabon, au Niger et en Inde

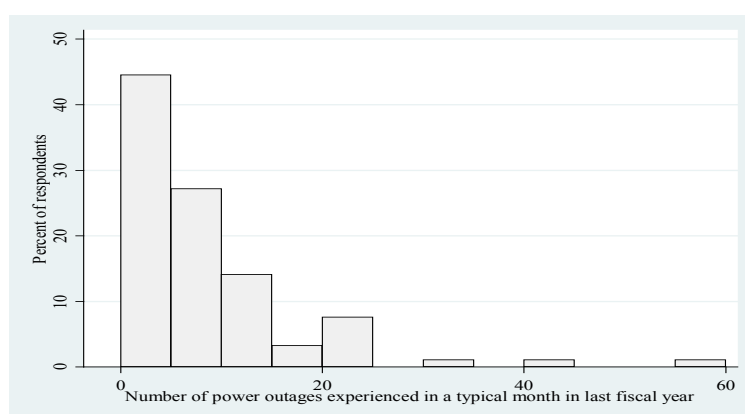
**TABLEAU 2 :** Indicateurs de l'enquête auprès des entreprises, le Gabon et comparateurs

	Gabon	Tous les pays	Afrique subsaharienne	Cameroun	RDC	Congo Rep.	Nigéria	Tanzanie	Zambie
	2009			2009	2010	2009	2007	2006	2007
Principales contraintes									
Electricité	58.0	38.9	49.2	58.6	51.6	71.1	75.9	88.4	11.9
Transport	48.8	21.8	23.9	27.7	38.8	48.4	28.1	14.1	10.6
Administration fiscale	37.3	22.9	26.5	68.9	56.8	47.3	13.7	19.1	8.6
Douanes et commerce extérieur	35.1	17.7	21.9	26.3	54.0	45.9	5.0	11.6	9.8
Taux d'imposition	30.9	34.8	36.1	45.9	39.5	40.9	20.9	36.7	25.5
Accès au crédit	30.4	31.7	44.9	55.1	73.3	44.8	53.1	40.6	20.1
Création d'entreprise	21.3	15.7	16.2	28.1	31.9	28.7	12.2	18.3	5.0
Corruption	41.8	2503	34.9	51.2	65.7	81.8	40.9	49.5	14.3
Firme bénéficiant d'un crédit bancaire	9.0	35.6	22.0	30.3	10.7	12.8	3.8	16.3	16.0

SOURCE : Banque mondiale, Enquête auprès des entreprises, 2009.

**Note :** Pourcentage d'entreprises ayant identifié le point comme une contrainte majeure.

**GRAPHIQUE 32 :** Fréquence des coupures de courant par mois, selon les personnes ayant répondu à l'Enquête



SOURCE : Banque mondiale, Enquête auprès des entreprises, 2009.

Le gouvernement gabonais s'attaque au problème de manière fragmentée, en accordant un meilleur accès aux entreprises qui s'installeront dans la zone économique spéciale de Nkok grâce à une centrale électrique alimentée au gaz, mise en service par Telemania, et dont le gaz est fourni par Perenco. Le prix de l'électricité haute tension devrait être de moitié inférieure au tarif normal, soit 8 ou 10 cents de dollars US/kWh au lieu de 21,3 cents de dollars US/kWh pour l'électricité haute tension de la SEEG.

À long terme, l'augmentation de l'énergie d'origine hydroélectrique qui sera produite par plusieurs projets de centrales hydroélectriques tels que le *Barrage de l'Impératrice*, le *Barrage FE II*, et le *Barrage du Grand Poubara*, ainsi qu'une production accrue de gaz devrait permettre de réduire les prix de l'électricité à des niveaux compétitifs à l'international.

Par ailleurs, la convention de concession signée avec VEOLIA arrivera à son terme en 2017. Cette perspective offre l'occasion de tirer les enseignements de presque deux décennies d'un PPP dans les secteurs de l'électricité et de l'eau, et d'évaluer dans quelle mesure le cadre institutionnel et

contractuel pourrait évoluer afin de créer les conditions favorables à la poursuite les objectifs de développement à long terme pour le secteur de l'électricité et l'eau.

**TABLEAU 3 :** Prix de l'électricité au Gabon et dans les autres pays (moyenne tension, cents de dollars US/kWh)

Gabon	16.17
Cameroun	13.17
Congo Dem.Rep.	9.80
Congo Rep.	7.60
Nigeria	7.95
Tanzania	9.91
Zambia	4.72

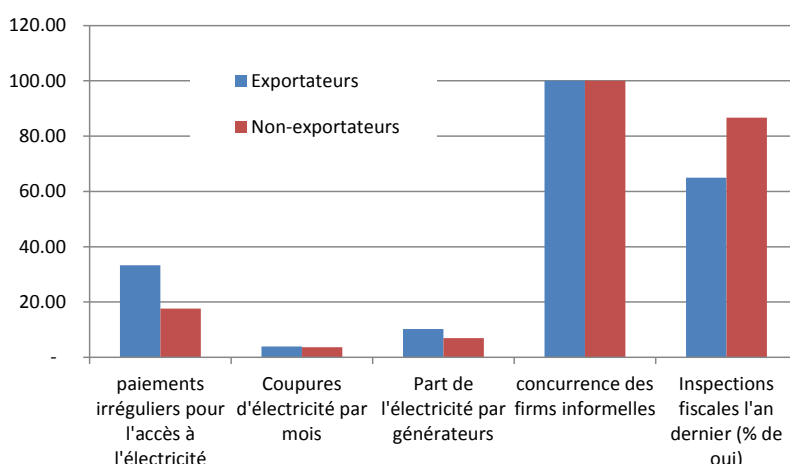
SOURCE : UPDEA, 2009

Le gouvernement discute déjà avec plusieurs parties prenantes des possibilités de réforme du secteur et d'un cadre institutionnel après la concession. Il envisage un processus en plusieurs phases pour mettre en œuvre la réforme : (i) une période transitoire, de maintenant jusqu'à l'expiration de la convention de concession (2017) et (ii) une étape post concession. Durant la période transitoire, les éléments de la réforme seront définis et les travaux préparatoires démarreront pour s'assurer que le nouveau cadre sera opérationnel dès l'expiration de la concession. La convention de concession demeurera en place jusqu'en 2017, mais elle devrait être modifiée afin de prendre en compte le rôle et les responsabilités de l'organisation et le cadre du nouveau secteur.

Alors que les entreprises opérant sur le marché intérieur s'opposent à des concurrents confrontés aux mêmes obstacles, celles qui vendent à l'extérieur font face à des concurrents qui ne sont pas soumis aux mêmes contraintes et coûts excessifs, ce dont le gouvernement devrait tenir compte. Or, le Graphique 33 montre qu'en général les entreprises exportatrices n'évoluent pas dans un meilleur environnement que les entreprises locales. Les entreprises exportatrices du panel de l'enquête auprès des entreprises déclarent même avoir eu recours à des paiements irréguliers pour avoir accès à l'électricité, encore plus que les entreprises qui vendent sur le marché intérieur. Les conditions spéciales accordées aux entreprises s'installant dans la zone spéciale de Nkok pourraient aider à résoudre ce problème, bien que cela contribue à créer des conditions inégales et une discrimination positive entre les entreprises sous contrôle étranger installées dans la zone et les PME locales en dehors de la zone.

De plus, la pression administrative de la part des autorités fiscales semble être toute aussi forte sur les exportateurs que sur les entreprises opérant sur le marché local avec des taux d'inspection de plus de 60% (plus de 80% pour les non exportateurs). Des taux d'inspection aussi élevés sont le signe d'un climat de méfiance entre les entreprises et les autorités fiscales, ce qui n'encourage pas l'investissement et la création de richesses. De plus, ces taux d'inspection élevés coexistent avec l'impression générale qu'un certain nombre d'entreprises informelles échappent à ces contrôles.

**GRAPHIQUE 33** : L'environnement auquel doivent faire face les exportateurs et non exportateurs



SOURCE : Banque mondiale, *Enquête auprès des entreprises*, 2009.

### **Infrastructures de transport**

La seconde contrainte du secteur privé mise en avant par l'enquête auprès des entreprises est l'infrastructure de transport. La route est le mode de transport principal pour 45% des marchandises et un tiers du bois. En 2010, le Gabon avait 9 170 km de routes dont 935 étaient bitumées et le reste en latérite. Ce qui signifie qu'elles étaient souvent impraticables pendant la saison des pluies (Bechtel 2012). Port-Gentil, la capitale économique, n'est pas accessible depuis Libreville par la route. Beaucoup de ponts présentent des problèmes techniques ou une capacité insuffisante. Cela entraîne des embouteillages sur les axes majeurs. Le secteur privé se plaint également des barrages policiers sur les routes réclamant des taxes de toutes sortes. Le gouvernement gabonais a lancé un projet avec l'aide de la BAD pour construire une route Nord-Sud et pour réhabiliter l'axe Est-Ouest.

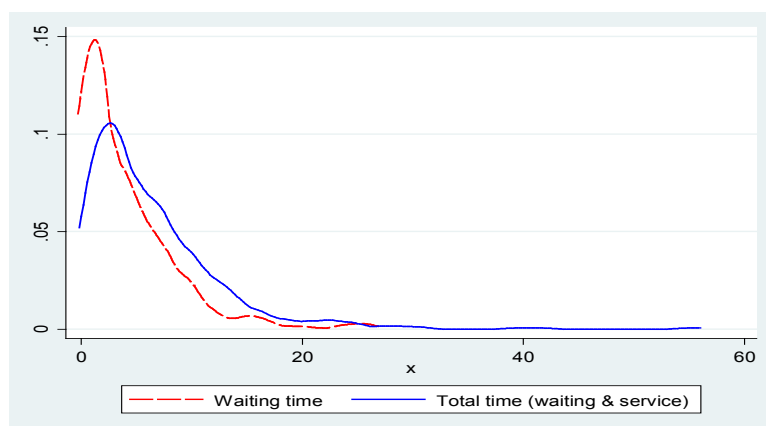
En ce qui concerne le transport par rail, selon les standards du continent, la situation est loin d'être catastrophique. La gestion est assurée par une société privée compétente et le service fonctionne même s'il est rudimentaire. Beaucoup reste à améliorer. La ligne de chemin de fer, le Transgabonais, relie Libreville à Franceville sur 604 km. Elle est essentiellement utilisée pour le transport de rondins et de manganèse. Son exploitation a été privatisée et est gérée par la Société d'Exploitation du Transgabonais (SETRAG), une filiale de Comilog (groupe ERAMET). Les usagers se plaignent d'une pénurie de locomotives en état de marche et de l'inadéquation du stock roulant avec des wagons ouverts qui ne peuvent être utilisés que pour le transport de grumes. L'opérateur a récemment acheté six nouvelles locomotives GM, dont deux ont été livrées en septembre 2012 avec dix voitures pour passagers. La capacité de transport devrait augmenter sensiblement pour répondre aux besoins de la mine du minerai fer de Bélinga. D'autres solutions ont été explorées pour améliorer les conditions de transport des marchandises. Parmi elles, la navigation fluviale et le cabotage entre Port-Gentil et Libreville.

Le gouvernement gabonais doit reconsidérer la structure des coûts de l'aéroport de Libreville qui pénalise la diversification des exportations. Libreville est avec Douala, l'aéroport le plus cher des 16 aéroports qui ont fait l'objet d'une enquête dans un récent rapport de la Banque mondiale (Banque mondiale 2013b). Les droits de sortie (14 000 \$ pour le transport de 2 tonnes)

dépassent d'environ 70% la moyenne et sont le triple des frais à Lagos ou à Johannesburg ; tandis que les droits d'entrée (9 960 \$ toujours pour 2 tonnes) sont légèrement en deçà de la moyenne en Afrique. Cette structure des coûts, qui est atypique sur le continent (les droits d'entrée sont généralement plus élevés), augmente les frais d'exportation sans justification.

L'accès au Gabon à la mer est pénalisé par le coût et le manque d'efficacité du port de Libreville, Owendo. Cette situation est le résultat de plusieurs facteurs. Les opérateurs du secteur se plaignent des frais élevés et des retards prolongés, en particulier pour les bateaux attendant à quai. Les données fournies à la mission par l'autorité du port<sup>36</sup> montrent que le temps moyen d'attente et le délai de service sont respectivement de 3,81 et 2,55 jours, soit un total de 6,29 jours, mais avec un écart assez important par rapport à la norme (6,12 jours). La distribution est relativement disparate avec un maximum de plus de 20 jours (Graphique 34).

**GRAPHIQUE 34 :** Distribution des temps de séjour des marchandises sur le port d'Owendo, 2012 (en jours)



SOURCE : OPRAG

Waiting time : temps d'attente, Total time : temps total (attente et services)

**Note :** La courbe rouge en pointillés représente le temps d'attente.  
La courbe bleue représente le temps total (attente et services)

Owendo pâtit d'un certain nombre de contraintes physiques et de gestion qui devraient être résolues. Le port devrait être dragué tous les deux mois pour éviter l'engorgement et possède un canal d'accès d'une profondeur maximale de 12 mètres, ce qui peut être un problème pour de très grands conteneurs ou des cargos. Le quai principal est souvent plein ce qui entraîne des retards d'accostage. La rotation devrait être améliorée avec l'addition de deux grues et les améliorations apportées à la gestion des zones de stockage des conteneurs. L'OPRAG, l'autorité du port, sous-traite certaines missions de contrôle sur les mouvements des bâtiments et des entrepôts de douane à Gabon Port Management (GPM). Le terminal à conteneurs est géré par concession par la *Société des Terminaux à Conteneurs du Gabon* (STCG), une filiale du groupe Bolloré. Le terminal vraquier est géré par Comilog, également sous concession et le parc à bois par SEPBG. La capacité du port à gérer les exportations de bois traités est insuffisante, avec

<sup>36</sup> Les données sont de 371 mouvements de bateaux entre janvier et septembre 2012. L'équipe de la mission remercie l'OPRAG d'avoir bien voulu communiquer les informations.

des zones de stockages non sèches et des frais de gestion très élevés d'environ 5% de la valeur franco bord des bois en partance.

L'autre port du Gabon, Port-Gentil, est essentiellement un terminal dédié au pétrole. Son expansion dans le cadre d'un PPP est actuellement en cours d'étude, mais nul ne sait encore, à ce stade, si la croissance attendue de la demande peut soutenir les lourds investissements que nécessite l'expansion (Banque mondiale 2012c).

# 5

## CONCLUSION : AMÉLIORER LE CLIMAT D'INVESTISSEMENT POUR DIVERSIFIER L'ÉCONOMIE

Le présent rapport a mis en relief la forte concentration et le faible potentiel de diversification des exportations du Gabon et la stratégie du Gouvernement de promotion des exportations qui est basé sur trois instruments principaux : (i) l'interdiction de l'exportation de bois en grumes pour favoriser la transformation locale, (ii) la promotion des zones économiques spéciales en vue d'attirer d'importants investisseurs étrangers et (iii) l'assistance aux PME. L'évaluation du potentiel commercial du Gabon et les leçons tirées de l'expérience internationale développées ci-dessus, montrent que le Gabon fait face à d'importantes contraintes transversales qui, si elles ne sont pas levées, continueront à freiner son processus de diversification économique. La mauvaise qualité du climat des affaires du Gabon est une contrainte majeure à la diversification de l'économie. L'enquête auprès des entreprises de la Banque mondiale conduite en 2009 a démontré que l'électricité, au coût élevé et dont l'accès est limité, est la première contrainte à laquelle est confronté le secteur privé au Gabon, la seconde contrainte étant l'infrastructure de transport. Une autre des principales difficultés relevées à plusieurs reprises par les employeurs du secteur privé est le manque de main d'œuvre qualifiée. Quant à l'accès au crédit, il est cité comme une contrainte majeure par 30% des entreprises gabonaises. Aussi, la meilleure façon de promouvoir, à long terme, la diversification des exportations n'est peut-être pas de tenter d'y parvenir immédiatement, en octroyant des incitations qui s'avèrent inefficaces, mais plutôt en développant, pas à pas, les capacités nationales. A cet effet, le rapport recommande ce qui suit : (a) renforcer le cadre réglementaire et institutionnel de la promotion des exportations (b) améliorer la qualité du capital humain (c) créer un environnement des affaires équitable et transparent et, (d) améliorer la qualité et réduire le coût des services d'infrastructures.

**(a) Renforcer le cadre réglementaire et institutionnel pour la promotion des exportations.** Les mesures clés pourraient comprendre la définition d'une stratégie globale de diversification des exportations, le renforcement du soutien administratif aux exportateurs actuels et potentiels et le développement de programmes actifs visant à favoriser les liens entre la zone économique spéciale de NKOK et l'économie locale.

- **L'élaboration d'une stratégie de diversification des exportations.** Ladite stratégie globale de diversification des exportations viendrait en complément du PSGE. Elle devrait reposer sur une évaluation préalable et ultérieure de principaux instruments de diversification des exportations (interdiction d'exportations du bois en grumes, promotion des zones économiques spéciales pour attirer

d'importants investisseurs étrangers, et l'assistance aux PME) et complétée par des analyses sectorielles afin d'identifier les potentialités d'exportations les plus élevées sur lesquelles se concentreront les investissements, les activités de promotion des exportations et les activités de développement.

### **Simplifier et rendre efficace l'activité de soutien administratif à la promotion des exportations.**

Leonidou et Theodosiu (2004) montre qu'il est indispensable de cerner le marché où les entreprises souhaitent mener des activités, de surveiller les environnements des affaires qui évoluent rapidement et de choisir des moyens efficaces de promotion des produits. Au Gabon, en s'appuyant sur son expérience antérieure, le gouvernement gabonais a entrepris, avec le soutien de la Banque mondiale, de moderniser ses services administratifs et de soutien à la diversification économique. L'une des réformes en cours est la création d'une agence promotion des investissements et de la compétitivité (ANPI Gabon), en remplacement des organismes intermédiaires existants d'appui au secteur privé (page 43). Afin de rendre efficace, l'activité de cette agence devrait s'appuyer sur une stratégie nationale de promotion des exportations. En outre, le défi consiste à rendre cette nouvelle agence opérationnelle. Pour ce qui est de la promotion des exportations, elle pourrait se concentrer sur les trois missions principales suivantes :

- (i) Mettre à la disposition des opérateurs économiques des informations sur les marchés extérieurs par le biais des mesures telles que la création un bureau d'information et de documentation sur les opportunités et les pratiques commerciales.
- (ii) Renforcer les capacités des exportateurs actuels et potentiels. Ces programmes de renforcement des capacités pourraient s'appuyer sur l'expérience de l'agence nationale de promotion des exportations du Pérou (PROMPEX) et inclure les activités suivantes : la formation des exportateurs inexpérimentés sur le processus d'exportation, le marketing et la négociation, les tendances des marchés des produits ; l'apport d'une assistance technique sur comment profiter des opportunités d'exportation et organiser la participation des exportateurs aux salons professionnels internationaux ; la production et distribution en ligne d'un guide des exportateurs ; la création d'un système de suivi des investisseurs ; l'assistance aux PME par le biais de l'amélioration/la mise en conformité des procédures d'exportations, des règles et normes, du conditionnement, de la qualité ; mise en relation des exportateurs potentiels avec les marchés et organisation de missions commerciales.
- (iii) Suivre et évaluer les flux des exportations et leur taux de survie. Comme l'ont montré Paul Brenton, Martha Denisse Perola et Erik Von Uexkull (2009), les gouvernements, à travers leurs agences de promotions des exportations et missions économiques dans le monde devraient porter une attention particulière aux nouvelles exportations vers de nouveaux marchés. Parallèlement, l'analyse du potentiel d'exportations du Gabon a révélé un faible taux de survie des exportations. Le suivi et l'évaluation des exportations permettraient de déceler à temps les difficultés des produits gabonais à s'insérer sur les marchés extérieurs et d'identifier les mesures à prendre pour augmenter leur survie.



- **Favoriser les relations entre la zone économique spéciale de Nkok et le reste de l'économie.** L'expérience internationale montre que, en l'absence de politiques volontaristes pour favoriser les relations avec les entreprises à l'extérieur de la zone, les ZES ont tendance à demeurer des enclaves sans retombées en termes d'emplois qualifiés et d'effet d'entraînement. Le gouvernement gabonais devrait profiter de l'opportunité offerte par les incitations fiscales de la ZES –sur lesquelles l'on ne peut revenir - pour mettre en place un partenariat avec des investisseurs et une assistance technique avec les bailleurs de fonds pour la mise en œuvre de programmes actifs dans le but d'accroître les liens avec le reste de l'économie. Ces programmes comprendraient : l'élaboration de programmes de développement de la chaîne d'approvisionnement, le développement des bases de données sur les fournisseurs, la formation des fournisseurs et les initiatives de promotion de la qualité. Un de ces programmes pourrait consister à assister les exploitants nationaux dans l'approvisionnement des entreprises de transformation du bois qui s'installeront dans la Zone économique spéciale de NKOK pour les deuxièmes et troisièmes transformations. La construction des centres de formation prévu dans la zone de NKOK devrait également contribuer à renforcer les liens entre celle-ci et le reste de l'économie.

#### **(b) Créer un climat des affaires attractif, équitable et transparent**

L'État devrait se servir des projets et programmes de financement élaborés par la Banque mondiale et des autres bailleurs de fonds pour mettre en œuvre un programme global de réformes visant à créer un environnement des affaires équitable et transparent. Les actions primordiales recommandées dans ce domaine sont les suivantes :

- Simplifier le système fiscal, y compris en rationalisant le système des exonérations et en intervenant au niveau de la CEMAC pour réduire le tarif extérieur commun ;
- Faciliter l'accès au crédit en procédant à la révision des instruments financiers accessibles au PME ;
- Créer un registre central des bilans des entreprises qui fournit des informations à toute partie intéressée ;
- Inciter les banques à collaborer pour la création et la gestion d'un bureau de crédit et accélérer la réforme du droit foncier dans le but d'améliorer la valeur des titres fonciers qui serviront de caution pour les prêts bancaires ;
- Créer un ou plusieurs centre(s) de gestion agréé(s) fournissant une aide à la gestion/comptable pour les PME.

#### **(c) Amélioration de la qualité des ressources humaines**

Les investissements dans l'éducation devraient cibler les compétences techniques et professionnelles recherchées par le marché dans des secteurs où le Gabon dispose d'un avantage comparatif latent. Cela nécessite des analyses préalables du développement du potentiel de ces secteurs. Le gouvernement collabore déjà avec la communauté des bailleurs de fonds pour

améliorer et développer la formation technique et professionnelle dans les principaux secteurs de croissance et améliorer l'employabilité des jeunes. Les mesures prioritaires recommandées sont les suivantes :

- Evaluer les besoins en compétences professionnelles des principaux secteurs prioritaires du Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE);
- Mettre en place des filières de formation correspondant aux besoins des secteurs clés pour la diversification des sources de croissance ;
- Développer la formation continue et la création de passerelles entre le système éducatif général et l'enseignement technique et professionnelle ;
- Promouvoir les partenariats public-privé (PPP) dans les secteurs de l'enseignement, la formation et la recherche ;
- Rendre le Conseil National de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche (CNEFOR), pour lui permettre d'accomplir sa mission d'évaluation et de contrôle de la conception des cours et de mise en œuvre des projets d'infrastructure et d'équipement ;
- Améliorer l'employabilité à travers l'insertion des jeunes et la promotion de l'esprit d'entreprise par : (a) l'élaboration de programmes d'apprentissage, (b) un système de formation professionnelle à la demande, (c) la mise en œuvre de programmes de formation qui contribuent à l'insertion économique des jeunes grâce à des initiatives locales en faveur de l'emploi, et (d) le développement de l'esprit d'entreprise.
- Accélérer la mise en place de l'École Supérieure des Métiers du Bois de Booué.

**(d) Améliorer la qualité et les coûts des services de transport.** Le gouvernement devrait s'appuyer sur les récentes études sur les transports et la logistique réalisées dans le cadre de l'accord de service remboursable et sur les discussions permanentes sur le secteur de l'énergie avec la Banque mondiale pour élaborer des mesures prioritaires visant à améliorer la qualité et réduire les coûts des services des infrastructures. Quelques-unes des recommandations comprennent ce qui suit :

### **Pour le transport et le transit :**

#### ***Réduire le coût du transport et de la logistique :***

---

- Refonder la stratégie de l'entretien routier et l'usage des fonds d'entretien sur une base triennale privilégiant l'entretien préventif pour mieux sauvegarder le patrimoine routier ;
- Développer une plateforme logistique multi modale à Ndjolé pour relier la route, le rail et le fleuve afin de développer le trafic fluvial entre Ndjolé et Port-Gentil ;

- Renforcer les capacités opérationnelles de la Direction des transports routiers, l'OPRAG et l'ANAC, pour mieux administrer et développer leur secteur d'attribution.
- Créer des équipes de cantonniers d'intervention d'urgence pour boucher les nids de poule et réparer les autres obstacles à la circulation ;
- Autoriser les camions à livrer en ville au-delà des heures d'ouvertures des magasins et entrepôts.

### ***Augmenter la fluidité du trafic au port d'Owendo en :***

---

- Modifier les procédures de dédouanement et en mettant fin au dépôt du dossier de dédouanement papier accompagnant la déclaration en douane électronique ;
- Modifier les procédures d'autorisation de mise sur le marché ou à la consommation en réduisant les contrôles en les ciblant sur la base de critères de sélection évaluant le risque ;
- Créer un Comité de pilotage de la facilitation de la logistique avec pouvoir exécutif, pour être un forum d'échange entre les opérateurs du commerce extérieur et l'administration et résoudre les problèmes logistiques, avec mandat de mettre en œuvre la nouvelle stratégie logistique proposée dans ce rapport et coordonner son exécution ;
- Installer un guichet unique électronique à l'importation qui, en réduisant l'interface entre les opérateurs et les administrations, permette de regrouper toutes les formalités, simplifier les procédures avec le numérique et non plus des documents sur papier, opérer en temps réel et relier toutes les administrations, et fournir une banque de données pour les opérateurs économiques, les transitaires, et commissionnaires en douane ;
- Augmenter les heures de services des administrations contrôlant les importations au port pour permettre de sortir les conteneurs du terminal bien après 18h. ;
- Créer une plateforme logistique à Libreville fonctionnant comme réception des conteneurs et stockage des importations, marché de gros, et base de distribution vers les petits commerces des quartiers ;
- Planifier de nouvelles voies pénétrantes dans la ville de Libreville et en réservant les emprises.

### ***Réduire les coûts de passage au port d'Owendo à travers les mesures suivantes :***

---

- Améliorer le fonctionnement de la concession du terminal conteneurs et l'alignement de sa tarification sur les tarifs d'aconage des ports voisins ;
- Ouvrir la concurrence pour la livraison de conteneurs dans le grand Libreville ;

- Supprimer les redevances du Conseil Gabonais des Chargeurs pour le BIETC et autres prélèvements qui ne sont pas justifiés par une réelle valeur ajoutée au commerce import-export ;
- Réduire le temps de passage à moins de 11 jours francs de charge.

## **Pour le secteur de l'énergie**

### **Réduire le coût de l'électricité par :**

---

- La préparation d'un schéma directeur pour la production et le transport de l'énergie électrique ;
- L'accroissement de l'efficacité opérationnelle de la distribution de la SEEG/VEOLIA ;
- Le renforcement des capacités du MERH.

### **Améliorer la gouvernance du secteur de l'énergie à travers :**

---

- La définition d'un nouveau cadre institutionnel qui sera opérationnel une fois que la concession actuelle arrivera à son terme ;
- La mise en œuvre de la réforme du secteur de l'énergie ;
- L'amélioration de l'efficacité opérationnelle de la SEEG (post concession) (c.-à-d. réduction des pertes techniques et non techniques ; dimension commerciale, etc.) ;
- Le renforcement du rôle de l'Autorité de régulation de l'électricité (redéfinition de son rôle, renforcement de ses capacités...).

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

Abbas, Ali, A. Klemm, S. Bedi and J. Park (2012), “A Partial Race to the Bottom : Corporate Tax Developments in Emerging and Developing Economies”; *IMF working paper* WP/12/28; Washington, DC : International Monetary Fund.

Acemoglu, Johnson and Robinson’s (2001), “The Colonial Origins of Comparative Development : An Empirical Investigation”; *The American Economic Review* 91(4), 1369-1401.

AfDB (2008), *Etude sur la diversification des sources de la croissance économique*, Libreville.

Amurgo-Pacheco, A., and M. D. Pierola (2008), “Patterns of Export Diversification in Developing Countries : Intensive and Extensive Margins”; *World Bank Policy Research Working Paper* 4473, The World Bank.

Banque Africaine de Développement (2007), “Cinquième Ligne de Crédit à la Banque de Développement de l’Afrique de l’Est”; Département de l’évaluation des opérations.

Bacchetta, Marc; M. Jansen, R. Piermartini and A. Amurgo-Pacheco (2009), “Export Diversification as an Absorber of External Shocks”; mimeo, Geneva : WTO.

Bechtel (2012), *The National infrastructure Master Plan : 2012 report*; Libreville : mimeo.

Brenton, Paul, and R. Newfarmer (2007), “Watching More Than the Discovery Channel : Export Cycles and Diversification in Development”; *World Bank Policy Research Working Paper* 4302, Washington, DC : The World Bank.

Cadot, Olivier, Céline Carrère and Vanessa Strauss-Khan (2011), “Export Diversification : What’s behind the Hump ?”; *The Review of Economics and Statistics*, 93(2), 590-605.

Cadot, Olivier; Leonardo Iacovone, Denisse Pierola and Ferdinand Rauch (2011), “Success and Failure of African Exporters”; *World Bank Policy Research Working Paper* 5657, Washington, DC : The World Bank; forthcoming, *Journal of Development Economics*.

Chimeli, Ariaster, and R. Boyd (2010), “Prohibition and the supply of Brazilian mahogany”; *Land Economics* 86, 191-208.

Cowan, Kevin, Alejandro Drexler, Alvaro Yanez (2009), “The Effect of Credit Insurance on Liquidity Constraints and Default Rates : Evidence from a Governmental Intervention” ; *Central Bank of Chile Working Paper* 524.

Deaton, Angus, and R. Miller (1996), “International Commodity Prices, Macroeconomic Performance and Politics in Sub-Saharan Africa”; *Journal of African Economies* 5, 99-191.

Deloitte (2011), *Audit comptable et tarifaire, financier, technique de la convention de concession avec la Société d’Energie et d’Eau du Gabon (SEEG)*; Libreville : Ministère de l’Energie et des Ressources Hydrauliques.

Diéye, Fallou (2012), *Amélioration du climat des affaires : La Création d’entreprise et la promotion des investissements au Gabon*; Washington, DC : The World Bank.

Evenett, Simon, and A. Venables (2002), “Export Growth in Developing Countries : Market Entry and Bilateral Flows”; mimeo, University of Bern.

Farole, Thomas (2011), *Special Economic Zones in Africa : Comparing performance and learning from experience*;

Washington, DC : The World Bank.

Freund, Caroline, and D. Pierola (2012), "Export Superstars"; Policy Research Working Paper 6222 ; Washington, DC : The World Bank.

Fyfe, Anna-Maria (2012), "Export restrictions on natural resources : the case of Indonesia and Vietnam"; *Biores* 6, 22-25.

Hausmann, Riccardo; J. Hwang and D. Rodrik (2007), "What you export matters"; *Journal of Economic Growth* 12, 1-25.

International Finance Corporation (2012), *Gabon : Propriété foncière, permis de construire et réforme* ; Washington, DC : The World Bank.

James, Sebastian (2009), "Tax and Non-Tax Incentives and Investment - Evidence and Policy Implications"; Investment Climate Advisory Service, Washington, DC : The World Bank.

KFW (2005), "Kazakhstan : Credit Line for SMEs"; mimeo.

Klemm, Alexander, and S. Van Parys (2009), "Empirical Evidence on the Effect of Tax Incentives"; IMF Working Paper 09/136; Washington, DC : IMF.

Lederman, Daniel; M. Olarreaga and L. Payton (2010), "Export Promotion Agencies Revisited"; forthcoming, *Journal of International Economics*.

Magnagna Nguema, Viviane (2005), *L'Agriculture au Gabon, entre décolonisation et ajustement structurel*; Paris : Karthala.

Mody, Ashoka (2007), *Foreign Direct Investment and the World Economy* ; London : Routledge.

Nkendah, Robert (2010), « The informal cross-border trade of agricultural commodities between Cameroon and its CAEMC 's neighbours », Paper for the NSF/AERC/IGC conference. <http://www.theigc.org/sites/default/files/sessions/nkendah.pdf>

Piketty, Marie-Gabrielle, and A. Karsenty (2001), "La Crise Asiatique et ses Répercussions sur la Filière du Bois en Indonésie"; in F. Ruf and F. Gérard, eds., *Agricultures en crise, populations, matières premières et ressources naturelles en Indonésie, 1996-2000* ; Paris : CIRAD-Karthala.

OECD (2012), *Gabon ; Perspectives économiques en Afrique*, Paris : BafD, UNDP, CEA.

Pourtier, Roland (1989), *Le Gabon ; Tome 2 : Etat et Développement* ; Paris : L'Harmattan.

Raddatz, C. (2007), "Are External Shocks Responsible For the Instability of Output in Low-Income Countries ?"; *Journal of Development Economics* 84, 155-187.

République gabonaise(2004), *Rapport de synthèse Commission pour le suivi des études menées sur la parafiscalité* ; Libreville : Ministère de l'Economie, des Finances, du Budget et de la Privatisation.

République gabonaise (2010), *Zone Economique Spéciale du Gabon* ; Libreville : Government of Gabon.

République gabonaise (2012a), *Rapport d'Etat sur le Système Educatif Gabonais*, Libreville : Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et Ministère des Finances, mimeo.

République gabonaise (2012b), *L'emploi, le chômage et les conditions d'activité au Gabon, Premiers résultats de l'enquête nationale sur l'emploi et le chômage*. Libreville : Ministère de l'Economie, de l'Emploi et du Développement durable, avec l'appui de la BAD.

République gabonaise (2012c), *Taux cumulé moyen du tarif et taux effectif d'imposition à l'importation* ; Libreville : Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects.

République gabonaise (2012d), *Le Gabon émergent, dossier d'information* ; Libreville : Présidence de la République

Resosudarmo, Budy and A. Yusuf (2006), "Is the log export ban effective ? Revisiting the issue through the case of Indonesia", Australian National University, Economics and environment network working paper, EENo602.

Sachs, Jeffrey, and A. Warner (2001), "Natural Resources and Economic Development : The Curse of Natural Resources"; *European Economic Review* 45, 827-838.

Samyn, Jean-Marie and J. Gasana (2011), *Secteur forestier dans les pays du Bassin du Congo : 20 ans d'intervention de l'AFD* ; Evaluation ex-post, Paris : AFD.

Stijn, Jean-Philippe (2005), "Natural resource abundance and economic growth revisited", *Resources Policy* 30, 107-130.

Treviño, Juan-Pablo (2011), "Oil-Price Boom and Real Exchange Rate Appreciation : Is There Dutch Disease in the CAEMC ? *IMF working paper* WP/11/268; Washington, DC : International Monetary Fund.

Topa, Giuseppe; A. Karsenty, C. Megevand, and L. Debroux (2010), *Forêts tropicales humides du Cameroun : une décennie de réformes* ; Washington, DC : the World Bank.

Union des Producteurs, Transporteurs et Distributeurs d'Énergie Electrique d'Afrique (2009), *Etude comparative des tarifs d'électricité pratiqués en Afrique* ; mimeo.

Wilton, D. (2012), "Emerging Market Private Equity, its Growth and Differences with Private Equity in Developed Markets"; in D. Klonowski (ed) *Private Equity in Emerging Markets : the New Frontiers of International Finance*, Palgrave-Macmillan.

World Bank (2010a), *Note préliminaire : Interdiction d'exportation des grumes* ; Libreville : The World Bank, mimeo.

World Bank (2010b), *The Changing Wealth of Nations*; Washington, DC : The World Bank.

World Bank (2011), *Rapport sur le respect des normes et codes («RRNC/ROSC») : Comptabilité et audit* ; Libreville : The World Bank, mimeo.

World Bank (2013 a), *Gabon : Rapport sur la croissance et l'emploi : créer les conditions d'une croissance inclusive* ; Libreville : The World Bank, mimeo.

World Bank (2012a), *Logistique commerciale au Gabon* ; Service Conseil sur le climat des investissements, Libreville : the World Bank, mimeo.

World Bank (2012b), *Options de Partenariat Public-Privé pour la réalisation du nouveau port de Port-Gentil* ; Libreville : the World Bank, mimeo.

World Bank (2013b), *Tax Burden on Investments and the Effectiveness of Tax Incentives in Gabon*; Draft report, Libreville : The World Bank, mimeo.

World Bank (2013c), *Analyse des tarifs voyageur aérien, des redevances d'infrastructure et des taux de fret aérien* ; projet de rapport ; Libreville : The World Bank, mimeo.





# ANNEXES

## Annexe 1 : Produits non pétroliers exportés pendant au moins deux années

site	product name	Gabon's destinations which are among the world top 10 importers	main other developing countries exporters
4602	Meal and groats of wheat or meslin	US	Mexico,Mauritius
5172	Other edible nuts	EU,HK	China, Mexico, Singapore, Syria
8199	Sweetened forage	US, India	China, Thailand, Peru, Singapore
11102	Lemonade	EU,HK	China, Mexico,Singapore, Syria,Thailand
11212	Wine	EU	
24221	Sawlogs	EU, China	Congo,rep
24231	Veneer logs	EU, China, Vietnam	Vietnam
24322	Lumber	EU,US	China,Mexico
24332	Lumber,non conifer	EU, US	Côte d'Ivoire, Bolivia,Peru,Paraguay,Thailand,Vietnam
27699	Mineral substances	China	China,India,Mexico,Singapore, Thailand
28402	Copper	EU, China; HK, India	Indonesia,Mexico,Thailand
28404	Aluminium	EU, US	Mexico
28406	Lead	EU	Côte d'Ivoire
29112	Horn,antlers,whalebone	EU,US	China, India,Madagascar,Pakistan,Singapore
29271	Cut flowers	US	China, Ecuador Ethiopia,India,Mexico, Thailand, Vietnam
33295	Petr.bitumen, shale oil	EU	Côte d'Ivoire, Indonesia, Iran,Thailand
41133	Lard stearin and oil	Cameroon	China,Egypt,Vietnam
43131	Fatty acid, acid oils	EU	China, Egypt, Indonesia,India,Thailand, Singapore
51339	Other inorganic acid and oxygen comp	EU	China,Indonesia,Mexico,Oman,Thailand
51352	Manganese oxides	EU, Singapore	China,Thailand
53332	Varnishes,lacquers,distempers,water p	EU,US	China,HK,India,Singapore
55123	Mixt.of odoriferous substances	EU	China,Egypt, Indonesia,Singapore,Thailand
59975	Anti knock preparations	EU,Singapore	India,Iran,Mexico,Oman,singapore,Thailand
59999	Other chem.products	EU,US	
63121	Plywood	EU	China,Ecuador,Indonesia, Vietnam
63141	Improved wood	EU	China, Singapore
63142	Reconstituted wood particle board	EU,US	China, Ecuador
63183	Hoopwood,chipwood,split,poles,piles,	China,EU	Congo,Rep., Indonesia,Thailand,Vietnam
63289	Other articles of wood	EU,US	China, HK,Mexico,Vietnam
64195	Paper/board,impregnated,coated	EU,US	China,Indonesia, India, HK,Singapore
65213	Other cotton fabrics woven unbleached		China, Dominican Republic, Egypt, HK,India,Indonesia,Pakistan,Thailand
65229	Other cotton fabrics woven, bleached,	EU,US	China,Egypt, HK,Indonesia,India,Mexico,Pakistan,Singapore,Thailand
67431	Plates	EU	China,India, Mexico, Singapore,Vietnam
68221	Bars,rods,angles,shapes,wire of coppe	France,US	China,HK,Indonesia,India,Mexico,Peru,Thailand
69211	Tanks,etc.for storage or manuf.use of	EU	China,Indonesia, India, Iran,Mexico
69231	Compressed gas cylinder of iron or ste	EU	China,Indonesia,India,Mexico,Thailand
69421	Nuts,bolts,screws,rivets,washers of irc	EU,Mexico,Thailand, US	china,India, Thailand,Vietnam
69523	Hand tools	EU,Singapore,US	China,India,Mexico,Thailand
69524	Interchangeable tools for hand or macl	EU, Mexico,Singapore, Thailand,US	China,India,Mexico,Thailand
69891	Articles of iron or steel	China,EU,Mexico, Thailand,US	China,India,Mexico,Thailand
71492	Parts of office machinery	EU,US, HongKong,Mexico,Singapore,	China, Indoneisa,Mexico,Thailand
71829	Other printing machinery	US,EU	China,Indonesia,Mexico,Thailand,Vietnam
71841	Road rollers		
71842	Excavating,levelling machinery	US,EU,Singapore,Indonesia,India	China, Indonesia,India,Mexico,Thailand
71851	Mineral crushing machinery	EU,Indonesia	China, Indonesia,India,Iran
71921	Pumps for liquids	US, China,EU, Mexico	China,India,Mexico,Thailand
71922	Pumps for gases	US,EU,Mexico	China,India,Mexico,Thailand
71923	Centrifuges and filtering machinery	US,EU,China	China,India,Mexico,Thailand
71931	Lifting and loading machinery	US,EU	China,Mexico
71964	Spraying machinery	US,EU	China,Mexico
71992	Taps,cocks,valves	US,EU,Mexico	China,India,Mexico,Thailand
71993	Transmission shafts, cranks, pulleys	China,US,EU,Mexico,Indonesia	China,India,Mexico
71999	Machinery parts non electrical	US,EU,Singapore,Indonesia,India	China,India,Mexico
72322	Other insulating fittings for electrical	EU	China,Mexico, Thailand,Vietnam
72491	Electrical line telephone and telegraph	EU,US, China,Vietnam	China,India,Mexico,Thailand,Vietnam
72499	Other telecommunication equip.	US,EU,China, Mexico,Singapore	China,India,Mexico,Thailand,Vietnam
72911	Primary batteries and cells	Eu,China,Mexico	China, Indonesia,India,Mexico,Thailand,Vietnam
72952	Other electrical measuring and control	EU,US	China,Mexico,Thailand
72992	Electr. Furnaces, welding, cutting app	EU	China,India,Mexico,Thailand
72995	Electrical condensers	China,EU,US,Mexico,Thailand	China,Indonesia, India,Mexico,Thailand
72999	Other electr. Goods	US,EU,HongKong,Singapore,Thailand	China,India,Mexico,Thailand
73289	Other parts for motor vehicles		
73592	Special purpose vessels		
73593	Floating structures		
82101	Chairs/seats	US, EU, Mexico	China,Indonesia,Mexico,Thailand,Vietnam
82109	Furniture	EU,US	China,Indonesia,Mexico,Thailand,Vietnam
84143	Undergarments knitted	US,EU	China, Indonesia,India,Cambodia,Sri Lanka,Mexico,Peru,Thailand,Vietnam
86132	Astronomical instruments	US,EU	
86171	Medical instruments	US,EU,Mexico	
86172	Mechano therapy appliances		
86191	Surveying instruments		
86193	Drawing,measuring,calculating instruments		
86197	Instr.for measuring liquids		
86198	Instr.for physical or chemical analysis		
86199	Parts of articles		
86411	Pocket watches		
89242	Picture postcards		China, Indonesia,India,Mexico,Syria,Thailand
89299	Other printed matters		China,Mexico
89442	Other requisites for outdoor sports	US,EU	China,India,Pakistan,Thailand,Vietnam
89603	Original sculptures	EU,US	
89605	Naturalists"collections,collector	EU,US,Canada, Japan,South Africa	
89606	Antiques,n.e.s.	US,EU	
89711	Jewellery	US,EU,Thailand	

## Annexe 2 : Indices de concentration des exportations

La concentration des exportations se mesure en utilisant la même famille d'indices qui sont utilisés pour mesurer l'inégalité des revenus des populations : Gini, Herfindahl, et Theil. Les exportations étant généralement très concentrées pour tous les pays (même les pays industrialisés), les valeurs de l'indice de Gini s'agglutinent et sont difficiles à interpréter. On leur préfère celles des indices de Herfindahl et Theil.

L'indice de Herfindahl se détermine comme suit : Soit  $x_{ik}$  les exportations du produit  $k$  du pays  $i$ ,  $x_i = \sum_k x_{ik}$  total des exportations du pays  $i$ , et  $s_{ik} = x_{ik} / x_i$  la proportion du produit  $k$  dans les exportations du pays  $i$ , à une année donnée. Alors

$$H_i = \sum_k (S_{ik})^2 \quad (1)$$

C'est-à-dire que l'indice de Herfindahl est la somme des parts au carré des exportations dans le panier des exportations d'un pays. Sa valeur peut être normalisée de sorte qu'elle soit entre zéro et un, en procédant à l'ajustement suivant :

$$H_i^* = (H_i - (1/n_i)) / (1 - (1/n_i)) \quad (2)$$

$n_i$  étant le nombre de produits exportés par le pays  $i$ .

L'indice de Theil est obtenu grâce à la formule :

soit  $\mu_i = \sum_k x_{ik} / n$  la valeur moyenne des exportations de produits du pays  $i$ . Il peut être calculé selon deux méthodes. Soit en incluant les lignes zéro exportations, auquel cas,  $n$  représente le nombre total de produits SH6, et est le même pour tous les pays ; ou en les excluant, et alors  $n = n_i$  est spécifique par pays (et à partir d'un moment précis également).

$$T_i = 1/n \sum_k (x_{ik} / \mu_i) \ln (x_{ik} / \mu_i) \quad (3)$$

En cas d'inclusion des lignes zéro, le terme dans l'addition peut être établi à zéro, car

$$\lim_{z \rightarrow 0} z \ln (z) = 0 \quad (4)$$

Il est ainsi plus complexe dans la mesure où il peut être décomposé de l'addition de deux éléments, l'un correspondant à la marge extensive et l'autre à la marge intensive (voir Cadot, Carrère and Strauss-Kahn 2011).

### Intensités factorielles révélées

Les intensités factorielles révélées des produits comparées aux dotations en facteurs du Gabon dans la Graphique 8 sont calculées comme suit :

Soit  $\kappa_i = K_i / L_i$  la valeur du dollar du stock de capital par employé du pays  $i$ . L'intensité factorielle révélée du produit  $k$  est une moyenne pondérée des dotations en capital des pays exportant  $k$ , les éléments pondérateurs étant les indices de Balassa modifiés pour atteindre un, c'est-à-dire :

$$\mathbf{K}_i = \sum_k \omega_{ik} \mathbf{K}_k \quad (5)$$

où

$$\omega_{ik} = (x_{ik} / x_i) / \sum_k (x_{ik} / x_i) \quad (6)$$

Cette méthode est très proche de celle utilisée pour obtenir le PRODY (voir Hausmann, Hwang et Rodrik, 2007), en remplaçant le PIB par habitant par les dotations.

## Annexe 3 : Les concepts de l'espace des produits

### Avantage Comparatif Révélé (ACR) :

---

L'ACR d'un produit  $i$  dans un pays  $j$  est défini selon Balassa (1977) comme le ratio des parts d'un produit  $i$  du total des exportations d'un pays  $j$  par rapport à la part des exportations mondiales du produit  $i$  du total des exportations mondiales.

$$RCA_{ji} = (x_{ji} / X_j) / (\sum_i x_{ji} / \sum_j X_j) \quad (7)$$

L'exportation d'un produit  $i$  par un pays  $j$  sera considérée comme concurrentielle si  $ACR_{ji} > 1$ , ce qui signifie que la proportion du produit  $i$  dans les exportations d'un pays  $j$  sera supérieure à la proportion du même bien à travers le monde.

### PRODY :

Pour déterminer la capacité de gain d'un produit particulier et la sophistication de produits, Hausmann et al. (2007) ont introduit les concepts de PRODY et EXPY. L'indice de productivité d'un produit, PRODY, s'obtient en pondérant la moyenne du revenu par habitant des pays qui exportent le produit donné. Les éléments pondérateurs sont les ratios entre la part du produit  $i$  dans le panier global des exportations des pays et les parts de valeur générée à travers tous les pays exportant le produit :

$$PRODY_i = \sum_j \frac{x_{ji}/X_j}{\sum_j (x_{ji}/X_j)} * GDPPC_j \quad (8)$$

Le dénominateur de l'équation de calcul de l'ACR n'est pas le même que celui des éléments pondérateurs du PRODY. Dans l'ACR, le dénominateur est la proportion du produit  $j$  dans les échanges mondiaux, tandis que dans le calcul du PRODY, le dénominateur est la somme des parts du produit  $i$  à travers les pays.

### EXPY :

L'indice de sophistication des exportations d'un pays (EXPY) représente le niveau de revenu associé au panier des exportations de ce pays. Il est obtenu en pondérant la moyenne des PRODY des produits exportés par le pays, les éléments pondérateurs étant les parts des produits du panier des exportations du pays.

$$EXPY_j = \sum_i \left( \frac{x_{ij}}{X_j} \right) * PRODY_i \quad (9)$$

### Complexité d'un produit et complexité économique :

---

La complexité d'un produit est fonction des facteurs qu'il requiert, tandis que la complexité d'un pays est déterminée par le nombre de facteurs disponibles localement. Afin de donner

une valeur numérique de la complexité d'un produit et de la complexité économique, Hidalgo et Hausmann (2009), dans un premier temps définissent la diversification d'un pays comme le nombre de produits que le pays exporte ayant un ACR>1, et l'ubiquité d'un produit comme le nombre de pays qui exportent le produit ayant un ACR>1 :

$$k_{j,0} = \sum_{i=1}^{N_i} M_{ji} \quad (\text{Diversification})$$

$$k_{i,0} = \sum_{j=1}^{N_j} M_{ji} \quad (\text{Ubiquity})$$

Où  $i$  représente un produit,  $j$  un pays et  $M_{ji}=1$  si un pays  $j$  exporte un produit  $i$  ayant un ACR>1. Les auteurs se sont servis de la méthode itérative pour calculer les positions relatives de chaque pays et chaque produit par rapport aux autres pays et produits.

La méthode itérative permet d'obtenir, à chaque répétition, la valeur moyenne de la mesure obtenue dans l'itération précédente, en partant de l'indice de diversification d'un pays et de celui de l'ubiquité d'un produit. Chaque itération qui suit prend en compte les informations de la précédente. Ce qui donne :

$$k_{j,n} = \frac{1}{k_{j,0}} \sum_{i=1}^{N_i} M_{ji} k_{i,n-1}$$

$$k_{i,n} = \frac{1}{k_{i,0}} \sum_{j=1}^{N_j} M_{ji} k_{j,n-1}$$

où  $n$  correspond à un nombre de répétitions. Les deux dernières équations sont effectuées jusqu'à ce que le classement des pays et des produits au fur et à mesure des répétitions ne change plus. Dans le présent document, nous avons utilisé  $k_{j,16}$  pour mesurer la complexité économique, et  $k_{i,17}$  pour mesurer la complexité du produit,

### **Proximités des produits :**

---

Afin d'évaluer l'interdépendance entre différents produits, Hausmann et al. (2007) mesurent la probabilité qu'un pays exporte un produit ayant un Avantage Comparatif Révélé (ACR)>1 étant donné qu'il exporte d'autres produits ayant un ACR>1. Ainsi, deux produits seront proches l'un de l'autre, et nécessiteront des facteurs similaires, si les pays qui exportent le produit  $i$  ont tendance à exporter le produit  $j$  qui a un ACR>1, et vice versa :

$$\varphi_{ij} = \min (P(RCA_i > 1 \mid RCA_j > 1), P(RCA_j > 1 \mid RCA_i > 1))$$

Ce qui donne une « proximité » sous la forme d'une valeur du rapprochement des produits  $i$  et  $j$ .

### **Densités des produits d'un pays :**

---

La probabilité qu'un pays puisse exporter un produit  $i$  avec un ACR>1 se mesure en pondérant la somme des proximités du produit  $i$  et de tous les autres produits exportés du pays ayant un ACR>1. Donc, si un pays exporte un grand nombre de produits qui sont proches (proximité

élevée) du produit  $i$ , il existe une grande probabilité que les exportations du produit  $i$  par le pays parviennent à être compétitives. La probabilité  $w$  qu'un pays  $j$  exporte un produit  $i$  s'obtient en mesurant la densité du produit  $i$  :

$$k_{i,n} = \frac{\sum_i RCA_i \varphi_{ij}}{\sum_i \varphi_{ij}}$$

Il convient de préciser que la densité  $w$  d'un produit  $i$  d'un pays  $j$  peut être interprétée par la « facilité » de diversification avec le produit  $i$ .

### **Forêt claire :**

---

Les indicateurs de densité peuvent être utilisés pour obtenir une indication globale du positionnement du pays dans l'espace des produits, et cet indicateur pourrait donner la mesure de l'interdépendance entre le panier d'exportations existant et le reste de l'espace des produits. L'indicateur de forêt claire donne une indication de la valeur (attendue) du produit qu'un pays pourrait potentiellement exporter (parmi les produits que le pays n'exporte pas actuellement avec un avantage comparative)

La valeur de forêt claire est la moyenne pondérée du PRODY de toutes les exportations potentielles (non exportés encore) d'un pays, les éléments pondérateurs étant les indicateurs de densité du pays de ces produits. Ainsi, la valeur de « forêt claire » dépend de la facilité du pays à se diversifier avec des produits non exportés. Et un pays qui exporte des produits situés au cœur de son espace des produits aura des densités des produits non exportés plus élevées, et donc une valeur de forêt claire plus élevée.

$$open\_forest_j = \sum_i density_{ji} * (1 - x_{ji}) * PRODY_j$$

où  $x_i=0$  pour les produits  $i$  ayant un  $ACR_i < 1$ , et  $x_i=1$  sinon.

### **Valeur stratégique des produits non exportés**

---

La valeur stratégique de tout produit qui n'est pas exporté avec un avantage comparatif peut être mesurée à l'aide de la valeur de forêt claire. Cela en évaluant ce qui pourrait arriver à la valeur de forêt claire si un pays commençait à exporter ce produit à avantage comparatif. Lorsque le produit est étroitement interdépendant d'un grand ensemble d'autres produits de valeur qui ne sont pas encore exportés, cela donnerait une valeur de forêt claire plus élevée, et par conséquent une valeur stratégique élevée car les possibilités d'une diversification du pays s'en trouveraient grandement décuplées.

## **Annexe 4 : Questionnaire de l'enquête qualitative sur le potentiel d'exportation et les capacités d'offre de services**

L'objectif de l'enquête est de fournir des informations utiles permettant dresser un profil des exportateurs de services, mettre en lumière les opportunités dans les secteurs sélectionnés, et également indiquer les domaines nécessitant des réformes pour l'amélioration des exportations vers les marchés clés étudiés.

L'enquête porte sur les éléments suivants :

1. Caractéristiques et capacités de l'entreprise ;
2. Services exportés et marchés cibles, y compris les processus et procédures d'exportation ;
3. Ressources financières et légales des entreprises exportatrices ;
4. Ressources humaines des entreprises exportatrices et les services d'appui ;
5. Compétitivité des entreprises exportatrices ;
6. Mesures réglementaires locales qui affectent les exportations de services ;
7. Caractéristiques des marchés d'exportation.

L'évaluation sera réalisée par le consultant local en fonction des questions suivantes :

### ***Caractéristiques et capacités de l'entreprise :***

---

- Combien d'employés, permanents et non permanents, compte votre entreprise ?
- Quelle est la proportion du capital détenu localement ? Quelle est la proportion des capitaux étrangers ?
- Quelle est la proportion des exportations dans le chiffre d'affaires ?
- Quel est le chiffre d'affaires total de votre entreprise ?
- Quelle a été la croissance des ventes à l'export au cours des 5 dernières années ?
- Depuis combien de temps votre entreprise exporte-t-elle ?
- Votre entreprise a-t-elle un site Internet ? Effectue-t-elle des opérations d'exportation en ligne ?

### ***Services exportés et marchés cibles, y compris les processus et procédures d'exportation :***

---

- Quels objectifs votre entreprise s'est-elle fixée pour pénétrer vos marchés d'exportation actuels ?
- Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle atteint les objectifs qu'elle s'était fixés pour parvenir à pénétrer le marché d'exportation ?
- Quelles sont les caractéristiques clés du service exporté ? les décrire en détail avec divers exemples. Poser des questions détaillées sur les services exportés avec autant d'exemples que possible. Ces informations sont cruciales pour l'analyse.
- L'entreprise vend-elle des services sur le marché local ou est-elle exclusivement orientée vers l'exportation ?

- Au cas où l'entreprise vend actuellement ou aurait à un moment donné vendu des services sur le marché national, a-t-elle modifié son service originel aux fins de l'adapter à l'exportation ? Si oui, quelles modifications ont été opérées ?
- Quels modes d'approvisionnement sont utilisés pour l'exportation des services ?
- Quel est l'avantage comparatif perçu de l'entreprise dans la fourniture de services à l'étranger ?
- Vers quels marchés votre entreprise exporte-t-elle activement et dans quelle quantité ? Quels sont les noms des principaux clients de l'entreprise à l'étranger ? Votre maison mère en fait-elle partie ?
- Quels autres marchés votre entreprise considère-t-elle comme marchés à fort potentiel de croissance et ?
- Pourquoi votre entreprise NE s'est-elle pas implantée sur ces marchés ?
- Quelle est la stratégie de prix de l'entreprise ? Comment sont déterminés les prix ?
- Comment le service exporté par l'entreprise est-il perçu sur le marché cible (positionnement du service) ?
- Quelle est la stratégie marketing de l'entreprise sur le marché cible ?
- Combien de contrats/expéditions à l'exportation par an l'entreprise a-t-elle ? Interviennent-ils (elles) régulièrement ou de façon irrégulière ?
- Quel mode de paiement est utilisé pour les exportations de l'entreprise (avance en espèces, lettre de crédit, en compte, encaissement documentaire, etc.) ?
- Sur une année donnée, les règlements des exportations de l'entreprise sont-ils effectués tous en une seule fois ou une fois les prestations sont fournies ?
- Quelle est la nature du contrat d'exportation (marché forfaitaire ou à prix ajustables) ?
- Comment les conditions du marché d'exportation sont-elles définies ? Sont-elles imposées par l'acheteur étranger ou négociées entre l'entreprise et l'acheteur extérieur ? Le contrat comporte-t-il des clauses de prime pour livraison rapide ou de pénalité pour retard de livraison ?
- Comment votre entreprise obtient-elle des commandes/contrats d'exportation ?
- A quel processus ou procédure vous soumettez-vous pour pouvoir exporter vos services sur le marché d'exportation ?

### ***Ressources financières et légales des entreprises exportatrices***

---

- Quelles sont les sources de financement utilisées par l'entreprise pour financer son besoin en fonds de roulement : fonds propres/bénéfices non distribués, crédit du client, banques commerciales, actions ou crédit non institutionnalisé ?
- Quelles sont les sources de financement utilisées par l'entreprise pour financer ses besoins d'investissement : fonds propres/bénéfices non distribués, crédit du client, banques commerciales, actions ou crédit non institutionnalisé ?
- Comment l'entreprise gère-t-elle les risques suivants sur les marchés d'exportation : risque de marché, risques de crédit et de change, risque politique et autres risques ?
- L'entreprise a-t-elle des personnes employées/engagées par contrat pour la conseiller sur les répercussions légales ou fiscales de l'exportation ? Avez-vous recours à un conseiller juridique lors de la révision de vos contrats d'exportation ?



## ***Ressources humaines des entreprises exportatrices et les services d'appui***

---

- Quelles compétences et/ou qualifications sont nécessaires pour offrir des services dans cette filière ?
- Quelles sont les qualifications/certifications nécessaires pour exporter sur le marché cible ?
- Les qualifications dans votre profession sont-elles reconnues sur le marché vers lequel vous exportez ?
- Quelle évaluation votre entreprise fait-elle des compétences requises dans votre filière en matière d'adéquation ?
- Quels types de services d'appui marketing votre entreprise reçoit-elle des associations, de l'État et d'autres organismes d'aide au commerce ?
- Quels services d'aide à l'exportation attendez-vous des associations, de l'État et d'autres institutions d'aide au commerce (IAC) ?
- Quelles incitations spécifiques considérez-vous appropriés pour permettre à vos services de pénétrer et rester concurrentiels sur les marchés d'exportation ?
- Quelles sont les qualifications des ouvriers au sein de l'entreprise ? Combien sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement secondaire général ? Combien ont un diplôme de l'enseignement professionnel ? Et dans quel domaine de spécialisation ? Combien ont un diplôme de l'enseignement supérieur et dans quel domaine de spécialisation ? Où ont-ils travaillé avant d'intégrer l'entreprise ?
- Combien d'employés ont une expérience préalable en commerce international ?
- Quelles sont les qualifications du directeur de l'entreprise ?
- Comment l'entreprise gère-t-elle l'augmentation de la demande liée aux commandes d'exportation ? Grâce aux heures supplémentaires ou à l'embauche de personnels supplémentaires ?
- L'entreprise a-t-elle d'employés exclusivement dédiés à la gestion des exportations ?
- Comment l'entreprise traite-t-elle les demandes des clients ?
- Comment l'entreprise gère-t-elle la barrière de la langue ?

## ***Compétitivité des entreprises exportatrices***

---

- Comment l'entreprise obtient-elle des contrats à l'export ? Est-elle contactée directement par des acheteurs étrangers ? L'entreprise contacte-t-elle directement les acheteurs étrangers ou répond-elle à des appels d'offres ?
- L'entreprise a-t-elle réalisé une étude de marché pour évaluer « l'exportabilité » de ses services ? Si oui, quelles ressources ont été utilisées pour la réalisation de ladite étude de marché ?
- Comment l'entreprise a-t-elle choisi ses modes d'entrée sur le marché ?
- Comment l'identification des services potentiellement viables sur le marché cible a-t-elle eu lieu ?

## ***Mesures réglementaires locales qui affectent les exportations de services***

---

- Quels aspects réglementaires nationaux constituent des obstacles au développement et à l'exportation des services ?

***Identifier et évaluer les marchés potentiels pour les secteurs sélectionnés et les contraintes spécifiques à l'entrée sur ces marchés***

---

- Quelles sont les exigences réglementaires et standards pour l'entrée sur les marchés de vos produits actuels ?
- Quel est le niveau de concurrence et quels sont vos principaux concurrents sur le marché de vos produits ?
- Quels sont les avantages dont jouissent vos concurrents en matière d'intervention de l'État ?
- Quelles sont les principales contraintes auxquelles vous êtes confrontés lorsque vous exportez sur les marchés cibles ?