Autopsie des écosystèmes des micros, petites et moyennes entreprises en République democratique du congo

Analyse basée sur les données de Kinshasa, Lubumbashi, Matadi et Goma

NOVEMBRE 2019

CIIP Competitive Industries and Innovation Program
Financed by

Autopsie des écosystèmes des micros, petites et moyennes entreprises en République democratique du congo

Analyse basée sur les données de Kinshasa, Lubumbashi, Matadi et Goma

© Copyright November 2019
The World Bank
1818 H Street, NW
Washington, D.C. 20433
All rights reserved

Conception graphique: James E. Quigley/Model Citizen Press LLC
Photos: Natalia Agapatova/Banque mondiale

Table des matières

I. Remerciements v

II. Avant-propos vii

III. Résumé xi

Contexte xi
Méthodologie xii
Résultats xii
Conclusions et recommandations xiii

IV. Acronymes xv

V. Contexte-général 1

VI. Methodologie 5

1. Phases d'étude des MSME 5
2. Méthodes analytiques 7
3. Méthodes de collecte des données 8

VII. Résumé des résultats de l'étude et de l'analyse des écosystèmes 9

1. Aperçu des résultats de la cartographie des MPME sur quatre sites 9
2. Résultats de l'enquête auprès des MPME et groupes de discussion 13

VIII. Conclusions des consultations sur l'écosystème des MPME 19

IX. Renforcement de l'écosystème des MPME à Kinshasa, Lubumbashi, Matadi et Goma 29

Références 37

Annexe 1. Base de données des MPME et leurs principales caractéristiques 39
Annexe 2. Cartographie de grandes entreprises 43
Annexe 3. Inclusion financière des MPME en RDC 47
Annexe 4. Offre et demande des SDE pour les MPME 49
Annexe 5. Facilitateurs de l'écosystème des MPME 51
Annexe 6: Différents types de MPME 55

Tableaux

Tableau 1 Définition des MPME utilisée dans le présent rapport 5
Tableau 2. Définition des MPME par stade de croissance et trajectoire de croissance probable 6

Figures

Figure 1. Base de données des MPME 10
Figure 2. Représentation des entreprises dirigées par des jeunes dans la population des MPME 10
Figure 3. Représentation des entreprises appartenant à des femmes dans la population des MPME 10
Figure 4. Tendances des MPME dans les quatre sites 11
Figure 5. Répartition des MPME par secteur 12
Figure 6. Entreprises appartenant à des hommes et à des femmes par secteur d'activité 13
Figure 7. Collecte de données sur les MPME 13
Figure 8. Causes de l'augmentation des recettes 14
Figure 9. Perspectives des femme et des jeunes 16
Figure 10. Principales conclusions du diagnostic de l'écosystème des MPME 19
Figure 11. Le rôle des entreprises chefs de file dans l'intégration de la chaîne de valeur 36

I. Remerciements

Le présent rapport a été préparé par Natalia Agapitova, Milaine Rossanaly, Didier Kashala et Janvier Kiambu dans le cadre de la préparation du Projet d'Appui au Développement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (PADMPME) en République démocratique du Congo (RDC) avec le soutien et le financement du Groupe de la Banque mondiale (GBM).

Le rapport a bénéficié des conseils et des commentaires de plusieurs membres de l'équipe du GBM, à savoir : Alain Tienmfoltien Traore, Alphonsus Nji T Achomuma, Anupa Pant, Chadi Bou Habib, Domoina Rambeloarison, Justin Hill, Roy Parizat, Tazeen Hasan et Sharon Fisher.

L'élaboration de la méthodologie, la collecte et l'analyse des données se sont appuyées sur les contributions du consortium Deloitte-Afrique-Target, dirigé par Marie Sevellec et Serge Mumbu.

Nous remercions nos homologues du gouvernement de la RDC pour leur aide, y compris le Ministère des Classes Moyennes, des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat(CMPMEA) ; le Ministère du Genre, Enfant et Famille ; les gouverneurs des provinces du Haut Katanga, du Nord-Kivu et du Kongo Central, ainsi que les services de ces gouvernements provinciaux.

Notre gratitude va également aux nombreuses entreprises et associations professionnelles de la RDC qui ont partagé des données et émis leurs points de vue à l'occasion d'entrevues et d'échanges individuels et en groupes.

Bernard De Schrevel, Jean-Claude Malongo, Patty Kalay et Paulina Rozycka du bureau de la Commission européenne à Kinshasa ont apporté des contributions techniques précieuses et participé à diverses activités pendant la mise en œuvre. Qu'ils daignent trouver ici nos profonds remerciements.

Nous adressons également nos remerciements à Papy Tshaba, Ezechiel Biduaya, Jean Pierre Mapual et Jules Petit Tahata qui, eux aussi, ont apporté des contributions et des commentaires supplémentaires.

Nous remercions par ailleurs le Fonds Fiduciaire du Programme des Industries Compétitives et de l'Innovation (CIIP) pour son soutien financier qui a permis de produire ce rapport.

II. Avant-propos

Ministère des Classes Moyennes, des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat de la République Démocratique du Congo

Le Congolais est un peuple entrepreneur. Le fameux « article 15 : débrouillez-vous » en dit long. Le nombre impressionnant de micros, très petites, petites et moyennes entreprises (PME), formelles comme informelles, que compte notre pays témoigne, de manière éloquente, de ce dynamisme entrepreneurial.

Aussi, de tous les temps, les petites et moyennes entreprises, formelles comme informelles, ont joué et continuent à jouer une partition remarquable et vitale sur le plan économique et social dans notre pays, la République Démocratique du Congo. La rentabilité et le rendement de l'entreprise congolaise en général, de la micro, la très petite, la petite et la moyenne entreprise (MPME) en particulier, sont en partie tributaires de son écosystème. C'est donc à juste titre que la politique nationale sur le développement de la République Démocratique du Congo considère les MPMPE comme « le moteur central » d'une croissance économique qui se veut désormais inclusive et capable de garantir la redistribution du revenu à travers, notamment, la création d'emplois en milieu tant rural qu'urbain.

La présente étude, initiée par notre partenaire, Le Groupe de la Banque mondiale, nous permet de disposer désormais des informations fiables et pertinentes sur les différents acteurs qui interviennent et interagissent dans l'environnement de la Micro, Petite et Moyenne Entreprise. Le résultat de cette étude permet de réaliser un grand zoom photographique sur le secteur des MPME dans notre pays et, partant, facilite, sans aucun doute, la mise à jour des données stratégiques et une identification plus pertinente de nouveaux créneaux de développement de nos MPME. En réalité, aucune réforme, c'est-à-dire aucune politique publique crédible, n'est possible dans un pays ou dans un secteur si aucun état des lieux fiable n'est disponible.

Or, le Président de la République, Son Excellence Félix Antoine Tshisekedi Tshilombo, a inscrit la diversification de l'économie parmi les axes prioritaires de ce quinquennat. Il souhaite ainsi impulser une nouvelle dynamique dans la pratique des affaires pour l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, c'est-à-dire d'opérateurs économiques créateurs de richesses durables pour la nation, catalyseurs de véritables classes moyennes et capables d'engager courageusement la lutte pour la réduction de la pauvreté dans notre pays. Tout naturellement, au nombre de ces entrepreneurs de la nouvelle génération, les femmes et les jeunes sont particulièrement appelés à jouer un rôle de tout premier ordre.

D'ailleurs, depuis quelques années, le gouvernement de la République est résolument engagé dans cette voie consistant à sortir son économie de l'emprise étouffante des industries extractives fondées sur le modèle rentier de type colonial et qui a longtemps fragilisé toute notre économie, en livrant celle-ci aux caprices

des cours des marchés mondiaux. La stratégie nationale de promotion des MPME, telle qu'adoptée par le gouvernement de la République en mai 2016, en constitue indiscutablement la pierre angulaire. Sa mise en œuvre s'est traduite par la signature, le 15 septembre 2018, de l'Accord de financement du Projet d'Appui au Développement de la Micro, Petite et Moyenne Entreprise (PADMPME) qui a été ratifié par notre Parlement. Le présent rapport fournit des repères intéressants sur les secteurs susceptibles, non seulement de créer des emplois, mais aussi de valoriser nos zones urbaines et périurbaines : l'agroalimentaire et son industrie de transformation, l'industrie légère et les services (à l'exclusion des services commerciaux et financiers). Il constitue, pour notre gouvernement, un véritable tableau de bord qui nous permettra de calibrer plus efficacement nos actions. Nous invitons donc toutes les parties prenantes du secteur des MPME à l'exploiter à bon escient, notamment dans le cadre du PADMPME, afin d'en garantir pleinement le succès.

Pour tout dire, cette étude, sous-tendue par le PADMPME, est un pas significatif dans la bonne direction. Cependant, il ne s'agit que du tout premier pas devant être suivi de plusieurs autres de même envergure, si pas davantage, pour parvenir aux objectifs rigoureux que s'est assigné le gouvernement, sous la coordination du Premier Ministre, Son Excellence Sylvestre Ilunga Ilunkamba.

Partant de cet état des lieux exhaustif de notre secteur des PME, il nous revient à présent, en notre qualité de pouvoir public, d'aller beaucoup plus loin et beaucoup plus vite, de manière holistique mais pragmatique, dans l'optique de parvenir à la transformation économique et sociale de notre pays, tant souhaitée et tant attendue par notre peuple, à travers l'entrepreneuriat.

Pour clore ce propos, je voudrais remercier cordialement, au nom du gouvernement congolais, notre partenaire, le Groupe de la Banque mondiale, pour cet accompagnement technique et financier qu'il nous assure si pertinemment !

Enfin, je voudrais féliciter tous les experts qui ont contribué, de quelque manière, à la pose de cette première pierre de l'édifice qu'il nous revient de construire, en termes de mise à jour des données dans cet important secteur des MPME dont l'éclosion est, désormais et à juste titre, perçue par toute la nation congolaise comme « la priorité des priorités », afin de doter notre économie d'un puissant vecteur de sa diversification, de la lutte contre la pauvreté et, somme toute, de la transformation intégrale du pays.

Me Justin KALUMBA MWANA-NGONGO
Ministre des Classes Moyennes,
Petites et Moyennes Entreprises,
Artisanat

Groupe de la Banque mondiale

La République démocratique du Congo (RDC) reconnaît le vaste potentiel et l'impact des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) formelles et informelles dans son développement. Avec l'appui technique et financier du Groupe de la Banque mondiale, le Projet d'Appui au Développement des MPME initié par le gouvernement vise à soutenir une évolution optimale de ces entreprises et à augmenter les possibilités qu'elles offrent en termes d'emplois et d'entrepreneuriat, en particulier pour les structures dirigées par des jeunes et des femmes. A l'heure où la RDC inaugure une nouvelle page de son histoire politique, il est heureux de constater que la valorisation du capital humain s'affirme comme l'une des priorités du gouvernement. Le renforcement des capacités locales est essentiel au développement du pays, et le Groupe de la Banque mondiale joue un rôle prépondérant dans ce domaine.

L'éclosion et la maturation effective des MPME sont généralement tributaires de leur capacité à surmonter des contraintes systémiques incluant l'accès au financement, l'intégration du marché, ainsi que les règles et procédures gouvernementales. Certes, d'autres défis spécifiques au contexte congolais existent et doivent être relevés. Bien que des progrès notables aient été observés dans ce domaine, ces enjeux doivent encore être examinés et traités.

Quels en sont les enjeux et les causes profondes ? Notre assistance aux MPME ne pourra contribuer à leur prospérité que dans la mesure où nous aurions au préalable réalisé une évaluation conséquente des facteurs favorables ou des entraves à leur viabilité.

Ce rapport répond à cette question. Le Groupe de la Banque mondiale, avec l'appui du programme des industries et de l'innovation compétitives (CIIP), a mené une analyse de l'écosystème des MPME à travers plusieurs méthodes de collecte de données, notamment des groupes de discussions, des consultations, et une sensibilisation en ligne avec des entrepreneurs et d'autres parties prenantes. Le présent rapport cible quatre sites de mise en œuvre du projet, et les secteurs à fort potentiel de création d'emplois et de valeur ajoutée au niveau local. Citez-les ici

Ce travail d'analyse a abouti à la création d'une base de données unique de plus de 2300 MPME et une analyse exhaustive de leur environnement. Les données rassemblées nous permettent de mieux comprendre comment les contraintes systémiques, le sexe et l'âge des entrepreneurs, ainsi que les écarts en termes de compétences et d'accès à la technologie, influencent la productivité des MPME formelles et informelles en RDC. Le rapport souligne les besoins de différents types de MPME et propose des recommandations sur la manière dont nous pouvons adapter les réponses aux politiques et encourager l'investissement privé.

Toute personne physique ou morale intéressée à explorer des solutions innovantes et à maximiser les possibilités de soutien à l'écosystème des MPME en RDC, qu'il s'agisse de praticiens publics ou privés ou des MPME elles-mêmes, trouvera dans ce rapport une information de qualité pour nourrir sa réflexion ou guider son action. En effet, ce rapport offre des preuves pertinentes et un examen minutieux du dialogue pluri-acteurs, tout en prenant en compte l'environnement politique et la mobilisation du secteur privé. Les MPME sont indispensables à une économie riche et stable, propre à promouvoir le progrès social. L'analyse présentée dans ce rapport vise à contribuer à leur développement.

Jean-Christophe CARRET
Directeur des opérations de la Banque mondiale pour la République Démocratique du Congo,
la République du Congo,
la République centrafricaine et le Burundi

III. Résumé

Contexte

Les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) dominent le secteur privé en République Démocratique du Congo (RDC) et pourraient servir de moteur de croissance et de création d'emplois pour le pays. Les données du présent rapport montrent que les entreprises de six ans et plus sont celles qui contribuent le plus à l'emploi en RDC, à un taux d'environ 60%. Les jeunes entreprises représentent plus de 35% de l'emploi total. Cependant, des obstacles importants dans l'écosystème de la RDC entravent la formalisation, la croissance et la compétitivité de ces entreprises.

Pour soutenir la croissance des MPME et augmenter les opportunités d'emploi et d'entrepreneuriat, le gouvernement de la RDC a préparé un projet de développement et de croissance des PME avec le soutien et le financement du Groupe de la Banque mondiale (GBM). Le projet d'investissement de 100 millions de dollars US est mis en œuvre entre 2019 et 2024 afin de s'attaquer aux obstacles des écosystèmes auxquels sont confrontées les MPME, en particulier les entreprises dirigées par des femmes et des jeunes, et les petites et moyennes entreprises (PME) ayant un potentiel de croissance. Ce projet comprend trois composantes : (i) le soutien aux opportunités d'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes ; (i) l'appui à la croissance des PME, pour laquelle le projet vise à offrir des subventions de contrepartie à des PME bien établies ayant un potentiel de croissance avéré; et (iii) le renforcement des capacités institutionnelles et la gestion des projets.

Pour mieux comprendre les défis auxquels sont confrontés certains segments des MPME, le GBM, avec le soutien du Programme pour les industries compétitives et l'innovation (CIIP), a mené une analyse de l'écosystème des MPME dans quatre sites de projet en RDC : Kinshasa, Goma, Lubumbashi et Matadi. Le projet était axé sur les secteurs susceptibles de créer des emplois et d'ajouter de la valeur dans les zones urbaines et périurbaines : l'agroalimentaire, la transformation agroalimentaire, l'industrie légère et les services (à l'exclusion des services commerciaux et financiers). Ce travail visait à déterminer les racines profondes des contraintes auxquelles les MPME sont confrontées et à identifier les caractéristiques nécessaires à la réussite d'un modèle de projet prenant en charge les MPME dans les régions ciblées.

Méthodologie

L'étude a exploité une gamme variée de canaux et de méthodes de collecte de données pour capturer des informations profondes, détaillées et significatives sur les MPME formelles et informelles en RDC. Les données ont été collectées à travers l'examen des sources publiques disponibles et des données internes du GBM. Elles ont été également recueillies grâce à la mise en place d'une plateforme de diffusion et d'enregistrement en ligne pour les MPME; des enquêtes en ligne, des entretiens semi-structurés (par téléphone ou en face à face), des groupes de discussion avec des entrepreneurs; des consultations avec des entreprises établies, de grande taille, multinationales et nationales, ainsi que des entretiens avec des acteurs des écosystèmes dans les quatre villes. Cette étape a permis de créer une base de données unique de 2 374 MPME formelles et informelles réparties sur les quatre sites observés et une analyse de leurs écosystèmes.

La boîte à outils de diagnostic du GBM pour la promotion de la croissance des PME a servi de base à la méthodologie. Cette boîte à outils fournit un processus normalisé et des instruments qui suivent une approche systématique axée sur le marché pour identifier les opportunités et les défis auxquels font face les MPME, les différentes parties prenantes affectant la capacité d'un entrepreneur de MPME à créer et développer une entreprise, ainsi que l'écart entre ce qui est disponible et ce qui est nécessaire pour que les MPME puissent tirer parti des opportunités de marché viables.

Résultats

Dans l'ensemble, les MPME font état d'une tendance positive à la croissance des revenus au cours des cinq dernières années. Cette augmentation est liée à la croissance de la demande intérieure et à l'amélioration de la qualité des fournisseurs. Les micro-entreprises sont les MPME les plus répandues et les plus susceptibles d'avoir de jeunes propriétaires (âgés de 18 à 35 ans) qui font état de plans de croissance et d'ambition. Pour la majorité des MPME, offrir des produits et des services de haute qualité à un prix compétitif constitue leur principal avantage concurrentiel. Les secteurs les plus dynamiques sont les services communautaires et sociaux, après le secteur primaire.

En parallèle, les MPME font état de contraintes systémiques limitant leur accès aux marchés. Outre le manque d'accès au financement, les entrepreneurs soulignent que la qualité médiocre et le coût des intrants sont l'un des facteurs les plus limitants de la croissance. La mauvaise qualité des infrastructures limite davantage l'accès aux marchés et augmente les coûts de production. La complexité des règles de passation des marchés restreint la participation des MPME aux marchés publics. L'intégration dans les marchés nationaux et les chaînes de valeur est faible et le pays souffre de la fragmentation du marché intérieur. Les MPME soulignent également le poids de la concurrence étrangère sur le marché local.

Alors que les femmes s'engagent de plus en plus dans l'entrepreneuriat, elles rapportent plus de contraintes internes et externes. Les femmes possèdent ou gèrent 28% des MPME cartographiées. Les entreprises appartenant à des femmes sont davantage représentées dans les secteurs à faible marge bénéficiaire, tels que la vente au détail, et sont particulièrement touchées par un accès limité aux marchés et aux coûts de production élevés. Les femmes considèrent généralement l'entrepreneuriat comme une nécessité, une source de

revenus en raison de l'absence d'autres sources de revenus et d'emplois. Ce sont les jeunes qui stimulent la croissance de l'entrepreneuriat d'opportunités en RDC.

Les écarts de compétences affectent négativement la croissance et la productivité des MPME. Pour 70% des MPME, le manque de ressources humaines qualifiées est le premier facteur interne de retard de croissance. En outre, il existe un décalage entre la formation proposée sur le marché et les besoins en compétences des MPME spécifiques à leurs besoins d'entreprise. L'analyse de l'écosystème a mis en évidence une forte demande pour un large éventail de systèmes de développement des entreprises. Les acteurs de l'écosystème signalent que leur principal défi consiste à développer un modèle d'entreprise viable. La saisonnalité a également des implications sur la capacité des MPME à attirer et retenir les talents.

Les MPME utilisent la technologie de manière limitée. L'utilisation des nouvelles technologies est limitée en raison des problèmes d'accès à l'énergie, des coupures de courant fréquentes, du manque d'équipements et de la pénétration limitée des TIC. 77% des MPME considèrent le manque d'équipements et de technologies modernes comme un obstacle à la productivité. Il y un large écart entre les âges et les sexes dans l'usage de la technologie : 57% des femmes déclarent ne pas savoir utiliser la technologie (contre 37% des hommes) et seulement 17% des jeunes entrepreneurs n'utilisent pas du tout de technologie.

Conclusions et recommandations

Les principales conclusions et recommandations reflètent les besoins de différents types de MPME et l'expérience internationale des réponses politiques qui sont adaptées à leurs besoins :

- **Simplifier et rendre l'environnement des affaires plus transparent.** L'accès à l'information est l'une des principales exigences des acteurs de l'écosystème MPME. La réforme en cours sur la création d'un guichet unique est un bon pas vers un système d'incitation à la formalisation, et sa mise en œuvre devrait être élargie. Un registre centralisé des MPME pourrait aider à consolider les données de diverses sources afin de mieux comprendre les besoins et les opportunités.
- **Combler les lacunes du marché et des institutions pour favoriser l'investissement privé dans les MPME.** Les tendances récentes démontrent que les investisseurs nationaux et de la diaspora sont davantage intéressés par le marché en RDC. Le capital de démarrage nécessitera davantage de soutien public et d'approches innovantes pour mobiliser les investisseurs privés. En ce qui concerne la conception du Projet d'Appui pour le Développement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (PADMPME), les parties prenantes ont noté qu'il pourrait jouer un rôle de catalyseur dans la mise en place d'un pipeline de transactions pouvant attirer des investisseurs privés par le biais de son concours de plan d'affaires.
- **Renforcer et étendre la base d'entrepreneurs opportunistes.** Des modèles locaux pourraient être recrutés pour favoriser la culture de l'entrepreneuriat opportuniste, et les systèmes de soutien des écosystèmes pourraient être renforcés pour faciliter les réseaux d'entreprises. En outre, l'entrepreneuriat social pourrait être promu comme une alternative à l'entrepreneuriat opportuniste axé sur le profit parce qu'il fournit un modèle flexible pour l'emploi et le développement communautaire.
- **Concevoir des solutions innovantes aux défis de l'infrastructure.** Il est peu probable que les contraintes d'infrastructure soient abordées à court et à moyen terme. De ce fait, des solutions ciblées

sont nécessaires. Les consultations ont souligné la nécessité d'identifier des solutions durables aux contraintes d'infrastructure, menées par le marché. Les partenariats peuvent réduire les obstacles à l'accès aux infrastructures.

- **Piloter des approches pour combler les lacunes en matière de compétences des MPME à grande échelle.** L'écart de compétences de la main-d'œuvre ne peut pas être abordé par les solutions du secteur privé et nécessite une collaboration public-privé. L'accès à des SDE de qualité qui répondent aux besoins spécifiques des entrepreneurs est crucial pour la viabilité à long terme.
- **Poursuivre l'intégration dans les marchés nationaux et les chaînes de valeur.** Il existe des possibilités d'intégration de la chaîne de valeur qui peuvent être maximisées. L'approche de la firme pilote a le plus de potentiel pour stimuler la création des chaînes de valeur et la mise à niveau des MPME.

Les recommandations issues des dialogues multipartites sur l'écosystème des MPME appuieront la mise en œuvre du projet de croissance et de développement des MPME, mais pourraient également être appliquées plus largement et éclairer la conception des politiques et des réformes gouvernementales. En outre, les outils de collecte de données et la base de données unique des MPME fournissent une bonne ressource pour les praticiens publics et privés engagés dans le soutien aux MPME en RDC. Ces ressources seront accessibles au public sur le site Web du Projet de Développement et de croissance des MPME.

IV. Acronymes

ACB	Association Congolaise des Banques
ANIMF	Association nationale des institutions de microfinance
APROCEC	Association professionnelle des coopératives d'épargne et de crédit
ASS	Afrique subsaharienne
BCC	Banque Centrale du Congo
CFEF	Cellule d'exécution des Financements en faveur des Etats Fragiles
CIIP	Programme des Industries Compétitives et de l'Innovation
COOPEC	Coopérative d'Epargne et de Crédit
COPA	Compétition des Plans d'Affaires
FEC	Fédération des Entreprises du Congo
GBM	Groupe de la Banque mondiale
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
IFC	International Financial Corporation (Société financière internationale - SFI, membre du Groupe de la Banque mondiale)
IFI	Institution Financière Internationale
IMF	Institution de Micro Finance
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PAD	Project Assessment Document (sigle anglais pour Document d'Évaluation de Projet)
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SCD	Diagnostic Systématique par Pays
SDE	Services de Développement des Entreprises
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Dream it, Believe it, Do it
GREEN AFRICA
DYNAMEDIA

V. Contexte-général

Avec une population estimée à environ 77 millions d'habitants, la RDC est le quatrième plus grand pays d'Afrique et le onzième du monde. Le pays est exceptionnellement riche en ressources naturelles. Cependant, la faiblesse des institutions étatiques, l'instabilité politique, la mauvaise gouvernance et les choix politiques erratiques ont accru la vulnérabilité de l'économie et exposé la société à la violence et à la paupérisation (Banque mondiale, 2018a). En janvier 2019, au bout d'élections controversées et tumultueuses, le pays a connu sa première transition démocratique en 59 ans d'indépendance lorsque le chef de l'opposition, Félix Tshisekedi, est devenu le Président de la République, mettant fin aux 18 ans de pouvoir de Joseph Kabila. Tshisekedi hérite d'une économie qui connaît une baisse constante de la croissance depuis la chute des prix des matières premières en 2014. Le PIB par habitant en 2017 est tombé à 40% de son niveau de 1960 (USD constants de 2010, Indicateurs du Développement dans le monde), laissant 73% de la population sous le seuil de pauvreté de 1,9 USD. Les indicateurs du développement humain sont faibles, l'espérance de vie ne dépassant pas 60 ans (175è sur 189 pays, Rapport mondial sur le développement humain 2018). Le pays continue de lutter contre les résurgences des groupes armés menés par une centaine de milices, notamment dans les provinces riches en ressources minières de l'Est qui sont également fortement touchées par l'épidémie d'Ebola.

Depuis 2003, la RDC a connu une croissance positive du Produit Intérieur Brut (PIB), avec une accélération supérieure à la croissance moyenne de l'Afrique subsaharienne (ASS) entre 2010 et 2015. A partir du dernier trimestre de 2015, les turbulences économiques dues à la baisse de la demande et des prix des produits de base, ainsi qu'aux tensions politiques persistantes ont réduit la contribution de l'investissement privé de 2,5 points de pourcentage en 2016 à 0,5 en 2017, tandis que l'inflation à deux chiffres a réduit la croissance de la consommation privée à 1,6%. Les exportations restent peu diversifiées et dépendent principalement du cuivre, du cobalt et du pétrole, qui représentent plus de 90 % des recettes d'exportation.

Le secteur privé est dominé par les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) informelles en RDC. Les micro et petites entreprises constituent l'essentiel de l'activité économique et il existe des obstacles importants à la croissance et à la compétitivité des entreprises. Plus de 90 % des entreprises sont de petite taille (de 1 à 9 employés) et près de la moitié d'entre elles sont sur le marché depuis moins de cinq ans. Pourtant, ce sont les entreprises de six ans et plus qui fournissent le plus d'emplois en RDC (environ 60%). Les jeunes entreprises représentent plus de 35 % de l'emploi total. La part des jeunes entreprises en RDC est importante, même dans un contexte de fragilité. Les MPME affichent la plus forte dynamique de création d'emplois par rapport aux grandes entreprises. Le taux de croissance annuel de l'emploi des petites

entreprises est de 5,2 % et celui des moyennes entreprises est de 6 %, comparativement à seulement 1,3 % pour les grandes entreprises.

Le taux de croissance des MPME existantes est faible, et les MPME de la RDC doivent améliorer leurs performances en tant que moteur important de la croissance et des opportunités d'emploi. Les MPME congolaises ont du mal à se développer dans des secteurs à fort potentiel de croissance, tels que l'industrie manufacturière, l'agro-industrie, l'industrie de la pêche, l'énergie, les mines et l'écotourisme en général. L'informel reste répandu et la RDC a une structure industrielle caractérisée par un grand nombre de petites entreprises et d'entreprises informelles, et un petit nombre de grandes entreprises et d'entreprises formelles. La majeure partie de la main-d'œuvre de la RDC est piégée dans des activités à faible productivité. Cela se remarque principalement dans le secteur informel, qui emploie 89% de la population active à l'échelle nationale, avec des disparités géographiques importantes. La plupart des entreprises informelles ont un capital insignifiant et sont contre -performantes (Adoho & Doumbia, 2018).

Pour soutenir la croissance des MPME et accroître les possibilités d'emploi et d'entrepreneuriat, le gouvernement de la RDC a préparé un Projet d'Appui au Développement des Micros, Petites et Moyennes Entreprises (PADMPME) avec le soutien et le financement du Groupe de la Banque mondiale (GBM). Ce projet d'investissement de 100 millions de dollars sera mis en œuvre en 2019-2024 pour s'attaquer aux obstacles écosystémiques auxquels sont confrontées les MPME, en particulier les entreprises dirigées par des femmes et des jeunes, et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ayant un potentiel de croissance. Le projet cible Kinshasa, Goma, Lubumbashi et Matadi en raison de la disponibilité relative d'infrastructures adaptées, de grandes communautés de MPME et/ou de la présence de grandes entreprises industrielles qui offrent aux MPME la possibilité de s'intégrer aux chaînes de valeur existantes. Le projet se concentre également sur les secteurs productifs qui ont le potentiel de créer des emplois et d'ajouter de la valeur dans les zones urbaines et périurbaines : l'agro-industrie, l'agro-transformation, l'industrie légère et les services (sauf le commerce et les services financiers).

Objectifs et composantes du Projet de Développement et de Croissance des PME

L'objectif du Projet de Développement et de Croissance des MPME de la RDC est de soutenir la croissance des MPME et d'accroître les possibilités d'emploi et d'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans certaines régions. Ce projet comporte trois composantes :

- **Le soutien aux possibilités d'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes** qui travaillent à leur compte, qui sont des entrepreneurs de subsistance et qui exploitent une entreprise à domicile ou une entreprise familiale à travers l'assistance technique et le financement de plans d'affaires.
- **Le développement des MPME** par le biais de subventions de contrepartie à des MPME établies qui ont fait leurs preuves et qui sont confrontées à des obstacles de croissance qu'il n'est pas possible de surmonter dans le contexte actuel, en raison des lacunes du marché et des institutions.
- **Le renforcement des capacités et la gestion de projets** qui offrent aux acteurs nationaux et provinciaux (tant publics que privés) des opportunités de renforcement des capacités au niveau de leurs compétences et de leurs capacités à remplir des fonctions de soutien pendant la mise en œuvre du programme.

Source: Banque mondiale, 2017.

Afin d'améliorer la compréhension des défis auxquels font face ces segments particuliers des MPME, le GBM, avec l'appui du Programme des Industries Compétitives et de l'Innovation (CIIP), a réalisé une analyse des écosystèmes des MPME dans les quatre sites du projet. Ce travail avait pour objectif de comprendre les causes principales des contraintes auxquelles sont confrontées les MPME et d'identifier les facteurs nécessaires à la réussite d'un modèle de projet visant à soutenir les MPME dans les régions ciblées.

Les résultats de ces travaux ont servi de base à l'élaboration et à la conception d'instruments de projet, notamment :

- Soutien aux femmes entrepreneurs et aux jeunes entreprises (startups) ;
- Soutien aux réformes du climat des affaires par le biais d'un dialogue public-privé ;
- Soutien aux MPME pour améliorer leurs performances et appuyer leur croissance ;
- Développement des centres des MPME ;
- Création de marchés pour les Services de Développement des Entreprises (SDE) destinés aux MPME.

Bien que les données recueillies dans le cadre de ce travail se soient concentrées sur les segments spécifiques des bénéficiaires du projet, plusieurs résultats peuvent avoir des implications plus larges pour la RDC et d'autres pays :

- La méthodologie de la cartographie des MPME et de l'analyse des écosystèmes, ainsi que le concept de Centres de MPME, s'appliquent largement à d'autres sites en RDC et à d'autres pays ;
- Les outils qui ont été développés pour la collecte des données primaires sont disponibles en anglais et en français et peuvent être utilisés par les praticiens du développement qui conçoivent ou mettent en œuvre des programmes de soutien aux MPME. Ces outils comprennent une enquête en ligne sur les MPME, des questionnaires pour des entretiens structurés, des guides pour des groupes de discussion avec des entrepreneurs et des parties prenantes de l'écosystème, et un outil d'analyse financière pour les centres de MPME ;
- Les données recueillies pourraient être utilisées dans le cadre d'une évaluation comparative dans d'autres pays qui font face à des situations de fragilité et de conflits.

JAPON
ONUDI
UNITE DE TRANSFORMATION DES FRUITS
CIVAK-KIMPESE

VI. Methodologie

1. Phases d'étude des MPME

L'étude était fondée sur une approche multidimensionnelle de la collecte et de l'analyse des données. Cette approche est basée sur un certain nombre de sources primaires et secondaires de techniques de collecte de données pour obtenir des informations approfondies, détaillées et significatives à chaque phase de collecte de données et d'analyse des écosystèmes des MPME formelles et informelles de la RDC.

Cette étude utilise une définition des MPME qui tient compte de la taille de l'effectif, du chiffre d'affaires annuel et de l'actif total (Tableau 1). Cette définition s'appuie sur un diagnostic du secteur des MPME réalisé dans le cadre du conseil technique du PNUD sur la Stratégie nationale pour les PME (PNUD, 2016) et des discussions avec le ministère sectoriel des MPMEA. La définition du Tableau 1 reflète les différentes législations, les discussions avec le ministère des MPMEA et les chartes signées avec les associations d'entreprises en RDC.

Outre cette définition juridique des PME selon leur taille et leur chiffre d'affaires, cette étude a adopté une catégorisation supplémentaire des MPME reflétant : (i) les données sur le propriétaire (par âge et par sexe), (ii) le stade de croissance, (iii) la forme juridique (société enregistrée ou informelle), et (iv) les trajectoires de croissance possibles (entreprises de subsistance, entreprises axées sur la croissance, et entreprises sociales). Le tableau 2 décrit les différents types de MPME selon le stade de croissance et les trajectoires de croissance.

Tableau 1 Définition des MPME utilisée dans le présent rapport

	Nombre d'employés (équivalent temps plein)	*Chiffre d'affaires (annuel)*	*Total des Actifs**
Micro enterprises	1–10	< 10,000 USD	< 10,000 USD
Petites enterprises	11–50	10,000–80,000 USD	10,000–150,000 USD
Moyennes enterprises	51–200	80,000–400,000 USD	150,000–350,000 USD

* Selon la Charte sur les Petites et Moyennes Entreprises et les entreprises artisanales signée entre le Ministère des PME et PMEA (abréviation pour Organisations patronales et professionnelles des petites et moyennes entreprises et de l'Artisanat)

Tableau 2. Définition des MPME par stade de croissance et trajectoire de croissance probable

Nouvelles ou jeunes MPME
Nouvelles micro entreprises de subsistance – Les jeunes, les personnes marginalisées, sans emploi ou sous-employées qui lancent une micro-entreprise, généralement pour des raisons de travail autonome. Les entreprises sont généralement peu qualifiées, elles peuvent être engagées dans de simples activités de vente au détail et elles sont susceptibles de rester informelles. ***Courbe de croissance :*** Il est peu probable qu'elles grandissent un jour.
Nouvelles entreprises axées sur les compétences – La création de petites entreprises par des entrepreneurs qui possèdent un éventail de compétences - un métier technique, une profession ou une expérience de travail - autour desquelles l'entreprise est formée. Ces entreprises sont présentes dans tous les secteurs et n'impliquent généralement pas un nouveau modèle d'entreprise ou une innovation. ***Courbe de croissance :*** Peuvent potentiellement se développer de manière significative si elles ont un propriétaire entreprenant et/ou des conditions de marché appropriées, bien que le propriétaire puisse ne pas disposer d'un large éventail de compétences pour gérer cette croissance.
Start-ups – Nouvelles entreprises innovantes qui visent à se développer rapidement et à utiliser les nouvelles technologies et les nouveaux modèles d'affaires pour y parvenir. ***Courbe de croissance :*** Les entreprises en démarrage sont conçues pour croître rapidement et de façon significative. Les "gazelles" seront des start-ups à succès.
MPME établies
Micro entreprises – Micro entreprises qui fonctionnent depuis un certain temps, souvent de façon informelle. ***Courbe de croissance :*** Faible potentiel de croissance
MPME établies – MPME existantes de plus de deux ans ayant une certaine envergure, généralement des entreprises «fondées sur les compétences» parvenues à maturité. Elles sont présentes dans tous les secteurs de l'économie et sont souvent des entreprises familiales. ***Courbe de croissance :*** La plupart de ces MPME n'ont probablement pas d'aspirations de croissance, soit parce qu'elles offrent un mode de vie suffisant à leurs propriétaires, soit parce que leurs capacités et leurs débouchés sont limités. D'autres se développeront de façon opportuniste, mais n'élaborent pas activement de stratégie à cet effet. Cependant, leur intérêt pour la croissance peut changer, par exemple lorsqu'il y a un changement générationnel dans l'entreprise familiale.
MPME établies, axées sur la croissance – MPME existantes de plus de deux ans ayant des aspirations de croissance et un modèle d'affaires fondé (au moins en partie) sur un nouveau produit, l'élaboration d'un modèle d'affaires ou l'entrée de nouveaux marchés. ***Courbe de croissance :*** Elles ont généralement une intention de croissance et peuvent investir dans l'innovation. La croissance peut se faire de façon organique (p. ex., par de nouveaux produits ou l'entrée de nouveaux marchés) ou par des fusions et acquisitions, ou une combinaison des deux.
Entreprises sociales – Les entreprises sociales s'attaquent aux défis du développement en créant des solutions axées sur le marché pour servir les populations marginalisées, mal desservies et difficiles à joindre. Les entreprises sociales cherchent à créer des valeurs sociales, environnementales et économiques pour leurs employés et leurs clients. ***Courbe de croissance :*** Comme les entreprises sociales doivent équilibrer le rendement économique et social de leurs investissements, leur croissance a tendance à être plus lente que celle des MPME à but lucratif. Les entrepreneurs sociaux ont souvent des aspirations de croissance en termes d'impact social plutôt que de profits. Il existe des exemples d'entreprises sociales à l'échelle nationale et même mondiale, mais la plupart d'entre elles demeurent à une échelle communautaire plus petite.

Source: Adapté de Rekas, Metz et Hill, 2017.

La taxonomie ci-dessus peut s'appliquer aux entreprises formelles et informelles. Par exemple, le Diagnostic Systématique des Pays pour la RDC (Banque mondiale, 2018a) présente le secteur informel en RDC comme un mélange de trois groupes d'entreprises. Le groupe le plus important est celui des micro-entreprises de subsistance appartenant principalement aux pauvres. Ce sont des entreprises peu performantes qui ont du mal à se développer («survivaliste»). Les MPME établies et orientées vers la croissance (les plus performantes) bénéficient d'un niveau de capital plus élevé. Le troisième groupe (les «gazelles» faisant face à des contraintes) comprend les start-ups à fort potentiel de croissance inexploité mais à faible performance.

L'étude s'est déroulée en quatre phases :

1. **Cartographie des MPME :** Les données ont été recueillies à travers un examen des sources publiques disponibles (annuaires de la Fédération des Entreprises du Congo, annuaires municipaux), la mise en place d'une plate-forme d'enregistrement en ligne et une enquête auprès des MPME par Target dans les quatre villes sélectionnées. Les entreprises formelles et informelles ont été incluses dans la base de données.1 Les entreprises informelles ont été saisies par le biais des registres municipaux des entrepreneurs détenant un numéro de contribuable, des médias sociaux et de l'auto-enregistrement de la plate-forme Web. La section suivante présente les résultats de la cartographie qui reflètent le nombre total de MPME identifiées et incluses dans la base de données des MPME. La structure de la base de données est décrite à l'Annexe 1.
2. **Enquête auprès des MPME :** Target a ensuite mené 141 entretiens en face à face avec des MPME de la base de données. Par ailleurs, 521 entreprises ont répondu à un questionnaire en ligne sur les contraintes auxquelles sont confrontées les MPME. Par la suite, Target a organisé sept groupes de discussion avec 7 à 12 entrepreneurs dans chaque groupe. Les groupes de discussion ont ciblé différents segments des MPME : les entreprises dirigées par des femmes, les jeunes entrepreneurs et les entreprises ayant un potentiel de croissance.
3. **Cartographie des entreprises établies, grandes, multinationales et nationales :** 50 entreprises qui travaillent déjà avec des MPME locales ou qui manifestent de l'intérêt à s'engager avec elles ont été cartographiées. L'objectif était de mieux comprendre les chaînes de valeur potentielles en amont et en aval. La structure de cartographie des grandes entreprises est décrite à l'Annexe 2.
4. **Entrevues avec les intervenants de l'écosystème :** 32 entrevues ont été menées dans les quatre villes, notamment auprès des organisations professionnelles, des organismes de soutien aux PME, des institutions financières et des institutions gouvernementales. En outre, 91 représentants des écosystèmes ont participé à trois ateliers dans les villes de Kinshasa (19 participants), Lubumbashi (20 participants) et Matadi (52 participants).

2. Méthodes analytiques

L'étude a fait appel à une combinaison de modèles analytiques prouvés pour le diagnostic des écosystèmes, ainsi qu'à la conception de projets et de modèles d'affaires éclairés par des consultations auprès des intervenants et des ateliers qui ont créé des possibilités de co-conception de solutions de développement.

1 Pour les besoins du présent rapport, nous utilisons la définition de l'Enquête sur les entreprises informelles de la Banque mondiale, qui définit les entreprises informelles comme étant celles qui fonctionnent sans enregistrement officiel en tant que société (Banque mondiale, 2018b).

La Boîte à Outils de Diagnostic du GBM pour la Promotion de la Croissance des PME (Banque mondiale, 2017) a servi de base à la méthodologie. Cette boîte à outils fournit un processus et des outils normalisés qui suivent une approche systématique et axée sur le marché pour identifier :

- Les opportunités et les défis auxquels font face les PME ;
- Les divers intervenants qui influent sur la capacité d'un entrepreneur de MPME à démarrer et à faire croître une entreprise ; et
- L'écart entre ce qui est disponible et ce qui est nécessaire pour que les MPME puissent tirer parti d'opportunités commerciales viables.

Par ailleurs, Deloitte a amélioré et enrichi cette méthodologie en adaptant des approches participatives pour la consultation des parties prenantes, y compris les modèles « *Lean Canvas* »[2] et « *Organizing to Win* »[3] ainsi que d'autres outils qui ont été utiles pour évaluer la maturité de l'écosystème et renforcer l'analyse et les résultats obtenus.

Le diagnostic de l'écosystème des MPME a permis d'analyser divers facteurs qui influent sur la croissance et la performance des entreprises :

- **Politique** — lois et règlements affectant l'esprit d'entreprise et les MPME ;
- **Capital financier** — sources de capital disponibles pour les entrepreneurs, y compris les dettes, les capitaux propres, les subventions et le financement mixte, ainsi que les sources informelles de capital comme les réseaux sociaux ;
- **Marchés** — clients et canaux de distribution et connectivité des réseaux entrepreneuriaux ;
- **Culture** — attitudes sociétales à l'égard de l'entrepreneuriat et disponibilité de modèles de rôle ;
- **Capital humain** — état des établissements d'enseignement et accès à une main-d'œuvre qualifiée ;
- **Soutien** — infrastructure et SDE disponibles par l'intermédiaire de fournisseurs privés, y compris les réseaux d'entreprises, les incubateurs, les accélérateurs, les associations favorables aux entrepreneurs et d'autres institutions non gouvernementales (formelles ou informelles).

3. Méthodes de collecte des données

Cette étude s'est appuyée sur une gamme diversifiée de méthodes et de canaux de collecte des données :

- Un examen des documents et une revue de littérature qui comprenait des ressources accessibles au public (p. ex. par le biais de recherches sur le Web) et d'autres données pertinentes recueillies par le GBM dans le cadre de programmes nationaux passés ou existants ;
- Des sondages en ligne, des entrevues semi-structurées (par téléphone ou en personne) et des groupes de discussion ont été menés. Diverses sources de données qualitatives ont permis de recueillir diverses opinions et d'affiner progressivement l'hypothèse.

2 '*Lean Canvas*' est une approche qui consiste à encourager les participants à identifier et analyser le problème, et déterminer une solution qui est efficace et spécifiquement conçue pour l'entrepreneur.

3 Le modèle "*Organizing to Win*" aide à identifier les composantes et les paramètres clés d'un écosystème de PME.

VII. Résumé des résultats de l'étude et de l'analyse des écosystèmes

1. Aperçu des résultats de la cartographie des MPME sur quatre sites

Il n'existe pas d'ensemble de données unifié sur les MPME en RDC. Les données ont été recueillies à travers l'examen des sources publiques disponibles (annuaires de la Fédération des Entreprises du Congo, annuaires municipaux), à la mise en place d'une plate-forme d'enregistrement en ligne et à la sensibilisation par les médias sociaux pour inviter les MPME à s'enregistrer et à l'enquête auprès des MPME dans les quatre villes par des méthodes sur le terrain, notamment par des enquêtes de porte à porte dans les emplacements louant des espaces aux MPME.

- L'examen des documents du GBM (enquêtes auprès des entreprises, rapports sur les projets et rapports analytiques), du gouvernement, des donateurs et la recherche sur le Web ont fourni une base de données consolidées des données disponibles sur les MPME ;
- La base de données résultante a été examinée et enrichie grâce à des consultations en personne avec des organisations des secteurs public et privé afin de mieux comprendre la validité des bases de données existantes et de tirer parti des bases de données et de l'expertise institutionnelles. Ces organisations sont les suivantes (par ordre de priorité) : la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises du Congo (COPEMECO), la Fédération des Entreprises Privées du Congo (FEC), le Guichet unique de création des entreprises (GUCE), les Chambres de Commerce, les administrations municipales, les institutions de microfinance et/ou financières liées aux MPME et PME (par exemple, FINCA), les coopératives et autres organisations commerciales similaires ;
- Un outil en ligne a été mis en place pour l'auto-enregistrement par les MPME et l'auto-vérification des données existantes. Les médias sociaux (Facebook, Twitter, publicité dans les journaux) ont été utilisés pour promouvoir l'enregistrement des MPME ;
- D'autres activités de sensibilisation locales ont permis de vérifier la validité des données et d'élargir la base de données au moyen de méthodes sur le terrain, y compris des enquêtes porte-à-porte auprès des principaux emplacements qui louent des locaux aux MPME.

La cartographie a créé une base de données unique de 2,374 MPME formelles et informelles dans les quatre villes. La base de données Excel contient des renseignements de base, y compris le nom de l'entreprise, le secteur et les principaux produits/services, l'emplacement, la forme juridique, les données sur le

Figure 1. Base de données des MPME

2 286 MPME identifiées par le biais de :

- Plate-forme d'enregistrement en ligne (58% des MPME)
- Enquêtes sur le terrain (38%)
- Base de données de la FEC

582 MPME identifiées par le biais de :

- Annuaires municipaux
- Répertoires en ligne (données limitées pour chaque MPME)
- Les enregistrements en double ont été regroupés, ce qui a permis de constituer une base de données finale de 2 374 MPME.

propriétaire et le gestionnaire (nom, pourcentage du propriétaire, propriétaire, âge, coordonnées, éducation), les données sur l'emploi, le chiffre d'affaires annuel et les sources de données (figure 1). Ces données sont accessibles au public et pourraient être utilisées pendant la mise en œuvre du projet. Les données peuvent également être utilisées par les universités, les groupes de réflexion, les donateurs et les investisseurs à des fins de recherche.

Cependant, cette cartographie des MPME n'est pas exhaustive et ne représente pas toute la population des MPME à travers le pays, ni tous les défis auxquels font face les MPME. Les données doivent être analysées avec soin pour tenir compte des biais en termes de limitations sectorielles et géographiques. En outre, le nombre de MPME détenues ou gérées par des jeunes (18-35 ans) est probablement surreprésenté dans la base de données par rapport à la moyenne nationale en raison de l'utilisation des médias sociaux pour la sensibilisation et la plate-forme d'inscription en ligne. Dans le contexte de ce rapport, les données ont été vérifiées par recoupement des résultats avec d'autres analyses, y compris l'enquête sur les entreprises en RDC (figure 2). La représentation des MPME détenues par des femmes dans la cartographie est également

Figure 2. Représentation des entreprises dirigées par des jeunes dans la population des MPME

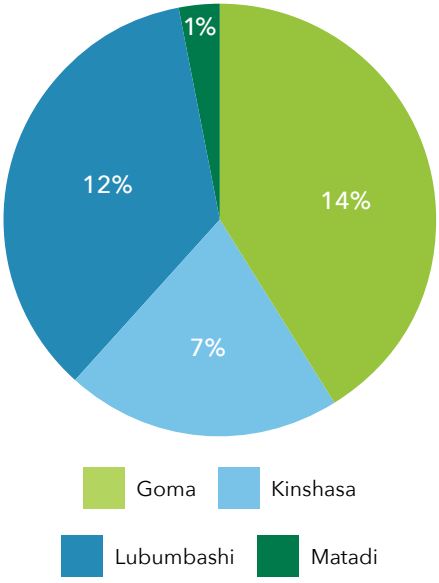
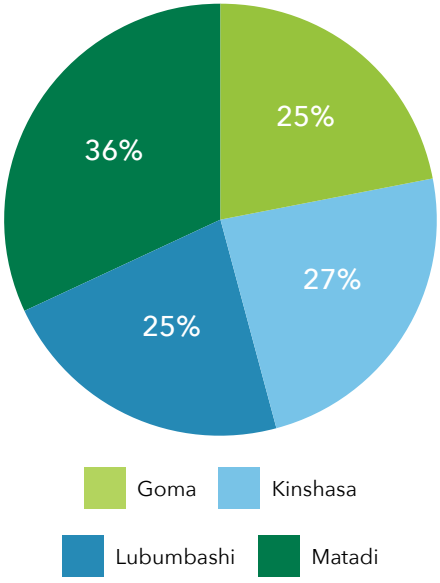


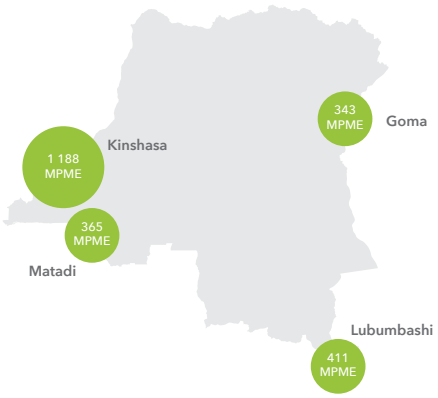
Figure 3. Représentation des entreprises appartenant à des femmes dans la population des MPME



supérieure à la moyenne nationale, qui est estimée entre 13 et 16% des entreprises formelles d'après les enquêtes sur les entreprises (figure 3). Le chiffre est plus élevé parce que : (i) les secteurs informels, où opèrent la plupart des femmes chefs d'entreprise, ont été inclus dans la cartographie, et (ii) les femmes chefs d'entreprise ont été spécifiquement ciblées pendant le processus de cartographie en tant que groupe bénéficiaire clé pour le projet de prêt.

L'analyse de la cartographie des MPME a révélé un certain nombre de tendances (Figure 4).

Figure 4. Tendances des MPME dans les quatre sites



85% de Micro enterprises

9% de Petites enterprises

6% des enterprises de taille moyenne

Formalisation et fiscalité

85% de MPME patient une taxe locale (licence)

15% de MPME ne paient aucune taxe locale

28% de MPME dirigées par des femmes

72% de MPME dirigées par des hommes

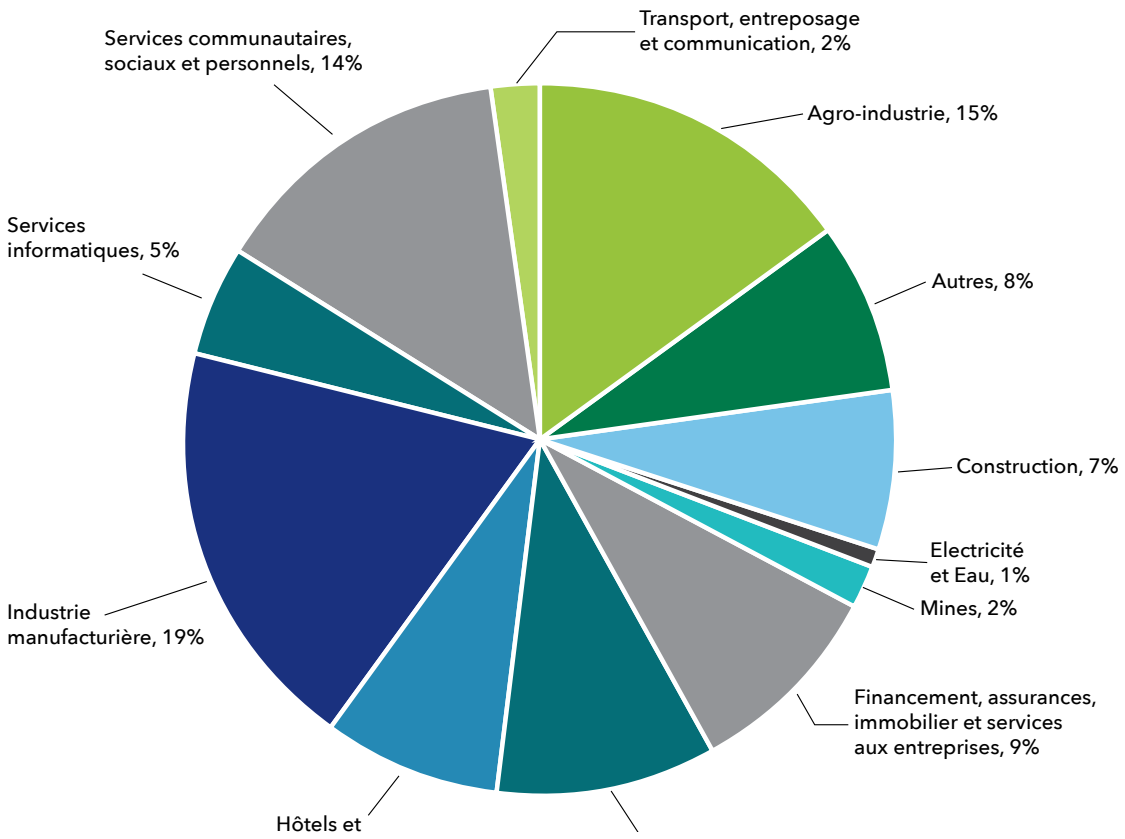
58% de MPME dirigées par des jeunes (18–35 ans)

42% de MPME dirigées par des personnes âgées de plus de 35 ans

L'analyse de haut niveau des données révèle les tendances suivantes :

- **Les micro entreprises sont les plus répandues**. Les micro entreprises sont plus susceptibles d'avoir de jeunes propriétaires (âgés de 18 à 35 ans) qui, à leur tour, sont plus susceptibles de faire état de plans de croissance et d'ambition.
- **La répartition et la représentation globales des secteurs sont relativement égales parmi les MPME (figure 5).** 15 % opèrent dans le secteur agro-industriel, y compris la transformation. 19 % des MPME opèrent dans le secteur manufacturier. 7 % travaillent dans la construction et 2 % dans les mines. 49 % des MPME opèrent dans le secteur des services, 14 % dans les services communautaires, sociaux et personnels, 10 % dans la vente au détail, 9% dans le financement, les assurances, l'immobilier et les services aux entreprises, 8 % dans l'hôtellerie et la restauration, 5 % dans les services informatiques et 2 % dans les transports, le stockage et les communications. 8 % des MPME ont déclaré se situer dans des zones d'opérations ne relevant pas des catégories ci-dessus («autres»).
- **Kinshasa et Lubumbashi suivent ces tendances générales.** A Goma, le secteur agro-industriel (22%) et les services de « Financement, assurance et immobilier « (15 %) sont les plus importants. A Matadi, le secteur manufacturier (40 %) et le commerce de détail (16 %), ainsi que les hôtels et restaurants (12 %) sont surreprésentés par rapport à la moyenne de l'ensemble des données.
- **25 % des MPME sont des entreprises enregistrées et 85 % d'entre elles paient des impôts au gouvernement en tant qu'entrepreneurs individuels.** En RDC, seules les entreprises enregistrées en vertu du droit des sociétés de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) sont considérées comme formelles. Cependant, la majorité des propriétaires

Figure 5. Répartition des MPME par secteur

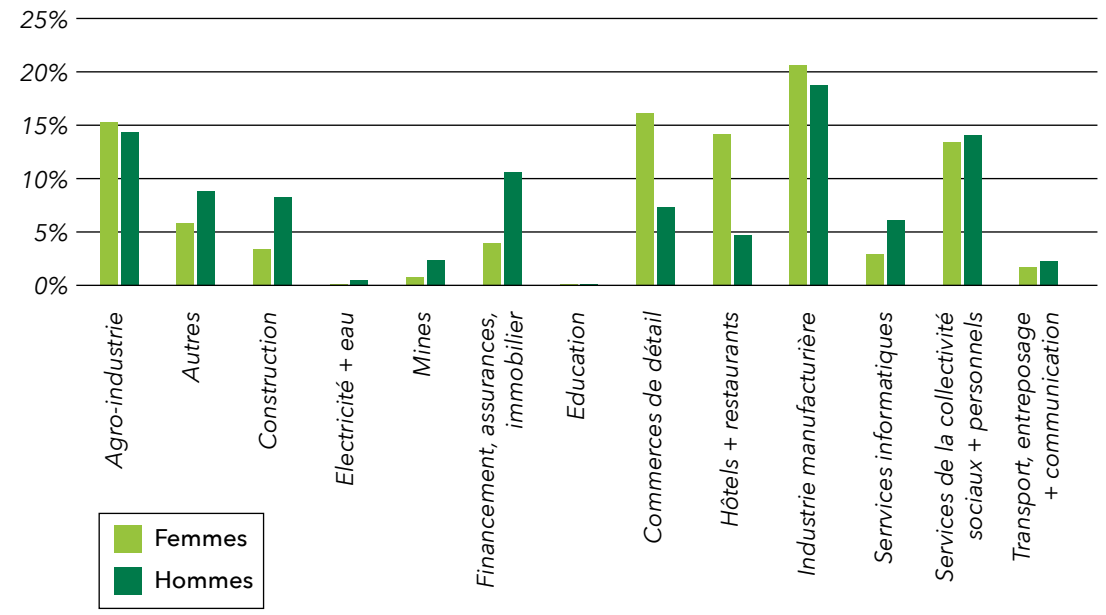


d'entreprises sont enregistrés comme entrepreneurs, ont un numéro contribuable (connu sous le nom de la patente) et fonctionnent dans le cadre d'un système formel :[1] ils paient des taxes municipales, provinciales et d'État. Ils ont souvent choisi de ne pas enregistrer leur entreprise en vertu du droit des sociétés en raison de la lourdeur de la procédure d'enregistrement, afin d'éviter les impôts supplémentaires qu'ils devront payer en tant que société et en tant que revenu individuel du propriétaire de l'entreprise.

Les femmes possèdent ou gèrent 28 % des MPME. Près des trois quarts des propriétaires et des dirigeants des MPME sont des hommes. En outre, les entreprises appartenant à des femmes sont davantage représentées dans les secteurs où les marges bénéficiaires sont plus faibles. Un tiers des entreprises appartenant à des femmes se trouvent dans le commerce de détail, la restauration et l'hôtellerie, comparativement à 12 % pour les hommes (figure 6). Les hommes sont plus actifs dans les services qui se caractérisent par des marges bénéficiaires plus élevées, tels que le financement, les assurances, l'immobilier et les services aux entreprises : 11 % des MPME détenues par des hommes contre 4 % des femmes. Les préjugés entre les sexes demeurent les mêmes dans tous les groupes d'âge.

1 L'OHADA est un système de droit des sociétés et d'institutions d'exécution adopté par 17 pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre en 1993 pour favoriser le développement économique en créant un meilleur climat d'investissement. OHADA est l'acronyme de l'»Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires»

Figure 6. Entreprises appartenant à des hommes et à des femmes par secteur d'activité



2. Résultats de l'enquête auprès des MPME et groupes de discussion

La base de données des MPME et l'analyse des données de base ont servi de base à une évaluation complète des possibilités et des défis auxquels les MPME font face. Cette analyse a été réalisée au moyen d'entrevues auprès d'un échantillon représentatif de la base de données des MPME, suivies d'un sondage en ligne et de discussions de groupe (figure 7). L'analyse a mis en lumière le profil type des MPME sur les quatre sites, leurs aspirations de croissance et leurs contraintes internes et externes.

Plus de 700 propriétaires d'entreprises ont participé à l'analyse, soit 30 % de la base de données des MPME. Parmi les personnes interrogées, 48 % étaient des femmes (25 % avaient entre 18 et 35 ans) et 52 % étaient des hommes (49 % avaient entre 18 et 35 ans). Par conséquent, 38 % des personnes interrogées étaient des jeunes (âgés de 18 à 35 ans) et 62 % avaient 35 ans ou plus. Les MPME ont été choisies au hasard pour les entrevues. La sélection s'est efforcée d'assurer une représentation adéquate des femmes, ainsi qu'une

Figure 7. Collecte de données sur les MPME

141 entrepreneurs ont été interrogés (dans un questionnaire semi-structuré) pour comprendre les contraintes de croissance internes et externes.

À partir des résultats des entrevues, on a distribué un sondage en ligne simplifié pour vérifier la validité des résultats. A partir des autres MPME de la base de données, 521 entrepreneurs ont répondu au sondage en ligne (taux de réponse de 22,5%).

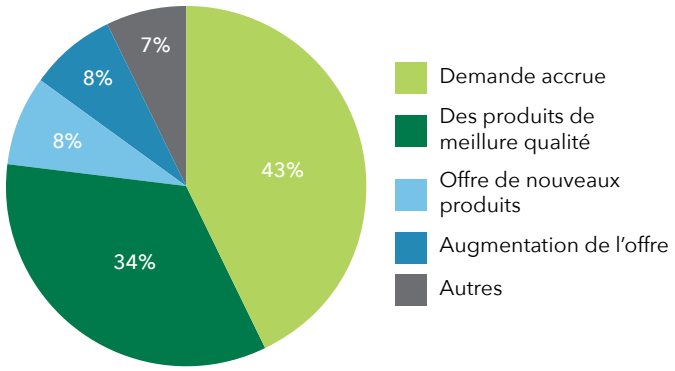
Enfin, 7 groupes de discussion tenus à Kinshasa, Lubumbashi et Matadi ont permis de valider les résultats de l'enquête et fourni des données qualitatives sur les principaux segments bénéficiaires du projet (jeunes, femmes et MPME en croissance).

répartition sectorielle et géographique. L'échantillon a également été construit de manière à cibler uniformément les personnes identifiées par le biais d'approches en ligne et non en ligne. Il convient de noter que les femmes et les hommes plus jeunes (18–35 ans) étaient sous-représentés dans les entrevues par rapport à la base de données globale pour deux raisons : (i) les cibles principales étaient des organisations commerciales et les jeunes propriétaires n'en sont souvent pas membres (ii) les jeunes chefs d'entreprise, en particulier les femmes, n'étaient pas disponibles pour les entrevues pour des raisons familiales (par exemple, pour s'occuper d'enfants ou de parents plus âgés) et parce qu'ils sont plus susceptibles de combiner des activités commerciales avec d'autres activités professionnelles (par exemple, emploi ou études). Un groupe de discussion ciblé a été organisé pour aborder les questions propres aux jeunes entrepreneurs.

Dans l'ensemble, les MPME affichent une tendance positive à la croissance au cours des cinq dernières années. Bien que les données macro-économiques indiquent un ralentissement économique global, 65 % des entreprises interrogées ont vu leurs revenus augmenter au cours des cinq dernières années : 26 % estiment que cette augmentation se situe entre 10 et 20 %, et 18 % estiment que leurs revenus ont augmenté de plus de 50 %. Ce chiffre est probablement plus élevé que la moyenne nationale, car les MPME qui n'ont pas réussi à faire partie d'un échantillon représentatif n'étaient pas à la portée des entrevues parce qu'elles ont quitté le marché. Il existe des différences sectorielles dans les modèles de croissance. Les secteurs les plus dynamiques sont les services communautaires et sociaux (27 % des entreprises ont connu une augmentation), suivis du secteur primaire (15 %). Les secteurs où la croissance des revenus des entreprises a été plus faible sont le secteur minier et le secteur de la production et de la distribution d'électricité, de gaz et d'eau, ainsi que les services financiers et professionnels.

Cette augmentation du chiffre d'affaires est liée à la croissance de la demande intérieure et à l'amélioration de la qualité des fournisseurs. Pour la majorité des MPME, offrir des produits et services de haute qualité à un prix compétitif constitue leur principal avantage concurrentiel (figure 8). Selon les réponses, l'amélioration de la qualité des intrants et des services locaux les aide à accroître la qualité de leur production à un coût réduit. 43 % des MPME indiquent également que leur croissance est liée à une demande accrue de produits congolais, en particulier sur les marchés locaux. Les groupes de discussion ont indiqué qu'il y a une meilleure reconnaissance et une meilleure volonté d'acheter auprès des MPME locales. Il est à noter que pour les femmes, des prix compétitifs sont le premier facteur de succès (63 %), et pour les hommes, la proposition de produits et services de qualité est le principal facteur de succès (69 % contre 57 % pour les femmes).

Figure 8. Causes de l'augmentation des recettes



Dans le même temps, les MPME signalent des contraintes systémiques qui limitent l'accès au marché. Outre le manque d'accès au financement, les entrepreneurs soulignent que la mauvaise qualité et le coût des intrants constituent des entraves à leur croissance. La mauvaise qualité des infrastructures limite davantage l'accès aux marchés et augmente les coûts de production. Les MPME appartenant à des femmes sont particulièrement touchées

parce qu'elles sont plus répandues dans le commerce de détail et l'agro-industrie, cette dernière dépendant fortement de l'accès aux matières premières. La remise en état des infrastructures routières et de transport, en particulier dans les zones rurales, est essentielle pour améliorer l'offre et la capacité de production des MPME. De nombreux entrepreneurs considèrent le secteur public comme un marché potentiel pour leurs produits et services, mais ils ont souligné que la complexité des règles de passation des marchés limite la participation des MPME aux marchés publics. Les MPME qui ont connu une croissance au cours des cinq dernières années soulignent également le poids de la concurrence étrangère sur le marché local.

L'intégration de la chaîne de valeur en amont reste faible et il y a peu de transactions interentreprises. La majorité des MPME comptent sur la vente directe aux particuliers : 76 % des acheteurs de biens et services fournis par les MPME sont des particuliers (83 % pour les micro entreprises, 65 % pour les petites et 67 % pour les moyennes entreprises). Les ventes interentreprises sont dominées par les ventes à des intermédiaires (grossistes).

Les principaux coûts de production sont les matières premières pour la fabrication et l'agro-industrie des MPME, et les coûts d'exploitation pour le secteur des services. Cette tendance se reflète globalement dans tous les secteurs. Un tiers des entreprises opérant dans les secteurs primaire, industriel et de la grande distribution considèrent les matières premières comme leur principal poste de dépense. D'autre part, pour 50 % des entreprises du secteur des services communautaires et individuels, les coûts d'exploitation sont considérés comme étant les plus importants, alors que pour 20%, ce sont les loyers qui sont les plus importants. Les femmes paient une part plus élevée des coûts de production pour l'achat d'intrants : 40 % des coûts pour les femmes contre 28 % pour les hommes pour le même secteur d'activité. Les femmes se plaignent aussi, plus souvent que les hommes, qu'elles reçoivent des matières premières et des intrants de mauvaise qualité de leurs fournisseurs, en particulier dans le secteur agricole et agroalimentaire. Cela s'explique par le pouvoir accru de négociation des MPME appartenant à des hommes.

Les MPME utilisent la technologie de manière limitée.[2] 77 % des MPME considèrent le manque d'équipements et de technologies modernes comme un obstacle à la productivité. Seulement 29 % des MPME utilisent les TIC pour améliorer la visibilité de leur entreprise. Par exemple, les sites Web sont utilisés pour communiquer avec une vaste clientèle et pour atteindre de nouveaux clients. 9 % des MPME utilisent les médias sociaux pour créer des réseaux et partager des informations avec leurs clients et partenaires. 7 % des MPME utilisent la technologie pour accéder à la formation et acquérir de nouvelles aptitudes et compétences. 6 % des MPME utilisent la technologie pour faciliter leurs opérations commerciales (ventes, achats, production). C'est le domaine que la plupart des entrepreneurs souhaitent améliorer : 37 % des répondants croient que la technologie peut accroître la production grâce à l'automatisation et aux économies d'échelle (y compris le gain de temps, la réduction des coûts de main-d'œuvre, etc.).

Il y a un grand écart entre les âges et entre les sexes des propriétaires des MPME dans l'utilisation de la technologie. 57 % des femmes déclarent qu'elles ne savent pas comment utiliser la technologie (comparativement à 37 % des hommes interrogés), ce qui reflète un manque de connaissances et de

2 Dans le cadre de ce projet, nous définissons la technologie comme l'utilisation d'équipements et de TIC dans les processus et les routines de l'entreprise. Il s'agit d'une définition large qui englobe les connaissances intangibles et les équipements tangibles qui permettent l'utilisation de technologies à usage général (technologies plus anciennes, comme le téléphone) et de technologies modernes (comme l'Internet).

compétences dans ce domaine. L'utilisation de la technologie est plus répandue chez les jeunes : seulement 17 % des jeunes entrepreneurs n'utilisent pas du tout la technologie et 86 % prévoient d'étendre leur utilisation des TIC.

L'écart entre les sexes est également répandu parmi les entreprises en démarrage (start-ups). La plupart des entreprises appartenant à des femmes (52 %) ont plus de cinq ans et seulement 9 % des jeunes entreprises de moins d'un an appartiennent à des femmes. Alors que les femmes s'engagent de plus en plus dans l'entrepreneuriat, elles signalent davantage de contraintes internes et externes. Les femmes ne sont pas sûres de la légitimité de leur entreprise et font état d'un manque de confiance dans leur capacité à gérer une entreprise. Les femmes propriétaires ont moins d'expérience en gestion que leurs homologues masculins lorsqu'elles créent leur entreprise. Elles signalent également un manque de confiance de la part des investisseurs et des institutions financières, ce qui réduit leurs chances de mobiliser des capitaux.

Les femmes et les hommes ne reconnaissent pas de la même façon les contraintes sexospécifiques. Les femmes sont plus conscientes des défis spécifiques et des inégalités auxquelles elles sont confrontées par rapport aux hommes. 42 % des entrepreneurs interrogés estiment que les entreprises dirigées par des femmes font face à des défis spécifiques. Les femmes perçoivent ces défis plus que les hommes (49 % contre 35 %). En moyenne, 28 % des répondants croient qu'il existe des inégalités entre les entreprises appartenant à des femmes et celles appartenant à des hommes : 37 % des femmes perçoivent ces différences, contre seulement 20 % des hommes. Pour eux-mêmes, les jeunes perçoivent les défis liés au genre comme étant moins importants que les autres groupes (34 %). Cela pourrait être lié à la situation de famille : les jeunes femmes sont moins susceptibles d'être mariées et d'avoir des enfants. Les femmes sans maris font face à moins d'obstacles législatifs et culturels en tant qu'entrepreneures, et les femmes sans enfants consacrent plus de temps à leur entreprise. En même temps, les jeunes reconnaissent qu'il existe une différence de traitement entre les femmes et les hommes dans la société. Cette discrimination à l'égard des femmes est présente dès le plus jeune âge et affecte les relations dans le monde professionnel : les femmes sont prises moins au sérieux, leur leadership n'est pas reconnu et elles peuvent faire l'objet de préjugés. La plupart des jeunes entrepreneurs (71%) croient que dans les affaires, la compétence et la rentabilité devraient être des paramètres plus importants pour les investisseurs que le sexe de l'entrepreneur.

Les moyens d'existence sont le principal moteur de l'entreprenariat en RDC, en particulier pour les femmes. Le manque d'autres sources de revenu et d'emploi — ou l'esprit d'entreprise nécessaire — touche 43 % des propriétaires d'entreprise en général (figure 9). La plupart des femmes considèrent l'entrepreneuriat comme une source de revenus et n'aspirent pas à professionnaliser leur entreprise (48 % contre 37 % pour les hommes).

Figure 9. Perspectives des femme et des jeunes

48 % de femmes indiquent que leurs entreprises sont leur **seule source de revenus** et d'emploi.

34 % indiquent qu'elles souhaitent développer **une opportunité dans le marché.**

32 % des jeunes indiquent que leurs entreprises sont leurs **seule source de revenus** et d'emploi.

55 % indiquents qu'elles souhaitent développer **une opportunité dans le marché.**

Les jeunes sont le moteur de la croissance de l'entrepreneuriat d'opportunité en RDC. 42 % de tous les répondants indiquent qu'ils sont motivés par les opportunités du marché et les objectifs de croissance à long terme. Ce chiffre est nettement plus élevé chez les jeunes entrepreneurs : 55 % sont des entrepreneurs d'opportunité avec le plus grand nombre à Goma (64 %).

La saisonnalité affecte fortement les MPME. 73 % des entreprises déclarent vendre jusqu'à 80 % de leurs produits et services au cours de périodes spécifiques. La période la plus active se situe entre octobre et décembre, période durant laquelle 44 % des MPME touchées par le caractère saisonnier (soit 32 % du nombre total de répondants) produisent et vendent jusqu'à 80 % de leurs produits et services. La saisonnalité a des répercussions sur la capacité des MPME à attirer et à retenir les talents et exerce une pression supplémentaire sur une infrastructure déjà faible pendant certaines périodes. Les marchés sont également touchés : les entrepreneurs rapportent que la demande pour leurs produits est relativement stable tout au long de l'année, mais que la concurrence fait baisser les prix pendant la haute saison. La redistribution des ventes est affectée par un manque d'infrastructures, telles que les installations de refroidissement et de stockage.

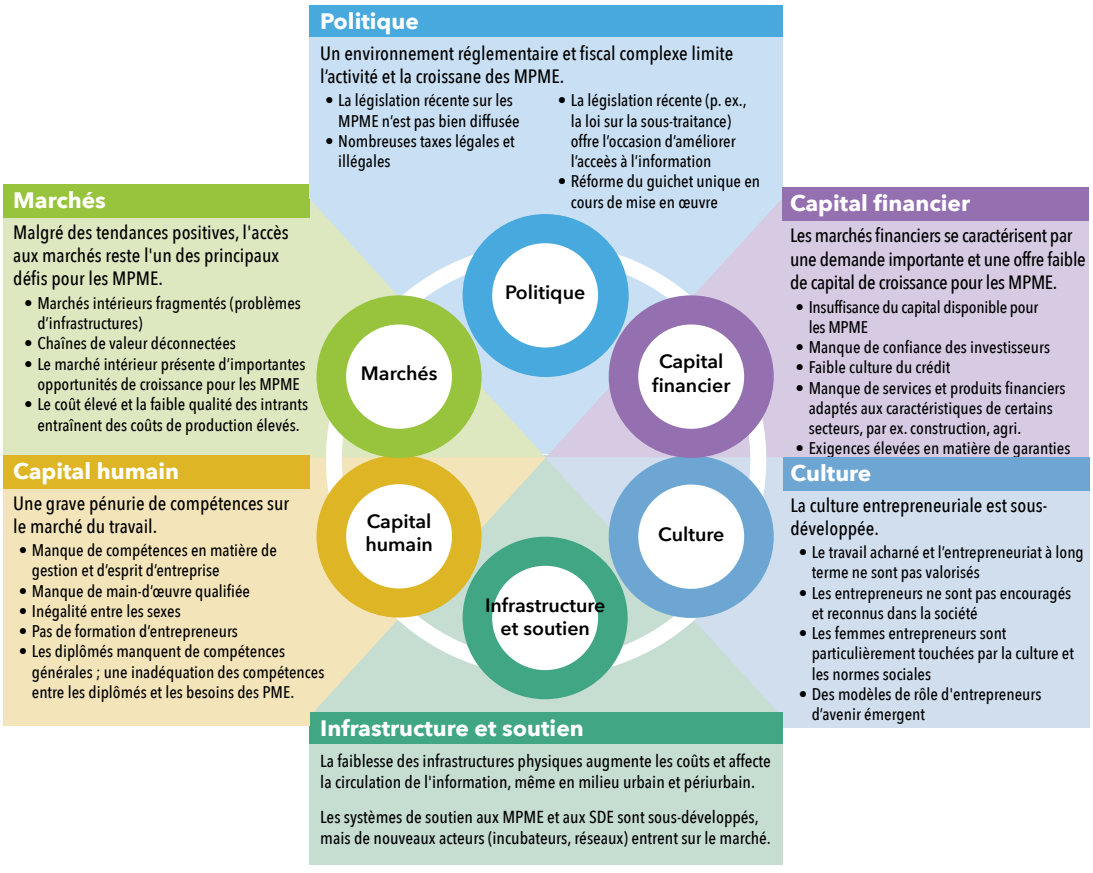
La pauvreté et l'inégalité des revenus sont plus répandues parmi les entreprises informelles, en particulier celles que l'on pourrait qualifier de gazelles contraintes et de MPME de subsistance que parmi les plus performantes. L'inégalité des revenus entre les entreprises informelles s'explique principalement par les écarts de performance, les différences de niveau d'instruction des propriétaires et le manque d'accès au crédit. Les facteurs de performance des micro entreprises comprennent les caractéristiques des entrepreneurs, telles que l'âge, l'éducation et les compétences en gestion, mais ils diffèrent également selon que les entreprises appartiennent au groupe des plus performantes, des gazelles contraintes ou des survivants. Ainsi, les politiques visant à réduire l'écart de performance entre les entreprises les plus performantes et les deux autres catégories d'entreprises informelles — les gazelles contraintes et les survivants — pourraient réduire les inégalités de revenus et la pauvreté (Banque mondiale, 2018a).

"One person can
change the world !"
Rosa PARKS

VIII. Conclusions des consultations sur l'écosystème des MPME

L'écosystème des MPME en RDC est encore à un stade embryonnaire (figure 10). Des entretiens d'experts, des groupes de discussion avec les principales parties prenantes de l'écosystème et des ateliers de co-conception à Kinshasa, Matadi et Lubumbashi ont examiné les principaux obstacles à la croissance des

Figure 10. Principales conclusions du diagnostic de l'écosystème des MPME



MPME identifiés à l'occasion de la collecte des données au niveau des entreprises présentée dans la section précédente. Nombre de ces obstacles ont déjà été abordés dans le Diagnostic Systématique de Pays de la RDC (Banque mondiale, 2018a). Les parties prenantes s'accordent à dire que l'écosystème des MPME en RDC ne répond pas actuellement aux besoins des entrepreneurs. Toutefois, les parties prenantes notent également des tendances récentes positives en termes de création et d'expansion des réseaux d'entrepreneurs, de croissance et de création de MPME, d'intérêt accru de la part des investisseurs locaux et de quelques exemples positifs de dialogue et de collaboration public-privé. Tous les acteurs notent qu'en dépit des défis, il existe d'importantes opportunités pour renforcer l'écosystème.

Plus précisément, les acteurs de l'écosystème ont noté les contraintes et les opportunités suivantes :

L'environnement politique limite l'activité et la croissance des MPME.

Malgré les récentes réformes encourageantes du secteur et de la réglementation, la RDC se classe 184ème sur 190 pays pour la facilité de faire des affaires dans le rapport Doing Business 2018 de la Banque mondiale. La difficulté réside en grande partie dans «l'écart énorme entre l'introduction de réformes politiques formelles et leur mise en œuvre effective, c'est-à-dire l'incapacité et/ou la réticence à faire respecter les règles », ce qui constitue un défi de taille dans le monde des affaires. (Banque mondiale, 2018a). L'incertitude créée par cet écart entre les exigences réglementaires (de jure) et les pratiques réelles (de facto), ainsi que le pouvoir discrétionnaire dans l'application et la mise en œuvre des règlements, augmentent les risques pour les petites et moyennes entreprises. Elle influe sur leur capacité de prévoir efficacement les structures de coûts, et ces entreprises disposent de moins de ressources pour absorber l'incertitude que les grandes entreprises.

Même si beaucoup de choses se sont améliorées depuis 2001, la faiblesse des institutions et l'économie politique globalement incertaine et risquée du pays demeurent de sérieux obstacles pour la plupart du secteur privé (Banque mondiale, 2018a). La RDC est devenue membre de l'OHADA en 2012 et diverses lois de l'OHADA sont ainsi devenues applicables. Entre autres, l'Acte uniforme révisé OHADA sur le droit commercial général régit le nouveau statut de l' « entreprenant » (entrepreneur individuel). Par ailleurs, l'un des actes uniformes de l'OHADA concerne les coopératives. Tous deux représentent des instruments utiles pour le développement des PME en RDC, y compris la migration du secteur informel vers le secteur formel. Il reste cependant beaucoup à faire pour faciliter l'opérationnalisation des lois de l'OHADA en RDC, y compris leur diffusion. En outre, certaines lois congolaises peuvent rester applicables sur des sujets actuellement réglementés par l'OHADA et pertinents pour les PME. Par exemple, la loi de février 2017 impose une nouvelle exigence de contenu local dans la sous-traitance, mais elle reste largement méconnue des MPME. Dans l'ensemble, 87 % des MPME ont déclaré avoir du mal à accéder à des informations fiables sur les normes juridiques et fiscales régissant les petites entreprises.

Les droits de propriété et l'applicabilité des contrats (primauté du droit) posent de sérieuses limites à l'investissement, en particulier pour les nouveaux investisseurs qui cherchent à entrer sur le marché de la RDC. Les investisseurs déclarent que les crédits pris pour les affaires peuvent être utilisés par les entrepreneurs à des fins autres que celles prévues dans les plans d'affaires approuvés par les investisseurs. Toutefois, l'arbitrage favorise les questions familiales plutôt que les engagements de l'entreprise.

Nouvelle loi sur la sous-traitance
Le 8 février 2017, le Président de la République Démocratique du Congo a promulgué la Loi n° 17/001 du 8 février 2017 fixant les règles applicables à la Sous-Traitance dans le secteur privé. Cette loi rend obligatoire l'attribution d'activités de sous-traitance connexes ou accessoires à l'activité principale à des sociétés congolaises à capitaux congolais. Sa mise en œuvre vise principalement les PME congolaises dans le but de créer de la valeur ajoutée et des emplois au niveau local.

Les taxes légales et illégales augmentent les coûts des affaires. 32 % des MPME estiment que le fardeau fiscal est trop lourd, que les régimes fiscaux sont complexes et nombreux et qu'il n'existe aucune incitation à la création et à la croissance des MPME. Les retards administratifs rendent difficile la réglementation des entreprises et la faiblesse du cadre juridique ne protège pas les entrepreneurs. Une entreprise sur deux en RDC subit au moins un incident de corruption ou est censée donner un cadeau lors d'une rencontre avec un agent du fisc. L'obtention d'un permis d'importation, d'un permis de construction ou d'un branchement d'eau semble être le plus problématique en termes de corruption. Près de 60 % des entreprises formelles en RDC considèrent la corruption comme une contrainte majeure à leurs opérations quotidiennes. Les femmes chefs d'entreprise sont particulièrement touchées par l'absence de soutien politique en faveur du travail indépendant et la lourdeur des impôts pour les MPME qui créent des obstacles à la formalisation (65 impôts différents doivent être payés lors de la création d'une entreprise).

Les MPME supportent un fardeau fiscal plus lourd que les grandes entreprises. En RDC, il y a trop d'impôts complexes et trop d'exemptions. Les grandes entreprises ont plus de possibilités de faire pression et de négocier des lois et des décisions spéciales qui réduisent le fardeau fiscal pour elles. Elles ont également plus de moyens de se protéger contre le harcèlement ou les tracasseries gouvernementales (Adoho & Doumbia, 2018).

D'autre part, le coût de démarrage d'une entreprise a été considérablement réduit. Il représente actuellement 30 % du revenu par habitant, soit près de la moitié de la moyenne de l'Afrique subsaharienne, mais 10 fois plus que la moyenne de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Un certain nombre de nouvelles lois offrent également des possibilités de croissance pour les MPME : la nouvelle loi sur le crédit-bail encouragera le financement de l'achat d'équipements par les MPME. La loi permet la conclusion d'accords tripartites avec les fournisseurs d'équipements, les MPME et l'investisseur afin de réduire la mauvaise répartition des risques de crédit et d'insolvabilité.

Le capital financier pour la croissance des MPME fait défaut

La majorité des MPME (79 %) considèrent l'accès au financement (capital de démarrage, fonds de roulement et garanties) comme la principale contrainte à la croissance. Cela se reflète dans le montant des économies détenues par les MPME (53 %). En moyenne, 85 % des MPME s'autofinancent ou dépendent de membres de leur famille pour créer et développer leur entreprise. La proportion d'entreprises ayant recours aux prêts (6 %) ou au financement par actions (2 %) reste très faible. La plus grande partie de l'autofinancement se trouve à Lubumbashi (93 %) et à Matadi (90 %). Les jeunes entrepreneurs, qui ont des fonds limités par eux-mêmes, comptent sur leurs amis et leur famille pour obtenir du financement (32% contre 19% en moyenne).

La demande de financement est élevée : 62 % des MPME estiment avoir des besoins financiers non satisfaits pour le recrutement de personnel qualifié, la modernisation de l'équipement, la location d'espaces de travail, l'augmentation des salaires du personnel, la diversification des produits et services et l'expansion géographique. Les besoins de financement varient entre 50 000 $US et 500 000 $US, et les prêts accordés sont généralement à court et moyen terme, allant de 300 000 $US à 100 000 $US. La plupart des demandes de prêts sont associées à l'achat d'équipements et de matériels de production. En ce qui concerne la forme de financement, 58 % des MPME préfèrent les investisseurs en actions et 35 % préfèrent l'endettement. Interrogés sur leur préférence pour les capitaux propres, les propriétaires d'entreprise expliquent qu'il y a des retombées positives des investissements en actions qui prennent la forme de mentorat et de conseils de la part des investisseurs, d'un horizon d'investissement à long terme, d'un accès aux réseaux commerciaux de l'investisseur et d'une aide pour obtenir des contrats de vente.

Des procédures complexes et l'hypothèse que le crédit ne serait pas approuvé sont les raisons les plus courantes pour lesquelles les entreprises ne demandent pas de crédit en RDC. Les entrepreneurs trouvent les procédures de demande de prêt trop complexes, surtout dans le secteur des services (commerce de détail, hôtellerie et restauration).

Les jeunes entrepreneurs ayant de nouvelles idées viables éprouvent des difficultés à trouver du capital de démarrage. La majorité des jeunes entrepreneurs ne peuvent pas utiliser l'immobilier comme garantie, et l'offre de capital de démarrage se limite aux prêts informels des réseaux familiaux et sociaux et des institutions de microfinance à taux d'intérêt élevés. L'absence d'incitations fiscales pour les jeunes entrepreneurs constitue un défi et fait actuellement l'objet de discussions (y compris l'exemption fiscale des dispositions qui encourageraient l'investissement bancaire ou le droit du crédit-bail).

La preuve montre que l'appartenance à une association commerciale, la possession de connaissances financières et le fait d'être un homme augmentent la probabilité de posséder un capital. Le risque de crédit élevé est principalement attribuable à l'absence de plans d'affaires et à l'absence d'antécédents en matière de flux de trésorerie, ce qui oblige les banques à mettre l'accent sur les actifs et les garanties liquides comme garantie. L'analphabétisme financier semble être un problème, même dans les zones urbaines. Le nantissement de biens immobiliers est également difficile en l'absence de cadastre et de registres dignes de confiance.

Le manque d'accès au financement pour les MPME nationales s'explique par (i) les obstacles juridiques et réglementaires qui affectent la disponibilité globale du capital pour les PME, (ii) la préparation des prêteurs/investisseurs à s'engager auprès des MPME clientes et (iii) la faible capacité des MPME à répondre aux exigences de garantie. Les grandes entreprises ont des garanties en espèces ou bénéficient de garanties extraterritoriales pour recevoir l'essentiel du crédit ou des prêts. Les crises économiques, les pillages et l'insécurité juridique des droits de propriété ont rendu difficile l'acquisition d'actifs fonciers pour les MPME, en particulier pour les start-ups.

Le paysage bancaire congolais est dominé par cinq banques « locales « qui contrôlent plus de 50 % du secteur. En outre, 18 banques commerciales sont opérationnelles, dont deux placées sous la supervision de la Banque centrale du Congo : BIAC et FiBank. Les instruments financiers offerts aux MPME par les banques commerciales comprennent les prêts, les crédits et le fonds de roulement, mais la disponibilité de tous ces instruments reste limitée en raison des critères d'éligibilité. Outre les lourdes exigences en matière de garanties, les banques commerciales financent exclusivement les MPME qui sont enregistrées en tant qu'entreprises et n'étendent pas leurs services aux start-ups en raison du taux d'insolvabilité élevé qui est signalé

dans le secteur. Près de 90% des MPME en RDC opèrent sous licence fiscale détenue par un entrepreneur individuel (connu sous le nom de la patente) et ne sont pas enregistrées comme entreprises. L'Annexe 3 donne d'autres exemples de banques commerciales et d'institutions de microfinance (IMF) au service des MPME.

Les IMF sont la source de crédit la plus courante pour les MPME et les entreprises en démarrage, avec un coût annuel moyen de 40 %. Les exigences des IMF comprennent généralement la licence fiscale et un état des comptes pour les trois derniers mois. Il y a 102 IMF en RDC : 57 au Nord-Kivu et au Sud-Kivu, 25 à Kinshasa, 15 au Kongo Central, 2 au Kasaï occidental et 3 au Maniema.

Fonds King Kuba

L'investissement dans les MPME de l'IFC (opérant commercialement en RDC sous le nom de King Kuba Capital) est un fonds de capital-investissement privé pionnier qui fournit du capital-risque (de 100 000 à 500 000 USD) et des conseils aux entrepreneurs dans les domaines de la santé, de l'éducation, des télécommunications, de l'agroalimentaire, de la logistique, du transport et de l'accueil.

Suite au succès et à l'effet de démonstration du premier fonds de USD 25 millions, financé principalement par l'IFC, le gestionnaire du fonds a levé 50 millions de dollars auprès de l'IFC et de quatre autres investisseurs institutionnels (USD 10 millions par investisseur). Plus récemment, l'IFC et la Banque centrale de la RDC ont signé un accord d'échange de devises (50 millions de dollars) pour soutenir les investissements en monnaie locale malgré une économie fortement dollarisée.

Le projet de développement d'infrastructures financières et marchés a prévu la mise en place d'une ligne de crédit pour le financement à terme des besoins en investissements ainsi que le fonds de roulement y relatif des projets viables des Micros, Petites et Moyennes Entreprises. Cette ligne est administrée par des institutions financières intermédiaires (IFI) éligible. Ces IFI refinancent des institutions financières participantes (IFP) qui sont les Coopératives d'épargne et de crédit, les Institutions de microfinance et les Banques commerciales. Ces derniers financent directement les MPME.

Etat d'avancement. La CFEF et le FPM SA ont signé un Accord de Partenariat en date du 16 juin 2016 d'un montant de 3 millions de dollars américains pour la phase pilote. Ce montant a permis au FPM SA de contracter avec Equity Bank RDC à hauteur de 2 millions de dollars, la Coopérative d'épargne et de crédit CAHI pour 500.000 dollars et l'institution de microfinance VISION FUND RDC pour un montant de 500.000 dollars américains. Il sied de signaler qu'Equity Bank a procédé au premier remboursement au FPM SA à hauteur de 250.000 $, tandis que la COOPEC CAHI a versé 150.000 $. Au 30 septembre 2018, les deux premières institutions ont octroyé des crédits à 59 MPME dont 7 femmes.

Pour la deuxième phase, la CFEF et la Banque Centrale du Congo ont signé en date du 29 janvier 2019 un contrat de partenariat pour l'implémentation de la ligne de crédit à travers le guichet de refinancement de la BCC. Avec l'appui du consultant international chargé d'appuyer la BCC à la mise en œuvre dudit guichet de refinancement, des séances d'information ont été organisées, regroupant les représentants des institutions financières (banque, IMF et COOPEC). A cette occasion, la fiche d'offre a été transmise directement aux IFP et à travers leurs corporations respectives (ACB, ANIMF et APROCEC). Dossiers de demande de refinancement ont été enregistrés par les services de la BCC, le 01 février 2019.

Complémentarité avec le PADMPME et le projet de la BAD avec Raw Bank.[1] La ligne de crédit étant revolving, les MPME bénéficiaires du PADMPME et/ou du projet de la BAD avec Raw Bank auront la possibilité de bénéficier de cette ligne de crédit pour financer leurs activités (et plus particulièrement leurs besoins de financement des investissements nécessitant les remboursements au-delà d'un an), à condition d'être clients des institutions financières participantes et de remplir des conditions requises par ces derniers.

Pour le cas spécifique du PADMPME, lors de sa mise en œuvre, il serait souhaitable de mettre les MPME bénéficiaires en relation avec les IFP qui accepteront de les accompagner pendant l'exécution de leurs projets tout en leur inculquant l'éducation financière. Ces IFP pourront être invitées à être les partenaires du projet dans la mise en œuvre des différents concours du plan d'affaires envisagés par ce projet. Les 'matching grants' octroyés aux lauréats pourraient ainsi être déposés dans les comptes ouverts dans les livres des institutions financières participantes afin d'inciter ceux-ci à accompagner ces MPME.

La culture entrepreneuriale est encore sous-développée en RDC, mais il existe des différences régionales marquées.

Dans l'ensemble, un plus grand nombre d'entrepreneurs sont davantage motivés par une culture de « débrouillardise « ou de « besoin « plutôt que par le désir de devenir un entrepreneur et de se lancer en affaires. L'esprit d'entreprise est considéré comme une source de subsistance de dernier recours et la plupart des gens préféreraient des emplois salariés. Il y a également un manque de collaboration entre les acteurs de l'écosystème et un manque d'encouragement de l'esprit d'entreprise dans la société. Par exemple, les universités des quatre villes ont une participation limitée au développement de l'entrepreneuriat, à l'exception de l'Université de Goma.

Réseau Makutano
Makutano est un nouveau réseau d'affaires établi par la femme entrepreneure Nicole Sulu. Regroupant plus de 500 acteurs économiques, ce « réseau d'entreprises équitables « vise à renouveler le dialogue entre les entreprises congolaises et à créer un groupe de réflexion apolitique qui mène à des solutions locales aux défis commerciaux. Les groupes de discussion avec les membres de Makutano indiquent leur vif intérêt et leur forte capacité à investir dans les MPME locales, en particulier dans les prises de participation. En plus des investissements, les membres de Sultani Makutano offrent des conseils et du mentorat à leurs membres et aux personnes investies. Il s'agit du réseau informel qui connaît la croissance la plus rapide en RDC, qui réunit ses membres lors d'un forum annuel et s'associe à d'autres associations professionnelles. L'analyse de l'écosystème a bénéficié des membres Makutano suivants : Ecobank, Sunphenix, Ingenious City, Congo Invest Consulting, CFEF, Optimum, Groupe Medialab ADN-FGI et Konnect.

Cependant, les quatre villes présentent d'importantes différences. Par exemple, les entrepreneurs sont perçus beaucoup plus positivement à Goma et à Kinshasa, en particulier les jeunes entrepreneurs. Les propriétaires de startups de Goma notent également des expériences positives en collaboration avec des associations d'entreprises locales telles que la FEC, qui développe

1 *African Development Group*. « RDC: Rawbank obtient 15 millions de dollars de la Banque Africaine de développement pour stimuler les PME ». https://www.afdb.org/en/news-and-events/rdc-rawbank-obtient-15-millions-de-dollars-de-la-banque-africaine-de-developpement-pour-stimuler-les-pme-18895/

actuellement le premier fonds de garantie privé pour les startups. A Kinshasa, plusieurs éléments conduisent à l'émergence d'un écosystème de startups numériques, par exemple Congo Call Center.

De plus en plus d'entrepreneurs ont également joué un rôle de premier plan dans la défense des intérêts des entrepreneurs locaux et des femmes. Par exemple, la fondatrice du réseau Makutano, Nicole Sulu, et la vice-présidente de la Commission nationale des femmes entrepreneures de la FEC., Angélique Buisine Thambwe Mwamba, jouent un rôle actif dans la promotion des femmes en affaires.

Les problèmes d'infrastructure augmentent les coûts des MPME et les systèmes de financement sont faibles.

L'utilisation des nouvelles technologies est limitée en raison des difficultés d'accès à l'énergie et des fréquentes coupures de courant, du manque d'équipement et de la pénétration limitée des TIC. L'utilisation limitée d'Internet affecte également la visibilité des entreprises et l'échange d'informations sur le marché. Peu d'acteurs sont impliqués et consultés au cours de la réforme publique, et dans l'ensemble de l'écosystème, ils ne collaborent généralement pas sur les moyens d'améliorer l'écosystème et de fournir les services nécessaires aux MPME. Les besoins des MPME sont mal connus des acteurs de l'écosystème. Le potentiel d'utilisation des TIC est beaucoup plus élevé en milieu urbain, en particulier à Kinshasa. La capitale a la plus forte concentration de jeunes entreprises Informatiques et des entreprises plus matures, ainsi que des incubateurs spécialisés dans le soutien aux jeunes entreprises technologiques.

Au cours des trois dernières années, seulement 10% des MPME ont reçu un accompagnement des SDE, principalement à titre de formation. L'offre actuelle ne répond pas entièrement à cette demande. Seulement 35 % des entreprises croient qu'elles sont en mesure de trouver les services dont elles ont besoin, et 47 % croient que ces services sont financièrement accessibles.

I&F Entrepreneuriat

I&F Entrepreneuriat est un incubateur basé à Matadi. Il a d'abord été financé par des contributions de donateurs : 55 000 $US pour la construction de l'incubateur de la Banque d'Afrique et le financement par crédit-bail pour les machines et l'équipement de la Fondation belge pour l'équipement et les machines partagés.

Les MPME sont hébergées dans l'incubateur où elles reçoivent également un soutien technique. Les investissements proviennent des banques commerciales, avec des garanties financières de la Fondation belge et d'I&F Entrepreneurs aux MPME qui demandent un crédit. L'incubateur a également mobilisé l'assistance technique de la diaspora en échange de capitaux propres dans les entreprises incubées.

L'incubateur dispose d'un plan d'affaires triennal pour assurer sa viabilité financière. Elle reçoit des fonds propres dans les MPME incubées et des redevances pour les services qu'elle fournit aux MPME et aux entrepreneurs :

- 21 % des bénéfices nets de tout engagement financier vont à l'incubateur.
- Le coût du loyer et de l'assistance technique est calculé au prorata des revenus générés. Le revenu moyen des services est de 373 $US par mois et par PME. Toutes les entrées et sorties de biens sont surveillées (documents, gardes, documents comptables).

La situation est meilleure à Kinshasa que dans les autres villes : l'offre, la facilité d'accès et le coût des services sont plus favorables dans la capitale. L'Annexe 4 fournit plus de détails sur des domaines spécifiques des SDE.

L'analyse de l'écosystème a identifié dix organisations habilitantes (incubateurs, accélérateurs et autres fournisseurs de SDE) ciblant les MPME, dont sept sont basées à Kinshasa. Il existe des exemples émergents dans d'autres villes, par exemple un incubateur de MPME dynamique à Matadi ciblant les jeunes entrepreneurs (voir l'exemple d'I&F Entrepreneurship) et un autre à Goma (Kivu Entrepreneurs).

Les MPME dirigées par des femmes représentent en moyenne environ 20 % de la clientèle des services aux entreprises. Il existe peu d'organisations, comme la Commission nationale des femmes chefs d'entreprise, qui offrent un soutien exclusif aux femmes.

Les facilitateurs de l'écosystème signalent que leur principal défi consiste à élaborer un modèle opérationnel viable. Les organismes habilitants sont principalement financés par leurs propres fonds et leurs revenus dépendent de la participation au capital de leurs clients (participation ou commissions de vente). Certains facilitateurs ont introduit des services payants (forfait mensuel pour un ensemble de services ou un loyer), mais la capacité et/ou la volonté de payer des MPME limite ce flux de revenus. Les facilitateurs signalent également que leurs clients ne respectent pas leurs obligations de paiement et que les demandes de remboursement des dettes de loyer ou de service sont rarement honorées en raison de la faiblesse du système judiciaire et des systèmes d'exécution des contrats.

La pénurie des compétences a une incidence négative sur la croissance et la productivité des MPME.

Pour 70 % des MPME, le manque de ressources humaines qualifiées est le premier facteur interne de retard de croissance. En outre, il existe un décalage entre la formation offerte sur le marché et les besoins en compétences des MPME, notamment en matière de gestion d'entreprise, de comptabilité, de gestion financière, de planification d'entreprise, d'élaboration de stratégies, d'utilisation des nouvelles technologies et de formation technique adaptée aux besoins spécifiques de leur entreprise. Les MPME estiment que l'acquisition des bonnes compétences renforcerait leur résistance à la corruption et les rendrait plus crédibles aux yeux des banques et des investisseurs.

Les inégalités entre les sexes ne profitent pas à l'écosystème de l'entreprenariat. Bien que la RDC dispose de ressources humaines importantes, la faible disponibilité de personnel qualifié et le manque de compétences mis en évidence par les MPME constituent un réel obstacle au développement d'une activité durable. En outre, le développement de l'entreprenariat féminin se heurte à des contraintes liées au sexe : 49 % des femmes affirment que le manque de légitimité et le manque de confiance des investisseurs sont deux défis auxquels elles sont confrontées.

L'intégration dans les chaînes de valeur et les marchés nationaux est faible.

Le pays souffre de l'apparition d'enclaves économiques et de la fragmentation du marché intérieur. Le manque d'infrastructures, la faible densité routière et la sous-utilisation des voies navigables augmentent les coûts de transport et limitent la circulation des marchandises et le commerce entre régions.

Selon les MPME interrogées, le marché se caractérise par une forte concurrence et une demande croissante, deux signes fondamentaux d'un marché qui fonctionne bien. Il existe quelques exemples notables de création de liens ascendants et descendants entre les MPME et les grandes entreprises, en particulier dans les contextes urbains. Le Centre d'appels du Congo est l'un de ces exemples. Cependant, l'intégration de la chaîne de valeur reste limitée en général : les chaînes de valeur sont lâches et les fonctions critiques en leur sein ne sont pas spécialisées. Cela réduit l'efficacité de la chaîne et 76 % de la production des MPME vont aux acheteurs individuels, 23 % aux grossistes et moins de 1 % aux supermarchés ou aux grandes entreprises. Les contrats fournisseurs avec les grandes entreprises sont très limités. Parmi les difficultés signalées figurent le manque de technologies adéquates, le manque de personnel qualifié, la concurrence à l'importation et les problèmes d'infrastructures.

Les grandes entreprises constatent l'absence de fournisseurs locaux capables de répondre à leurs exigences en matière de volume, de qualité et de prix. D'après les entrevues menées auprès de 12 grandes entreprises, il existe un vif intérêt pour l'approvisionnement local en aliments et boissons emballés, en vêtements et emballages industriels et en intrants clés (p. ex., bois coupé, sable de qualité commerciale) dans les quatre villes ciblées par le projet. Cependant, la plupart des entreprises ont rencontré de grandes difficultés pour travailler avec les fournisseurs locaux : les coûts initiaux de formation du fournisseur, la nécessité d'un contrôle de qualité et d'une supervision étroite et l'absence de mécanismes d'exécution des contrats compliquent les relations.

En outre, le coût des producteurs locaux est sensiblement plus élevé que celui des importations : le coût des matériaux d'emballage peut être deux fois plus élevé que celui des importations selon l'endroit, le coût des vêtements industriels produits localement est trois fois plus élevé que celui des importations et le coût du maïs local est quatre fois supérieur. Les

Modèle Économique du Centre d'Appels du Congo (Kinshasa)

Le Centre d'Appels du Congo du groupe First & Future Enterprises Group est le premier centre d'appels indépendant en RDC (basé à Kinshasa). Le centre d'appels est dirigé par deux femmes ambitieuses, Annie Kwangu et Huguette Bakekolo, et compte 300 employés. Initialement soutenu par 520 000 $US du programme SME Ventures de la SFI, le centre d'appels a ensuite obtenu un prêt de Rawbank et d'autres investisseurs privés (30 % des investissements).

Le centre d'appels gère des lignes d'assistance téléphonique en quatre langues pour des clients d'entreprise tels que Orange, TIGO et Samsung. Il offre également un espace locatif et un centre de services pour une communauté dynamique de MPME, qui génère 40% des revenus du centre. Enfin, le centre d'appels soutient un incubateur où il met en relation les start-ups et les investisseurs en fonds propres.

L'introduction récente du câble à fibre optique en RDC offre l'opportunité de réduire les coûts des appels et d'améliorer la connectivité. Le Centre d'appels du Congo explore également les possibilités d'expansion dans d'autres villes.

Partenariats pour la croissance : le cas de MIDEMA

Le partenariat entre la SFI et la Minoterie de Matadi, une minoterie connue sous le nom de MIDEMA, a contribué à renforcer les chaînes de valeur locales et à faciliter l'accès des PME au financement. MIDEMA a investi plus de 400 000 USD pour identifier et sélectionner les PME locales et les former aux normes de l'entreprise en utilisant les ateliers de gestion Business Edge de l'IFC.

Plus de 400 boulangers, 60 aviculteurs et 60 distributeurs ont reçu une formation et un soutien sur le terrain après la formation. Nombre de ces PME étaient dirigées par des femmes. Dans un sondage, 96 boulangeries du groupe appuyé ont demandé une augmentation de plus de 1,2 million de dollars de leurs ventes cumulatives. Plus de 100 boulangeries se sont qualifiées pour plus d'un million de dollars cumulativement en prêts de banques locales.

Le projet a augmenté les bénéfices de MIDEMA et de ses fournisseurs en renforçant la capacité des PME locales à battre la concurrence, à devenir durables et à inverser la tendance à la fermeture des boulangeries. En contrepartie, MIDEMA pourrait compter sur les producteurs locaux pour ses moulins et contribuer à la consolidation de l'emploi dans les communautés locales. Le projet avec MIDEMA a connu un tel succès que sa société mère, la Seaboard Corporation, a demandé à la SFI de reproduire le projet dans d'autres pays africains.

Source : SFI, 2013 et entretiens avec MIDEMA

services tels que le nettoyage, la restauration, la logistique et la sécurité représentent également une opportunité importante pour l'externalisation locale. Plusieurs grandes entreprises ont noté une évolution positive dans le domaine des services. Plusieurs exemples positifs ont été fournis en ce qui concerne les MPME dirigées par des femmes qui fournissent des services de nettoyage et de restauration. Il est possible d'élargir la portée des services locaux grâce aux programmes de responsabilité sociale d'entreprise, qui ciblent les services communautaires, personnels et sociaux offerts aux employés et aux collectivités avoisinantes.

Il existe également un vif intérêt pour la mise en place de chaînes de valeur en aval. Par exemple, dans la production de matériaux de construction à base de ciment (à partir de cimenteries telles que CILU et PPC Barnett) et de produits de boulangerie (à base de farine de la minoterie MIDEMA) dans la province du Kongo Central. Les sociétés minières des environs de Lubumbashi ont indiqué des possibilités de fournir de la ferraille et d'autres matériaux aux industries artisanales. En ce qui concerne l'agro-industrie, les grandes entreprises préfèrent fortement travailler avec des coopératives ou des associations de producteurs pour réaliser des économies d'échelle. Il existe plusieurs exemples positifs de contributions de grandes entreprises à la création de chaînes de valeur en aval, comme la formation des MPME locales par l'IFC et Midema.

IX. Renforcement de l'écosystème des MPME à Kinshasa, Lubumbashi, Matadi et Goma

Bien que les méthodes de collecte de données pour cette analyse de l'écosystème aient été conçues pour répondre aux principales questions de conception et de mise en œuvre du PADMPME dans les quatre villes, les résultats de l'analyse des données peuvent être pertinents pour d'autres endroits en RDC. Les principales recommandations issues des dialogues multipartites sur l'écosystème des PME pourraient également être appliquées plus largement et éclairer la conception des politiques et des réformes gouvernementales.

En outre, les outils de collecte de données et la base de données unique des MPME constituent une bonne ressource pour les praticiens publics et privés engagés dans le soutien aux MPME en RDC. Ces ressources seront accessibles au public sur le site Web du projet de développement et de croissance des PME. Le SCD a identifié les réformes clés pour promouvoir le développement du secteur privé, et les recommandations issues de cette étude sont plus spécifiques et détaillées sur les actions concrètes soutenant les réformes à long terme (Banque mondiale, 2018).

Les principales conclusions et recommandations concernant les six écosystèmes sont décrites ci-dessous. Ces recommandations reflétaient les besoins des différents types de MPME et l'expérience internationale de réponses politiques adaptées à leurs besoins (voir annexe 6).

L'environnement de politiques a besoin de simplification et de transparence

Améliorer l'accès à l'information sur les lois et règlements des MPME. L'accès à l'information est l'une des principales exigences des acteurs de l'écosystème des MPME. Une compréhension claire des droits et des responsabilités exige la transparence des lois et de la législation et la consolidation du cadre politique régissant les activités des MPME aux niveaux national et infranational.

Améliorer l'environnement des MPME

Le PADMPME soutiendra l'instauration d'un environnement favorable aux PME, en mettant particulièrement l'accent sur les PME dirigées par des femmes et sur une campagne de diffusion des lois qui soutiennent l'entreprenariat féminin et l'émancipation économique des femmes.

Études analytiques, collecte de données, formation et autres activités de conseil : (i) examen de la stratégie nationale de promotion des PME et élaboration d'un plan d'action de mise en œuvre ; (ii) examen du cadre juridique actuellement applicable aux PME et à l'assistance technique pour soutenir la modernisation des réglementations existantes ou l'adoption de nouvelles réglementations ; (iii) examen des contraintes politiques, institutionnelles ou autres et proposition de cadre juridique incitatif pour les PME des secteurs porteurs ; (iv) examen du régime fiscal applicable aux PME et conseils concernant les mesures appropriées pour renforcer l'équité du régime fiscal ; (v) examen de la loi sur la sous-traitance, des recommandations et de l'appui à la mise en œuvre effective sur le terrain ; (vi) renforcement des capacités institutionnelles de règlement des différends, y compris les centres d'arbitrage et de médiation commerciale existants ; (vii) identification et pilotage d'outils spécifiques de dialogue public-privé qui pourraient être utiles aux niveaux provincial et local sur la base des meilleures pratiques internationales et (viii) déploiement dans les quatre sites visés par le projet.

Campagne de diffusion visant à mieux faire connaître le nouveau Code de la Famille et d'autres dispositions juridiques favorables aux femmes dans le cadre du droit du travail, du droit foncier et de la récente loi sur l'égalité : (i) des ateliers consultatifs seront organisés avec des partenaires publics et privés pour identifier les moyens de diffusion les plus appropriés ; et (ii) les campagnes de diffusion impliqueront des partenaires locaux et seront menées en synergie avec d'autres initiatives gouvernementales en cours, d'autres pratiques mondiales de la Banque mondiale et des donateurs.

Élargir la réforme du guichet unique de création d'entreprise. La frontière entre les secteurs formel et informel est floue. Par exemple, les entreprises formelles sont souvent soumises à des paiements informels aux fonctionnaires du gouvernement, et la plupart des entreprises informelles paient des impôts sur les sociétés et sont autrement intégrées dans l'économie formelle. Toutefois, l'enregistrement légal de l'entreprise en vertu du droit des sociétés est requis pour les déductions fiscales : par exemple, les entreprises informelles paient la TVA sur l'achat d'intrants, mais ne peuvent demander un remboursement. La formalisation exigera un système d'incitations qui fournisse aux MPME une justification économique et réduise les risques de faire des affaires : accès à de nouveaux marchés tels que la sous-traitance aux grandes entreprises ou les marchés publics, accès au financement par des liens avec les institutions financières, accès aux services sociaux aux salariés, etc. La réforme en cours du guichet unique est un pas dans cette direction et sa mise en œuvre devrait être encore élargie.

Tenir un registre centralisé des MPME. On constate un manque général d'information sur les MPME et un manque de compréhension de leurs besoins et de leurs possibilités. Il y a un manque de coordination et une déconnexion entre les organismes publics et privés qui s'occupent des MPME. Un registre centralisé des MPME pourrait aider à consolider les données provenant de diverses sources et, à l'avenir, à devenir un observatoire des MPME qui fournirait les bases d'une meilleure compréhension des besoins et des performances des entreprises locales, donnerait un aperçu de leur dynamique de croissance et améliorerait le dialogue entre le gouvernement et le monde des affaires.

En ce qui concerne la conception du PADMPME, les parties prenantes se sont montrées globalement favorables aux actions prévues pour améliorer les politiques et réglementations affectant les entrepreneurs et

les MPME en RDC. Toutefois, ils ont également formulé plusieurs recommandations pour la mise en œuvre des projets :

- Le dialogue public-privé et la participation du secteur privé devraient faire partie intégrante des activités d'analyse et de conseil ;
- L'accent devrait être mis sur la simplification et la rationalisation du cadre légal ;
- La diffusion des informations concernant la législation relative aux MPME, comme le code de la famille et la nouvelle loi sur la sous-traitance, est essentielle pour l'adoption de nouvelles pratiques par les principales parties prenantes : banquiers et investisseurs, grandes entreprises, responsables gouvernementaux aux niveaux national et provincial ou local. L'acceptation et la compréhension de la nouvelle législation par les communautés locales sont essentielles pour sa mise en œuvre. Par exemple, les hommes chefs de famille perçoivent négativement le nouveau Code de la famille. Pour obtenir leur soutien dans l'application des nouvelles lois, les campagnes de diffusion devraient inclure des actions visant à modifier les comportements et prendre en compte les aspects sociaux et culturels du pays et les différences entre les provinces.

Combler les lacunes du marché et des institutions pour encourager l'investissement privé dans les MPME.

Identifier les moyens de maximiser le financement du secteur privé pour les MPME, en particulier de la part des investisseurs congolais. La consultation a souligné l'importance du déficit de financement. Le climat d'investissement en RDC est très difficile, mais les tendances récentes montrent un intérêt croissant de la part des investisseurs nationaux et de la diaspora. Un réseau d'investisseurs locaux a manifesté son intérêt à investir dans les PME en phase de croissance. Le secteur bancaire dispose également d'une gamme d'instruments financiers destinés aux PME axées sur la croissance.

Le capital de démarrage est très risqué et nécessitera l'appui du public. Le pipeline des start-ups à fort potentiel est faible et l'intérêt des investisseurs privés pour le capital de démarrage est limité. Les subventions limitées dans le temps et le partenariat avec les institutions financières privées pendant la mise en œuvre sont essentiels pour que toute subvention du secteur public puisse jeter les bases de la viabilité financière future. D'autres approches novatrices en matière d'instruments de financement de démarrage pourraient être explorées pour mobiliser les investisseurs privés. Les idées suggérées incluent les obligations de la diaspora, les fonds de garantie et le financement participatif.

En ce qui concerne la conception du projet de développement et de croissance des PME, les parties prenantes ont noté que le projet ne comblera pas le déficit de financement, mais qu'il pourrait jouer un rôle de catalyseur dans la mise en place d'une réserve d'opérations d'investissement pour les investisseurs privés grâce à sa Compétition de Plans d'Affaires. Les parties prenantes ont noté que la transparence de l'allocation des fonds et l'adhésion des investisseurs locaux seront essentielles à la création d'un vivier de MPME financièrement viables.

Une Compétition de Plans d'Affaires pour fournir du financement aux MPME

Le projet de développement et de croissance des PME financera une Compétition de Plans d'Affaires - COPA -visant à fournir des subventions et des subventions de contrepartie pour combler les déficits de financement des PME en phase de démarrage et de croissance.

Financement de démarrage : L'objectif est de renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes et d'alimenter un vivier de nouvelles entreprises afin d'élargir le bassin des MPME locales. Les COPA financeront la formation et des subventions en espèces aux jeunes entrepreneurs (âgés de 18 à 35 ans) ayant des idées d'affaires dans des secteurs productifs ciblés qui ne nécessitent pas d'investissements substantiels en capital. Les entreprises en démarrage et les MPME existantes ayant moins de deux ans d'activité, officielles ou non, seront admissibles à présenter une demande.

Capital de croissance : Subventions de contrepartie (40 à 60 % du coût) aux PME établies qui opèrent dans les secteurs de l'industrie légère et des services à l'exclusion du commerce, avec une allocation maximale de 200 000 dollars par PME (allocation moyenne de 75 000 dollars par PME, enveloppe totale de 32,5 millions de dollars) pour deux ans d'exécution supervisée et des SDE.

Pour remédier aux distorsions du marché et ne pas concurrencer les institutions financières commerciales, la COPA ciblera les PME qui ont un potentiel de croissance mais qui ne sont pas considérées par le secteur bancaire comme prêtes à bénéficier d'un financement. Dans la mesure du possible, le projet mettra les PME bénéficiaires en lien avec le financement commercial en : (i) leur permettant d'utiliser des prêts ou des crédits commerciaux en tant que contributions de «contrepartie» ; (ii) établissant des partenariats avec les banques locales lors de la sélection des lauréats des COPA ; et (iii) en reliant les lauréats des COPA aux services financiers et non financiers offerts par les banques commerciales et les IFM.

Renforcer et élargir la base d'entrepreneurs porteurs d'opportunités

Recruter les modèles locaux. Pour favoriser la culture de l'entrepreneuriat d'opportunité, le pays doit célébrer les réussites des entrepreneurs locaux. Ces modèles pourraient être identifiés avec l'aide d'associations d'affaires locales et de réseaux informels, et leurs histoires pourraient être partagées grâce à des approches novatrices qui s'appuient sur la tradition congolaise des arts du spectacle. Ces modèles peuvent également servir de mentors pour faciliter l'apprentissage entre pairs.

Favoriser l'esprit d'entreprise. Des recherches récentes suggèrent que l'esprit d'entreprise peut être encouragé. De nouvelles approches comme la formation à l'initiative personnelle ne conduisent pas seulement à une augmentation des profits des MPME (Campos, et al, 2017).

Promouvoir l'entrepreneuriat social. L'entrepreneuriat social - lorsque les entrepreneurs poursuivent des objectifs sociaux et/ou environnementaux en plus des objectifs économiques - est un modèle émergent en RDC. Les entrepreneurs sociaux sont enracinés dans les communautés locales où ils jouent un rôle positif. Les femmes qui se concentrent habituellement sur les secteurs des services et qui s'engagent à résoudre les problèmes de la communauté leur donnent souvent du pouvoir. Les entreprises sociales offrent également des modèles d'emploi plus souples qui permettent aux femmes de combiner leurs aspirations professionnelles

et les tâches ménagères. Les entrepreneurs sociaux jouissent d'une excellente réputation au sein de leurs communautés et fournissent des exemples positifs de la façon dont les entreprises pourraient améliorer la vie des populations locales.

Le projet de développement et de croissance des PME travaillera en étroite collaboration avec les acteurs locaux de l'écosystème afin d'identifier les modèles de rôle existants pour les entrepreneurs, en particulier les femmes, et d'en encourager de nouveaux. Des approches novatrices, comme la formation sur les initiatives personnelles, seront mises à l'essai dans le contexte de la RDC et, si elles sont couronnées de succès, rationalisées au moyen des composantes appropriées, en plus des programmes de formation technique, financière et commerciale.

Dans le cadre des COPA pour les jeunes entrepreneurs et en plus des subventions pour les jeunes entreprises à but lucratif, le projet de développement et de croissance des PME fournira des subventions et un soutien technique aux entreprises sociales en démarrage. Pour identifier les entreprises sociales les plus influentes, le projet s'appuiera sur le vaste corpus de connaissances développé par le GBM dans le cadre de son programme Marché du développement.

Les défis en matière d'infrastructure exigent des solutions novatrices

Des solutions ciblées pour relever les défis liés à l'infrastructure. Étant donné qu'il est peu probable que les contraintes liées à l'infrastructure soient prises en compte à court ou à moyen terme, des solutions ciblées sont nécessaires. Il existe des différences sectorielles en ce qui concerne les besoins en infrastructures. Dans les secteurs des services, l'accès **à** des infrastructures TIC fiables et abordables et à une main-d'œuvre qualifiée est une condition essentielle pour les MPME. Pour l'agro-industrie et l'industrie légère, des sources d'énergie fiables et abordables, l'accès aux routes et la disponibilité d'installations de production sûres sont les principales exigences.

Les partenariats peuvent réduire les obstacles à l'accès aux infrastructures. Les consultations ont mis en lumière la nécessité de trouver des solutions durables, axées sur le marché, aux problèmes d'infrastructure. Les zones urbaines et la proximité de grandes entreprises qui entretiennent déjà des infrastructures clés pourraient ancrer le développement des MPME. Les coopératives et autres modèles communautaires pourraient fournir des mécanismes efficaces pour réaliser des économies d'échelle.

Les consultations ont confirmé l'intérêt des parties prenantes pour le concept de centres de PME proposé par le Projet de Développement et de Croissance des PME. Les consultations ont confirmé la validité du modèle des centres de PME et la motivation des parties prenantes à contribuer à la mise en œuvre :

- Neuf grandes entreprises (trois à Matadi et à Kinshasa, deux à Lubumbashi et une à Goma) ont confirmé leur intérêt à contribuer aux hubs, et il existe un réseau d'investisseurs locaux potentiels prêts à investir. Chaque grande entreprise avait des intérêts économiques spécifiques dans le modèle des centres de PME, notamment : la nécessité de se conformer à la nouvelle loi sur la sous-traitance (par exemple, pour les sociétés minières), la nécessité de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des intrants (par exemple, pour les producteurs de ciment), le désir d'élargir leur clientèle et de créer de

Le concept de centres de MPME en RDC

Les centres de MPME sont conçus comme une parcelle de terrain située à proximité de grandes entreprises existantes (entreprises chefs de file) autour desquelles un groupe de MPME peut se développer pour réaliser des économies d'échelle grâce au partage des services publics, des TIC, des installations, des équipements et de l'accès aux infrastructures légères. Les plates-formes seront gérées de manière privée par des investisseurs privés sélectionnés à l'issue d'un appel à propositions. Le concept de centres de MPME découle d'une combinaison de modèles de développement spéciaux, tels que les zones industrielles et les parcs d'affaires, et de l'approche des entreprises chefs de file en matière de programmes de mise à niveau des MPME et de développement des fournisseurs.

Les centres de MPME se concentreront sur l'agro-industrie (principalement la transformation et l'emballage des produits alimentaires), l'exploitation minière, l'industrie légère et les services. En plus de la collaboration avec les entreprises chefs de file et les investisseurs privés, les centres de PME seront reliés aux programmes de développement des BDS et des fournisseurs et aux autres acteurs de l'écosystème des PME. La motivation de la participation aux plates-formes de PME sera la suivante :

- **Les grandes entreprises** qui fourniront des services de mentorat et de soutien à la gestion, partageront les données du marché et donneront accès à l'infrastructure. En retour, elles bénéficieront du renforcement du tissu entrepreneurial local et de la création d'un vivier de PME performantes, ce qui se traduira par une meilleure qualité et davantage de sous-traitants, une réduction des risques liés à l'offre et un marché élargi pour la distribution des produits des grandes entreprises.
- **Des investisseurs locaux** qui mettront à disposition des espaces dédiés à la plate-forme (terrain/location) et en assureront la gestion. En retour, ils bénéficieront de l'appui financier du gouvernement, d'une réduction des risques et d'un retour sur investissement accéléré. A long terme, ils bénéficieront d'une activité rentable et durable.
- **Les PME locales** paieront pour les services reçus. En retour, elles recevront un soutien, une assistance technique et une formation. Elles bénéficieront également de l›accès au marché, de l›externalisation à de grandes entreprises locales, d›un environnement commercial plus durable, d›un meilleur accès aux infrastructures, des économies d›échelle offertes par la plate-forme et du réseautage avec d›autres PME hébergées par la plate-forme.

nouveaux marchés locaux (services financiers, broyage et ciment). Dans de nombreux cas, les motivations économiques se combinent avec le désir de développer les communautés locales, d'étendre les réseaux d'affaires et d'améliorer la position auprès du gouvernement local.

- Des partenariats durables entre entreprises privées pourraient être formalisés sous la forme d'un Groupement d'intérêt économique (GIE). La formalisation des rôles et responsabilités des différents acteurs peut stabiliser et atténuer les risques liés aux investissements des partenaires clés dans les centres de PME. Les GIE représenteraient les intérêts de ses participants, créeraient le cadre des contributions financières et non financières, faciliteraient les relations avec les autorités fiscales et abaisseraient les contraintes administratives et financières.
- Pour remédier au manque de spécialisation des participants à la chaîne de valeur et accroître le rapport coût-efficacité, les centres de MPME encourageront également les investissements (par exemple, de la part d'institutions financières locales et d'investisseurs potentiels, y compris de la diaspora), et feront appel à des organisations de soutien spécifiques pour l'emballage, le stockage, la vente en gros et le transport afin de réaliser des économies d'échelle par le recours collectif aux MPME.

Approches pilotes pour combler le déficit de compétences des MPME à l'échelle nationale.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée ne peut être comblée par des solutions du secteur privé et nécessite une collaboration entre les secteurs public et privé. Un large éventail de compétences est nécessaire pour stimuler le développement des MPME : gestion d'entreprise, comptabilité, gestion financière, planification d'entreprise, développement stratégique et utilisation des nouvelles technologies, ainsi que formation technique. Les entrepreneurs ont également souligné l'importance des compétences non techniques et des compétences numériques, en particulier dans le secteur des services.

Le manque de compétences est également important chez les entrepreneurs eux-mêmes. L'accès à des SDE de qualité qui répondent aux besoins spécifiques des entrepreneurs est d'une importance cruciale. Les offres des SDE doivent tenir compte des besoins professionnels et personnels des entrepreneurs et être accessibles et abordables.

La création de marchés des SDE sera cruciale pour la durabilité à long terme. Stimuler la demande - la volonté et la capacité de payer pour les SDE des clients des MPME est aussi important que la création d'une offre de qualité - ou la fourniture des SDE par des prestataires privés sur une base financièrement viable.

Les consultations ont recommandé le lancement d'une évaluation du marché des SDE en RDC, l'accent initial étant mis sur les SDE ciblant les bénéficiaires des projets dans les quatre sites. L'évaluation du marché des SDE identifiera les partenaires locaux qui pourraient participer à une stratégie à long terme pour la création du marché des SDE en RDC. Le projet peut servir de banc d'essai pour les approches des SDE, y compris les possibilités d'accroître la portée et l'efficacité grâce à l'utilisation de modèles de soutien des SDE à distance, et de créer une base de clients parmi les MPME qui seront appuyées par le projet.

Faible intégration dans les chaînes de valeur et les marchés nationaux

L'approche de l'entreprise chef de file a le plus grand potentiel pour stimuler la création de chaînes de valeur et la mise à niveau des MPME. Les entreprises chefs de file peuvent être une option facile pour obtenir un effet de levier dans une chaîne de valeur (figure 11). Les entreprises leaders en RDC peuvent être des vendeurs d'intrants ou des acheteurs de produits de la chaîne de valeur. Ils ont également le potentiel de modifier les normes de comportement d'une industrie en fournissant des services de formation et de conseil et en imposant des normes de qualité.

Il existe des possibilités d'intégration de la chaîne de valeur. Les chaînes de valeur potentielles identifiées en fonction des besoins de l'économie locale varient selon la province (figure 12). Ce potentiel a été identifié sur la base de la volonté de divers acteurs de s'engager dans des relations productives : représentants du marché (PPC Barnett, Tiger, TMB, Deloitte RDC), structures d'appui aux MPME (Kivu, ELAN, I&F Entrepreneuriat, Congo Call Center, Kinshasa Digital), et trois membres des organisations professionnelles (réseau Makutano, CEEDIREME, FEC Goma).

Figure 11. Le rôle des entreprises chefs de file dans l'intégration de la chaîne de valeur

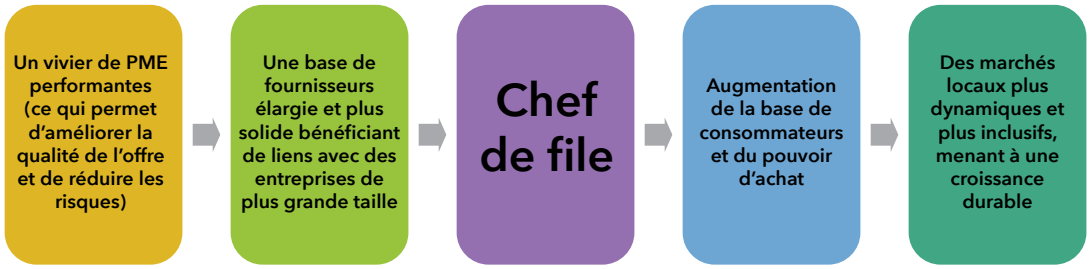
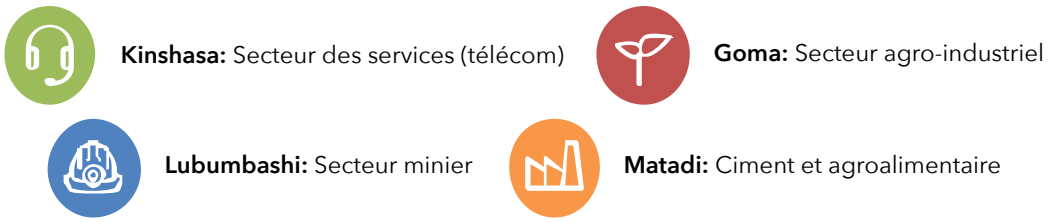


Figure 12. Chaînes de valeur dans les quatre sites avec l'intérêt des entreprises chefs de file



References

Adoho, F. M., & Doumbia, D. (2018). Informal sector heterogeneity and income inequality : evidence from the Democratic Republic of Congo (English). Washington, D.C.: World Bank Group. Obtenido de http://documents.worldbank.org/curated/en/984711517510605615/Informal-sector-heterogeneity-and-income-inequality-evidence-from-the-Democratic-Republic-of-Congo

Campos, F., Frese, M., Goldstein, M., Iacovone, L., Johnson, H. C., McKenzie, D., & Mensmann, M. (2017). Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa. Science.

IFC. (2013). Reaching Small and Micro Entrepreneurs in the Democratic Republic of Congo: Stories of Impact. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a717a0004013c86ebf9bff23ff966f85/sba-proj-drc-midema.pdf?MOD=AJPERES.

Rekas Metz, M., & Hill, J. (2017). Note on Typology of Small and Medium Enteprise Needs and Interventions. UNDP. (2016). Strategie nationale du secteur des petites et moyennes entreprises.

World Bank. (2017). Project Appraisal Document for the DRC- SME Development and Growth Project. World Bank Group.

World Bank. (2017). Promoting SME Growth in Agribusiness Diagnostic Toolkit. Washington, DC: World Bank Group.

World Bank. (2018a). Congo, Democratic Republic of - Systematic country diagnostic. Washington, D.C.: World Bank Group.

World Bank. (2018b). Enterprise Surveys. World Bank Group, http://www.enterprisesurveys.org/Data/ExploreTopics/informality.

Plus savoureux
5M

Annexe 1. Base de données des MPME et leurs principales caractéristiques

Un processus de cartographie interactif a permis d'élaborer une base de données sur les MPME et leurs principales caractéristiques dans les quatre régions. Les données suivantes ont été enregistrées dans un outil Excel:

No.	*Question*	*Format*
1	Nom de l'entreprise MPME	Ouverte
2	Secteur	Sélectionnez un secteur : • Agriculture primaire, chasse, sylviculture et pêche • Transformation (p. ex., agro-transformation) • Agro-vente au détail • Industries extractives • Fabrication • Électricité, gaz et eau • Construction • Commerce de gros et de détail (hors agriculture) et restauration et hôtellerie • Transport, entreposage et communication • Financement, assurances, immobilier et services aux entreprises • Services communautaires, sociaux et personnels • Activités mal définies
3	Ville	Sélectionnez une ville : • Matadi • Goma • Kinshasa • Lubumbashi • Autre

No.	*Question*	*Format*
4	Forme juridique	Sélectionnez une forme d'entreprise : • Entreprise individuelle • Société à responsabilité limitée (p. ex. SA et SARL) • Coopérative • Société par actions • Partenariat • Autre, expliquez : _____
5	Nom du propriétaire principal	Ouverte
6	Pourcentage de propriété	%
7	Sexe du propriétaire principal	Sélectionnez un : • Masculin • Féminin
8	Âge du propriétaire principal	Sélectionnez un : • Moins de 18 ans • 18–24 ans • 25–35 ans • 36 ans et plus
9	Situation familiale du propriétaire principal	Sélectionnez un état civil : • Célibataire • Marié • Veuf (ve) • Divorcé • Autre
10	Pourcentage d'appropriation par les femmes (le cas échéant)	%
11	Numéro de téléphone du propriétaire principal	Ouverte
12	Adresse électronique du propriétaire principal	Ouverte
13	Niveau d'études le plus élevé du propriétaire principal	Sélectionnez un niveau d'études : • Pas d'éducation • Achèvement du cycle primaire • Diplôme d'études secondaires • Formation professionnelle/autre formation technique • Diplôme de Licence • Diplôme d'études supérieures
14	Gestionnaire principal (si différent du propriétaire principal) Si ce n'est pas le cas, sautez les questions 14 à 17.	Ouverte
15	Sexe du gestionnaire principal	Sélectionnez un : • Masculin • Féminin

No.	*Question*	*Format*
16	Âge du gestionnaire principal	Sélectionnez un : • Moins de 18 ans • 18-24 ans • 25-35 ans • 36 ans et plus
17	État civil du gestionnaire principal	Sélectionnez un : • Célibataire • Marié • Veuf (ve) • Divorcé • Autre
18	Numéro de téléphone du gestionnaire principal	Ouverte
19	Adresse électronique du gestionnaire principal	Ouverte
20	Gestionnaire secondaire (si féminin)	Ouvert
21	Sexe du gestionnaire secondaire	Sélectionnez un : • Masculin • Féminin
22	Âge du gestionnaire secondaire	Sélectionnez un : • Moins de 18 ans • 18–24 ans • 25–35 ans • 36 ans et plus
23	Numéro de téléphone du gestionnaire secondaire	Ouvert
24	Adresse électronique du gestionnaire secondaire	Ouvert
25	Nombre d'employés, total	Sélectionnez un : • 1 à 10 • 11 à 50 • 51 à 200 • 201 ou plus
26	Pourcentage du total des employés qui sont des femmes	Sélectionnez un : • Moins de 25 p. 100 • 25–49 p. 100 • 50–74 p. 100 • 75–94 p. 100 • 95–100 p. 100
27	Quel pourcentage des emplois à temps plein ?	Sélectionnez un : • Moins de 25 p. 100 • 25-49 p. 100 • 50-74 p. 100 • 75-94 p. 100 • 95-100 p. 100

No.	*Question*	*Format*
28	Quel pourcentage de ces emplois à temps plein occupés par des femmes ?	Sélectionnez un : • Moins de 25 p. 100 • 25–49 p. 100 • 50–74 p. 100 • 75–94 p. 100 • 95–100 p. 100
29	Quel pourcentage des emplois à temps partiel ?	Sélectionnez un : • Moins de 25 p. 100 • 25-49 p. 100 • 50-74 p. 100 • 75-94 p. 100 • 95-100 p. 100
30	Quel pourcentage de ces emplois à temps partiel occupés par des femmes ?	Sélectionnez un : • Moins de 25 p. 100 • 25-49 p. 100 • 50-74 p. 100 • 75-94 p. 100 • 95-100 p. 100
31	Quel est le pourcentage d'emplois saisonniers/temporaires ?	Sélectionnez un : • Moins de 25 p. 100 • 25–49 p. 100 • 50–74 p. 100 • 75–94 p. 100 • 95–100 p. 100
32	Quel pourcentage de ces emplois saisonniers/temporaires occupés par des femmes ?	Sélectionnez un : • Moins de 25 p. 100 • 25–49 p. 100 • 50–74 p. 100 • 75–94 p. 100 • 95–100 p. 100
33	Chiffre d'affaires annuel	Sélectionnez un : • Micro : <10,000 USD • Petite : 10,000–80,000 USD • De taille moyenne : >80,000 USD
34	Quel type de produit /activité final(e) produisez-vous ? (Si multiple, nommez le montant brut le plus élevé)	Ouverte
35	Paiement de toute taxe nationale ou municipale (y compris le brevet)	Sélectionnez un : • Oui • Non
36	Document source/ informateur	Ouvert

Annexe 2. Cartographie de grandes entreprises

L'analyse de l'écosystème comprenait une cartographie des entreprises multinationales et nationales établies afin de mieux comprendre les chaînes de valeur potentielles avec lesquelles les MPME pourraient avoir l'occasion de s'engager. Au cours de ce processus de cartographie, les données suivantes ont été recueillies pour chaque entreprise à l'aide d'un outil Excel.

No.	*Question*	*Format*
1	Nom de l'entreprise	Ouvert
2	Secteur	Sélectionnez un secteur : • Agriculture primaire, chasse, sylviculture et pêche • Transformation (p. ex., agro-transformation) • Agro-vente au détail • Industries extractives • Fabrication • Électricité, gaz et eau • Construction • Commerce de gros et de détail (hors agriculture) et restauration et hôtellerie • Transport, entreposage et communication • Financement, assurances, immobilier et services aux entreprises • Services communautaires, sociaux et personnels • Activités mal définies
3	Ville	Sélectionnez une ville : • Matadi • Goma • Kinshasa • Lubumbashi • Autre

No.	*Question*	*Format*
4	Forme juridique	Sélectionnez une forme d'entreprise : • Entreprise individuelle • Société à responsabilité limitée (p. ex. SA et SARL) • Coopérative • Société par actions • Partenariat • Autre, expliquez: _____
5	Nom du propriétaire principal	Ouverte
6	Numéro de téléphone du propriétaire principal	Ouverte
7	Adresse électronique du propriétaire principal	Ouverte
8	Nom du gestionnaire principal (si différent du propriétaire principal)	Ouverte
9	Numéro de téléphone du gestionnaire principal	Ouverte
10	Adresse électronique du gestionnaire principal	Ouverte
11	Nombre d'employés, total	Sélectionnez un : • 1 à 500 • 501 à 1000 • 1001 à 5000 • 5001 à 10000 • 10000 +
12	Pourcentage d'employés de sexe féminin	%
13	Chiffre d'affaires annuel	Sélectionnez un : • <3 millions USD • 3 millions USD < 15 millions USD • 15 millions USD < 50 millions USD • 50 millions USD < 100 millions USD • 100 millions USD +
14	Quel produit ou activité génère le plus de chiffre d'affaires pour votre entreprise ?	Ouverte

No.	*Question*	*Format*
15	En gros, de combien de MPME proviennent vos produits?	Sélectionnez un : • 1 to 10 • 11 to 50 • 51 to 200 • 201 ou plus
16	Pouvez-vous fournir une liste des 10 premières MPME avec lesquelles vous travaillez (par volume) ?	Oui/Non

Annexe 3. Inclusion financière des MPME en RDC

Nom	*Services financiers fournis*	*Services non-financiers*	*Présence dans les villes*	*% de clients de MPME*	*Capital initial*	*Startups*	*Début de l'expansion*	*Capital de croissance*
Microcrédit Baobab	• Offre des comptes d'épargne • Offre des crédits à l'investissement, financement du besoin en fonds de roulement	• Un véritable service d'accompagnement est offert aux microentreprises • L'aide financière et l'éducation sont garanties par les genstionnaires de portefeuille pour leur permettre de mieux s'organiser	Kinshasa, Kikwit	80%	✗	✓	✓	✓
FINCA	• Offre des prêts de groupe à ceux qui n'ont pas de garantie à donner en gage. • Offre des prêts individuels en échange d'une hypothèque ou d'une garantie financière • Offre des comptes d'épargne et des cartes bancaires	• Formation en gestion • Accompagnement dans la gestion de l'activité • Assistance à l'établissement des bilans et des comptes de résultat	Kinshasa, Kongo Central, Katanga, South Kivu	99%	✗	✓	✓	✓
Advans Bank	• Produits de dépôt (tous types de comptes) • Produits de crédit • Moyens de paiement (carte, chèque, virements nationaux et internationaux) • Advans mobile (argent mobile)	• Formation en gestion • Accompagnement dans la gestion de l'activité • Assistance à l'établissement des bilans et des comptes de résultat	Kinshasa, Kikwit, Tshikapa, Mbuji-Mayi, Kananga	100%	✗	✓	✓	✓

Nom	*Services financiers fournis*	*Services non-financiers*	*Présence dans les villes*	*% de clients de MPME*	*Capital initial*	*Startups*	*Début de l'expansion*	*Capital de croissance*
TMB Banque	• Emprunts et crédits bancaires pour les entreprises de plus de 3 mois, capital d'investissement • Compte courant, produit d'épargne, produit de transfert		Lubumbashi, Kinshasa et Goma	35%	✗	✗	✓	✓
Procredit	• Crédits pour les entreprises de plus de 6 mois (moins de 10000 USD) • Capital de croissance et de diversification • Crédit aux employés pour les jeunes entrepreneurs • Comptes courants, produits d'épargne, cartes bancaires, produits de transfert • Service d'e-banking	• Conseil aux entreprises en matière de gestion	Kinshasa, Matadi et Lubumbashi	25%	⚐	✓	✓	✓
RawBank	• Emprunts et crédits bancaires pour les entreprises de plus de 3 mois, capital d'investissement • Comptes courants, produits d'épargne, produits de transfert	• Cours de formation de courte durée pour les entrepreneurs informels ou en cours de formalisation • Renforcement des capacités des entreprises cibles en leur permettant de structurer leurs projets et de fournir des garanties suffisantes pour garantir le prêt.	Kinshasa, Goma, Matadi et Lubumbashi	incon-nu	✗	✗	✓	✓

Annexe 4. Offre et demande des SDE pour les MPME

Services	*Niveaue de couverture*	*Autres acteurs concernés couvrant le service*
Accès au marché–chercher des débouchés commerciaux, en établissant un lien entre l'offre et la demande		FEC, CCIFC, Réseau Makutano, COPEMECO, OPEC, Associations spécialisées
Accès à l'information sur le marché–règles de passation des marchés, réglementation, opportunités		FEC, CCIFC, Associations spécialisées, Incubateurs, COPEMECO, OPEC
Accompagnement dans les formalités administratives pour la création d'entreprises–lien avec les administrations		GUCE, ANAPI, OPEC COPEMECO
Mise en relation des PME avec les fournisseurs de matières premières et de biens de bonne qualité–intégration des MPME dans les chaînes de valeur nationales, approvisionnement en matières premières et biens de bonne valeur		ELAN, Incubateurs
Appui à l'élaboration de stratégies de développement–démarrage d'une nouvelle activité, conseil et stratégie		ELAN, I&F Entrepreneuriat, KIVU Entrepreneurs, DELLIONS
Communication et marketing–Visibilité, mise en relation		FEC, CCIFC, Makutano Network
Renforcement des capacités techniques–Appui à l'élaboration d'un plan d'affaires, conseil et stratégie		Congo Call Center, I&F Entrepreneurship, Kivu Entrepreneurs, Congolia, Silikon Bantu, Proxytech, DELLIONS, ELAN
Renforcement des capacités en gestion d'entreprise–Conseil en gestion, gestion, marketing et commerce, soutien juridique, financier et fiscal.		
Coaching et mentorat		
Services d'incubation–Faire croître un business, passer d'une idée à un projet, soutien au développement		
Accès à l'énergie–Fournir l'accès à l'énergie à travers un réseau performant		

Services	*Niveaue de couverture*	*Autres acteurs concernés couvrant le service*
Accès à un équipement moderne et à des technologies de production		Congo Call Center, I&F Entrepreneurship, Kivu Entrepreneurs, Congolia, Silikon Bantu, Proxytech, DELLIONS, ELAN (*continué*)
Accès au crédit bancaire—Prêts et crédits pour le financement des MPME		TMB, Raw Bank ProCredit
Accès au microcrédit—Permettre aux microentreprises et aux entreprises dirigées par des femmes d'accéder au financement		FINCA, Microcrédit Baobab, ProCredit Bank, ADVANS Bank
Capital de démarrage		N/A
Capital de croissance et fonds de roulement		King Kuba, SOFIDE et FPI (en cours de changement)

Annexe 5. Facilitateurs de l'écosystème des MPME

Nom de l'organisation	*Description de l'organisation*	*Expérience avec les COPA*	*Points fort du partenariat*	*Faiblesses notables de partenariat*
Initiatives nationales				
BRALIMA	N/A	La Compétition des MPME (première édition en 2018) est une compétition de création d'entreprise qui consiste à mettre en compétition les idées d'entreprises les plus viables. La compétition MPME est ouverte à tous les diplômés universitaires sans emploi, âgés de 22 à 35 ans et vivant à Kinshasa. • 1er tour : 20 projets évolutifs sélectionnés pour deux semaines de coaching et d'accompagnement à la planification d'affaires ; deux projets éliminés. • 2ème tour : études de cas sur les entreprises ; élimination de huit projets. • 3ème tour : cinq lauréats sélectionnés par le jury de sélection et le vote du public. Les cinq meilleurs candidats bénéficieront d'un fonds de démarrage de 13 millions de francs congolais chacun et d'un accompagnement professionnel de six mois pour créer leur entreprise (via un incubateur).	N/A	Échelle géographique limitée (opérant à Kinshasa uniquement) Au cours de sa première année et, par conséquent, n'est pas encore en mesure de démontrer que le projet a été mis en œuvre avec succès.
Festival Amani	Fondé par le Foyer Culturel de Goma et maintenant enregistré comme organisme à but non lucratif. Le festival est soutenu par Orange, les Nations Unies, RawBank et France 24.	Au cours des cinq dernières années, le Festival Amani (Festival pour la paix dans la région des Grands Lacs) a affirmé que l'entrepreneuriat est un pilier majeur de la consolidation de la paix par la lutte contre le sous-emploi des jeunes et le faible développement économique dans la région des Grands Lacs. Une compétition en entrepreneuriat a été organisée en septembre 2017, qui s'est déroulée sur une période de six mois et a mobilisé plus de 100 jeunes entrepreneurs. Le Festival Amani a sélectionné 10 finalistes pour présenter leurs plans d'affaires. Un jury d'experts a décerné à quatre lauréats un prix de 2 500 $US. Les plans d'affaires gagnants ont été incubés dans un incubateur local.	Capacité de susciter un vif intérêt auprès des jeunes en raison de l'association avec le festival et la culture musicale. Le soutien apporté par les incubateurs locaux pouvant varier, certains entrepreneurs n'ont pas été développés autant que prévu.	Capacité et expérience limitée pour travailler avec d'autres organisations

Nom de l'organisation	*Description de l'organisation*	*Expérience avec les COPA*	*Points fort du partenariat*	*Faiblesses notables de partenariat*
La Fondation KA et les start-ups de Kin	Kin Start Up Academy est soutenue par la Fondation KA, une association à but non lucratif qui se consacre à la formation et au soutien des jeunes leaders, ainsi que par la Fondation Hans Seidel Stiftung et d'autres partenaires.	"Kin Start Up Academy" est une émission de télévision qui soutient l'esprit d'entreprise et encourage la concurrence pour identifier les meilleures idées d'affaires tout en faisant la promotion de la culture entrepreneuriale dans le pays. L'Académie a lancé un appel de propositions par l'entremise de la radio. Il a reçu plus de 300 candidatures qui ont débouché sur 60 projets et 30 entrepreneurs présélectionnés. Cinq lauréats ont été récompensés dans le cadre d'une compétition. Au cours du processus, les candidats sont encadrés par des experts de classe mondiale et des chefs d'entreprise expérimentés, tout en étant jugés par un jury composé de professionnels d'institutions financières et d'entreprises.	Bonne publicité Soutenir les institutions et les principaux leaders de l'écosystème entrepreneurial et établir des liens avec eux.	Axé sur les médias et la publicité (risque potentiel pour la réputation)
Le PNUD et Konnect Digital Economy and Investment Conference - Hackathon	Konnect est un incubateur local qui soutient principalement des PME technologiques à Kinshasa.	Konnect a organisé un hack thon, financé par le PNUD, avec un accent sur la gestion des déchets plastiques à Kinshasa. Dix projets ont été sélectionnés et trois d'entre eux ont reçu un prix. Konnect soutient maintenant les organisations gagnantes en leur fournissant un soutien en matière de plan d'affaires et de renforcement des capacités. L'événement a été soutenu par un certain nombre de partenaires, dont l'association du secteur privé, la Fédération des Entreprises du Congo, le Réseau Makutano, Silikon Bantu, et Procredit Bank. Des organisations internationales telles que l'African Business Angels Network (ABAN) et l'European Business Angels Network (EBAN) ont également participé à l'événement.	Forte représentation de nombreux intervenants au sein de l'écosystème Forte reconnaissance de la marque grâce à son leadership dans l'organisation de la première compétition de démarrage et de la première conférence sur l'investissement dans l'économie numérique.	Axée sur le secteur de la technologie
Initiatives régionales				
Fondation Elumelu	Fondée en 2010, la Fondation se concentre sur le soutien à la jeunesse africaine par le biais de l'esprit d'entreprise.	Lancé en 2015, le Programme d'entrepreneuriat de la Fondation Tony Elumelu est la plus importante initiative philanthropique africaine consacrée à l'entrepreneuriat et représente un engagement de 100 millions de dollars sur 10 ans pour identifier et habiliter 10 000 entrepreneurs africains, créer un million d'emplois et ajouter 10 milliards de dollars de recettes à l'économie africaine. Actuellement dans son quatrième cycle, le programme sélectionne les entrepreneurs en fonction de la viabilité de leur idée, y compris les débouchés commerciaux qu'ils ont identifiés, leur compréhension financière, leur capacité d'adaptation, leur leadership et leurs compétences entrepreneuriales. Ils reçoivent jusqu'à 5 000 $US pour soutenir leur entreprise.	Le programme fournit des outils essentiels à la réussite des entreprises, y compris 12 semaines de formation intensive en ligne, qui enseigne aux MPME la gestion d'entreprise, fournit du financement et donne accès au plus grand réseau de start-ups africaines et aux propres contacts internationaux du TEF.	Il y a peu de projets congolais en compétition à cause de l'utilisation de l'anglais. Connaissance limitée de la communauté entrepreneuriale congolaise

Nom de l'organisation	*Description de l'organisation*	*Expérience avec les COPA*	*Points fort du partenariat*	*Faiblesses notables de partenariat*
Orange	Orange est une entreprise internationale de télécommunications, spécialisée dans le soutien aux jeunes entreprises technologiques par le biais de sa stratégie de mécénat d'entreprise.	Le Prix Orange de l'Entrepreneur Social en Afrique récompense trois start-ups offrant des solutions basées sur les technologies de l›information (utilisant le mobile ou l›Internet) pour répondre aux besoins des jeunes. La COPA comporte deux étapes : • Compétition nationale à travers le continent • Compétition internationale dans le cadre duquel les trois lauréats de chaque pays se disputeront le prix international. Les gagnants reçoivent un soutien financier et un soutien de six mois de la part de mentors et de professionnels des TIC. • 1er Grand Prix : € 25 000 • 2ème Grand Prix : € 15 000 • 3ème Grand Prix : € 10 000	Une portée mondiale et un réseau à la disposition des entrepreneurs	Malgré le niveau de soutien apporté aux MPME, les entreprises continuent souvent d'éprouver des difficultés à se développer et à prendre de l'expansion. Axée sur le secteur de la technologie
African Leadership Academy et Mastercard Foundation	L'African Leadership Academy, une institution secondaire axée sur la formation de la prochaine génération de dirigeants africains, basée en Afrique du Sud, et la Mastercard Foundation, axée sur le développement des jeunes, se sont associées pour former le Prix Anzisha.	Le Prix Anzisha vise à récompenser les jeunes entrepreneurs qui ont développé et mis en œuvre des solutions innovantes aux défis sociaux. La stratégie d'Anzisha repose sur trois piliers : • Célébrer les jeunes entrepreneurs (de 15 à 22 ans) et partager activement leurs histoires. • Former et accélérer les jeunes entrepreneurs • Influencer l'éducation à l'entrepreneuriat 15 finalistes de toute l'Afrique gagnent une place dans une bourse d'une durée de vie qui les aidera à accélérer leur cheminement vers le succès en entreprenariat. De plus, ils gagnent un voyage tous frais payés en Afrique du Sud pour participer à un atelier et une conférence de 10 jours sur l'entrepreneuriat sur le campus de l'African Leadership Academy à la périphérie de Johannesburg. Les grands lauréats se partageront des prix d'une valeur de 100 000 dollars.	Réseau mondial Accélérer le programme de camps et de bourses d'études en donnant accès à des mentors hautement qualifiés.	Connaissance locale limitée du contexte congolais

Annexe 6: Différents types de MPME

Type of MSME	*Interventions stratégiques possibles*
Nouvelles micro entreprises de subsistance—les jeunes, les marginalisés, les chômeurs et les sous-employés qui créent des micro entreprises généralement pour des raisons de travail indépendant. Habituellement, les personnes peu qualifiées peuvent s'adonner à de simples activités de vente au détail et sont susceptibles de rester informelles.	Améliorer la capacité de l'entreprise • Guides simples de gestion d'entreprise (p. ex., en ligne) • Services-conseils et formation de base en affaires Accès des PME au financement • Microfinance Environnement de soutien aux PME • Faciliter la formalisation et l'exploitation, un guichet unique pour l'enregistrement des entreprises
Nouvelles MPME axées sur les compétences—la création de petites entreprises par des entrepreneurs qui possèdent un ensemble de compétences—un métier technique, une profession ou une expérience de travail—autour duquel l'entreprise est formée. En général, il ne s'agit pas d'un nouveau modèle d'affaires ou d'innovation.	Améliorer la capacité de l'entreprise • Guides de gestion d'entreprise simples (p. ex., en ligne) • Compétition de Plans d'Affaires • Services-conseils et formation de base en affaires Accès des PME aux marchés • Initiatives de développement de la chaîne d'approvisionnement et des fournisseurs Accès des PME au financement • Petites subventions ou petits prêts de démarrage ou de prédémarrage Environnement de soutien aux PME • Réformes du climat des affaires (facilitant la formalisation et le fonctionnement), guichet unique pour l'enregistrement des entreprises. • Zones industrielles, zones industrielles, centres d'activités et incubateurs

Les startups–de nouvelles entreprises axées sur l'innovation qui visent à prendre de l'expansion rapidement et qui utilisent les nouvelles technologies et les nouveaux modèles d'affaires pour ce faire.	Améliorer la capacité de l'entreprise • Compétitions/ hack tons/défis de démarrage • Accélérateurs et programmes d'accélération • Mentorat Accès des PME au financement • Financement de prédémarrage, co-investissement de démarrage • Petites subventions/prêts de démarrage ou de prédémarrage • Soutien aux investisseurs providentiels Accès des PME aux marchés • Communément inclus dans d'autres interventions : mentorat, investisseurs providentiels, accélérateurs, etc. Environnement de soutien aux PME • Réseautage (p. ex., groupes de la diaspora)
Micro entreprises– subsistance établie – microentreprises informelles en activité depuis un certain temps	• Formalisation par l'enregistrement des entreprises
MPME établies–Les PME existantes de plus de 3 à 5 ans, d'une certaine taille et d'une certaine maturité, sont généralement des "MPME basées sur les compétences", que l'on trouve dans tous les secteurs de l'économie, souvent des entreprises familiales.	Améliorer la capacité de l'entreprise • Services-conseils aux entreprises (amélioration de la gestion) • Amélioration de la productivité (p. ex., fabrication sans gaspillage) grâce à des services de vulgarisation technologique • Subventions pour la mise à niveau des installations et de l'équipement, subventionner les conseils en matière d'amélioration de la gestion (ou une combinaison des deux) • Perfectionnement des compétences (pour la main-d'œuvre) Accès des MPME aux marchés • Initiatives de développement de la chaîne d'approvisionnement et des fournisseurs, • Initiatives en matière de compétitivité de la chaîne de valeur • Promotion des exportations et initiatives de développement Accès des PME au financement • Financement de la croissance, capital de risque Environnement de soutien aux MPME • Groupements et réseaux • Parcs industriels ou de S&T
MPME établies et axées sur la croissance–PME existantes de plus de 3 à 5 ans ayant une certaine envergure, avec des aspirations de croissance et un modèle d'affaires basé (au moins partiellement) sur de nouveaux produits, le développement d'un modèle d'affaires ou l'entrée de nouveaux marchés.	Améliorer la capacité de l'entreprise • Conseils technologiques, sensibilisation aux opportunités de marché par le biais de services de vulgarisation • Soutien à la R-D et à l'innovation (par le biais de subventions, d'allégements fiscaux) • Amélioration de la productivité (p. ex., fabrication sans gaspillage) grâce à des services de vulgarisation technologique • Subventions pour la mise à niveau des installations et de l'équipement, subventionner les conseils en matière d'amélioration de la gestion (ou une combinaison des deux) Accès des PME aux marchés • Initiatives de développement de la chaîne d'approvisionnement et des fournisseurs • Initiatives en matière de compétitivité de la chaîne de valeur • Promotion des exportations et initiatives de développement Accès des PME au financement • Financement de la croissance, capital de risque Environnement de soutien aux PME • Groupements et réseaux • Parcs industriels ou parcs scientifiques et technologiques

Source: Rekas Metz & Hill, 2017.