

**STRATEGIE NATIONALE DU SECTEUR  
DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES**

---

**Diagnostic du secteur et appui à l'élaboration d'une stratégie  
nationale des Petites et Moyennes Entreprises en RDC.**

**Référence du dossier : IC / UNCDF / 345 Int / 2015**

---

**Pays : République *Démocratique du Congo* – RDC**

**VOLUME 2  
Version Provisoire**

**28 avril 2016**

# Tables des Matières

PRÉFACE.....	iv
ABREVIATIONS ET SIGLES .....	v
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
Contexte .....	1
Raison d'une approche stratégique pour le développement des PME en RDCE.....	3
Vision et objectifs du Cadre stratégique pour les PME .....	4
<i>Vision</i> .....	4
<i>Objectifs</i> .....	5
Définition du groupe cible : La PME.....	5
Cadre Stratégique .....	7
<i>Présentation</i> .....	7
<i>Aperçu du Cadre Stratégique</i> .....	8
<i>1ère dimension : Définition des principes</i> .....	8
<i>2ème Dimension : Identification des axes stratégiques</i> .....	9
<i>3ème Dimension : Actions transversales</i> .....	9
<b>2. AXES STRATEGIQUES .....</b>	<b>10</b>
AXE 1 - CADRE INSTITUTIONNEL .....	11
<i>Initiative 1 : Définition des PME</i> .....	12
<i>Initiative 2 et 3 : Mise en œuvre souple et efficace de la Stratégie Nationale de Développement des PME (SNPME)</i> .....	14
<i>Initiative 4 : Instituer les relations avec les relais politico-administratifs décentralisés provinciaux chargés des PME (voir Initiative 2 et 3)</i> .....	18
<i>Initiative 5 : Résoudre le problème de l'informalité des PME par des mesures appropriées</i> .....	19
AXE 2 - ACCES AUX SERVICES NON FINANCIERS SUPPORT AUX PME .....	22
<i>Initiative 6 : Revoir les rôles des acteurs chargés de l'appui aux PME</i> .....	23
<i>Initiative 7 : Concevoir et planifier la mise en place d'un dispositif national d'accompagnement</i> .....	28
<i>Initiative 8 : Promouvoir les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) et l'information</i> .....	34
AXE 3 - ACCES DES PME AUX FINANCEMENTS .....	37
<i>Initiative 9 : Développer un cadre réglementaire pour approfondir le secteur financier</i> .....	40
<i>Initiative 10 : Inciter l'apport de la part du secteur privé de nouvelles formules/produits en appui aux PME dans le secteur financier</i> .....	43
<i>Initiative 11 : Faciliter le financement des entreprises appartenant à des femmes</i> .....	46

<i>Initiative 12 : Faciliter le financement de la création d'entreprises pour les jeunes</i> .....	48
<b>AXE 4 - REPRÉSENTATION PLUS EFFICACE DES INTÉRÊTS DES PME</b> .....	49
<i>Initiative 13 : Amélioration de la représentativité des Organisations Professionnelles Représentatives</i> .....	52
<i>Initiative 14 : Le renforcement des capacités opérationnelles des organisations professionnelles représentatives</i> .....	53
<b>AXE 5 - AMÉLIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES DES PME</b> .....	55
<i>Initiative 15 : Un environnement juridique, réglementaire et administratif propice</i> .....	57
<i>Initiative 16 : Un accès des PME aux marchés publics équitables</i> .....	60
<b>AXE 6 : VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES : PROMOTION DE L'ÉDUCATION ENTREPRENEURIALE &amp; FORMATION A L'ENTREPRENEURIAT</b> .....	62
<i>Initiative 17 : Organisation et développement des programmes d'éducation à l'entrepreneuriat</i> .....	63
<i>Initiative 18 : Amélioration des programmes de formation à l'entrepreneuriat</i> .....	64
<b>AXE 7 - INNOVATION &amp; TECHNOLOGIE</b> .....	69
<i>Initiative 19 : Promouvoir la diffusion de technologie</i> .....	72
<i>Initiative 20 : Encourager la coopération technologique pour développer la R&amp;D axée sur la commercialisation des connaissances</i> .....	73
<i>Initiative 21 : Promouvoir les réseaux d'entreprises</i> .....	74
<i>Initiative 22: Programmes spécifiques et Incitations financières pour le développement de la technologie (prélèvements et subventions publiques à la RD)</i> .....	77
<b>AXE 8 - EXPANSION DES MARCHÉS</b> .....	78
<i>Initiative 23: Développer un Marché Intérieur favorable aux PME</i> .....	79
<i>Initiative 24 : Développer un Marché international porteur pour les PME</i> .....	83

## **Tableaux**

<i>Tableau 1 : Définition des PME et PMA selon la Charte de 2009</i> .....	7
--	---

## **Schémas**

<i>Schéma n° 1 - Carte Administrative de la République Démocratique du Congo</i> .....	iii
<i>Schéma n° 2 : Cadre de la Stratégie de développement des PME</i> .....	11
<i>Schéma n°3 : Relations de programmation et d'exécution des activités de l'Institution d'Appui (Nouvelle Formule)</i> ...	26

Schéma n° 1 - Carte Administrative de la République Démocratique du Congo



## PRÉFACE

Le Rapport sur la Stratégie Nationale du Secteur des Petites et Moyennes Entreprises est préparé par une équipe de consultants sur financement du programme conjoint PASMIF/PNUD/UNCDF.

Il a été rédigé sous la direction de Dominique Séran (chef d'équipe), avec la participation de Charlotte Makulu (économiste) et Odon-Charles Mubiala Balub-Imband (économiste).

Monah Andriambalo (Programme Specialist, PASMIF II, RDC) et Stéphane Amani (Chargé de programme), en ont assuré la supervision. Joe Kilimba Madiata (*Associé au Programme PASMIF II*) et Yannick Lwamba (Associé Administratif et Financier du Pilier CIDD) ont pris en charge la coordination logistique, et le suivi administratif et financier.

Les analyses, interprétations, et conclusions exprimées dans ce rapport reflètent le travail de l'équipe en charge de sa rédaction et ne représentent pas nécessairement le point de vue du PNUD ou de l'UNCDF.

## ABREVIATIONS ET SIGLES

ANAPI	Agence nationale pour la promotion des investissements
AFEC	Association des femmes commerçantes
ASSOF	Association des femmes entrepreneures
ASS	Afrique subsaharienne
BAD	Banque africaine de développement
BM	Banque mondiale
CEEAC	Communauté économique des Etats d’Afrique centrale
CDF	Franc congolais
COPEMECO	Confédération des petites et moyennes entreprises du Congo
COREF	Comité d’orientation de la réforme des Finances publiques
DGDA	Direction générale de la douane et assises
DGI	Direction générale des impôts
DGRAD	Direction générale des recettes administratives et domaniales
DSCR	Document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté
DSP	Document de stratégie pays
ETFP	Enseignement technique et la formation professionnelle
FEC	Fédération des Entreprises du Congo
FENAPEC	Fédération Nationale des artisans et des petites et moyennes entreprises du Congo
FMI	Fonds monétaire international
IDE	Investissement direct étranger
INPP	Institut National de Préparation Professionnelle
MPME	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et Classe Moyenne
NTIC	Nouvelles technologies de l’information
OHADA	Organisation pour l’harmonisation du droit des affaires en Afrique
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
PAG	Programme d’Actions du Gouvernement
PNSD	Plan National Stratégique de Développement
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et Moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PNUD	Programme des Nations unies pour le Développement
PPP	Partenariat public-privé
PTF	Partenaire technique et financier
RDC	République démocratique du Congo
REDD+	Réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts
SADC	Communauté pour le développement de l’Afrique australe
SFI	Société financière internationale
TPE	Très petite entreprise
UE	Union européenne
UNCDF	United Nations Capital Development Fund
ZES	Zones Economiques Spéciales

# 1. Introduction

## Contexte

Le secteur des Petites, et moyennes entreprises (PME) a été identifié comme un secteur stratégique important dans les objectifs généraux du gouvernement de RDC avec notamment la création en 2014 du Ministère des PME & CM. Ce secteur est considéré comme un facteur de changement pour la croissance économique inclusive, le développement régional, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté et qu'il joue un rôle essentiel dans le développement durable, l'égalité des sexes et la viabilité environnementale.



Le secteur des PME doit contribuer à transformer la RDC d'une région en retard à une région émergente et prospère.

Les PME sont l'épine dorsale de l'économie. Elles constituent la plus grande partie du tissu économique et représentent plus de 90 pour cent de toutes les entreprises. Elles sont la source la plus importante d'emploi dans tous les secteurs économiques et dans les zones rurales et urbaines et contribuent à la réduction des écarts de développement. Elles favorisent un développement équitable sur une large base et offrent plus de possibilités pour les femmes et la participation des jeunes dans le développement économique du pays. Avec la mondialisation, le secteur des PME est non seulement considéré comme un secteur de "protection et de promotion», mais, aussi comme une force pour "la croissance et le développement".

Le secteur des PME, cependant, est confronté en RDC à un large éventail de défis institutionnel, financiers et autres parmi lesquels un accès limité aux finances, aux technologies et aux marchés. S'y ajoutent aussi la question de l'esprit d'entreprise, et les compétences de gestion au sein des PME. Ces problèmes sont aggravés par le manque d'information, la capacité inadéquate de mise en conformité avec les normes et la certification, et l'absence d'un environnement politique et des affaires favorable. Quant aux nouvelles tendances de la conduite des affaires, utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) avec des liens en ligne avec la chaîne de valeur ainsi que les stratégies d'externalisation et de réseautage, les PME en sont absentes. Tout cela nécessite que les PME et le gouvernement entreprennent, de façon proactive, le renforcement des capacités en prenant des mesures pour assurer et soutenir la participation des PME dans les réseaux d'approvisionnement et affuter leur compétitivité, leur flexibilité et donc la durabilité de leurs affaires.

De même si les PME représentent la grande majorité des entreprises en RDC, elles génèrent peu de part du PNB. De nombreuses opportunités de production de richesse sont perdues du fait que beaucoup trop d'entreprises ne tirent pas parti des chances de progression dans la chaîne de valeur de productivité. Pour faire en sorte que les gains de production et du commerce soient distribués de manière équitable et bénéficient aux personnes vulnérables sur le plan économique, c'est-à-dire une grande partie de la population, les PME doivent être au cœur de la question. La mise en œuvre d'une croissance économique réductrice de pauvreté exige de se focaliser non seulement sur l'accès aux marchés, aux intrants, à la technologie, et toute la gamme de services pour les TPME mais aussi sur la performance des industries dans lesquelles un grand nombre de ces PME interviennent. Le développement des entreprises peut créer de la richesse dans les communautés pauvres en liant durablement un grand nombre de micro et petites entreprises (MPE) dans les chaînes de valeur internationales, nationales et locales, tout en répondant aux contraintes systémiques auxquelles les PME sont confrontées afin de leur permettre de tirer parti des opportunités de marché. Les structures, les systèmes et les relations qui définissent la chaîne de valeur peuvent être

influencés pour permettre aux MPE d'améliorer (ou de mettre à niveau) leurs produits et processus, et ainsi contribuer et bénéficier de la compétitivité des chaînes.

Le diagnostic suggère aussi que l'économie en RDC est moins prospère par rapport à son potentiel, du fait de l'absence d'un cadre stratégique clair vis-à-vis des PME. En effet, l'investissement dans les PME est une stratégie judicieuse et à long terme, avec des rendements durables qui se multiplient entre les provinces, le pays et à l'intérieur de la société. Le diagnostic étudie aussi les raisons pour lesquelles les PME sont à la traîne en termes de productivité et ne gagnent pas en compétitivité. L'analyse va au-delà de l'environnement macroéconomique global des entreprises pour identifier les facteurs externes aussi bien qu'internes aux entreprises qui ralentissent leur processus de développement et indique les axes qui pourront faire office de levier pour que les entreprises fassent preuve de compétitivité sur les marchés régionaux et mondiaux, et contribuent à une croissance solidaire en RDC. La stratégie nationale des PME doit permettre d'amorcer le vaste potentiel de compétitivité des PME et indiquer les étapes pratiques visant à renforcer cette compétitivité au niveau des entreprises et dans les environnements immédiats et macroéconomiques.

Enfin, il ressort des analyses des PME en RDC que le secteur des PME se caractérise par l'hétérogénéité. A un extrême, un secteur formel très étroit composé de PME désireuses d'améliorer leurs capacités de production et d'innovation pour répondre à la concurrence accrue sur le marché mondial. A l'autre extrême, un secteur informel très large composé de PME en retard, la plupart d'entre elles de taille micro, situées dans le secteur du commerce urbain ou en milieu rural ayant un accès limité aux marchés et aux finances.

Compte tenu de l'hétérogénéité du secteur des PME il y a deux voies à prendre pour leur développement visant à améliorer l'intégration et la compétitivité de l'économie et la réduction des écarts de développement. Les processus de mise à niveau et les voies de développement à prendre pour atteindre ces objectifs sont loin d'être uniformes, ce que reflète le large éventail d'entités dans le secteur des PME. La première est la voie compétitive et dynamique, dans laquelle les PME « modernes » pourront accroître leur compétitivité grâce à la participation aux réseaux de production avec les multinationales ou les grandes entreprises locales. La seconde est la voie inclusive dans laquelle les PME chercheront à améliorer leurs capacités. Les deux voies de développement ne sont pas mutuellement exclusives, et les PME dans la voie inclusive pourront prendre part directement ou indirectement à des réseaux de production concurrentiels. Les PME dans la voie compétitive pourront également utiliser des mécanismes d'action inclusifs. Dans tous les cas, le Gouvernement agira soit en soutien direct pour faciliter aux PME l'amélioration des capacités, soit en soutien indirect afin de créer des environnements institutionnels favorables au développement des PME dans les deux voies.

Un secteur des PME fort, dynamique et efficace permettra d'assurer le développement économique et social durable, inclusif et élargi. Ainsi, l'encouragement et la promotion de PME compétitives et innovantes sont nécessaires pour contribuer à améliorer la croissance économique et le développement social vers une intégration plus inclusive et élargie de la RDC

Les PME sont considérées comme plus agiles et adaptables aux changements dans l'environnement des affaires, et face à des marchés et des besoins de consommateurs de plus en plus exigeants. Une plus grande concurrence, des progrès technologiques rapides, des changements fréquents et constants dans les exigences du marché et de la consommation, signifient que les PME doivent faire preuve d'innovation et de prospective afin de gérer avec succès les défis des marchés mondiaux, régionaux et nationaux. Des actions concertées et des programmes de développement en partenariat avec les organismes donateurs seront importants pour renforcer la capacité des PME en vue d'assurer un secteur des PME en progression vers la croissance économique globale

Il est en outre nécessaire de créer et de promouvoir une politique et un environnement des affaires plus favorables au développement des PME, où le gouvernement et le secteur privé assument des rôles synergiques et complémentaires. Le gouvernement agit en tant que facilitateur, tandis que les PME sont le moteur de la croissance.

Le gouvernement de RDC a reconnu que ce secteur est stratégique pour faire face aux nouveaux défis de compétitivité nationale et internationale et qu'il est important qu'il mette en place des mécanismes d'intervention et de soutien pour améliorer et renforcer ce secteur. Le cadre stratégique des PME vise à promouvoir les PME en renforçant et améliorant l'environnement des affaires afin de leur permettre de réaliser leur plein potentiel dans l'économie mondialisée.

Les différents constats qui précèdent sont à la base depuis l'année 2001 de réformes majeures réglementaires et législatives, indiquées dans le Diagnostic National des PME (page 49 Environnement réglementaire).

Avec ce cadre à l'esprit, ce rapport examine la stratégie que le MPME doit engager pour résoudre les problèmes dans le secteur des PME.

### **Raison d'une approche stratégique pour le développement des PME en RDCE**

Les PME en RDC rencontrent des difficultés d'accès au financement, à la technologie et sur les marchés concurrentiels. L'esprit d'entreprise, le respect des normes, la commercialisation et la gestion sont également des problèmes récurrents des PME. Elles ont beaucoup de mal à faire face aux vicissitudes de la volatilité économique. Elles sont obligées de répondre à ces contraintes en mettant en œuvre des stratégies de gestion de risques, accélérer les paiements des clients, conserver le personnel qualifié, réduire les coûts, se diversifier sur de nouveaux marchés, et améliorer leur gouvernance d'entreprise. Ceux-ci, cependant, n'est pas toujours une réponse adéquate et doit être complété par des politiques appropriées visant à remédier à ces vulnérabilités.

C'est pourquoi, un cadre approprié de stratégie nationale des PME est fondamental pour la croissance du secteur des PME, de même que la nécessité de veiller à ce que les conséquences néfastes des perturbations externes ou exogènes émanant de partenaires commerciaux régionaux aient un effet perturbateur minimal sur le marché domestique et le renforcement de l'économie.

Le renforcement des PME exige des améliorations dans les ressources humaines, l'accès aux accompagnements financiers et non financiers, la technologie et l'innovation, et les marchés, ainsi que l'internationalisation grâce à des mesures d'appui aux politiques, aux activités complémentaires et une communication appropriée. Il est prévu que d'ici 2030, les PME constituent une part importante des chaînes régionales et mondiales d'approvisionnement.

Le Plan d'action stratégique pour le développement des PME est conçu pour renforcer la résilience et la compétitivité des PME. Il doit aussi permettre la participation du secteur des PME à la mise en place d'une croissance économique inclusive dans la région. Comme les entreprises sont majoritairement des PME (y compris les microentreprises), la poursuite du développement des PME ne vise pas seulement le développement équitable mais également le renforcement de la compétitivité et de la robustesse de l'économie de la RDC qui dépend, dans une large mesure, de la compétitivité et de la robustesse des PME du pays. Et précisément parce que les PME sont essentielles à une croissance durable, il est important que la politique de la RDC soit facilitatrice de croissance et de développement de son secteur des PME. À cette fin, il est nécessaire d'avoir un cadre stratégique des PME cohérent tant aux niveaux national et provincial. En outre, il doit être accompagné d'un outil complet et efficace de surveillance pour vérifier si les politiques, programmes et institutions sont favorables au développement des PME en RDC.

## Vision et objectifs du Cadre stratégique pour les PME

### Vision

La PME sera désormais au cœur des préoccupations du gouvernement de RDC et des programmes de soutien au secteur privé.

La vision de l'élaboration de la stratégie nationale des PME en RDC consiste à faire des PME un levier puissant du secteur privé et de développer en RDC un secteur des PME compétitif, diversifié, respectueux de l'environnement, intégré dans l'échange international, clé de voute de la croissance économique inclusive et de l'émergence du pays à l'horizon 2030. La vision de la Stratégie Nationale des PME (SNPME) est de créer un nombre important de PME globalement compétitive, dynamique, innovante, axée sur la technologie, écologiques et durables qui contribuent grandement au développement économique national.

La vision de développement des PME est une déclinaison sectorielle du DSCRCP de seconde génération, du Programme Prioritaire du Gouvernement et du Plan Stratégique National de Développement pour la République Démocratique du Congo (PSND). La SNPME s'inscrit dans la dynamique de croissance à long terme que le gouvernement a adopté pour s'assurer de son *émergence* à l'horizon 2030, et qui a défini une trajectoire de développement qui se décline en trois principales phases: (i) la phase de préparation à l'émergence (2012-2016) qui, au moyen du DSCRCP-2 et du PAG, a permis la consolidation des institutions, de la paix et la stabilité du cadre macroéconomique ; (ii) la *phase de décollage vers l'émergence (2017-2021)*, piloté au moyen du PNSD, devra assurer la transformation structurelle de l'économie et amorcer la transition sociale et (iii) *la phase de consolidation des acquis pour l'émergence (2022-2031)*, conduite par un plan décennal de développement..

Le Gouvernement envisage aborder dans le PNSD 2017-2021 les thématiques suivantes : (i) la stabilisation/reconstruction des zones affectées par les conflits; (ii) le renforcement de la démocratie et de la gouvernance politique, judiciaire et administrative ; (iii) l'accélération de la diversification économique ; (iv) le développement des infrastructures économiques ; (v) le développement du secteur privé et du secteur financier ; (vi) le développement et la valorisation des ressources humaines ; (vii) le développement social et l'inclusion des groupes vulnérables ; (viii) le développement durable ; (ix) le développement des provinces ; (x) le renforcement de l'intégration régionale ; et (xi) la mobilisation des ressources pour le financement privé et public de la stratégie.

La mission de la SNPME est de stimuler la croissance des PME et de formaliser les entreprises, nombreuses, qui végètent dans l'économie informelle, afin de produire des biens et services de classe mondiale, concurrentiels localement et internationalement, dans un environnement favorable, permettant l'intervention du transfert de technologie, de la culture d'entreprise, le développement des compétences, l'accès au financement, la facilitation du marché et de la recherche et le développement. En 2030, les PME seront des entreprises de classe mondiale, capables de s'intégrer dans les chaînes régionales et mondiales d'approvisionnement, capables de tirer parti des avantages de l'international et opérant dans un environnement politique propice au développement des PME, des exportations et de l'innovation.

Un secteur des PME prospère et en plein essor est de nature à promouvoir une croissance inclusive et ouvrir la voie à des approches de développement plus holistiques, qui valorisent le capital humain, social et naturel, utilisent de manière efficace et durable les biens et services des écosystèmes, et renforcent la résilience dans un monde en mutation, où pays, les industries et les gens sont de plus en plus interconnectés. Dans le même temps, un secteur privé en expansion peut constituer une source majeure de richesse, de dynamisme, de compétitivité et de savoir. Un tel secteur privé peut également appuyer la réalisation de l'objectif primordial de toutes les initiatives d'aide au développement : plus d'emplois et distribution plus équitable des revenus

créés par les entreprises privées, de manière à garantir un partage plus équitable des avantages de la croissance par un plus grand nombre de personnes. Les micro, petites et moyennes entreprises (MPME), en particulier, peuvent avoir un impact direct sur la réduction de la pauvreté et sur l'intégration des femmes et d'autres couches marginalisées de la société.

Le développement du secteur privé peut également engager plus activement les congolais dans les processus de production et de prise de décisions ayant une incidence sur leur vie. Un secteur privé en plein essor se traduit également par l'avènement de nouvelles parties prenantes dans l'économie, conduisant ainsi à une société civile plus pluraliste qui puisse conduire à des systèmes politiques plus responsables. La combinaison de l'accroissement de la compétition, des forces du marché et de la motivation liée aux profits peut entraîner une meilleure utilisation des ressources matérielles et du capital humain du continent. Elle contribue à élargir l'assiette fiscale et à accroître le potentiel des instruments d'appui aux réformes axées sur le marché et conçues pour optimiser le capital financier, social et environnemental en adoptant des voies d'investissement utilisant les ressources de manière plus productive et efficiente.

## **Objectifs**

De ce fait, l'objectif global de l'élaboration de la stratégie nationale de développement des PME est de promouvoir le développement du secteur des PME, l'entrepreneuriat des femmes, des jeunes et des ruraux pour une croissance inclusive et génératrice d'emplois durables.

L'objectif spécifique de l'élaboration de la SNPME est de promouvoir l'émergence des PME, l'employabilité et l'autonomisation des jeunes, des femmes et des milieux ruraux à travers la promotion de la petite et moyenne entreprise, à tous les stades de sa croissance, et dans ses divers secteurs d'intervention.

Le Cadre stratégique pour les PME soutiendra les créations d'entreprises, renforcera les entreprises existantes et aidera les PME faibles potentiellement viables.

## **Définition du groupe cible : La PME**

Les formes juridiques des entreprises sont régies par les Actes Uniformes du traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA)<sup>1</sup>. Dans ce cadre, une nouvelle disposition est apparue : l'entrepreneur individuel, personne physique qui, sur simple déclaration prévue dans l'acte uniforme, exerce une activité professionnelle civile, commerciale, artisanale ou agricole. Ce dispositif légal et réglementaire, complémentaire aux dispositions du droit uniforme OHADA sur le statut de l'entrepreneur vise à résorber l'économie informelle. L'entrepreneur apporte, au-delà de son statut, de la diversité des catégories qu'il touche (cordonnier, coiffeur, etc.), de sa déclaration d'activité au RCCM, des avantages, comme la possibilité de préserver sa maison d'habitation contre tout risque de saisie, de même que la jouissance d'un statut juridique rassurant et éloigné de la crainte d'une fiscalisation insupportable.

Toutefois, il n'existe pas une définition officielle et harmonisée de la PME en RDC, qui permettrait son identification et sa reconnaissance par l'environnement et qui pourrait servir de base pour des politiques et des stratégies nationales et régionales, ainsi que pour des partenariats. Les définitions officielles actuelles sont incomplètes ou trop larges et manquent d'harmonisation. En effet plusieurs textes législatifs proposent des définitions de la PME :

- La loi no 73-011 du 5 janvier 1973 portant création de L'Office de Promotion des Petites et Moyennes

<sup>1</sup> Les types d'entreprises sont régis par les Actes Uniformes du traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) (Annexe 1)

Entreprise congolaises (OPEC) entend par petites et moyennes entreprises (PME) ; « les entreprises agricoles, commerciales, industrielles et des services qui sont la propriété des personnes physiques de nationalité congolaise ou des sociétés au capital détenu en majorité par des personnes physiques ou morales de nationalité congolaise dans lesquelles toutes les fonctions de gestion c'est-à-dire administration, finance, production, commercialisation, approvisionnement sont exercées par le chef de la PME.». Cette définition est générale, met surtout l'accent sur la nationalité des propriétaires et sur l'aspect de la concentration de la gestion au niveau du chef d'entreprise. En adoptant une telle définition, qui exclut la PME détenue par les étrangers, le législateur veut probablement que le secteur des PME soit uniquement réservé aux nationaux

- Le décret-loi n° 086 du 10 juillet 1998, portant régime fiscal applicable aux PME en matière d'impôt sur les revenus professionnels et d'impôts sur le chiffre d'affaires à l'intérieur, définit la PME comme toute entreprise quel que soit sa forme juridique, qui emploie un personnel de moins de 200 personnes et dont la valeur totale du bilan ne dépasse pas 448 millions de francs Congolais.
- La loi n°004/2002 du 21 février 2002, portant code des investissements, entend par petites et moyennes entreprises (PME) et petites et moyennes industries (PMI) les entités économiques constituées soit sous forme d'entreprise individuelle soit sous forme sociétaire. Dans le premier cas, la propriété revient aux personnes physiques et le chef d'entreprise est tenu d'assurer lui-même les fonctions de gestion financière et administrative. Dans le second cas, il s'agit des sociétés employant au moins cinq travailleurs. Le seuil de recevabilité des PME et FMI au Régime Général de la présente loi est fixé au minimum à l'équivalent de dix milles (10.000) dollars américains et au maximum à l'équivalent de deux cents mille (200.000) dollars américains». Cette définition tient compte des PME/PMI aux capitaux nationaux et aux capitaux étrangers.
- Pour ne pas rester dans la contradiction entre ces deux textes législatifs une charte fut signée entre le gouvernement par le biais du ministère de PME et des organisations patronales congolaises laquelle définit clairement les PME comme : « toute entité économique dont la propriété revient à une ou plusieurs personnes physiques ou morales qui présente les caractéristiques suivantes : nombre d'emploi permanent de 1 à 200 personnes ; chiffre d'affaires compris entre 1 à 400 000\$ USD; la valeur des investissements nécessaires mis en place pour les activités de la PME doit être inférieure ou égale à 350 000\$ USD ; tenue d'une comptabilité selon le système comptable en vigueur en République Démocratique du Congo». La charte fait également une distinction des PME en trois catégories, il s'agit de la micro entreprise, de la petite et de la moyenne entreprise.

Dans le but de combler ce vide, le Ministère chargé des PME avait inscrit la préparation d'une Loi d'orientation des PME dans ses priorités. Avant d'y parvenir, une Charte avait été élaborée, commencé en 2005, c'est seulement au courant du mois de juillet de 2009 que le Projet a été déposé et défendu au Gouvernement et que la Commission interministérielle Economie et Reconstruction du Gouvernement l'a adopté et en a autorisé la signature. L'étape suivante devait être la signature d'un Décret d'approbation de cette Charte, qui n'a jamais été finalisée, bien qu'elle ait eu le mérite de tenter de :

- Doter le pays des critères de catégorisation des entreprises et d'une définition unique et claire ;
- Organiser les relations entre la PME et les grandes entreprises, notamment au niveau de la sous-traitance et de l'accès au marché
- Organiser l'accès des PME aux marchés publics
- Développer le transfert des technologies
- Assurer à la PME un appui en formation, information et accès au crédit.

Tableau 1 : Définition des PME et PMA selon la Charte de 2009

ENTREPRISES			
Désignation	Micro Entreprise ou la Très Petite Entreprise (TPE)	Petite Entreprise	Moyenne Entreprise
Effectif	compris entre 1 et 5 employés	entre 6 et 50 employés	Entre 51 et 200 employés
Chiffre d'affaires annuel hors taxe	entre 1 à 10.000 USD	entre 10.001 et 50.000 USD	entre 50.001 et 400.000 USD
Investissements nécessaires	de 10.001 à 50.000 USD	de 10.001 à 150.000 USD	de 150.001 à 350.000 USD
Mode de gestion	Concentré	Concentré	+ / – ouvert à la décentralisation
ARTISANAT*			
	Mono emploi	Artisan Croissant	Artisan émergent
Effectif	1 emploi	1 à 5 employés permanents	6 à 10 employés
Chiffre d'affaires annuel hors taxe	entre 1 à 10.000 USD	entre 10.001 à 30.000 USD	Entre 30.001 et 50.000 USD
Investissements nécessaires	≥ 5000 USD	De 5001 à 10.000 USD	De 10.00 à 50.000 USD
Mode de gestion	Concentré	Concentré	Concentré

\*Artisanat minier et forestier, les critères chiffre d'affaires et investissement restent illimités.

- L'Ordonnance-Loi N° 13/006 du 23/02/2013 portant régime fiscal applicable aux entreprises de petite taille en matière d'impôt sur les bénéficiaires et profits donne une définition différente. En effet, au sens de la présente Loi, il faut entendre (article 2), au plan fiscal, par Entreprise de petite taille constituée en Micro-Entreprise ou Petite Entreprise, toute entreprise, quelle que soit sa forme juridique, qui réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 80.000.000,00 de Francs Congolais. La Micro-Entreprise est toute entreprise qui réalise un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 10.000.000,00 de Francs Congolais. La Petite Entreprise est celle qui réalise un chiffre d'affaires annuel supérieur à 10.000.000,00 de Francs Congolais et inférieur à 80.000.000,00 de Francs Congolais. Les professions libérales et les professions constituées en charges ou offices (article 3) dont le chiffre d'affaires est inférieur à 80.000.000,00 de Francs Congolais sont considérées comme Microentreprises et Petites Entreprises suivant les conditions définies à l'article 2 ci-dessus. Les Petites Entreprises doivent tenir une comptabilité suivant les dispositions réduites de la législation comptable en vigueur. Les Microentreprises peuvent tenir ce même type de comptabilité.
- Enfin la loi de finances 2016 modifie et complète cette loi en modifiant son « Article 2 » comme suit : « Au sens de la présente Ordonnance-loi, il faut entendre au plan fiscal, par entreprise de petite taille constituée en microentreprise ou petite entreprise, toute entreprise, quelle que soit sa forme juridique, qui réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 200.000.000,00 de Francs Congolais. La microentreprise est toute entreprise qui réalise un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 10.000.000,00 de Francs Congolais. La petite entreprise est celle qui réalise un chiffre d'affaires annuel supérieur à 10.000.000,00 de Francs Congolais et inférieur 200.000.000,00 de Francs Congolais ».

Pour la définition de la PME, il est recommandé l'utilisation d'un critère dominant, celui des effectifs, auquel pourront s'ajouter des indicateurs supplémentaires distinctifs, suffisamment neutres, transversaux et opérationnels, qui permettent de reconnaître les PME dans leur globalité et leur diversité afin de mieux concevoir des politiques sélectives de promotion, tant au niveau national que régional.

## Cadre Stratégique

### Présentation

Le cadre stratégique est présenté comme un triptyque : Principes – Dimensions Stratégiques – Transversalité qui s’autoalimente.

- Première dimension : Définition des principes qui soutiendront les axes de la dimension stratégique.
- Deuxième dimension : Définition des axes stratégiques en relation aux problèmes identifiés et objectifs à atteindre tirés du diagnostic.
- Troisième dimension : Identification des niveaux de transversalité qui balayent les thèmes abordés dans chaque axe stratégique.

### **Aperçu du Cadre Stratégique**

Par leur nature même, les PME pâtissent tout particulièrement de la non-compétitivité des taux de change réels, des difficultés d’accès aux financements, de la lourdeur des formalités administratives entravant la création, l’exploitation et l’expansion des entreprises, de la médiocrité des infrastructures et de l’absence de structures institutionnelles efficaces. La suppression de ces obstacles représente une tâche colossale qui appelle une vision globale du soutien aux PME, c’est-à-dire l’instauration d’un environnement propice à leur développement reposant sur des institutions actives aux niveaux macroéconomique, méso-économique et microéconomique.

Pour réaliser la vision et l’objectif de la SNPME, la RDC s’appuie sur le cadre stratégique suivant :

#### **1ère dimension : Définition des principes**

Le cadre stratégique est basé sur les principes suivants :

- Le fait que la paix et la stabilité sont considérées comme des conditions acquises et indispensables pour que les PME puissent se développer et pour que le pays parvienne à attirer des investissements étrangers. Comme analysé dans le diagnostic des PME en RDC (volume 1), l’insécurité est un des principaux facteurs qui découragent les investisseurs privés.
- L’adoption d’une stratégie globale c’est-à-dire la capacité du Gouvernement à mettre en œuvre une politique macroéconomique saine, la capacité des parties prenantes à instaurer des conditions d’ensemble propices au développement des entreprises, et l’aptitude des PME à adopter des stratégies commerciales et des modes de fonctionnement compétitifs. La SNPME s’intègre dans la dynamique de croissance à long terme que le gouvernement a adopté pour s’assurer de son émergence à l’horizon 2030 basée sur le DSCR2P-2 et le PAG (2012-2016), le PNSD (2017-2021) et plan décennal de développement (2022-2031) ainsi que les 28 mesures prioritaires du Gouvernement (voir ci-dessus).
- L’instauration d’un dialogue et de partenariats entre les parties prenantes (secteur public, secteur privé et société civile) dès l’initiation de la mission et pour la validation des principaux résultats (diagnostic et stratégie) afin de favoriser la prise en main des stratégies visant les PME par les intéressées et facilitant leur mise en œuvre ( participation des intéressés, crédibilité politique, inscription dans la durée) et leur suivi. En ce sens, les organisations représentatives des PME, doivent jouer un rôle de plateforme d’échanges pour un dialogue continu avec le Ministère des PME pour que la stratégie mise en œuvre soit adaptée aux besoins des PME.
- L’environnement de la PME (infrastructures matérielles, services aux entreprises, socioéconomie, développement des capacités, climat des affaires, etc.), analysé au cours du diagnostic, bénéficie d’investissements de la part du gouvernement, des administrations locales et des structures de soutien

avec l'appui des PTF, pour mettre en œuvre les mesures envisagées dans la SNPME. L'accès et l'intégration des PME aux marchés locaux, nationaux, régionaux et mondiaux nécessitent des investissements massifs dans le déploiement d'infrastructures matérielles durables et dans la prestation de services aux PME dans toutes les provinces, y compris dans les zones rurales et/ou reculées. Il est nécessaire d'instaurer un dialogue soutenu et des partenariats solides entre les parties prenantes au service de la mise en œuvre de la SNPME et de l'évaluation de ses mesures de soutien y compris celles visant à renforcer les capacités des organismes d'exécution à tous les niveaux, pour améliorer les résultats obtenus.

- La prise en compte du renforcement des capacités des femmes à contribuer au développement des PME, à tous les stades et à tous les niveaux. Comme indiqué dans le diagnostic, les femmes sont à l'origine d'une part importante de l'activité du secteur privé et contribuent pour beaucoup à la réduction de la pauvreté. La question de la parité sera au centre de l'ensemble des stratégies et des programmes en faveur du développement des PME, et donnera lieu à des initiatives spécifiques et ciblées pour remédier aux principaux blocages.
- La stratégie de développement des PME (SNPME) ne peut être que la résultante des efforts menés de façon complémentaire par l'ensemble des opérateurs concernés et en premier lieu par l'Etat et les PME. Cela suppose une redéfinition du rôle et des activités de chaque opérateur et de ses relations avec les autres acteurs du développement dans un esprit de concertation.

## **2<sup>ème</sup> Dimension : Identification des axes stratégiques**

A partir de l'analyse-diagnostic menée des axes stratégiques ont été présentés au MPME. Le document de stratégie de la SNPME est articulé autour de huit axes stratégiques validés par le Comité Technique :

- 1/ Organisation et renforcement du Cadre institutionnel
- 2/ Accès aux services support aux PME
- 3/ Accès des PME aux financements
- 4/ Représentation plus efficace des intérêts des PME
- 5/ Amélioration du climat des affaires des PME
- 6/ Promotion de l'Education entrepreneuriale
- 7/ Innovation & Technologie
- 8/ Expansion des Marchés

## **3<sup>ème</sup> Dimension : Actions transversales**

Il sera nécessaire que les questions transversales suivantes puissent être prises en compte lors de la conception des projets et programmes dans la SNPME :

- Prise en compte de l'hétérogénéité : secteurs formel/informel et de la taille : Micro/Petite/Moyenne Entreprise
- Prise en compte du cycle de vie de la PME : Phase de création, de démarrage, de croissance
- Prise en compte du secteur économique : Secteur primaire, secondaire, tertiaire
- Prise en compte du Genre, des jeunes et des groupes défavorisés.
- Prise en compte de l'Environnement : les PME sont une partie prenante majeure dans le processus confortant un développement économique, social and environnemental durable.
- Prise en compte des problématiques Sociales et Culturelles : l'emploi (des jeunes, des femmes, etc.) est clairement concerné par le développement des PME.

Chaque axe stratégique sera balayé par les actions transversales indiquées ci-dessus afin de s'assurer de la prise en compte de tous les éléments

## 2. AXES STRATEGIQUES

La Stratégie Nationale des Petites et Moyennes Entreprises s'insère dans les différentes politiques et stratégies nationales, notamment le DSCR-2, le PAG et le PNSD. Le Document de stratégie pour les PME (SNPME) définit les objectifs à long terme de la RDC pour ce secteur. Ce document est préparé par le Ministère des PME lors de consultations avec différents acteurs issus notamment du secteur privé. Il fixe les objectifs à atteindre notamment sur le plan institutionnel, recherche les moyens de créer un contexte favorable à l'investissement et encourage les mesures favorables au développement des PME.



C'est aux PME qu'il incombe d'adopter des stratégies commerciales et des modes de fonctionnement compétitifs. Cependant, les choix qui s'offrent à elles sont étroitement liés à la qualité des institutions, des marchés et des organismes qui composent l'environnement dans lequel elles exercent leur activité. Ce sont l'efficacité et l'efficacités de ces institutions, marchés et organismes qui les aiguillonnent, ou au contraire freinent leurs efforts pour rester dans la course en se formant à de nouvelles méthodes, en s'étalonnant par rapport à la concurrence et en décidant d'investir, y compris pour intégrer l'innovation dans leurs stratégies commerciales. Si les conditions d'ensemble ne sont guère favorables, les PME sont d'autant moins à même de détecter les signaux que leur adresse le marché et de prendre des décisions concernant leur expansion et leurs investissements futurs. Comme indiqué dans le diagnostic des PME (volume 1), la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie au niveau national est répartie entre de nombreuses institutions du secteur public qui n'ont guère les moyens, ni les compétences requis pour coordonner leur action. De surcroît, il sera nécessaire d'établir un dialogue et des partenariats entre les pouvoirs publics, les PME et les milieux universitaires afin d'évaluer et de hiérarchiser les difficultés des PME et de mettre en œuvre les actions qui s'imposent. Pour définir les axes de la SNPME, le MPME a mené des consultations avec le secteur privé formel et informel, jugeant que le dialogue entre les secteurs public et privé facilite la mise en œuvre des mesures prises, leur confère une crédibilité politique et les inscrit dans la durée. Du côté des organisations représentatives des PME, on observe, pour la plupart, un manque de moyens qui ne leur permet de jouer efficacement leur rôle d'interlocutrices des pouvoirs publics.

A partir de l'analyse-diagnostic menée et des axes de restructuration présentés au MPME & CM, une proposition détaillée est fournie, qui décrit chaque axe stratégique.

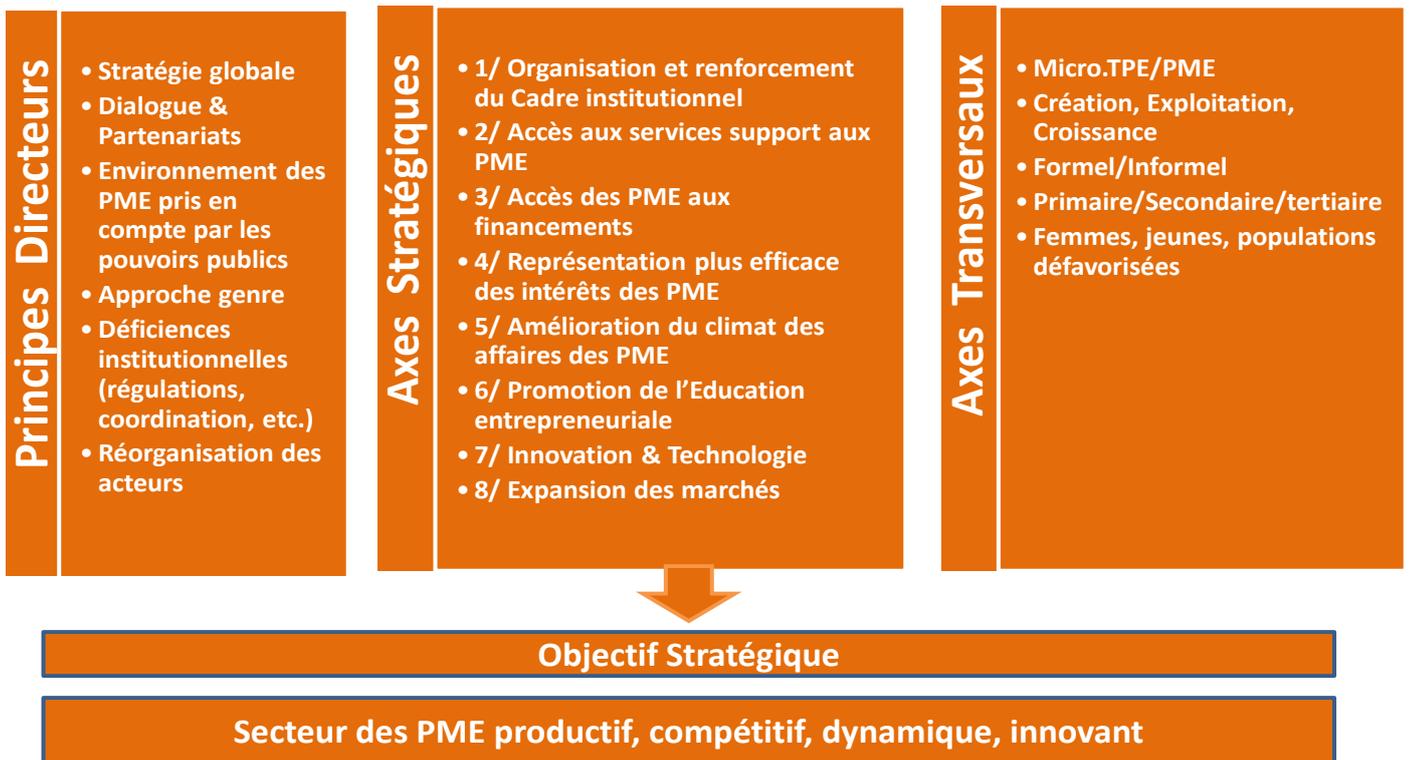
***La description des axes sera conduite de la façon suivante :***

- Définition et intérêt de l'axe
- Sous dimensions/Initiatives de l'axe présenté (correspondant à la réponse à la nature du problème identifié dans le diagnostic) et situation souhaitée (objectif) de chaque sous dimension
- Pour chaque Initiative, Description/Commentaires : façon de parvenir à l'objectif (stratégie)
- Contribution des opérateurs/Appui extérieur nécessaire
- Résultats attendus

Les axes stratégiques présentés ci-dessous, dans le schéma n°1, sont inférés de l'analyse des quadrants SWOT fournis dans l'analyse diagnostic réalisés dans le volume 1. Les quatre premiers axes présentés sont ceux sur lesquels le Ministère des PME et Classe Moyenne (MPME) peut avoir une influence opérationnelle directe forte, les quatre autres sont des axes sur lesquels les influences du Ministère sont plus indirectes d'incitation et d'impulsion dans un cadre de concertation du fait de sa relation fonctionnelle aux autres acteurs, Ministères techniques ou autres intervenants et seront traités moins en détails.

La SNPME comprend 8 axes et pour atteindre les objectifs, le Ministère des PME mettra en place un plan d'action volontariste de développement du secteur des PME reposant sur 24 Initiatives qui sont présentées dans les paragraphes qui suivent.

Schéma n° 2 : Cadre de la Stratégie de développement des PME



**Le plan d'action de la SNPME** sera présenté dans un Volume 3. Il permettra de :

1. *Reformuler la vision et les buts stratégiques communs pour réaliser la vision*
2. *Définir explicitement les résultats désirés pour chaque objectif stratégique*
3. *Fournir un ensemble d'indicateurs stratégiques clefs pour mesurer les résultats et évaluer l'atteinte des objectifs*
4. *Mettre en cohérence les activités au niveau provincial et les lignes d'actions concrètes pour atteindre les objectifs définis*
5. *Etablir une feuille de route de mise en œuvre en liaison avec les priorités datées (échéance des priorités) afin clarifier la séquence des lignes d'action*
6. *Concevoir un mécanisme de haut niveau afin que la SNPME soit soumise à des évaluations périodiques et partagent les résultats dans les réunions prévues à cet effet.*

## **AXE 1 - CADRE INSTITUTIONNEL**

Le rôle du gouvernement dans le développement des PME est central pour la construction d'une composante institutionnelle de base solide pour les PME afin de générer leur croissance.

En référence au diagnostic, cinq initiatives sont retenues pour la construction d'un cadre institutionnel adéquat dans le cadre de la SNPME, comprenant :

- 1) la définition claire des PME et une application systématique de la définition;
- 2) la mise en œuvre souple et efficace de la stratégie de développement des PME;
- 3) le MPME, agence d'exécution de la SNPME efficace et disposant de ressources
- 4) la mise en œuvre de relais politico-administratifs décentralisés provinciaux chargés des PME
- 5) des mesures appropriées pour résoudre le problème de l'informalité des PME.

## AXE 1 - CADRE INSTITUTIONNEL

Définition des PME	Mise en œuvre souple et efficace de la Stratégie Nationale de Développement des PME (SNPME)	Instituer les relations avec les relais politico-administratifs décentralisés provinciaux chargés des PME	Résoudre le problème de l'informalité des PME par des mesures appropriées
--------------------	---	---	---

### Initiative 1 : Définition des PME

*Description de l'Initiative* : Comme mentionné, les petites et moyennes entreprises (PME) constituent un groupe très hétérogène. Elles sont présentes dans des activités très diverses, du petit artisan au café Internet, de la petite unité agroindustrielle à l'ingénierie, appartiennent à des propriétaires, pauvres ou riches, et exercent leur activité sur des marchés très différents (zones urbaines ou rurales, niveau local, national, régional ou international). Elles se distinguent par le niveau de compétences de leurs salariés, le montant de leur capital, leur technicité et leur vocation plus ou moins affirmée à se développer, et relèvent soit de l'économie formelle, soit de l'économie informelle.

*Commentaires* : La définition des PME est un outil important pour la mise en œuvre de mesures et de programmes efficaces visant à soutenir le développement et la réussite des PME en RDC. C'est pourquoi il est nécessaire de l'appliquer le plus largement possible.

L'un des principaux objectifs de la définition des PME/PMI/Artisan est de garantir que les mesures de soutien qui seront prises dans le cadre de la SNPME s'appliquent aux entreprises qui en ont véritablement besoin. La définition des PME s'appliquera donc à l'ensemble des politiques, programmes et mesures que la RDC formulera et administrera en faveur des PME. Elle vaut aussi pour les aides d'État et les impôts. Il est essentiel que les mesures de soutien aux PME se fondent sur une définition commune pour améliorer la cohérence et l'efficacité du développement national et provincial des PME de même que pour promouvoir une synergie entre les agences gouvernementales concernées dans la mise en œuvre des stratégies de développement des PME.

Toutefois, il n'est pas aussi simple qu'on pourrait le penser de décider si une entreprise est ou non une PME. C'est pourquoi, il s'agira dans un premier temps pour le MPME de définir le champ de la PME qui doit comprendre les unités agricoles, industrielles et de services y compris la catégorie des artisans, et de faire une étude permettant d'identifier et définir les PME en se basant sur les textes existants, sur le statut juridique, sur les critères à retenir (CA, Effectifs, Total bilan). Une fois définie, une entreprise en tant que PME pourrait être enregistrée sur un point d'accès unique, le guichet unique par exemple, pour lequel des procédures d'enregistrement seraient définies avec la possibilité d'un enregistrement en ligne. En parallèle une enquête pourrait être lancée par le MPME en liaison avec l'INS, afin de recenser le nombre de PME en RDC (formelles et informelles) sur la base d'un questionnaire économique et d'une définition acceptée par tous de la PME.

Cette enquête permettrait aussi d'améliorer la connaissance de l'entrepreneuriat féminin et les données statistiques sur les femmes entrepreneurs en s'efforçant de recueillir davantage de données, ventilées en fonction du sexe du dirigeant, sur les PME et de détailler les données portant sur la définition de l'entreprise appartenant à une femme (pourcentage du capital détenu par une femme, direction de l'entreprise par une femme, ou combinaison de ces deux critères).

Le système statistique officiel devrait être modifié pour permettre de mesurer et d'analyser plus précisément les informations relatives aux entreprises (taille, nombre, type, localisation, etc.) et aux entrepreneurs, hommes et femmes, et en particulier pour tracer le profil des dirigeants d'entreprises (âge, cursus et expérience professionnelle, situation de famille et sexe). L'INS devrait établir des méthodes de comptabilisation et de mesure des actifs incorporels afin de faciliter une évaluation plus précise des entreprises appartenant, notamment à des femmes, pour leur permettre d'obtenir plus facilement des garanties de crédit.

Le MPME devrait encourager (i) la réalisation de travaux de recherche sur la participation des PME et des femmes entrepreneurs au commerce international, notamment analyse par secteurs d'activité ; (ii) les enquêtes portant sur des échantillons représentatifs de PME et l'application de méthodes d'analyse comparative (afin d'effectuer des comparaisons entre hommes et femmes, entre secteurs d'activité, entre pays, etc.) ; (iii) la réalisation d'études qualitatives des caractéristiques propres aux femmes entrepreneurs, notamment leur profil personnel, leur style de gestion, défis et succès, courbe de croissance des entreprises qu'elles dirigent, etc.

Les Mesures : Cinq mesures composeront cette Initiative 1 :

- Mesure 1 : Définir les catégories de PME par taille (par exemple, micro-entreprise, petite entreprise, moyenne entreprise), par secteur (agriculture, industrie, artisanat, service), préciser les critères permettant de déterminer l'appartenance à une catégorie d'entreprises (effectif, chiffre d'affaires, total bilan...) en se basant sur les textes existants et en proposant des critères d'identification
- Mesure 2 : Proposer le mode d'enregistrement des PME (procédures d'enregistrement, point d'enregistrement, enregistrement en ligne, etc.) en liaison avec le numéro d'identification national de l'entreprise.
- Mesure 3 : En relation avec l'INS, concevoir une enquête (méthodologie et déroulement des opérations de collecte des données) basée sur la classification retenue et renseignant des critères économiques, sectoriels, de taille, juridique, de localisation, de formalité/informalité, etc., l'administrer, concevoir la base de données, l'alimenter et l'exploiter.
- Mesure 4 : Intégrer dans le système statistique officiel (INS), un thème Entreprises et notamment une approche orientée sur l'entrepreneuriat féminin et les jeunes.

- Mesure 5 : Inciter les chercheurs universitaires, les cabinets privés, etc. à mener des études sur les PME sur diverses thématiques comme l'entrepreneuriat féminin, des jeunes, les PME exportatrices, les typologies de PME par secteur d'activités, etc.

Timing : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

Ressources : Les partenaires intéressés par cette initiative pourraient être The Department for International Development (DFID) à travers le programme ESSOR et/ou la Banque Africaine de Développement dans le cadre du Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé et à la Création de l'Emploi (PADSP-CE).

Résultats : (1) Définition de la PME en RDC finalisée ; (2) Procédures d'enregistrement spécifiées ; (3) Publication par l'INS d'un rapport statistique sur la PME en RDC ; (4) Thème Entreprise intégré ; (5) Encourager en partenariat MPME, INS, Universités, Bureau d'études privés, des recherches sur les PME en RDC.

### **Initiative 2 et 3 : Mise en œuvre souple et efficace de la Stratégie Nationale de Développement des PME (SNPME)**

Description des Initiatives : Les deux Initiatives (2) et (3) sont présentées ensemble car elles sont complémentaires. Elles font intervenir l'administration centrale et provinciale mais aussi l'administration décentralisée (Gouvernement provincial – Initiative 4).

Il convient, pour améliorer la compétitivité des PME, de veiller à mener une action concertée et coordonnée à tous les niveaux, ce qui peut être fait en enracinant la stratégie de développement des PME dans le Programme Stratégique National de Développement (PNSD) afin que les répercussions sur les PME des mesures pouvant avoir des effets sur elles soient réellement prises en compte à chaque stade et à tous les niveaux (grâce à la coordination au sein de l'administration, au renforcement des organisations représentatives du secteur privé), que la priorité soit accordée aux mesures nécessaires pour corriger les dysfonctionnements du marché et remédier aux carences de l'action gouvernementale, et que des actions soient engagées pour renforcer les capacités des parties prenantes.

À l'évidence, la cohérence des politiques et la coordination au sein et entre administrations qu'elles soient nationales ou provinciales sont essentielles pour que les stratégies de développement des PME portent leurs fruits. Les partenaires au développement doivent aussi comprendre que le renforcement des capacités en matière d'échanges et d'investissement doit aller de pair avec l'accès aux marchés, et que l'amélioration de la coordination entre les donneurs, l'attention portée aux conditions locales et le renforcement des capacités également du côté des donneurs sont autant de facteurs indispensables à la réussite si l'on s'oriente vers l'adoption d'approches nouvelles et la mise au point de nouveaux modes de collaboration pour stimuler la compétitivité des PME en RDC.

Commentaires : La stratégie de développement des PME doit être fédératrice et susciter un consensus entre les principales parties prenantes sur les défis que doivent relever les PME, ainsi que sur les objectifs et les grandes orientations de l'action gouvernementale. Elle appelle un effort de concertation et de coordination entre les structures institutionnelles qui définissent l'action menée ou influent sur les décisions prises (Parlement, assemblées régionales et partis politiques), les responsables de la mise en œuvre de l'action (ministères techniques, collectivités locales et instances investies de compétences réglementaires) et les organismes publics de soutien (aux PME, à l'exportation, à l'investissement, au développement régional, aux établissements d'enseignement et de formation du secteur public et aux institutions financières).<sup>24</sup> Les missions et les responsabilités incombant au secteur privé doivent trouver leur place dans cette stratégie grâce à la présence d'organisations représentatives des entreprises, d'organismes offrant des services d'aide

au développement des entreprises, de prestataires privés de services financiers, d'organisations syndicales et d'organisations de la société civile (encadré 8).

Le Ministère des PME & CM (MPME), ministère à vocation horizontale, sera chargé de mettre en œuvre la SNPME visant notamment à accroître la compétitivité des PME. Le MPME n'a pas un rôle opérationnel (sauf en matière d'appui technique non financier-voir Axe 2) mais un rôle fonctionnel en ce qui concerne l'appui aux PME. Pour cela, il doit veiller à la cohérence des politiques menées par des administrations techniques (Ministère chargés de l'industrie, des routes, etc.) pour qu'elles agissent de manière coordonnée et en étroite collaboration avec les organisations représentatives des PME/le secteur privé, la société civile et les partenaires techniques et financiers. Il doit superviser l'ensemble du programme de réformes économiques concernant les PME. Il sera l'initiateur du lancement de la SNPME pour promouvoir le secteur des PME. Sans un Ministère des PME, structure de coordination et de suivi des politiques, fort d'une équipe resserrée mais compétente, c'est un objectif difficile à atteindre.

Un comité de pilotage de haut niveau, chargé de superviser la SNPME pourrait être mis en place qui aurait pour objectifs : (i) de fixer les priorités et lancer les travaux de chaque chantier ; (ii) de résoudre les points d'arbitrage ; (iii) de valider et communiquer sur l'avancement des différents chantiers. Ces comités seraient notamment composés de représentants d'autres ministères, des organismes publics et du secteur privé. Il est aussi nécessaire de mettre en place des comités de suivi chargés de la mise en œuvre des mesures de la SNPME. Pour le climat des affaires, l'ANAPI joue ce rôle.

Il faut renforcer la cohérence des politiques, en améliorant la capacité du MPME (national et provincial) et des organisations représentatives des PME d'analyser les mesures gouvernementales à l'égard des PME à l'aide de données objectives, de mécanismes de partage de l'information et de coordination entre les diverses catégories d'acteurs et les multiples niveaux d'administration qui, au sein du secteur public, s'occupent de questions intéressant les PME, dont les partenaires au développement, ainsi qu'en renforçant leur capacité d'évaluer et de suivre les progrès réalisés au fur et à mesure de la mise en œuvre des mesures prises.

En RDC, la stratégie de lutte contre la pauvreté ou le cadre national de développement, constituent des points d'ancrage de la cohérence des politiques. Il s'agit d'intégrer la stratégie de croissance et, partant, la stratégie de développement des PME, dans la stratégie de lutte contre la pauvreté. A un niveau plus opérationnel, les partenaires techniques et financiers doivent appuyer les efforts déployés pour améliorer la capacité des pouvoirs publics d'élaborer un cadre de dépenses à moyen terme et de s'en servir comme d'un instrument de planification, de coordination et de suivi. Il serait judicieux que, les thèmes en rapport avec le développement des PME commencent à prendre place dans le cadre de dépenses à moyen terme. Cependant, il n'est possible d'appréhender globalement les questions intéressant les PME que si (i) les capacités institutionnelles sont présentes et que le MPME joue, au niveau national, un rôle de coordination et de suivi des mesures prises en faveur du développement des PME et (ii) les ressources requises pour accélérer la mise en œuvre de ces mesures également disponibles.

Pour cela le MPME doit devenir une institution puissante de coordination et de suivi des politiques menées au niveau central à l'égard des PME et veiller à ce que toutes les stratégies soient en adéquation avec la mise en œuvre de la SNPME, en s'appuyant au niveau provincial sur ces divisions.

La mission du Ministère serait alors de créer les conditions favorables au développement des PME dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations. Elle consisterait à favoriser le progrès technique, à promouvoir la structuration du secteur des PME et son développement à des niveaux compatibles avec la satisfaction des besoins du pays et le respect des équilibres écologiques indispensables.

Partant de la connaissance des potentialités humaines et naturelles et des facteurs et mécanismes commandant leurs motivations et leurs évolutions respectives, elle doit conduire à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de développement des PME basées sur la promotion des initiatives et sur la participation des PME aux choix et à la réalisation des actions qui déterminent leurs devenir.

Le Ministère serait ainsi amené à se retirer des activités d'appui technique pour consacrer ses efforts à l'émergence, à partir des potentialités existantes, de capacités nouvelles plus à même d'apporter aux PME les biens et services nécessaires pour développer leur productivité et compétitivité.

La mission du Ministère serait ainsi centrée sur l'orientation, la promotion et l'incitation, le suivi-évaluation et la coordination des actions en faveur des PME. Elle consisterait, en outre, en un meilleur suivi de l'évolution des PME et de la situation du secteur afin d'assurer les équilibres naturels et socio-économiques nécessaires à un développement durable ainsi qu'au contrôle et à l'application de la réglementation.

Dans ce cadre, le succès du MPME dépend de son degré :

- de mobilisation, à travers l'adhésion des PME et des parties prenantes concernées aux objectifs préconisés et à leur participation effective aux choix et à la réalisation des actions de développement ;
- d'encouragement de la coordination interministérielle et celle de tous les agents des secteurs public et privé concernés par le développement des entreprises et la promotion de l'innovation.

Il est impératif de rompre avec les méthodes directives et bureaucratiques pour faire appel aux mesures de stimulation et d'incitation des efforts et des initiatives afin de les amener à œuvrer à la réalisation des objectifs fixés.

Les Divisions Provinciales auraient surtout à :

- fournir au MPME les informations lui permettant de procéder à l'évaluation et au suivi de l'évolution du secteur des PME et de l'exécution des projets et programmes de développement en lien avec la SNPME, et des activités des Divisions et de leur efficience.

- établir les prévisions et faire les propositions permettant au MPME de définir les objectifs et programmes nationaux dans le cadre de la SNPME, de mobiliser les ressources nécessaires à leur réalisation en distinguant la nature et la valeur des apports nationaux extérieurs, d'établir les priorités commandant l'attribution des ressources et de procéder aux ajustements nécessaires en cours d'activités.

Le MPME devrait donner aux Divisions provinciales : (i) des orientations en termes d'objectifs, de priorités et de méthodes ; (ii) des indications relatives aux mesures politiques et réglementaires favorisant la réalisation des objectifs de développement fixés; la Division devra veiller à l'exécution, par les opérateurs concernés de ces objectifs. Il sera en relation avec les comités de concertation provinciaux pour s'assurer de la cohérence des actions entreprises sur le territoire national en faveur des PME.

Le MPME aura à :

- inscrire les stratégies visant le secteur privé et les PME dans les programmes nationaux plus larges de développement et de réduction de la pauvreté ;
- encourager et aider les associations de PME à prendre réellement part aux dialogues nationaux qui contribuent à jeter les bases des cadres stratégiques du développement, de sorte que la contribution des PME et leurs besoins d'action et de soutien publics soient pleinement reconnus comme des éléments centraux de la croissance, de l'emploi et de la réduction de la pauvreté ;
- promouvoir l'homogénéité des politiques aux niveaux régional, national et international et travailler à appuyer toutes les démarches publiques de sorte que les politiques appliquées en matière d'échanges et

d'investissement et la fixation des normes soient en phase avec les objectifs et les politiques de coopération en matière de développement.

En liaison avec la structure institutionnelle de soutien aux PME au niveau national et provincial (voir Axe 2), il remplit d'autres fonctions importantes :

- établir des données statistiques sur l'état et la santé du secteur des PME, en collaboration avec l'INS,
- réaliser ou faire exécuter des travaux de recherche sur diverses questions intéressant les PME,
- assurer la coordination et le suivi de la réforme des réglementations ayant une incidence sur la compétitivité des PME et le respect des principes auxquels doit obéir « une bonne réglementation »,
- élaborer des lignes directrices sur la conception, la mise en œuvre et le suivi des programmes en faveur des PME à l'intention des acteurs intervenant dans le processus, y compris au niveau local,
- faciliter la mise en œuvre des programmes de soutien aux PME en apportant une assistance financière et technique aux parties prenantes à l'échelon local, y compris à des organisations d'entreprises,
- coordonner les actions intéressant les PME des ministères techniques et des instances investies de compétences réglementaires,
- assurer la mise en œuvre et la coordination des programmes destinés à améliorer l'image de l'entreprise et des entrepreneurs au sein de la fonction publique, y compris au niveau local,
- centraliser les informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des programmes et mesures visant les PME en vigueur dans tout le pays,
- coordonner l'assistance fournie par les partenaires au développement.

Au vu des fonctions qui viennent d'être énumérées, le secteur public a une double mission à remplir : celle de « défenseur des PME » militant en faveur de l'instauration de conditions propices à leur développement, et celle de « promoteur » de l'action en faveur des PME (ce qui recouvre toutes sortes de programmes et dispositifs de soutien : renforcement des capacités des organisations représentatives des entreprises, appui pour une mise à disposition de produits bancaires dédiés aux TPE et PME, etc. )

Le MPME devrait lancer avec l'appui du Gouvernement un « Small Business Act » traduisant ainsi la volonté politique d'intégrer systématiquement les questions concernant les PME dans les cadres nationaux de développement.

*Les Mesures :* Cinq mesures composeront cette Initiative 2 et 3 :

- Mesure 1 : Définir et mettre en place l'organisation et les attributions du MPME dans le cadre du suivi de la stratégie et de la supervision de l'ensemble du programme de réformes économiques concernant les PME.
- Mesure 2 : Préciser les axes de restructuration proposés et évaluer les principales incidences humaines et budgétaires qui en découlent.
- Mesure 3 : Mise en place d'un comité de pilotage, chargé du suivi de la mise en œuvre des mesures de la SNPME. Ce comité sera institué dès le lancement de la SNPME. Il sera constitué pour l'Etat du Premier Ministre et des Ministères impliqués dans les mesures à prendre, des organisations représentatives des PME, de l'ACB, l'ANIMF, l'APROCEC.
- Mesure 4 : Mise en place de comités de suivi chargés de la mise en œuvre des mesures de la SNPME constitués des ministères techniques concernés et des représentants des PME et des institutions financières.
- Mesure 5 : Proposer une législation du type « Small Business Act », destinée à avantager les petites et moyennes entreprises en intégrant les mesures retenues par le gouvernement et faisant référence à la SNPME.

*Timing :* Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources*: Les partenaires intéressés par cette initiative pourraient être la Banque Mondiale, l'Union européenne et la Banque Africaine de Développement, DFID, le PNUD.

*Résultats*: (1) Organisation du MPME revue selon la configuration de la SNPME ; (2) Incidences humaines et financières de l'organisation proposée ; (3) Comité de Pilotage opérationnels ; (4) Comités de Suivi opérationnels ; (5) Approbation d'une législation de type « Small Business Act ».

#### **Initiative 4: Instituer les relations avec les relais politico-administratifs décentralisés provinciaux chargés des PME (voir Initiative 2 et 3)**

*Description de l'Initiative*: Cette initiative doit permettre de créer des relations formalisées entre les administrations déconcentrées (Divisions provinciales des PME), les institutions politico-administratives provinciales décentralisées et le secteur privé. La structure administrative décentralisée mise en place avec la constitution de 2006, nécessite que les autorités politico-administratives chargées du suivi des PME soient impliquées dans l'approche de renforcement des PME. Aujourd'hui, les relations sont très distendues entre ces institutions et avec les opérateurs privés intervenant dans la province.

*Commentaires*: Pour agréger l'apport des autorités politico-administratives provinciales chargées des PME, les divisions du MPME et les opérateurs d'appui financier et non financier, en relation avec les PME et leurs organisations représentatives un cadre de concertation devrait être institué. Ce cadre de concertation formalisé permettrait:

- d'assurer une coordination renforcée entre les différentes institutions tout en favorisant un renforcement de l'expertise des institutions dans chaque branche d'activité représentée. Les questions sectorielles seraient traitées avec l'organisation sectorielle concernée, tandis que les questions transversales telles que le budget provincial, seraient débattues avec l'ensemble des membres ;
- d'organiser la concertation entre l'Etat et le Secteur Privé en vue d'instaurer une confiance mutuelle entre les deux parties;
- de favoriser la consultation a priori sur toute décision importante du Gouvernement provincial, dont la mise en œuvre est susceptible d'affecter de façon substantielle le déroulement harmonieux des activités économiques;
- d'arbitrer les conflits d'intérêt entre la Province et le Secteur Privé;
- de mener des réflexions sur toutes les questions intéressant le développement du Secteur Privé, et notamment des PME ;
- de veiller au suivi et à l'évaluation de l'application des mesures adoptées.

Le dialogue pourrait s'inscrire dans le cadre d'un calendrier défini à l'avance, mais des rencontres ponctuelles pourraient aussi être organisées. Il regrouperait les institutions multisectorielles et organisations professionnelles (Fédération patronale, Association de producteurs, Agropoles, ZES, Association des banques, Association des assureurs, Syndicat des hôteliers et des restaurateurs, etc.). président qui change tous les deux ans et un directeur à plein temps.

Les divisions provinciales du MPME assureraient le secrétariat exécutif de ces relais provinciaux et développeraient toutes les activités de support pour appuyer le travail des relais provinciaux dans le cadre de la SNPME de la Province :

- Participation à l'élaboration de la stratégie provinciale adaptée, des PME validée par le conseil régional, à travers une large concertation avec les acteurs de la région (voir initiative 4), via les comités de concertation (Ministre des PME provincial, Institution nouvelle formule/OPEC, organismes représentatifs des PME, INS, INPP, Universités, PTF, ONG, etc.) ;

- Mise en place d'un système d'observation et d'information intelligente destiné à suivre l'évolution de la PME dans la région et la performance des programmes d'appui à la PME (observatoire et tableaux de bord) ;
- Réalisation, en concertation avec les intervenants locaux, de toutes propositions pertinentes de soutien, de facilitation ou de la simplification de nature à promouvoir directement ou indirectement la PME de la Province.

Les Mesures : Cinq mesures composeront cette Initiative 4 :

- Mesure 1 : Définir et budgétiser le cadre de concertation de façon participative avec les opérateurs concernés au niveau provincial et analyser la structure à instituer type comité ad hoc, structure formalisée par une loi, utiliser le Cadre permanent de concertation économique (CPCE) , etc. ;
- Mesure 2 : Mettre en place la structure retenue ou la redynamiser avec une orientation PME ;
- Mesure 3 : Rédiger le cahier de procédures permettant un fonctionnement adéquat de ce cadre de concertation.

Timing : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

Ressources: Les partenaires intéressés par cette initiative pourraient être la Banque Mondiale, l'Union européenne et la Banque Africaine de Développement, DFID, le PNUD.

Résultats: (1) Comité de coordination public-privé mis en place et opérationnel ; (2) Cahier des procédures administratives rédigés et validés.

### **Initiative 5 : Résoudre le problème de l'informalité des PME par des mesures appropriées**

Description de l'Initiative : En RDC la majorité des PME (microentreprises) interviennent dans le secteur informel, jouent un rôle prédominant au sein de l'économie tout en travaillant dans des situations opaques qui leur rende difficile l'accès aux services de soutien et aux finances formelles. Les stratégies de développement des PME négligent singulièrement ce secteur. La vision commune étant que la croissance économique et la modernisation de l'économie va induire une disparition du secteur informel. De fait, les politiques à destination du secteur informel sont confrontées à une contradiction : faut-il soutenir l'économie informelle au risque de contribuer à ce qu'elle élargisse encore son champ ? Ou bien faut-il promouvoir la formalisation du secteur informel afin d'améliorer la productivité et les revenus (et le fiscaliser), sachant que cette formalisation ne peut être qu'une œuvre de longue haleine ?

Commentaires : Le type de politiques à mettre en place dépend du diagnostic établi. Selon notre approche, il faut encourager la création et le développement d'entreprises formelles et pour cela le MPME doit élaborer des programmes et des mesures susceptibles de faciliter la migration des PME du secteur informel au secteur formel. Le gouvernement et les PME bénéficieraient de cette transition. L'accroissement de la taille du secteur formel donnerait la capacité à l'Etat de disposer de recettes fiscales nécessaires pour financer les services de soutien aux PME et faciliterait l'accès des PME au financement des institutions financières qui exigent leur documentation juridique et comptable. Toutefois, bien que formaliser l'informel semble difficile à court et à moyen terme, la stratégie doit encourager la formalisation autant que possible sans prendre de position normative face à ce secteur. Le petit informel a besoin de soutiens spécifiques car c'est à ce niveau que se trouvent les stratégies de survie en réponse à un environnement économique hostile. Les informels sont les pauvres, les précaires et les vulnérables. Il est donc nécessaire de faire des efforts pour améliorer l'environnement des affaires et faire en sorte que l'accès aux services soit également meilleur.

La RDC doit adopter de nouvelles stratégies qui s'attaquent aux causes plutôt qu'aux conséquences de ce phénomène. Il s'agit par exemple de :

- Mettre en place des cadres réglementaires adaptés à la réalité économique de l'informel, tels qu'une fiscalité progressive ou des procédures d'enregistrement transparentes et simplifiées ainsi qu'une réduction du coût de l'enregistrement (imposer les entreprises individuelles avec un taux bas pour réussir à les faire payer tout en préservant leur solvabilité).
- Faire connaître la loi, notamment le nouveau statut de l'entrepreneur (cadre OHADA) parfaitement adapté à ce secteur ;
- Lever les obstacles au développement des secteurs primaire et secondaire de l'économie nationale et mettre en œuvre les conditions d'une production et d'une transformation au niveau local en remplacement de l'importation de biens et services. Il ne s'agit pas de pratiquer le protectionnisme, mais plutôt de développer les secteurs agricole et manufacturier. Le potentiel de développement de ces secteurs pourvoyeurs d'emplois formels est bien établi par le volume des importations qui sont sans cesse croissantes ;
- Favoriser l'accès au crédit et à l'assurance, sécuriser les droits de propriété, étendre les prestations aux travailleurs tels que l'assurance maladie et la sécurité sociale pour les TPE formelles sera un facteur d'attractivité pour les TPE informelles. Réduire les obstacles à la formalité et faciliter l'accès aux capitaux devraient inciter les entreprises non immatriculées à se faire connaître, à emprunter des capitaux, à tirer avantage d'un statut officiel et, ce faisant, à améliorer leur productivité, voire à commencer à échanger et à croître ;
- Intervenir auprès des institutions de microfinance ou de microcrédit afin qu'elles puissent apporter des financements et une série de services financiers adaptés aux besoins de ces entrepreneurs (épargne, transferts, moyens de paiement, assurance...). Face à l'absence de garantie et d'éléments formels pour analyser le risque de ces entreprises, développer des méthodes d'analyse du risque prenant en compte l'informalité ;
- Mettre en œuvre, au niveau de la réglementation bancaire, des normes prudentielles et non-prudentielles qui gouvernent le financement de l'économie - y compris l'économie informelle - pas trop contraignantes en termes de provisions, de limites opérationnelles et de prises de garanties...
- Améliorer les flux d'information et de technologie dans le secteur informel ;
- Fournir des mesures et incitations pour la formation et faire une priorité de la formation professionnelle et de l'emploi des jeunes et non la promotion de politiques sociales destinées à entretenir le secteur informel sans aucune contrepartie, ni perspective dès lors que ces politiques ont tendance à encourager l'informalité. Se départir à la fois de la répression des travailleurs du secteur et de l'assistance qui leur ait accordée pour se focaliser sur les stratégies de création d'emplois et de formation professionnelle ;
- Développer la représentation des entreprises du secteur informel ;
- Encourager la formalisation du secteur informel à travers une meilleure communication. Le MPME doit informer tous les acteurs du secteur informel des mesures qu'il adopte ;
- Soutenir la création de nouvelles entreprises formelles et le développement des entreprises formelles existantes ;

A un niveau plus global, Le gouvernement peut aussi :

- soutenir la formalisation des emplois, en adoptant des politiques assurant en priorité : a) un soutien aux travailleurs pour qu'ils sortent du secteur informel ; b) une protection sociale de base pour ceux qui restent dans le secteur informel. L'incidence de l'informalité est particulièrement élevée parmi les travailleurs non qualifiés. Des politiques éducatives doivent prendre en compte les conditions initiales et fournir également une formation et un soutien à l'éducation pour les personnes se trouvant dans l'économie informelle. Au niveau fondamental, les décideurs politiques devraient garantir les standards minima quant à la fourniture de programmes de formation, afin de préserver la qualité des compétences

et de l'améliorer peu à peu. Une telle approche pourrait être combinée avec un soutien à la reconnaissance globale des compétences à l'extérieur de réseaux sociaux particuliers.

- moderniser et réformer le système d'imposition : mise en œuvre de réformes de l'immatriculation des contribuables, harmonisation des réglementations en matière d'administration des impôts, mise à jour régulière des registres des contribuables et des entreprises et introduction d'une mesure d'auto-évaluation pouvant entraîner un apport de revenus fiscaux, un meilleur respect des lois, moins de fraude et de corruption. En outre, l'adoption de régimes fiscaux simplifiés et de réglementations claires quant aux prélèvements et abattements sont des éléments clés pour le respect de la loi. L'efficacité de ces systèmes sur la réduction de la taille de l'économie informelle peut en partie dépendre des capacités des agences du gouvernement à proposer des services publics appréciés par le contribuable.

La mise en œuvre de telles stratégies conduira au rétrécissement du secteur sans qu'aucune politique ciblée ne soit nécessaire. La meilleure stratégie de formalisation serait une combinaison de ces diverses mesures. De fait, selon les bonnes pratiques, il faudrait développer un ensemble complet d'initiatives politiques permettant de promouvoir la cohérence et de renforcer les synergies positives entre les actions. De surcroît, l'expérience prouve l'importance de la mise en œuvre.

Le MPME doit se charger du suivi de ces mesures. Il pourrait créer un service en charge de cette problématique cruciale pour le développement des PME et la lutte contre la pauvreté et coordonner les actions au niveau national et les décliner au niveau provincial au niveau de ses divisions mais aussi au niveau des cadres de concertation à créer avec le Gouvernement provincial (voir ci-après). L'OPEC doit aussi devenir un acteur majeur dans cette problématique du secteur informel qui touche à la fois la taille de l'entreprise, micro la plupart du temps les domaines du genre, des jeunes et des populations défavorisées, les populations pauvres rurales et urbaines. Le développement par le MPME d'une approche particulière à cette catégorie d'entreprises informelles permettra d'aborder les facteurs transversaux indiqués dans le cadre stratégique.

Les Mesures : Cinq mesures composeront cette Initiative 5 :

- Mesure 1 : Créer au niveau du MPME (national & provincial) une structure dédiée à l'économie informelle chargée d'élaborer des programmes et des mesures susceptibles de faciliter la migration des PME du secteur informel au secteur formel
- Mesure 2 : Etudier (enquêtes avec l'INS, recherches, etc.) et définir les contours et de préciser les raisons du développement du secteur informel (principal pourvoyeur d'emplois) en vue d'analyser les caractéristiques de sa faible productivité du travail et l'absence de soutien à l'amélioration des qualifications ou à l'innovation.
- Mesure 3 : Analyser les modalités d'aides à court terme à l'amélioration à la compétitivité des entreprises informelles et les voies du traitement du secteur informel dans une politique de croissance et d'emploi.
- Mesure 4 : Etudier, préparer et tester de nouvelles stratégies visant les causes plutôt que les conséquences du phénomène de l'informel en vue d créer un environnement favorisant la croissance et les conditions d'une concurrence loyale, en améliorant le nombre des PME qui opèrent dans la légalité, par une action concertée entre le gouvernement et le secteur privé (le soutien au secteur privé est essentiel pour pouvoir isoler des entreprises qui ne se conforment pas et pour s'assurer que les mesures prises sont bien conçues et bien ciblées), afin de trouver des moyens d'augmenter la part du secteur formel.
- Mesure 5 : Mettre en place au niveau national et en partenariat avec les autres ministères techniques des cadres d'action agissant sur les variables macroéconomiques.

Timing : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources*: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être The Department for International Development (DFID) à travers le programme ESSOR, la Banque Africaine de Développement dans le cadre du Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé et à la Création de l'Emploi (PADSP-CE), l'Agence Française de Développement/Proparco par ses appuis ou participation aux institutions de microfinance et la Société Financière Internationale à travers ses appuis aux institutions de Microfinance.

*Résultats*: (1) Structure chargée de l'économie informelle mise en place ; (2) Etude nationale sur les caractéristiques du secteur informel mise à jour avec l'INS (urbain et rural) ; (3) Mesures à court terme de mise à niveau du secteur informel mises en place; (4) Sur la base de l'étude nationale mesures (pilote) pour formaliser l'informel en concertation avec le secteur privé mises en application modalités d'actions de lutte ; (5) Concertation animée par le MPME avec les autres Ministères techniques pour des actions au niveau macroéconomique.

## **AXE 2 - ACCES AUX SERVICES NON FINANCIERS SUPPORT AUX PME**

Les PME ont besoin de soutien et de conseils techniques, venant d'institutions comme l'Office de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Congolaises (OPEC), leurs organisations représentatives (FEC, ANAPEC, COPEMECO, ASSOFE, etc.) ou des bureaux d'études privées, pour les aider à se développer.

L'accès aux services de soutien est essentiel pour (i) renforcer les capacités des PME en termes de productivité et de compétitivité ; (ii) mieux utiliser les NTIC, et (iii) accéder à une information pertinente. Il convient de mettre en place des systèmes efficaces de soutien au service de l'amélioration de la compétitivité et de la productivité des PME.

L'élaboration d'un système efficace de soutien non financier aux entreprises est une condition préalable au renforcement des capacités en matière d'échanges et d'investissement, qui exige la présence d'organismes de soutien aux entreprises (au nombre desquels des institutions financières- voir Axe 3 suivant) privilégiant une démarche orientée sur le client et ayant fait la preuve de leur capacité de s'adresser au secteur des PME.

Or, l'appui technique en RDC se fait par deux canaux principaux, l'un par une institution de type administratif, l'Office de Promotion des Entreprises du Congo (OPEC) qui est actuellement inopérante, l'autre par une institution de type privée de forme associative professionnelle représentative telle que la FEC, COPEMECO, FENAPEC, ASSOFE, etc. qui ne s'adresse qu'à une frange minime de PME formelles. Il s'agira donc pour le MPME, tutelle de l'OPEC, de prendre des mesures pour consolider le système de soutien aux entreprises en jouant un rôle d'intermédiaire, au service de la diversification de l'offre, tant publique que privée, de services aux entreprises (fourniture d'informations sur les marchés, les produits et les procédés, conseils en comptabilité, réalisation d'analyses et d'études de marché, conseils juridiques, transports, messagerie expresse, publicité, etc.).

Le diagnostic a permis de constater que les services de soutien aux PME sont faibles et les relations entre les institutions publiques et privées quasi inexistantes. De plus, les PME ne reçoivent que des informations économiques et commerciales fragmentaires ne leur permettant pas de s'orienter vers des marchés porteurs. Enfin, qu'une majorité de PME informelles est absente du « radar » des institutions publiques et privées.

C'est ainsi qu'il est proposé d'agir sur l'environnement institutionnel des PME pour le rendre plus efficace et adressé à toutes les PME, formelles ou informelles, et aux différents promoteurs, hommes et femmes, jeunes, dans les différents secteurs aux différents cycles de vie de l'entreprise en réorganisant les rôles des acteurs afin de rendre les fonctions d'appui et de conseil opérationnelles, d'organiser les relations qui les lient pour

mettre en place une concertation structurée et promouvoir les NTIC et l'information économique et commerciale pour élargir leurs marchés nationaux et internationaux.

En référence au diagnostic, deux initiatives stratégiques sont retenues pour la construction d'un cadre de soutien aux PME adéquat dans le cadre de la SNPME, comprenant :

- 1) Revoir les rôles et les relations des acteurs chargés de l'appui aux PME
- 2) Concevoir et planifier la mise en place d'un dispositif national d'accompagnement
- 3) Promouvoir les NTIC et l'information

## AXE 2 - ACCÈS AUX SERVICES NON FINANCIERS SUPPORT AUX PME

Revoir les rôles et les relations des acteurs chargés de l'appui aux PME

Concevoir et planifier la mise en place d'un dispositif national d'accompagnement

Promouvoir les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) et l'information

### Initiative 6 : Revoir les rôles des acteurs chargés de l'appui aux PME

*Description de l'Initiative* : Il faut sortir de l'approche d'une stratégie de développement des PME uniquement axée sur la promotion des PME par des moyens relevant du secteur public, c'est-à-dire sur la conception de services d'aide au développement des entreprises acheminés par le canal de l'OPEC et de son réseau d'antennes locales, ce qui suppose la mobilisation d'un effectif nombreux de fonctionnaires ayant pour mission de jouer un rôle de conseil auprès des PME. Cette expérience n'a pas produit de résultats vraiment probants et, pour sa mise en place, a largement bénéficié et bénéficie encore de l'assistance des partenaires techniques et financiers.

Il faut aussi éviter de ne soutenir que des structures relevant du secteur privé, notamment des organisations représentatives des entreprises, des institutions de micro-financement, des banques d'affaires, des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations de la société civile (OSC). Cette solution n'est pas non plus très productive car elle néglige l'autre terme de l'équation, à savoir la nécessité de renforcer les capacités du secteur public.

C'est pourquoi, pour réformer ce dispositif, il est souhaitable d'adopter une démarche plus globale combinant des mesures destinées à améliorer les conditions d'ensemble, l'instauration d'un dialogue entre les secteurs public et privé et des actions en faveur des services d'aide aux entreprises.

Le développement des PME ne peut être basé que sur une collaboration et une concertation de l'ensemble des opérateurs concernés et en premier lieu l'Etat et les PME. En l'état actuel du système institutionnel cela suppose une redéfinition du rôle et des activités de chaque opérateur et de ses relations avec les autres

acteurs du développement dans un esprit de concertation. En effet, des analyses effectuées, il ressort que ces activités peuvent être classées en trois catégories :

- les activités relevant des services publics, qui consistent essentiellement en orientation et suivi du développement des PME, réglementation et contrôle de leur application et suivi-évaluation de leur mise en œuvre qui sont celles du Ministère des PME & CM (voir Axe 1) ;
- les activités relevant du secteur privé (PME/PMA/PMI), à caractère économique et commercial comme la production, les services économiques, financiers et commerciaux en amont et en aval de la production et de leurs associations, à caractère représentatif ou de défense des intérêts qui sont celles occupées par les principales organisations de PME (FEC, FENAPEC, etc.) (voir Axe 4) ;
- les activités, comme les services d'appui technique, relevant d'une collaboration entre opérateurs publics et privés, en particulier entre l'Etat et les organisations représentatives des PME qui conduisent à une participation entre l'Etat, les Organisations représentatives et les opérateurs privés (Association Congolaise des Banques (ACB) ; Association Nationale des Institutions de Microfinance (ANIMF) ; Association professionnelle de coopératives de l'épargne et de crédit de la RDC (APROCEC), etc.) pour définir l'appui technique dont les PME ont besoin et qui fait l'objet de ce paragraphe.

*Commentaires* : La Stratégie Nationale des PME se positionne dans un « Continuum d'appui » et s'articulera d'une part, au dispositif en amont de pré-crédit et création et d'autre part, au dispositif aval de post-crédit. L'optimisation du flux de promotion suppose une coopération coordonnée des intervenants dans la chaîne d'appui.

#### *Le Type d'institution d'appui et de conseil proposé*

Elle s'articulera aux deux niveaux nationaux et provinciaux :

##### ■ *Niveau National*

L'OPEC qui a eu, jusqu'à présent, à fournir un appui technique aux PME, s'est révélé inadapté et peu efficace. Ceci est principalement dû à ses approches administratives qui ne laissent pas de place à la participation des PME. Par ailleurs, les organisations professionnelles représentatives ne s'adressent qu'à une partie des PME structurées et ne sont pas, dans leur état actuel, capables d'assurer la relève de l'OPEC et d'apporter l'appui technique dont les entrepreneurs ont besoin.

Il est nécessaire de mettre en place le cadre institutionnel qui permette, d'une part, une utilisation plus efficace des capacités d'appui technique existantes et d'autre part, la participation des entrepreneurs à leur contrôle. Ceci aurait le double avantage d'orienter les activités d'appui technique en fonction des besoins des entrepreneurs et de préparer ceux-ci à leur gestion future.

Ce cadre institutionnel pourrait prendre la forme d'une « évolution » de l'OPEC sous la forme d'un établissement de statut mixte, auquel participeraient l'Etat, les Organisations Représentatives Professionnelles des PME et des Opérateurs Privés (ABC, ANIMF, APROCEC, INPP, etc.). Elle associerait, au niveau national et provincial, des femmes, des jeunes en tant que partenaires pour le développement et la mise en œuvre d'actions pour ces catégories spécifiques.

Le rôle de cette institution serait d'assurer l'appui technique, le conseil économique et de gestion, aux entreprises, la formation des entrepreneurs, et la liaison avec la recherche développement/innovation. Elle serait fortement décentralisée dans son organisation et sa gestion pour permettre une participation réelle des entrepreneurs à la base, à la définition de ses programmes et à l'évaluation de ses résultats en assurant la prise

en compte des particularités locales. Cette institution aurait une gestion autonome, conjointement contrôlée par l'Etat et les PME via leurs organisations, et œuvrerait à la réalisation des objectifs de la SNPME et à la satisfaction des besoins des entrepreneurs.

Selon les provinces, certaines activités pourront être réalisées plus ou moins rapidement par des structures privées extérieures, organisations représentatives des PME comprises. Il s'agit essentiellement des activités d'appui aux PME (agricoles, industrielles, artisanales, etc.) en particulier la formation et le conseil global à l'entreprise. Tout en assurant ces activités l'institution « nouvelle formule » devra œuvrer à l'émergence des capacités susceptibles de prendre sa relève.

Le MPME continuera pendant un certain temps encore à garantir fortement un service d'appui technique aux PME mais il devra davantage orienter ses efforts dans le sens de la promotion et du renforcement des organisations professionnelles représentatives et du secteur privé de la consultation pour les mettre en état d'assurer le plus rapidement possible sa relève en ce domaine, en prenant progressivement en charge la gestion des services de conseil et d'appui technique. Ce transfert sera facilité par la participation des entrepreneurs à la gestion de leurs services d'appui à travers des Conseils d'Orientations qui les prépareront à les contrôler et à les prendre en main aux niveaux, national et provincial. En fonction des capacités de relève des autres opérateurs, le MPME/OPEC ne conserverait que les activités relevant exclusivement de la mission de Service Public.

Pour cela, parallèlement à l'organisation interne de l'Institution d'appui technique, seront mis en place des conseils d'orientation entre les responsables de l'Administration, les entrepreneurs et les autres opérateurs concernés par le développement du secteur des PME tels que la recherche et développement, les institutions financières, les fournisseurs privés, les grandes entreprises nationales et multinationales, etc. aux niveaux du territoire, de la province et au niveau national. Ils constituent le cadre d'orientation permettant de faire les propositions en matière de programmes et de méthodes d'appui technique et de définir la participation de chaque opérateur à leur réalisation (voir schéma n°2).

Ces Conseils d'Orientations sont des organes de dialogue chargés de débattre de la nature de l'appui de l'Institution d'appui technique et des conditions de son apport en vue de son adaptation aux besoins des entrepreneurs. Il s'agit donc de discussions, d'une part, les concepteurs de services représentés par les services d'appui technique et d'autre part les utilisateurs de services, essentiellement les entrepreneurs, qui doivent permettre de répondre dans les meilleures conditions possibles à leurs souhaits et à leurs besoins.

Il ne faut pas confondre ces comités avec les réunions techniques (de la recherche ou de l'appui technique) qui réunissent des techniciens et des entrepreneurs en vue de choisir les solutions techniques les plus adaptées aux besoins des PME ou des réunions qui embrassent l'ensemble des problèmes multisectoriels et qui traitent de problématiques qui vont bien au delà des préoccupations strictement techniques de l'Institution.

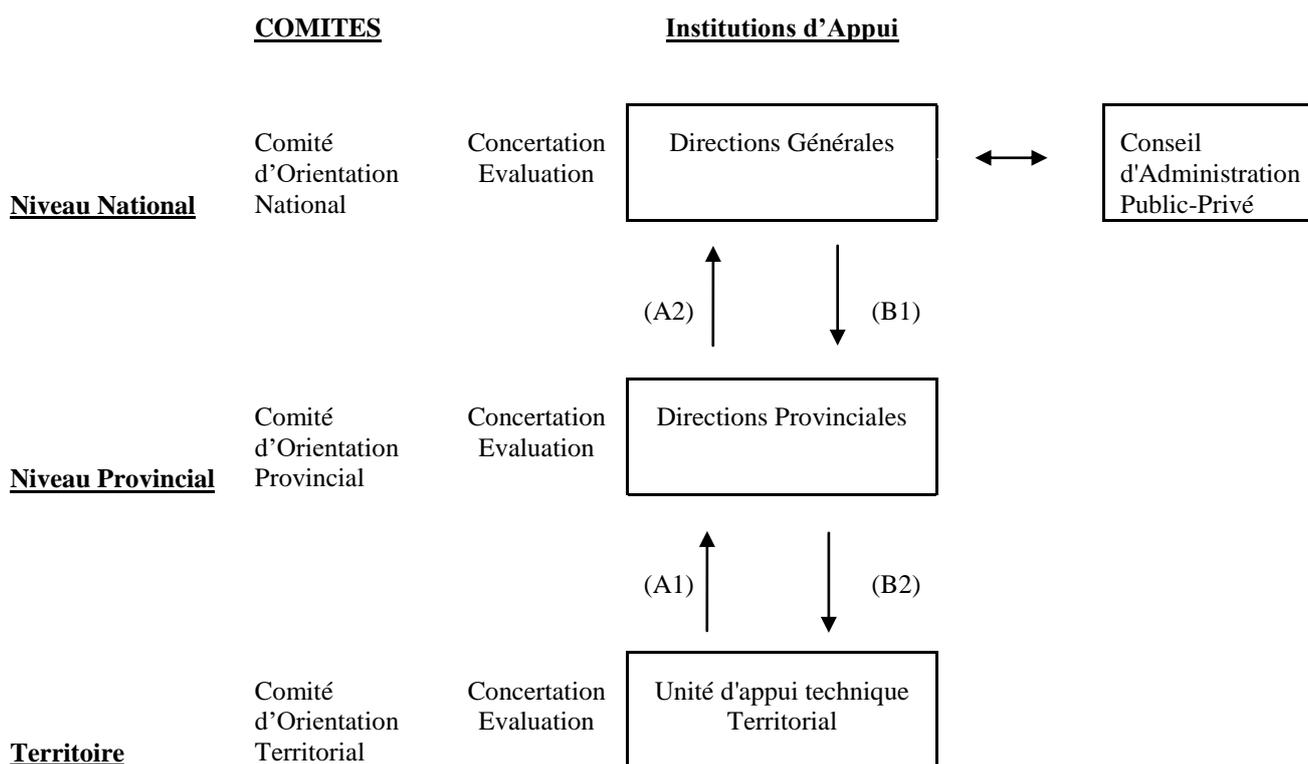
Le Conseil National d'Orientations, sous la présidence du Ministre des PME associera le directeur de l'Institution d'appui, les principaux conseillers du MPME, des représentants des PME, des opérateurs privés et des ONG locales présentent au niveau national, pourrait se réunir tous les semestres pour :

- évaluer les résultats du conseil et de l'appui technique apportés et les ajustements utiles et préparer les mesures et les orientations à proposer à l'Institution d'appui ou à appliquer par les opérateurs concernés;
- programmer les activités, préparer les méthodes et le calendrier de travail sur le terrain;
- formuler les recommandations utiles pour les programmes suivants ;
- fixer les objectifs, programmes et budgets des directions chargées de l'appui technique.

Sur la base des propositions émanant des comités d'orientation, sera élaboré par l'Institution d'appui, le programme d'activités d'appui technique et seront définis les moyens financiers nécessaires à sa réalisation. Leur discussion, au niveau national, devrait permettre l'établissement d'un contrat entre la direction générale l'Institution d'appui et sa direction au niveau provincial en vue de son exécution.

Pour lancer la structure nationale et provinciale il sera nécessaire de développer des campagnes de sensibilisation et de communication à l'échelle nationale et provinciale auprès des PME, formelles et informelles, de manière à susciter leur intérêt et leur adhésion.

*Schéma n°3 : Relations de programmation et d'exécution des activités de l'Institution d'Appui (Nouvelle Formule)*



A1 = Propositions de programmes et de budgets de Territoires

B1 = Programmes et budgets définitifs de Provinces

A2 = Propositions de programmes et de budgets de Provinces

B2 = Programmes et budgets définitifs de Territoires

#### ■ Niveau provincial et territorial

Une Direction Provinciale sera créée au niveau de chacune des provinces administratives (voir carte). Son rôle est d'assurer le conseil et l'appui technique dans le but d'apporter le conseil de gestion au niveau provincial. Elle doit tout mettre en œuvre pour renforcer et utiliser les ressources privées existantes en conseil dans la province et le territoire en se dégageant de l'appui direct réalisé par ses propres services, à plus ou moins longue échéance, selon l'existence de structures compétentes provinciales de ce type. Les activités d'appui et de conseil, devront être progressivement transférées, à terme, au secteur privé, organisations représentatives des PME comprises.

Le contrôle de l'exécution par la direction générale de l'Institution d'appui se fera sur la base des évaluations émanant des comités d'orientation. Compte tenu du caractère décentralisé du niveau provincial, le contrat passé entre lui et la direction générale d'appui au niveau national se traduira par des contrats

internes de réalisation. Il sera responsable, avec une large autonomie de la gestion de ses moyens, des résultats obtenus et de l'utilisation des ressources mises à sa disposition. Ces relations contractuelles créent à tous les niveaux du système d'appui une dynamique poussant de façon continue vers la recherche de performances meilleures. Elles servent également à évaluer les résultats et l'efficacité de l'appui apporté et de proposer les adaptations utiles.

Comme au niveau national, afin de mobiliser les partenaires à l'échelle provinciale un Comité Provincial d'Orientation présidé par le Directeur provincial de la division des PME et regroupant le directeur de l'Institution d'appui et ses responsables, les représentants des organisations d'entrepreneurs, ainsi que les représentants des institutions financières, se réunirait tous les trimestres pour :

- discuter sur la base des comptes rendus établis et des orientations du MPME, des objectifs, programmes, méthodes, calendrier de travail et budgets de la direction provinciale;
- suivre et évaluer les résultats des opérations engagées;
- formuler les recommandations utiles au MPME et à la Direction nationale de l'Institution d'Appui, à la recherche et à la formation pour apporter l'appui adéquat au niveau provincial.

Le fonctionnement de l'Institution, pourrait s'inscrire dans un contrat-programme de 5 ans entre le Gouvernement et l'Institution et permettre une sécurisation des financements et une confiance des opérateurs privés et publics engagés dans l'opération.

#### *Les types d'entreprises soutenues*

L'objet étant de centrer le conseil et le soutien sur les besoins des entreprises tout au long de leur cycle de vie (dispositif prévoyant des mesures d'accompagnement pré et post création), en distinguant les entreprises qui assurent l'existence financière et sociale de leurs exploitants de celles qui ont pour objectif la croissance et qui sont exposées à la concurrence.

La feuille de route de cette institution du niveau national au niveau provincial, se déclinerait à travers des programmes ciblant des catégories d'entreprises concernées par les programmes d'accompagnement de l'institution. Il s'agirait principalement de quatre segments d'entreprises à savoir les microentreprises informelles, les entrepreneurs, les TPE et les PME.

Pour les microentreprises du secteur informel, l'une des grandes priorités en RDC, du fait de l'ampleur du secteur, serait de réformer les mesures qui créent une dichotomie entre les secteurs formel et informel (voir Axe 1), afin de permettre aux pauvres d'accéder aux marchés et de se livrer à des activités commerciales à plus forte valeur ajoutée. L'idée étant de favoriser l'expansion des entreprises résultant de l'entrée dans le secteur formel du plus grand nombre possible d'entreprises relevant du secteur informel.

La promotion du statut de l'entrepreneur, nouveau régime juridique simplifié, gratuit, ouvert à toute personne physique qui exerce une activité civile, commerciale, artisanale ou agricole et qui souhaite se faire déclarer au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM), permettrait d'encourager l'insertion des acteurs économiques du secteur informel dans l'économie formelle et d'accéder aux services bancaires, financiers et sociaux. Le but final est de permettre aux entreprises ainsi formalisées de se développer, de créer plus d'emplois et de contribuer de façon substantielle à la création de la richesse et à la réduction de la pauvreté.

L'entrepreneur et la microentreprise pourraient bénéficier d'une structuration de métiers (agriculture/agro-industrie, industrie, artisanat, tourisme, BTP...), ceci sans oublier une formule d'intégration pour celles qui sont informelles et un accès aux marchés à travers une plateforme B-to-B (à créer-voir initiative). La vulgarisation du code de l'artisanat ouvrirait aussi cette formule aux artisans.

La deuxième catégorie d'entreprises ciblées serait la TPE «entrepreneuriale» formelle bénéficiant d'un soutien aux porteurs de projets et aux jeunes talents et d'un appui particulier aux TPE à fort potentiel de croissance avec la création d'une dynamique locale afin de favoriser la création d'entreprises innovantes.

Enfin, la PME bénéficierait d'un soutien à l'amélioration de la croissance et de la compétitivité avec des taux d'intégration locale améliorés et un programme visant à assurer un bon niveau d'évolution des relations interentreprises vers le co-développement.

Il s'agit d'aider les PME à devenir plus compétitives et productives sur leur propre marché et de leur permettre (à une partie au moins) d'atteindre un niveau de compétitivité suffisant pour pouvoir s'intégrer dans les chaînes de valeur à l'échelle mondiale grâce aux échanges (exportations et internationalisation) et à l'investissement, et notamment aux interactions entre l'IDE et leurs propres activités. Les PME compétitives font face à des défis qui sont spécifiques à leurs besoins et ne sont pas partagés par un grand nombre d'autres PME sur le marché.

*Les Mesures* : Quatre mesures composeront cette Initiative 6 :

- Mesure 1 : Définir l'organisation, les attributions et le fonctionnement de l'Institution d'appui, les ressources humaines nécessaires et le budget nécessaire à son fonctionnement en fonction des provinces par une approche participative avec les organisations représentatives des PME;
- Mesure 2 : Tracer l'organisation, le rôle et les fonctions des Comités d'Orientation au niveau national et provincial avec le secteur privé et envisager les liens avec les comités de concertation provinciaux;
- Mesure 3 : Définir la méthodologie de réorganisation pour la mise en place l'Institution d'appui et les comités d'orientation en partenariat avec les acteurs nationaux et provinciaux publics et privés;
- Mesure 4 : Opérationnaliser l'Institution d'appui et les comités d'orientation.

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources*: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être la Banque Africaine de Développement dans le cadre du Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé et à la Création de l'Emploi (PADSP-CE), la Banque Mondiale, l'Union européenne, l'Agence Française de Développement, la Coopération technique Belge, la GIZ, le FIDA, la FAO, l'ONUDI, la JICA.

*Résultats*: (1) Organisation et budget de fonctionnement de l'Institution d'appui achevé ; (2) Textes d'organisation et de fonctionnement des comités d'orientation finalisés en partenariat avec opérateurs privés ; (3) Organes de réorganisation de l'Institution d'appui et de mise en place des comités d'orientation opérationnels ; (4) Institution d'appui et comités d'orientation actifs.

### **Initiative 7 : Concevoir et planifier la mise en place d'un dispositif national d'accompagnement**

*Description de l'Initiative* : Le succès de la SNPME est lié à la qualité de l'accompagnement. Sa nature et son intensité doivent être adaptées à la taille de l'entreprise. Ainsi plus petite est la taille de l'entreprise, plus fort sera l'accompagnement requis. Dans le cas, de la micro-entreprise/TPE formelle ou informelle, l'accompagnement constitue le levier fondamental pour agir.

Ces éléments sont à développer dans des programmes adaptés aux réalités du terrain, en réponse aux doléances du tissu entrepreneurial national. En effet, grâce à la participation des entrepreneurs à la recherche des solutions, à la définition des priorités locales et à l'élaboration des services qui leur sont fournis dans le cadre d'une nouvelle institution d'appui mixte, il sera possible progressivement aux entrepreneurs de contrôler, à travers les organisations représentatives, les services qui les concernent.

Ce mode d'organisation permettrait à moyen terme, d'une part de renforcer l'aptitude des PME à améliorer leur compétitivité sur les marchés nationaux, régionaux et mondiaux et d'autre part d'encourager et soutenir les organisations représentatives des PME et les entreprises du secteur privé, capables de fournir des informations sur les marchés et les normes, les conseils stratégiques et l'accès aux technologies et à l'innovation, couplés avec des propositions de financement adaptées.

Le Gouvernement a un souci accru de concentrer l'effort sur des sous-secteurs ou des activités prioritaires (agro-alimentaire, fermes d'élevage, BTP, eau, électricité, industrie, tourisme, etc.), et aura tendance à orienter une proportion beaucoup plus grande des aides et des subventions vers les entreprises manufacturières et vers le soutien au développement de l'entrepreneuriat. La mondialisation et la libéralisation des échanges vont, à leur tour, exiger une réorientation ; la priorité étant désormais donnée aux actions visant à faciliter l'activité des PME dans le cadre d'une approche globale de la compétitivité.

*Commentaires* : Le soutien aux entreprises comprendrait notamment la promotion des créations d'entreprises, le renforcement des compétences entrepreneuriales et l'accès aux ressources financières en vue de faire de la durabilité un levier au service de l'innovation et de la croissance et de promouvoir des modèles d'entreprises inclusifs. L'accent devrait être mis sur la fourniture d'informations, les services consultatifs d'affaires et la formation, par exemple, la gestion, les plans d'affaires, la comptabilité, l'éducation financière et la promotion des réseaux. L'objectif étant d'apporter aux nouveaux entrepreneurs des conditions d'accès plus faciles aux ressources qui leur sont nécessaires. Trois axes d'intervention devraient être développés par le MPME parallèlement : (i) les appuis financiers ; (ii) le conseil et la formation ; (iii) le soutien logistique (hébergement dans des locaux adaptés et flexibles pour une période temporaire et des services administratifs, en temps partagé). Pour cela, l'offre d'accompagnement comporterait, au delà des services communs, de « l'information et de l'orientation » et pourrait s'articuler sur :

- La formation et le coaching du dirigeant : appui à la personne
- Le conseil et l'expertise au profit de l'entreprise : appui à l'affaire
- L'intéressement aux programmes de réseautage et de regroupement : favoriser les synergies entre TPE
- L'assistance dans les formalités administratives, fiscales et sociales : mutualiser et fiabiliser les fonctions supports pour les TPME
- L'intermédiation (facteur-clef entre les demandeurs et les dispositifs d'appui), c'est-à-dire une capacité de traitement, de valorisation, de validation et de diffusion des différents dispositifs d'appui. L'expression de la demande des entrepreneurs est largement facilitée lorsqu'ils ont développé des liens de proximité et de confiance avec des opérateurs susceptibles de les guider dans leur environnement financier.
- La facilitation des accès aux locaux commerciaux et industriels et aux marchés (voir Axe 6 et 7)
- L'accompagnement des futurs entrepreneurs ou des jeunes entreprises, quel que soit leur activité et leur stade de développement à partir de dispositifs tels que :
  - La couveuse, structure d'accompagnement et d'hébergement juridique pour tout porteur de projet, ne propose pas de locaux mais un accompagnement individuel adapté à l'état d'avancement du projet (développement commercial, gestion, administration), avec grille d'objectifs, plan de formations collectives personnalisés, bilan approfondi trimestriel avec un référent et rencontres thématiques permettant des échanges entre les entrepreneurs en couveuse ;
  - L'incubateur, étape entre la couveuse et la pépinière pour des entreprises en création, très jeunes entreprises et porteurs de projets innovants (voir Axe 7). Elle accompagne leur démarrage avec des services et formations adaptés et des espaces de co-working ;
  - La pépinière d'entreprises, structure d'accueil et de soutien technique et financier pour des entreprises en création ou jeunes entreprises (moins de 3 ans) dans les secteurs innovants ou non. Hébergement ou pas, parfois dans les locaux d'un de ses sites partenaires, en fonction des activités entreprises. Peut aider à lever des fonds.

- L'accélérateur, structure intermédiaire à but lucratif. Programme de quelques semaines à quelques mois, avec des formations et un mentorat facturés à la carte et parfois prise de participation au capital de la jeune société. Ce type d'accompagnement pourrait être soutenu par une banque commerciale.

Cette offre d'appui suppose la réalisation d'études préalables comme :

- Etude de profilage des bénéficiaires et des besoins (entrepreneur, micro-entreprise, PME, formel/informel, création, exploitation, croissance, etc.)
- Etude sur les conditions et modalités d'association des consultants/cabinets privés aux fonctions d'appui de la nouvelle institution.

Une approche et des appuis spécifiques devraient cibler :

- les femmes chefs d'entreprise, en collaboration avec leurs organisations représentatives, qui sont des agents cruciaux pour le développement des PME, afin de stabiliser leurs entreprises dans leurs secteurs économiques, et les intégrer au sein des chaînes de valeur locales, régionales et internationales.
- les jeunes entrepreneurs en améliorant le cadre réglementaire et en s'efforçant d'éliminer les obstacles qui empêchent les jeunes entrepreneurs de lancer leur entreprise (système d'inscription en ligne, réglementations simplifiées, appui aux plans d'affaires pour le lancement de nouveaux projets). Il est essentiel que l'institution d'appui aux PME veille (i) à ce que les jeunes entrepreneurs obtiennent le soutien approprié ; (ii) que les partenaires public et privé puissent s'associer pour améliorer la formation et le développement des compétences, et (iii) s'assurer que les compétences acquises par les jeunes correspondent mieux aux besoins du marché du travail (renforcer les capacités des enseignants et améliorer la formation professionnelle et l'apprentissage) ; (iv) en ouvrant la voie en matière d'appui à l'acquisition de technologies et à l'innovation ; (v) en concevant des moyens et en promouvant le développement de réseaux et d'associations qui défendent les jeunes entrepreneurs.
- l'entrepreneuriat vert et l'entrepreneuriat social pour lesquels des approches et des réglementations doivent être définies ;
- les populations défavorisées, notamment les Pygmées vivant dans la forêt tropicale, dont le nombre est estimé entre 300 000 et 500 000 personnes pour lesquels un cadre de planification en faveur des populations autochtones Pygmées (CPPAP) a été mis en place et qui serait suivi et évalué;
- les PME à potentiel de croissance orientées innovation et développement des technologies (voir axe 7) par : (i) le renforcement de l'entrepreneuriat innovant ; (ii) le renforcement de la coopération entre les entreprises et les institutions du secteur de l'éducation, de la formation et de la recherche, afin de diffuser les connaissances innovantes (transferts de technologie, spin-offs, clusters et réseaux d'innovations) ; (iii) par la conception d'un environnement propice à l'innovation, par exemple pour des infrastructures de qualité, les technologies de l'information et de la communication ou les services financiers et l'incitation à la création d'incubateurs par les centres de recherche et les universités.

Pour saisir les opportunités qui s'offrent à elles en matière d'échanges et d'investissement par le système commercial national et international, les PME doivent réagir rapidement et efficacement aux signaux du marché. L'Institution d'appui aux PME a notamment vocation à les guider vers les meilleures pratiques et stratégies commerciales compétitives, englobant les prestations suivantes : formation, conseil, assistance dans le domaine de la commercialisation, information, développement et transferts de technologies, actions visant à créer des liens entre entreprises. Une distinction serait opérée entre (i) les services « opérationnels » utilisés dans le cadre de l'exploitation au jour le jour de l'entreprise (information, communication, comptabilité, déclarations fiscales, droit du travail, etc.) et les services « stratégiques » qui ont vocation à aider l'entreprise sur les questions de moyen/long terme pour améliorer ses performances et sa capacité à pénétrer des marchés et de soutenir la concurrence (recensement des marchés et implantation, mise au point des produits, installations nouvelles, recherche de financement, etc.).

Le marché des services opérationnels existent déjà (cabinets d'expertise comptable ou autres, consultants, etc.) dans la mesure où les entreprises expriment souvent une demande et se montrent prêtes à payer le prix. Le marché de services stratégiques destinés aux PME est moins développé et c'est sur cet aspect que l'effort devra être porté en matière de services d'appui aux PME.

### *La mise en œuvre de l'appui*

Les résultats décevants obtenus par les programmes placés sous le signe de l'offre, en proposant des services d'accompagnement technique gratuits ou subventionnés, causent un effet d'éviction au détriment d'éventuels prestataires du secteur privé, ont une portée limitée et échouent par manque de qualité, faute de capacités institutionnelles suffisantes (les conseillers fonctionnaires ont rarement une expérience probante des affaires).

Une nouvelle approche d'appui aux PME (dont des pilotes pourraient être testés dans les provinces les plus économiquement développées de RDC) permet de créer un véritable marché de services de qualité répondant aux besoins d'une grande partie des PME et vendus à prix raisonnable. Dans ce système, le MPME/ institution d'appui technique « Nouvelle formule » (OPEC révisée) se borne à œuvrer au développement de marchés privés de services de soutien aux entreprises, en jouant le rôle soit de « bailleur de fonds » des institutions de développement des services de soutien aux entreprises (publics ou privés), soit de prestataires de services d'aide au développement des entreprises. Pour cela, il est nécessaire de réaliser des analyses par sous-secteur et des études du marché des services de soutien aux PME afin d'évaluer les besoins des PME, la demande potentielle pour des services spécifiques et l'état du marché.

Cette nouvelle orientation vise à mettre au point des services de soutien aux PME efficaces et adaptés selon les critères du marché, plus adaptés à la demande et de meilleure qualité. Elle appelle, le cas échéant, des interventions aussi bien du côté de l'offre que du côté de la demande ; elle suppose en outre que les services d'aide au développement des entreprises, les prestataires de services et les organismes ayant vocation à encourager le développement de ces services répondent à un certain nombre d'exigences d'ordre général :

C'est d'abord un marché régi par la demande. La PME cliente doit payer, au moins en partie, les services d'aide qui lui sont fournis, de sorte que l'on peut vérifier objectivement qu'il existe une demande. Les institutions publiques qui proposent des services d'appui aux PME doivent intégrer des représentants du secteur privé au sein de leur conseil d'administration ou créer des organismes consultatifs réunissant des représentants du secteur privé, etc.

Il faut développer une offre diversifiée et adaptée aux besoins reposant sur des approches par sous-secteurs et sur les conclusions d'études de marché réalisées par des professionnels pour évaluer la demande tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif en appliquant des méthodologies fondées sur la notion de chaîne de valeur et de chaîne de l'offre et en s'intéressant au déploiement de pôles d'activité et de réseaux d'entreprises.

Les prestations doivent (i) répondre aux critères du marché, c'est-à-dire que les prestataires de services d'appui aux PME, même s'ils relèvent du secteur public, doivent fonctionner sur les règles de l'économie marchande. La préférence doit être donnée à la mise au point et à la fourniture de services par des acteurs privés, même si l'octroi de subventions destinées à encourager la mise au point de nouveaux produits et à mieux faire connaître les services d'appui, peut être envisagée ; (ii) et s'inscrire dans la durée, par une viabilité institutionnelle et opérationnelle, liée à la qualité des pratiques de gestion et une viabilité financière, liée à la demande de services, à la volonté des administrations centrales et locales d'œuvrer au développement des PME et du secteur privé et aux priorités des partenaires techniques et financiers.

C'est sur ces bases que l'Institution d'appui, pour la mise en œuvre de ses programmes, au niveau national comme provincial, s'appuierait sur une expertise, nationale et internationale, confirmée à même de répondre aux besoins en matière de conseil et d'assistance technique aux entreprises bénéficiaires engagées dans un processus de mise à niveau. Pour ce faire, l'institution mettrait en place un répertoire des compétences constitué des prestataires de services disposant d'une expertise et de références par domaine d'intervention et/ou par secteur pour faciliter aux entreprises l'accès à une expertise de qualité et de proximité. Ceci serait réalisé sur la base d'appels d'offres destinés à sélectionner et à inscrire des prestataires et/ou des consultants. Étant donné que la plupart des entreprises en RDC sont des PME qui ne peuvent pas se permettre d'embaucher du personnel qualifié, plusieurs entreprises pourraient se regrouper pour former ensemble des centres de compétences ou passer via leurs organisations professionnelles représentatives. Ainsi, une association de petits commerçants pourrait créer et rémunérer un groupe de consultants en comptabilité et marketing auquel les membres pourraient avoir accès au besoin.

Les entreprises en fonction de leurs besoins et du répertoire de compétences pourraient choisir le consultant de leur choix. Cette opération serait modulée en termes de coûts des prestations en fonction de la catégorie d'entreprise bénéficiaire (entrepreneur, micro, TPE, PME), du type de promoteur (homme, femme, jeune, etc.) ou du type de secteur, pouvant aller de la gratuité de la prestation ou d'un coût minime à la prise en charge à déterminer pour les PME.

La formation à la gestion ainsi que la formation technique devraient être facilement accessibles, peu coûteuses et dispensées selon des modalités souples : elles pourraient utiliser les formations classiques en groupe ou individuelles selon des dispositifs à déterminer, le coaching ou le tutorat, elles devraient aussi exploiter au mieux les possibilités d'acquisition de savoir-faire offertes par les outils électroniques et les nouvelles technologies. Il serait souhaitable d'encourager, à cette fin, l'établissement de partenariats entre les secteurs public et privé (i.e. pouvoirs publics/universités/entreprises/ONG, etc.). En outre, les pépinières d'entreprises pourraient être proposées par l'intermédiaire de cette institution ou d'autres (Universités, Organisations professionnelles représentatives, etc.).

Cette approche aura le mérite de développer et de promouvoir la consultance nationale, de renforcer la pérennité et l'impact des aides et des efforts des PTF en appui au PME. Pour que les cabinets conseils et les consultants locaux constituent des relais de compétences techniques, jouant un rôle d'agents économiques de proximité auprès des entreprises dont les besoins sont de plus en plus spécifiques, il faut aider la profession à s'organiser et à renforcer ses capacités et ses performances.

Enfin, en plus des services de consultation un budget provenant du Fonds de Promotion Industrielle, par exemple, pourrait permettre de dégager via l'Institution d'appui, des fonds pour un package d'outils d'accompagnement des entreprises. Les entreprises intéressées pourraient présenter leur candidature sur la base d'un dossier obtenu sur le portail de l'institution, prouvant qu'elles sont en situation régulière par rapport à l'administration fiscale, les douanes, et l'INS. Dans cette configuration une partie de l'offre serait prise en charge par l'institution d'appui et l'autre partie par l'entreprise. La détermination des montants subventionnés et pris en charge seraient faites par le MPME.

Ce dispositif pourrait se décliner en un package de différentes offres destinées par exemple : (i) à la très petite entreprise (TPE) avec des conditions exigées pour bénéficier du programme de soutien (ex : mettre à niveau l'entreprise en matière d'organisation et de comptabilité, informatiser les processus d'information, développer un projet d'investissement à fort potentiel de croissance, avoir un objectif de développer un projet de transformation ou de valorisation industrielle, etc.) ; (ii) aux PME opérant dans l'industrie ou des activités agro-industrielles portant un projet de développement favorisant la croissance, la création de valeur ajoutée et d'emplois et (iii) aux entrepreneurs, pour lesquels il pourrait s'agir d'un programme d'accompagnement plutôt que de financement direct dont le principe consisterait à cibler la galaxie de

fournisseurs informels qui travaillent avec eux et de les inciter à adhérer au dispositif de l'entrepreneur pour constituer avec leurs clients un écosystème dans le cadre de la SNPME.

L'Institution d'appui pourrait aussi en collaboration avec des banques, des IMF ou des coopératives de crédit partenaires (Axe 3) mettre au point des produits financiers spécialement conçus pour les PME axés sur la croissance en fonction des priorités du Gouvernement (par exemple des financements orientés vers l'amélioration de l'efficacité énergétique des entreprises, la simplification des procédures de demande de crédit pour des programmes de financement des TPE-PME via un portail Internet national, etc.).

Des conventions pourraient être passées entre l'institution et des grandes entreprises afin de porter à son maximum le retentissement sur les PME locales des compétences et connaissances managériales dont elles disposent.

Pour mettre en œuvre ces actions, il est nécessaire de disposer de ressources humaines et financières suffisantes pour le renforcement des capacités des PME. L'élaboration d'un cadre de partenariat public-privé pour l'appui sous forme d'une Institution issue de l'OPEC (sorte de guichet unique de l'accompagnement), avec des services personnalisés et une assurance de qualité pour les TPME tels que la formation, des conseils et avis, le développement et le transfert technologique, l'information, les liens d'affaires et la mise en réseau, la gestion des finances et les mécanismes financement alternatif, peut fonctionner.

Le MPME doit être en cela, un facilitateur plutôt qu'un fournisseur, il peut alléger les structures de l'OPEC et des Divisions Provinciales du MPME, en appliquant un concept dans lequel l'expertise, dont les PME ont besoin, est conçue sur la base d'un partenariat public-privé et apportée par le secteur privé. En phase initiale de développement du dispositif les ressources et le soutien technique des PTF sera utilisé mais à moyen terme un plan de substitution doit être préparé. Ayant plus d'expérience, de capacité et de ressources, le gouvernement pourrait alors fournir un autre support plus coûteux dans l'appui et la modernisation technologique et les services d'incubation.

La mise en place de cette approche nécessitera

- La définition d'un plan de mise en œuvre de la réorganisation des services d'appui et des mécanismes de gestion et de concertation public-privé ;
- Le renforcement du système de gouvernance et des mécanismes de coordination des membres de l'Institution de gestion d'appui aux PME ;
- L'amélioration des fonctions et des compétences de gestion des membres de l'Institution d'appui aux PME contribuant à l'offre des services aux PME congolaises.

Les Mesures : Six mesures composeront cette Initiative 7 :

- Mesure 1 : Mener une étude de profilage des bénéficiaires et de leurs besoins (entrepreneur, micro-entreprise, PME, formel/informel, création, exploitation, croissance, etc.) ;
- Mesure 2 : Réaliser une étude sur les conditions et modalités d'association des consultants/cabinets privés aux fonctions d'appui de la nouvelle institution ;
- Mesure 3 : Réaliser une étude et concertation avec les acteurs privés pour déterminer dans le cadre des programmes majeurs d'appui aux PME déployés dans le cadre de la SNPME et mis en œuvre par l'Institution d'appui technique: (i) l'objet des programmes ; (ii) les entreprises bénéficiaires ; (iii) les conditions d'éligibilité ; (iv) les types d'accompagnement et les montants pris en charge par programme et les quotités de financement par l'Institution d'appui ;
- Mesure 4 : Définir l'organisation et le fonctionnement du dispositif d'appui de l'Institution du niveau national au niveau provincial en partenariat avec les organisations représentatives des PME, en s'attachant particulièrement à examiner les types de dispositifs d'accompagnement non financiers et

financiers à développer en fonction des entreprises « clientes » ciblées : microentreprise informelle ou formelle, l'entrepreneur, petite entreprise et moyenne entreprise ;

- Mesure 5: Détailler les formes d'appui (conseil, coaching, incubateur, etc.) en fonction des entreprises ciblées (microentreprises informelles, l'entrepreneur, petites et moyennes entreprises et les modalités de leur mise en place avec les partenaires privés et publics concernés
- Mesure 6 : Définir le système de suivi-évaluation des opérations menées par l'institution d'appui du niveau national au niveau provincial et les modalités et échéances de reporting.

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources*: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Africaine de Développement dans le cadre du Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé et à la Création de l'Emploi (PADSP-CE), la Banque Mondiale, l'Union européenne, le PNUD, la GIZ, la JICA, et la CTB. Le FIDA et la FAO dans le cadre des appuis aux entreprises agricoles, agroalimentaires et agroindustrielles.

*Résultats*: (1) l'organisation et le fonctionnement du dispositif d'appui de l'Institution du niveau national au niveau provincial achevé ; (2) Rapport de de profilage des bénéficiaires et de leurs besoins réalisé et exploité ; (3) étude sur les conditions et modalités d'association des consultants/cabinets privés aux fonctions d'appui ; (4) Formes d'appui et modalités de leur mise en œuvre (structure, moyens, planning, etc.) terminé et lancé ; (5) Système de suivi-évaluation défini et testé.

### **Initiative 8 : Promouvoir les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) et l'information**

*Description de l'Initiative*: Le manque d'information entrave la possibilité des PME d'identifier d'autres sources de croissance. Ceci se produit, soit parce que les PME ne disposent pas des outils pour obtenir les informations dont elles ont besoin, soit parce qu'elles ne disposent que d'un nombre limité de fournisseurs d'information. En RDC, les PME souffrent de lacunes dans la fourniture d'informations commerciales, généralement difficilement disponibles à partir d'institutions fragmentées et différentes, souvent lentes et d'accès malaisés, d'une portée limitée, et non disponibles sous une forme intégrée. Or, les PME doivent être en mesure de réagir rapidement et efficacement aux signaux que leur adressent les marchés nationaux et internationaux pour pouvoir exploiter les possibilités qui s'offrent à elles en matière d'échanges et d'investissement et bénéficier des avantages que peut leur procurer le système commercial. Qu'il s'agisse d'Internet ou de la téléphonie mobile, la connectivité favorise de plus en plus l'accès aux informations sur les marchés ainsi qu'aux services financiers et aux soins dans les régions reculées. Elle contribue à changer la vie des gens comme jamais auparavant.

Les nouvelles technologies de l'information et des communications (TIC), et en particulier l'Internet à haut débit, transforment la manière dont les entreprises opèrent, modifiant par la même le mode de prestation des services publics tout en démocratisant l'innovation. Une hausse de 10 % du nombre de connexions Internet à haut débit s'accompagne d'un surplus de croissance économique de 1,3 %.

*Commentaires*: La promotion des services électroniques, comprend l'adoption du cadre juridique pour le commerce électronique, la fourniture de services d'e-gouvernement, et le portail en ligne pour les PME. L'utilisation de l'Internet offrira non seulement de nombreux avantages pour le secteur privé, mais aussi pour le gouvernement.

L'E-commerce peut aider les PME à élargir leurs parts de marché, tant sur les marchés nationaux et internationaux. Pour le gouvernement, d'autre part, l'utilisation de l'Internet pour ses services (E-

gouvernement) va conduire à des économies de coûts et des gains d'efficacité. Un e-gouvernement efficace permettra d'améliorer la gouvernance, la gestion des processus, établir des liens stratégiques, et l'interaction et la participation des citoyens. Les NTIC offrent donc des opportunités économiques tant aux populations urbaines que rurales. Elles permettent souvent d'augmenter la productivité et l'efficacité des marchés et en particulier l'Internet à haut débit, transforment la manière dont les entreprises opèrent, modifiant par la même le mode de prestation des services publics tout en démocratisant l'innovation.

Dans une économie sans frontières, l'E-commerce est la clef pour les affaires, des occasions d'innover, l'amélioration de l'efficacité des PME, et pour obtenir le potentiel maximum des marchés nationaux et internationaux.

La mise en place d'un E-gouvernement visera à moderniser l'Administration et les Administrations Provinciales au service des citoyens et des entreprises. Un E-gouvernement améliore et réduit les coûts de transaction (moins de visites et moins d'attente), réduit la corruption et l'abus de pouvoir discrétionnaire, (traitement non-discriminatoire et système efficace de gestion des plaintes), améliore la qualité des services (moins d'erreur et plus de commodité) et les relations avec les services publics. Par exemple, le système E-Customs (E-Douanes) permet d'augmenter les revenus douaniers et réduit les temps de dédouanement, le système de passation des marchés par voie électronique permet à l'Etat d'économiser (meilleure efficacité des processus et à des prix inférieurs pour les biens et services acquis), le processus d'appels d'offres entièrement automatisé permet aux fournisseurs des économies importantes. La possibilité d'avoir accès à un service public depuis la maison ou depuis un centre local donne aussi une meilleure participation aux femmes (accès plus facile et moins de temps passé avec les administrations publiques) et aux minorités (accès à l'information publique pertinente sur les droits et bénéfices, héritages, etc.).

Développer les NTIC comme une infrastructure clé pour accélérer le développement dans les différentes activités économiques, que ce soit dans le renforcement des capacités agricoles, industrielles ou commerciales (développement de l'économie numérique : *e-government, e-education, e-banking, e-health...*) est impératif mais encore faut-il que des efforts soient entrepris pour accroître l'infrastructure mobile et la concurrence dans le secteur privé en vue de faire baisser les prix de sorte qu'un nombre croissant de consommateurs puissent bénéficier de ces services. Il est vrai que la poursuite du renforcement du cadre réglementaire et l'apport de solutions aux problèmes d'accès dans les zones rurales va augmenter la concurrence des opérateurs, rendre les prix plus abordables et aura, par conséquent, d'importantes répercussions en termes d'accessibilité.. En ce qui concerne la connectivité aux NTIC (accès aux NTIC) elle peut être favorisée par le biais de (1) la mise à disposition d'informations relatives aux réformes sectorielles et institutionnelles afin d'encourager la concurrence et la participation du secteur privé et (2) des mécanismes de financement novateurs, tels que les incubateurs et les partenariats public-privé (PPP) pour étendre l'accès aux zones rurales. Des projets doivent être entrepris pour étendre les réseaux mobiles et de transmission de données.

En RDC, le tissu économique est essentiellement constitué de PME et TPE qui présentent un niveau assez faible d'informatisation. La productivité du travail s'en trouve ainsi freinée. La modernisation du tissu entrepreneurial congolais constitue un enjeu majeur de la diffusion des NTIC. En décidant de mettre en place un système d'information, l'entreprise s'inscrit dans une démarche dynamique de modernisation technologique et organisationnelle, notamment pour : (i) répondre aux exigences de son industrie en matière de qualité, de coût et de délais ; (ii) développer de nouveaux processus métiers ; (iii) réaliser des gains de productivité.

Les PME en RDC, se trouvent notamment confrontées au manque de capacité d'évaluation du rendement et des coûts associés à l'utilisation des TIC ainsi qu'à une pénurie de personnel qualifié dans le domaine ou à l'incapacité de retenir cette main d'œuvre. Cependant, l'utilisation du commerce électronique au sein des

PME est encore faible en RDC. Le gouvernement devrait (i) améliorer les infrastructures, (ii) assurer la formation en TIC, via l'institution décrite précédemment, (iii) subventionner en partie les PME pour la mise en place de système informatique dans les entreprises (via l'Institution d'appui technique – voir ci-dessus), et (iv) encourager les PME à utiliser E-commerce et d'autres applications TIC. Les organisations professionnelles représentatives devraient venir en aide aux entreprises en vue (i) d'évaluer leurs besoins en termes d'investissements dans les NTIC, (ii) de leur porter conseil sur le choix des technologies et (iii) de fournir aux PME des applications courantes de l'entreprise (par ex. : RH ou comptabilité) à moindre coût.

Le gouvernement devrait donc prendre les devants pour habiliter des fournisseurs d'information à soutenir les PME. Des informations précises et en temps opportun sont importantes pour les PME afin de participer au marché mondial. Très souvent, les informations disponibles pour les PME ne sont pas cohérentes entre les organismes gouvernementaux concernés et ne sont pas mises à jour. Un mécanisme très efficace est la mise à disposition d'un portail unique pour les PME afin de réduire le temps et le coût d'obtention des informations. Le portail doit être interactif et convivial facilitant aux entreprises la communication en ligne sur les règles et procédures. Parmi les informations pertinentes pour les PME se trouvent les aspects liés aux affaires tels que les opportunités de marché, les sources (sourcing) de matériaux, les dispositifs de prêts aux PME, la fiscalité, l'évolution des prix, les normes et les spécifications, les meilleures pratiques internationales, les exigences et les procédures juridiques pertinentes, les possibilités de formation, les foires commerciales et les expositions.

Investir dans les plateformes d'entrepreneuriat et le capital-risque : le faible accès au capital-risque, la piraterie, la mauvaise qualité des infrastructure en NTIC et la quasi inexistence des droits de propriété intellectuelle est un sérieux handicap à Internet, un frein pour le déploiement des TIC et de l'expansion des services en RDC. D'où la nécessité pour la RDC de mettre en œuvre des mécanismes de financements innovants, qui dépassent les simples banques pour embrasser la contribution des nationaux à des fonds spécialisés : jeunesse et entrepreneuriat numérique.

Les Mesures : Huit mesures composeront cette Initiative 8 :

- Mesure 1 : Le MPME doit encourager la tenue d'une évaluation complète concernant des points clés du secteur des NTIC pour éviter (i) la survenue de projets ou programmes favorisant l'e-gouvernement sans infrastructure adaptée en place, (ii) l'expansion de l'Internet à haut débit sans développer d'applications et de contenus ou (iii) les projets qui développent le secteur de l'informatique sans disposer d'une main d'œuvre qualifiée.
- Mesure 2 : Le MPME doit inciter les ministères techniques en charge des NTIC à mettre en place une infrastructure réseau performante basée sur des investissements stratégiques et des partenariats publics-privés. ;
- Mesure 3 : le MPME doit développer des actions en vue de mettre en place un e-gouvernement (Par exemple, portail public sur les procédures, démarches administratives et services E-Gouvernement disponibles en ligne ; Plateforme électronique de Création d'Entreprise en ligne (guichet unique de dépôt) ; Registre du Commerce en Ligne ; Portail de l'e-intermédiation sur le marché de l'emploi ; Plateforme de consultation et de soumission électroniques aux appels d'offres publics ; Service en ligne de déclaration et de paiement des impôts (IS et TVA) ; Guichet unique portuaire et à l'import / export ; Portail de dédouanement des marchandises ; Services liés à la propriété industrielle, etc.) et un e-commerce orientés PME (par exemple paiement mobile) ;
- Mesure 4 : Le MPME doit œuvrer pour : (i) qu'une politique habilitante accompagnée d'un cadre légal et réglementaire des NTIC soit mise en place ; (ii) des programmes éducatifs et des formations requis pour disposer d'une main d'œuvre dotée des compétences informatiques nécessaires (Formation et renforcement des capacités dans le numérique) ; (iii) l'utilisation des applications issues des NTIC par le

secteur privé (subvention éventuelle) et le gouvernement ; et (iv) la sensibilisation de la clientèle de PME.

- Mesure 5 : Développer des programmes d'incubation visant à équiper les jeunes de compétences entrepreneuriales, particulièrement dans les domaines du développement des logiciels et d'autres applications innovantes. Egalement, en partenariat avec les organisations professionnelles représentatives, élaborer des programmes de formation qui répondent aux besoins du marché, par exemple, développement de logiciels et externalisation des processus métier ;
- Mesure 6 : Orienter le capital risque vers les jeunes et l'entrepreneuriat numérique.
- Mesure 7 : Inciter à l'informatisation des PME, par le biais de l'Institution d'appui technique (programme subventionné) pour accroître leur productivité et améliorer leur compétitivité : (i) Soutenir l'informatisation des PME structurées; (ii) Mobiliser les prescripteurs (organisations représentatives, experts comptables, etc.) ; (iii) Sensibiliser, initier et inciter les entreprises à l'usage des NTIC ;
- Mesure 8 : le MPME doit inciter les organisations représentatives des PME à (i) évaluer les besoins de leurs membres en termes d'investissements dans les NTIC, (ii) donner des conseils à leurs membres sur le choix des technologies et (iii) fournir aux PME des applications courantes de l'entreprise (par ex. : RH ou comptabilité) à moindre coût

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources* : Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale et la SFI, l'Union européenne, l'AFD et DIFID.

*Résultats* : (1) Le MPME a mis en œuvre des actions de lobbying auprès de tous les Ministères techniques clefs (infrastructure, formation, financement, etc.) qui peuvent agir sur la mise en place d'un écosystème NTIC viable et efficace ; (2) Le MPME a mis en place et lancé des accompagnements auprès des jeunes et des PME structurées, via l'Institution d'Appui Technique et les organisations représentatives des PME, sous forme de subvention pour inciter à l'informatisation des PME et l'organisation et d'accompagnement via le dispositif d'appui de l'Institution du niveau national au niveau provincial; (3) le MPME via l'institution d'appui technique et les organisations professionnelles représentatives a développé des programmes d'incubation visant à équiper les jeunes de compétences entrepreneuriales (domaines du développement des logiciels et applications innovantes) et des programmes de formation qui répondent aux besoins du marché ; (4) le MPME a orienté le capital risque vers les jeunes et l'entrepreneuriat numérique dans le cadre des comités d'orientation de l'Institution d'appui technique et des pilotes sont lancés.

### **AXE 3 - ACCES DES PME AUX FINANCEMENTS**

L'accès au financement constitue le principal obstacle à la croissance des PME en RDC, où la plupart ont recours au financement extérieur et sont en général pas assez financées.

Les besoins de financement des PME jouent un rôle très important dans l'économie et il est indispensable d'en garantir leur accès à cause du rôle déterminant qu'elles jouent dans la croissance économique et dans le développement durable. Comme analysé au cours du diagnostic, les PME rencontrées estiment que l'accès au financement, notamment à moyen et long terme, est le principal obstacle qui les empêche de croître et d'investir.

En RDC, les PME rencontrent des difficultés pour se procurer des financements par les voies classiques : prêts bancaires, garanties de prêts, apports de capital-risque, crédit bail, etc. Bien que les PME représentent de loin le groupe le plus nombreux de la clientèle des banques, les prêts qui leur sont consentis sont des prêts

à très court terme, excluant toute possibilité de financer des investissements d'importance. De plus, parce que les prêts qui leur sont accordés sont jugés risqués, les PME ne peuvent guère espérer bénéficier de taux d'intérêt compétitifs. Il semble qu'en RDC, certaines difficultés sont des écueils majeurs pour les PME en quête de financements et apparaissent à la fois du fait des déficits budgétaires, de l'instabilité des taux de change et de l'environnement juridique, réglementaire et administratif. A ces contraintes viennent s'ajouter, la pénurie de capitaux, due à la faiblesse de collecte de l'épargne, la quasi inexistance des marchés d'actifs immobiliers, l'absence d'un registre des privilèges et hypothèques qui augmente les risques pour les prêteurs et les carences de la législation et du système judiciaire qui ne sécurisent pas l'exécution des contrats et la liquidation des actifs.

L'autre aspect de l'accès au financement est lié aux insuffisances des capacités d'appui aux PME qui ne reçoivent pas ou peu de conseils en comptabilité, en gestion financière et en conseil juridique et se retrouvent dans l'incapacité matérielle ou financière de se procurer ces services dont elles auraient pourtant besoin lorsqu'elles entreprennent des démarches auprès des institutions financières (voir Axe 2). De nombreuses PME n'ont pas d'information sur les ressources et programmes disponibles auprès des institutions financières du secteur privé et public et ont du mal à définir et à articuler leurs besoins de financement. À cet égard, les institutions financières doivent chercher à mieux s'adapter à leurs besoins. Un nombre important de PME compte encore sur leurs ressources internes pour le démarrage et l'expansion de leur entreprise. Ceci est un problème pour les promoteurs et propriétaires de plus petites entreprises, car les ressources internes sont rares du fait de profits plus faibles et d'un accès insuffisant aux fonds, et du peu de diversité de choix d'institutions financières et de produits financiers disponibles auxquelles elles peuvent avoir accès.

Le Gouvernement en RDC n'a pas développé de propositions alternatives au financement classique des banques, comme par exemple des prêts bonifiés et des aides de toutes sortes destinés aux PME qui cherchent à améliorer leur compétitivité ou à axer leur effort sur l'exportation ou la modernisation technologique, ce qui se traduit généralement par des formules de garanties de prêts et de change ou encore par des aides à l'amélioration de la qualité. C'est dans cette optique que pourrait être envisagé la création d'un organisme de garantie spécialisé dans le financement des PME.

Quant aux produits innovants proposés par les institutions financières (banques d'affaires, institutions de microfinance) qui ont fait la preuve de leur efficacité pour les PME, ils font encore défaut dans la plupart des cas, du fait du manque d'infrastructures et des capacités requises pour en faire bénéficier les PME en RDC.

Du fait du profil des PME en RDC, la dichotomie entre les entreprises structurées et non structurées dans les propositions de financement effectuées, apparaît encore. Ainsi les plus grandes PME ont accès à des prêts plus importants à plus long terme et avec des taux d'intérêt plus bas que les petites PME et sont plus à même de conduire des activités d'innovation et d'exportation dans la mesure où elles bénéficient des finances extérieures à des conditions favorables, leur fournissant assez de temps et de ressources pour innover et pénétrer les marchés étrangers. Pour les plus petites entreprises et surtout les microentreprises, la possibilité d'accéder à de petits montants de crédits peut être un catalyseur important car cet accès aux ressources leur permet de prendre pied sur le marché.

Pour les entreprises moins structurées et les microentreprises, il existe des dispositifs de micro financement qui permettent en général aux entrepreneurs de se procurer des sommes modestes destinées à financer leur fonds de roulement, la majorité des bénéficiaires étant des commerçants souvent des femmes et de très petits exploitants agricoles. Les femmes qui dirigent des microentreprises sont souvent discriminées, dans les zones rurales, car elles ne possèdent pas la terre et se retrouvent exclues de la clientèle des institutions financières traditionnelles, en zone urbaine car elles ne sont pas propriétaires et ne peuvent obtenir une hypothèque. En outre, les attitudes sexistes qui prévalent au sein du personnel, majoritairement masculin, des banques, ainsi que le faible niveau d'instruction et de formation des femmes qui gèrent des entreprises, et la difficulté qu'elles ont à s'informer sur les sources de financement disponibles, sont autant d'obstacles difficiles à surmonter pour les femmes entrepreneurs.

De façon générale, les PME sont considérées par les prêteurs et les investisseurs comme des emprunteurs à haut risque en raison du faible montant de leurs actifs et de leur faible niveau de capitalisation, de leur fragilité face aux fluctuations du marché et du taux de mortalité élevé qui caractérise cette catégorie d'entreprises. De ce fait, les institutions financières exercent sur les PME une politique de rationnement du crédit et de primes de risque/taux élevés. L'asymétrie d'information découlant du fait que les documents comptables, les états financiers ou les plans de développement des PME ne sont pas suffisamment précis complique la tâche des prêteurs et des investisseurs qui doivent évaluer la réputation de solvabilité des PME leur soumettant un projet. Il semble que les institutions financières intègrent une prime de risque sur les PME opaques en offrant des conditions financières moins favorables. Parce que le fait de prêter ou d'investir de faibles montants génère des coûts d'administration et de transaction élevés, le financement des PME n'est pas une activité rentable.

Les mesures politiques sont donc nécessaires pour approfondir et élargir les marchés financiers dans le but d'encourager une plus grande concurrence entre les fournisseurs de ressources financières, ce qui réduira le coût d'emprunt, en stimulant une plus grande disponibilité financière et permettra d'améliorer le développement de produits et services diversifiés plus appropriés aux besoins des PME. C'est ainsi qu'en dehors du financement par l'emprunt, les PME structurées appartenant à des secteurs à forte croissance ont la possibilité depuis peu en RDC, de financer leurs investissements soit auprès d'investisseurs en capital-risque, soit en crédit-bail, qui pourra se développer grâce à un cadre juridique et réglementaire récemment adapté (assise légale et garantie d'exécution des contrats).

L'accès au financement, une des clefs de l'amélioration de la compétitivité des PME, permet des investissements dans l'acquisition de technologies, de compétences nouvelles et d'innovations. Les problèmes d'accès au financement ne peuvent être résolus par la mise en place de dispositifs ou de programmes hors contexte. Depuis le niveau macroéconomique jusqu'au niveau microéconomique, on dénombre toutes sortes de problèmes institutionnels aggravés par un manque de moyens. Ces difficultés ne peuvent être surmontées que si l'on intègre systématiquement le développement des PME dans les cadres nationaux, tout en notant que l'accès au financement n'est pas uniquement du ressort du MPME. De leur côté, les PME ne doivent pas se contenter de désigner l'accès au financement comme le principal obstacle à leur expansion : elles doivent se mobiliser, en s'appuyant sur les organisations qui les représentent, pour engager des actions collectives de défense de leurs intérêts et élaborer des recommandations fondées sur des analyses sérieuses (Axe 4). Plus important encore, les PME doivent adopter des pratiques commerciales saines et investir sans cesse dans l'acquisition de systèmes de gestion interne performants et les NTIC, que ce soit dans les domaines de la comptabilité, de la planification stratégique, de la finance et de l'exploitation ou dans celui des ressources humaines.

En référence au diagnostic, trois initiatives stratégiques sont retenues pour la construction d'un cadre de soutien aux PME adéquat dans le cadre de la SNPME, comprenant :

- 1) Développer l'appui du secteur public aux PME dans le secteur financier
- 2) Inciter l'apport du secteur privé par de nouvelles formules/produits en appui aux PME dans le secteur financier
- 3) Faciliter le financement des entreprises appartenant à des femmes

## 4) Faciliter le financement de la création d'entreprises pour les jeunes

### AXE 3 - ACCÈS DES PME AUX FINANCEMENTS

Développer l'appui du secteur public aux PME dans le secteur financier	Inciter l'apport du secteur privé par de nouvelles formules/produits en appui aux PME dans le secteur financier	Faciliter le financement des entreprises appartenant à des femmes	Faciliter le financement de la création d'entreprises pour les jeunes
--	---	---	---

#### Initiative 9 : Développer un cadre réglementaire pour approfondir le secteur financier

*Description de l'Initiative* : Cette sous dimension fait référence aux préoccupations concernant le développement du système de cadastre et la préservation des droits des créanciers en introduisant un ensemble approprié de lois qui protègent les prêteurs du non-paiement, leur permettant d'obtenir paiement de leur créance en cas de défaillance du débiteur. Il est aussi nécessaire de se pencher sur les sources alternatives de financement du capital-risque pour les PME innovantes. Enfin dans le plus long terme, la mise en place d'un marché des capitaux viendrait utilement compléter les sources traditionnelles de financement des PME.

Des instruments de financement innovants devraient être mis en place pour les services à forte intensité de connaissances (tels que la conception de logiciels, la formation professionnelle et la consultation) ainsi que pour les start-ups à forte intensité technologique, en utilisant des sûretés immatérielles telles que des idées, des connaissances et de l'expertise comme leurs principaux actifs pour trouver des fonds sur le marché des capitaux.

*Commentaires* : Le Gouvernement doit prendre des mesures destinées à accroître la capacité des institutions financières à mettre au point des programmes rentables de prêts aux PME, tout en donnant la priorité à la recherche de solutions novatrices aux problèmes de garantie (que ce soit en acceptant des formes de garantie plus souples, notamment pour les PME ne possédant que peu d'immobilisations, en recourant à des garanties de groupe et à des dispositifs de garanties de prêts pour les PME, en s'efforçant d'axer davantage l'évaluation de la capacité d'emprunt sur la trésorerie que sur bilan ou en adoptant des méthodes simples et efficaces d'évaluation des demandes de prêt). Un système de prêt sur la base de garanties doit être encouragé par l'introduction de systèmes de garantie de crédit, le crédit rating, les informations de crédit, et le registre de garantie. Ces mécanismes sont importants pour élargir la base de garanties telles que créances clients, actifs mobiliers (machines et automobiles), factoring/affacturage, etc. puisque très souvent, les PME ont des actifs limités difficiles à utiliser comme garanties requises par la plupart des banques commerciales.

Le financement public a un rôle important à jouer dans ce contexte :

(1) Il est ressorti des entretiens avec les PME dans les provinces du Congo et avec leurs organisations représentatives, qu'il conviendrait de mettre en place une institution publique de Garantie à caractère

financier, instrument de l'Etat et garanti par lui. Elle contribuerait à donner une impulsion à l'initiative privée en encourageant la création, le développement et la modernisation des entreprises. Elle devrait être administrée par un Conseil d'administration au sein duquel le secteur privé serait représenté par l'ABC, la FEC et les autres associations représentatives à déterminer. Elle pourrait couvrir les principaux domaines d'activité stratégiques suivants :

- La garantie des crédits d'investissement, d'exploitation, de transmission et de restructuration financière ;
- Le cofinancement avec les banques des projets d'investissement dans le cadre des stratégies sectorielles (industrie, enseignement privé, tourisme...);
- Le financement du haut du bilan à travers les fonds d'investissement et la garantie du capital risque.

Partenaire des banques elle pourrait conclure avec celles-ci des conventions de coopération concernant l'utilisation des produits de garantie et de cofinancement.

L'objectif de la garantie serait :

- (i) de faciliter l'accès au financement bancaire des entreprises pour leurs projets d'investissement et leurs crédits d'exploitation, en particulier, les Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises (TPME), en agissant par le biais du partage du risque supporté par la banque, et en faisant sauter le verrou du financement en palliant l'insuffisance de sûretés ;
- (ii) de mener un rôle interventionniste pour l'Etat auprès des entreprises en facilitant le financement de secteurs prioritaires (industrie, tourisme, etc.) ou d'actions spécifiques (Garantie préférentielle des prêts bancaires en faveur de la création des entreprises promues exclusivement par des femmes; des jeunes, TPE, etc.) ;
- (iii) La réduction des risques des banques sur les contreparties et l'amélioration de leurs ratios prudentiels, le développement de leurs crédits d'investissement en faveur des entreprises et le financement de davantage de projets porteurs de valeur ajoutée et l'approche de nouveaux segments de clientèle.

(2) L'Etat dans le cadre de l'appui financier aux PME, via l'institution d'appui aux PME (Axe 2), pourrait mettre en place dans le cadre de la SNPME :

- des subventions au renforcement des capacités des entreprises permettant soit une contrepartie au financement de consultations de prestataires publics ou privés, soit le ciblage d'opérations de développement pour la promotion des secteurs prioritaires ;
- une assistance technique financière pour le développement d'activités de prêt et l'apport aux utilisateurs de connaissances financières (éducation financière),

(3) de promouvoir l'utilisation de nouvelles technologies bancaires (e-banking, e-commerce, plateformes «Mobile Money», paiements électroniques interbancaires, etc.)

(4) de superviser, selon les meilleures pratiques, les produits financiers proposés aux entrepreneurs sociaux, aux micro-entrepreneurs et aux groupes défavorisés. Il faut tout particulièrement apporter une aide aux entreprises innovantes dans les domaines des technologies vertes et du développement durable. À cette fin, les fonds d'innovation pourraient être utilisés pour apporter un financement initial à des initiatives en faveur de l'entrepreneuriat et de l'innovation.

(5) créer une nouvelle banque étatique dédiée au développement de l'agriculture afin de stimuler la croissance de ce secteur, plombé par une faible productivité et un manque de financement. Rappelons qu'environ 70% des congolais dépendent de l'agriculture pour leur subsistance. Cette nouvelle banque contribuera à moderniser le secteur agricole en améliorant la productivité et en fournissant aux agriculteurs des financements à court, moyen et long termes. Le Gouvernement pourrait demander à la BAD de faire une étude de faisabilité pour s'assurer de la viabilité du projet, et si le retour est positif, de fournir les ressources afin qu'elle soit opérationnelle.

(6) prendre des mesures d'incitation encourageant le secteur privé à investir pour les jeunes (création d'entreprise). En plus de réformer le système financier, le Gouvernement, appuyé par des entités du secteur financier et des organisations non gouvernementales (ONG), pourraient étudier les moyens d'améliorer l'intégration financière. Les exigences en matière de constitution de garanties, le niveau élevé des frais bancaires et le manque de connaissances financières sont les principaux obstacles auxquels les jeunes se heurtent. Les mesures proposées devraient s'attacher à ces problèmes et aux systèmes spéciaux de paiement par téléphone portable.

Les Mesures : Six mesures composeront cette Initiative 9 :

- Mesure 1 : Réaliser une étude en partenariat MPME et organisations représentatives des PME et des Banques (au sein des comités de concertation) sur les possibilités de mettre en place une institution publique de Garantie à caractère financier administrée par un Conseil d'administration au sein duquel le secteur privé serait représenté et la mettre en place ;
- Mesure 2 : Etudier les voies et moyens de mettre en place, par le MPME, via l'institution d'appui aux PME, des (i) subventions au renforcement des capacités des entreprises permettant soit une contrepartie au financement de consultations de prestataires publics ou privés, soit le ciblage d'opérations de développement pour la promotion des secteurs prioritaires ; (ii) une assistance technique financière pour le développement d'activités de prêt et l'apport aux utilisateurs de connaissances financières (éducation financière) et développer un système d'appui à l'accompagnement des TPME, subventionné pour partie ;
- Mesure 3 : Faire une étude sur les modalités de promotion de l'utilisation de nouvelles technologies bancaires (e-banking, e-commerce, plateformes «Mobile Money», paiements électroniques interbancaires, etc.) et les voies publiques d'incitation à ce type de technologies;
- Mesure 4 : Réaliser une étude sur la possibilité de développer des fonds d'innovation pour apporter un financement initial à des initiatives en faveur d'entreprises innovantes dans les domaines des technologies vertes et du développement durable ainsi que les produits financiers proposés aux entrepreneurs sociaux, aux micro-entrepreneurs et aux groupes défavorisés ;
- Mesure 5 : Réaliser une étude en partenariat MPME/Ministères techniques concernés en vue de créer une nouvelle banque étatique dédiée au développement de l'agriculture en vue de moderniser le secteur agricole en améliorant la productivité et en fournissant aux agriculteurs des financements à court, moyen et long termes et la mettre en place avec l'appui des PTF;

Timing : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

Ressources : Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale et la SFI, l'Union européenne, l'AFD et DIFID.

Résultats : (1) Institution publique de Garantie mise en place ; (2) Dispositif d'appui subventionné à l'accompagnement des TPME mis en place via l'Institution d'appui ;(3) Etude sur les modalités de promotion de l'utilisation de nouvelles technologies bancaires achevée; (4) : Etude sur la possibilité de

développer des fonds d'innovation réalisée ; (5) : Banque étatique dédiée au développement de l'agriculture mise en place avec l'appui des PTF.

### **Initiative 10 : Inciter l'apport de la part du secteur privé de nouvelles formules/produits en appui aux PME dans le secteur financier**

*Description de l'Initiative* : Les financements privés, ces dernières années ont été marquées par l'apparition de nombreux mécanismes de financement propres à faciliter l'accès des PME aux ressources financières et à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (capital risque, crédit bail).

Les mécanismes traditionnels, telles les banques, jouent, comme nous l'avons vu, un rôle mineur dans le financement de la plupart des PME présentes en RDC (microentreprises informelles ou peu structurées).

Les défis du côté de l'offre concernent: le financement alternatif, tel que le capital-risque, qui n'est pas développé de manière appropriée et qui est souvent géré comme du financement bancaire ; l'absence de concurrence adéquate dans le secteur bancaire ; et le manque de culture de la part des dirigeants des banques pour prêter aux PME.

Les défis du côté de la demande concernent: un terrain de jeu inégal qui n'incite pas un nombre croissant de petites entreprises à rivaliser avec des entreprises bien établies ; la formalisation des activités informelles des entreprises ; le développement de meilleures normes comptables ; le manque de transparence ou d'utilisation d'indicateurs de performance ; le manque de plans d'affaires viables.

*Commentaires* : Les mécanismes qui doivent être promus pour que les PME accèdent au financement, sont :

- la réduction de l'asymétrie d'information et le niveau de risque en ayant recours à des systèmes de notation des dossiers de demande de prêts et à des sources d'informations externes, en proposant aux PME des méthodes d'autoévaluation des risques, en appliquant des tarifs en rapport avec le niveau de risque, en partageant les risques avec des tiers (garanties de prêts), en substituant des conventions de prêt aux formules de garanties de prêts ou encore en mettant en place des unités spécialisées dans les clients à haut risque, dont les entreprises en phase de démarrage.
- la réduction des coûts afférents aux opérations de prêt en utilisant les NTIC, en rationalisant l'organisation interne et en simplifiant les procédures d'obtention d'un prêt.
- l'élaboration de produits mieux adaptés aux besoins des PME.
- l'amélioration des services financiers aux PME en formant le personnel bancaire et en segmentant le marché des PME.
- la coopération avec des organisations représentatives des PME et d'autres prestataires de services d'aide aux entreprises afin de réduire les risques et les coûts et de compléter les services financiers par des services non financiers.
- la poursuite d'une réflexion sur le capital-risque, récemment implanté en RDC, élément important du développement des entreprises à forte croissance, dont il assure le financement d'amorçage ou de démarrage. Il ne s'adresse malheureusement pas à la grande majorité des entreprises présentes en RDC. Il serait intéressant d'instaurer un cadre réglementaire encourageant l'intervention des sociétés de capital-risque dans les premières phases de développement des entreprises et de permettre au plus grand nombre des PME d'y accéder, notamment en phase de création.

- le financement participatif, afin de permettre à de petites entreprises de se financer en collectant de petits montants directement auprès de particuliers et d'organisations, au moyen d'Internet, des technologies mobiles et des médias sociaux. Pour se développer, le financement participatif a besoin de textes réglementaires et de dispositifs propres à instaurer un climat de confiance à l'égard des investissements par Internet (voir axe 5). Il peut devenir un mode de financement viable pour certaines PME en RDC si les infrastructures requises sont mises en place par des plates-formes Internet (par exemple, Kiva, la première plate-forme de prêt en ligne, met en relation, à l'échelle de la planète, des bailleurs de fonds et des petits entrepreneurs marginalisés qui ont besoin d'un coup de pouce financier pour exploiter un débouché).
- l'appui aux établissements de micro-financement qui proposent des financements de faible montant à des conditions abordables (microcrédits) à des personnes jusqu'alors exclues du système bancaire et financièrement marginalisées telles que les PME. Contrairement aux prêts commerciaux, les microcrédits ne sont assortis d'aucune obligation de dépôt de garantie. Ils ne peuvent toutefois contribuer efficacement à la réduction de la pauvreté et au décollage de certaines petites entreprises que s'ils sont gérés de manière éthique par l'organisme prêteur et de manière responsable par l'emprunteur. Il est donc indispensable d'établir un cadre réglementaire solide afin d'améliorer l'accès des PME aux services de micro-financement et de maîtriser les coûts des microcrédits.
- le développement des services financiers mobiles qui commencent à jouer un rôle de plus en plus important dans la facilitation de l'accès des PME aux services de financement. Le fort taux d'abonnement des opérateurs de téléphonie mobile en RDC, peut leur permettre de s'associer aux acteurs du secteur financier afin que des millions de personnes non bancarisées en RDC aient plus vite accès à des services financiers abordables, sûrs et adaptés. Les services financiers mobiles peuvent améliorer l'accès au financement et favoriser l'intégration financière, mais ils exigent aussi des cadres réglementaires appropriés, notamment une fonction de surveillance. De plus, pour qu'ils soient pleinement profitables, ils doivent être peu coûteux et largement diffusés.
- Le développement de la mésofinance (missing middle) entre microcrédit adressé aux microentreprises informelles et crédit aux entreprises formelles de grande taille ou aux administrations, au moyen de 4 types d'outils :
  - des lignes de crédits concessionnelles ou des garanties permettant aux banques de prêter à ces TPE et PME, et qui peuvent alors prendre un risque qu'elles ne prendraient pas autrement ;
  - des subventions d'assistance technique octroyées à des banques ou à des institutions de microfinance pour qu'elles soient en mesure de développer des produits financiers pour soutenir ce type d'entreprises ;
  - des subventions attribuées à l'Institution d'appui aux PME (Axe 2), proposant des formations, de l'assistance technique et également, un appui pour être en mesure de présenter des dossiers de crédits convenables aux banques prêtes à les financer. Toutes ces interventions supposent la formalisation au moins partielle des entreprises, ne serait-ce que pour présenter des états financiers à la banque ;
  - déploiement de mécanismes innovants de formation professionnelle. Mise en place de systèmes de formations ciblées pour le secteur informel (formation d'apprentis chez des maîtres artisans informels) afin, d'une part, d'améliorer la qualité de la production, et d'autre part de renforcer le lien entre ces entrepreneurs informels et les entreprises pouvant acheter leurs produits en promouvant ainsi la sous-traitance entre informel et formel.

- Pour les petites entreprises et des artisans des outils propres à leurs besoins de financement (fonds sectoriels) et des crédits adaptés doivent être mis en place. Des mécanismes de capital risque, type Tech-Dev/Garrigue<sup>1</sup>, ou la mutualisation, la caution solidaire et l'utilisation productive de l'argent de la diaspora peuvent être des pistes de solution.. L'épargne solidaire peut venir abonder les fonds disponibles. Cela nécessite, au préalable, une organisation des artisans par corps de métiers et donc leur structuration professionnelle. La concertation entre IMF et PME doit être approfondie et complétée par des associations de micro et petites entreprises tournées vers l'accès aux financements. Les systèmes de crédit, pour répondre aux besoins des PME doivent avoir un impact sur le long terme. La microfinance n'apporte pas à ce niveau de solutions satisfaisantes; il est donc nécessaire d'évoluer vers la mésofinance si l'on veut financer les investissements avec des crédits de moyen et long terme. La bonification des taux d'intérêt et la défiscalisation peuvent s'avérer nécessaires. Les entreprises doivent, aussi, avoir une meilleure connaissance des mécanismes de gestion et de comptabilité rationnels. C'est une condition indispensable pour avoir la confiance des banques et pour que l'Institution d'appui (Axe 2) puisse les accompagner. La formation des entrepreneurs et des artisans à la culture d'entreprise et à la gestion sont donc indispensables (Axe 6). La sensibilisation des organismes de financement l'est aussi. Les capacités techniques et financières des IMF doivent, en effet, être renforcées. Il faut insister sur la nécessité de la formation aussi bien du côté de la demande que du côté de l'offre. Les mutuelles d'épargne et de crédit restent une solution valable à condition que les capacités de ces structures et de leurs dirigeants soient renforcées, ainsi que les ressources disponibles pour qu'elles puissent financer les investissements nécessaires pour profiter des opportunités de marché. Les artisans pourraient être organisés par corps de métiers ou en clubs d'épargne. Des systèmes adaptés de crédit autogéré pourraient être mis en place donnant confiance aux institutions financières et aux entrepreneurs, qui acquièrent ainsi une plus grande culture d'entreprise. Des sociétés de cautionnement mutuel ou de capital risque pourraient être développées. Des dispositifs financiers propres aux métiers de l'artisanat sont en cours de montage. Les capacités des différents acteurs (IMF, organisations professionnelles) sont renforcées. Un régime fiscal privilégié est à l'étude et des expériences pilotes de fonds de garantie sont en marche. Au final, la relation entre les petites entreprises et le système financier s'est améliorée parce que les entreprises sont plus solides et plus modernes, grâce à l'action des centres de ressources mis en place, qui ont assuré une articulation vertueuse entre les services d'appui financiers et non financiers.

Les Mesures : Cinq mesures composeront cette Initiative 10 :

- Mesure 1: Faire une analyse des difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises qui veulent évoluer de la microfinance aux banques institutionnelles qui comprendrait une étude (i) sur les mécanismes permettant de revoir à la baisse le seuil de prêt des banques, de les inciter à prêter aux PME (par exemple à travers des avantages fiscaux ou une diminution des réserves obligatoires) ; (ii) sur la revalorisation des institutions de microfinance ; (iii) les nouveaux modèles et mécanismes de financement, tel que la médiation financière et de crédit ainsi que les fonds qui alimentent les besoins à moyen et long terme des entreprises ; (iv) sur la digitalisation des demandes de prêt et la création de systèmes de notation permettant aux banques d'établir une gestion du risque appropriée ; (v) le droit des affaires pour mieux protéger l'emprunteur et le prêteur, ainsi que le cadre législatif et réglementaire et sa mise en œuvre, notamment en prenant en compte la législation sur l'insolvabilité et la faillite; (vi) sur les modalités de promotion de meilleures relations de travail et les consultations public-privé ; (vii) la disponibilité de l'information sur le crédit à travers le bureaux de crédit et le système d'enregistrement des garanties, y compris des actifs mobiliers. Le MPME met en œuvre les résultats de l'étude en concertation avec tous les acteurs impliqués.
- Mesure 2 : le MPME via l'Institution d'appui incite les Organisations professionnelles représentatives à mieux préparer les PME à trouver des financements : (i) en développant des réseaux afin de gagner en

<sup>1</sup> Mettant en œuvre des outils d'appui technique à des outils d'appui financier Tech-Dev est à l'origine, avec Garrigue, de la création d'un fonds d'investissement solidaire labellisé par Finansol dédié aux PME africaines, le [Fonds Afrique](#). En 2013, le Fonds Afrique a changé d'échelle et est devenu le [FADEV](#), qui a lancé la première [plateforme de crowdfunding](#) permettant d'investir dans des entreprises en Afrique francophone.

crédibilité et d'acquérir la confiance des financeurs ; (ii) en renforçant l'éducation financière ; et (iii) en améliorant la transparence pour éliminer les asymétries d'information.

- Mesure 3 : Etudier les modalités de développement du financement participatif (type d'organisations existantes, possibilités de mise en œuvre, montants de fonds raisonnables, technologies utilisables (Internet, technologies mobiles, médias sociaux, textes réglementaires, etc.) ;
- Mesure 4 : Etudier les modalités de développement de la mésofinance permettant aux banques de prêter aux TPE et PME (lignes de crédits concessionnelles ou garanties, subventions d'assistance technique aux banques et à l'Institution d'appui aux PME et solutions proposées.
- Mesure 5 : Mettre en œuvre des conditions favorables au dialogue entre IMF et PME pour régler le problème des garanties et pour adapter l'offre et la demande et mettre en place des partenariats techniques et financiers. Les organisations professionnelles et les organisations d'artisans construisent des partenariats avec les banques et les IMF au sein de cadres de concertation « financement pour la petite entreprise ».

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources* : Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale et la SFI, l'Union européenne, l'AFD et DIFID.

*Résultats* : (1) Etude sur difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises dans les financements et propositions de solutions (baisse du seuil de prêt, revalorisation des institutions de microfinance, nouveaux modèles et mécanismes de financement, bureaux de crédit et système d'enregistrement des garanties, etc.) réalisée et mise en œuvre des solutions retenues en concertation avec les acteurs publics-privés ; ( 2) : Les Organisations professionnelles représentatives ont préparé les PME à trouver des financements (réseaux, éducation financière, réduction asymétrie d'information) ; (3): Etude sur modalités de développement du financement participatif réalisé et décisions d'action prises ; (4) Etude des modalités de développement de la mésofinance et solutions retenues mises en œuvre ; (5) Les conditions du dialogue entre IMF et PME pour régler le problème des garanties et pour adapter l'offre et la demande sont mises en œuvre. Les organisations d'artisans et autres organisations professionnelles construisent des partenariats avec les institutions financières au sein de cadres de concertation « financement pour la PME ».

### **Initiative 11 : Faciliter le financement des entreprises appartenant à des femmes**

*Description de l'Initiative* : De plus en plus de femmes souhaitent créer leur propre entreprise. Seulement, dans ce domaine, elles rencontrent des difficultés que ne connaissent pas les hommes : le manque de garanties, les barrières juridiques et culturelles limitant l'accès à la propriété foncière et immobilière, une culture à priori discriminatoire et parfois des réglementations peu adaptées, la rareté de l'emploi dans le secteur formel, le manque de produits financiers adaptés à leurs besoins et le fait que les banques ne comprennent pas véritablement les entreprises dirigées par des femmes ou encore les niches de marché qu'elles occupent.

Les disparités de plus en plus marquées dans l'accès au financement expliquent la popularité croissante de la microfinance auprès des femmes. Elles se dirigent vers les institutions de microfinance, qui comprennent des institutions de microfinance et des coopératives d'épargne et de crédit, qui se sont ouvertes à de nombreuses femmes jadis exclues du financement formel, grâce à des prêts à petite échelle ainsi que des crédits aux petites entreprises et aux ménages pauvres.

Pourtant, alors que le débat sur le financement du développement s'est élargi, celui sur le financement des femmes reste bloqué à une échelle micro. Il faut envisager le financement des projets gérés par les femmes au delà de la sphère «micro».

*Commentaires* : Les pouvoirs publics devraient encourager les femmes entrepreneurs à s'informer sur la gamme complète des instruments financiers existants par le biais du système éducatif, de campagnes d'information ciblées et de réseaux d'entreprises efficaces.

Les banques et autres intermédiaires financiers devraient être incités à entreprendre des études sur les caractéristiques, les besoins financiers et les performances des entreprises appartenant à des femmes, et à communiquer les informations ainsi recueillies à d'autres institutions financières.

Il faudrait aussi encourager la formation de réseaux d'investisseurs et d'entrepreneurs afin que l'information sur les financements sous forme d'apports de fonds propres puisse circuler et que les investisseurs et les chefs d'entreprises puissent entrer en contact et intégrer les femmes à ces réseaux, où leur participation demeure restreinte, sachant que celles-ci seront peut-être aussi amenées à créer leurs propres réseaux pour échanger des informations et mettre en commun leur expérience.

*Les Mesures* : Trois mesures composeront cette Initiative 11 :

- Mesure 1 : Assurer aux femmes un accès au financement dans des conditions équitables. Le MPME devrait veiller à ce que (i) les banques et autres institutions financières traitent équitablement les entreprises dirigées par des femmes et ce, grâce à des programmes de formation destinés à sensibiliser le personnel à tous les niveaux à la nécessité de respecter l'égalité homme-femme et grâce à un accroissement du nombre de femmes occupant des postes de haut niveau et des postes à responsabilités ; (ii) les dispositions nécessaires soient prises pour réduire les écarts importants en matière de financement qui peuvent exister entre les entreprises dirigées par des hommes et celles dirigées par des femmes, notamment dans les cadres de concertation institués avec les banques ou par des mesures fiscales adaptées ; (iii) lorsqu'il élabore des programmes ciblés, il procède à des évaluations régulières pour s'assurer de la pertinence de ces programmes pour les femmes : les financements accordés doivent être assortis de conditions plus souples ; l'octroi d'un prêt doit s'accompagner de services de tutorat/conseil et d'un suivi ultérieur des résultats de l'entreprise ; et il importe d'aider les entrepreneures à nouer des contacts dans le monde des affaires et avec les instances publiques.
- Mesure 2 : Améliorer la condition des femmes relative au statut de leurs biens. Le MPME devrait appliquer ou amender les textes de loi existants de manière à assurer le respect des droits financiers des femmes, et en particulier leurs droits de posséder des biens, de percevoir un salaire ou de recevoir des biens en héritage, et s'employer à rehausser la qualité des services sociaux de base offerts aux femmes et à leurs familles.
- Mesure 3 : Promouvoir les mécanismes de microcrédit et de financement sous forme d'apports de capitaux propres. Le MPME devrait encourager le développement d'organismes de microcrédit autofinancés car ils constituent une source de capitaux précieuse pour les femmes entrepreneurs dont les projets ne nécessitent pas d'importantes mises de fonds (secteur formel ou informel). Il serait souhaitable de faire connaître les pratiques exemplaires recensées en la matière, notamment d'en assurer la transmission entre la RDC et des pays qui les utilisent, et de s'en inspirer le cas échéant.

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources* : Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale et la SFI, l'AFD, la KfW, la Banque Africaine de Développement, le PNUD/UNCDF, l'Union européenne, l'USAID, et des partenaires privés comme Triodos (NL), XML, et des banques commerciales et des IMF présents en RDC (Rawaj, Finca, Procreditbank, Advans Bank, etc.)

*Résultats* : (1) Mesures prises par le MPME en faveur des femmes, incitatives ou dans le cadre des comités de concertation avec les banques mises en œuvre ; (2) Mesures en vue d'améliorer la condition des femmes relative au statut de leurs biens réalisées ; (3) Eude et benchmarking sur les mécanismes de microcrédit et de financement sous forme d'apports de capitaux propres en faveur des femmes réalisée et échanges de bonnes pratiques avec les pays identifiés.

### **Initiative 12 : Faciliter le financement de la création d'entreprises pour les jeunes**

*Description de l'initiative* : En RDC, une majorité de jeunes âgés de 15 à 24 ans sont estimés sans emploi. Nombre d'entre eux ne finissent pas l'école secondaire. La majorité s'oriente plutôt vers des formations professionnelles. Cependant, une fois diplômés, ils peinent à trouver un emploi stable et encore plus à créer leur propre petite entreprise. De rares institutions financières sont prêtes à prendre le risque de les financer. Même les institutions de microfinance hésitent à octroyer des microcrédits aux jeunes qui n'offrent, d'après elles, aucune garantie de succès.

En plus de réformer le système financier, les gouvernements, appuyés par des entités du secteur financier et des organisations représentatives des PME, pourraient étudier les moyens d'améliorer l'intégration financière. Les exigences en matière de garanties, le niveau élevé des frais bancaires et le manque de connaissances financières sont les principaux obstacles auxquels les jeunes se heurtent. Parmi les mesures proposées figurent la constitution de garanties, le financement soutenu par le renforcement des capacités et les systèmes spéciaux de paiement par téléphone portable.

*Commentaires* : La meilleure façon pour un jeune de créer son entreprise est l'apport personnel. Cette forme de financement est, cependant, rare car peu de jeunes diplômés et aspirants entrepreneurs ont suffisamment d'économies. Le problème est qu'ils ne peuvent pas prétendre, dans la plupart des cas, à un prêt bancaire. C'est pourquoi le MPME devrait développer ou inciter les parties prenantes intéressées à développer des mécanismes de création d'entreprises pour les jeunes.

*Les Mesures* : Six mesures composeront cette Initiative 12 :

- Mesure 1 : Développer ou faire développer les concours de création d'entreprise : soit des concours de plans d'affaires permettant aux entrepreneurs novices de préparer leur projet entrepreneurial et de le présenter devant un jury à l'issue duquel le gagnant reçoit un petit montant.
- Mesure 2 : Inciter les organismes de microcrédit à financer les jeunes promoteurs (microentreprises formelles/informelles) en combinant un accompagnement personnalisé et des formations en gestion d'entreprise. Ce suivi sur mesure permettrait de former le jeune entrepreneur tout en s'assurant de la bonne progression de son entreprise. Il est ainsi possible de gérer une partie du risque encouru par l'institution de microfinance, et envisager les possibilités de dégager des prêts moins limités permettant de lancer des projets dans certains domaines d'activités comme les NTIC, ou des domaines innovants (voir incubateur, pépinière, etc. axe 7) sur des périodes de remboursement plus longues ;
- Mesure 3 : Etudier les mesures d'incitation pour les jeunes de créer des entreprises en encourageant le secteur bancaire privé à revoir les garanties, le niveau élevé des frais bancaires et en renforçant les connaissances financières et en utilisant les nouvelles technologies comme les systèmes spéciaux de paiement par téléphone portable et les mettre en œuvre. Inciter les jeunes promoteurs à présenter des business plan cohérents et des documents financiers à jour aux banques, grâce à l'appui de l'Institution d'appui technique.
- Mesure 4 : Inciter les organismes de Capital Risque à développer un écosystème entrepreneurial pour les jeunes en finançant une jeune pousse (start-up souvent dans le domaine technologique) lui permettant de disposer du large réseau professionnel et de l'expérience des investisseurs ;

- Mesure 5 : Etudier les modalités du crowdfunding pour les jeunes ou financement participatif qui peut représenter une source de financement non-négligeable pour les jeunes entrepreneurs ;
- Mesure 6 : Etudier avec les organisations représentatives des PME, les modalités de mise en place de prêt d'honneur dans chaque province, qui constitue un outil d'intervention pour les créateurs d'entreprises qui ne nécessite ni intérêts ni garanties. C'est un prêt personnel qui augmente les fonds propres du porteur de projet et lui facilite l'accès aux prêts bancaires et qui est accordé au sein d'un comité d'engagement après instruction préalable réalisée par des équipes formées à cet effet au sein des Organisations représentatives des PME ou de l'Institution d'appui technique. Le prêt est assorti d'une fonction d'accompagnement des créateurs (suivi technique ou expert, ou parrainage par des chefs d'entreprises).

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources*: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale et la SFI, l'AFD et Initiative France, la KFW, la Banque Africaine de Développement, le PNUD/UNCDF, l'Union européenne, l'USAID, et des partenaires privés comme Triodos (NL), XML, et des banques commerciales et des IMF présents en RDC (Rawaj, Finca, Procreditbank, Advans Bank, etc.)

*Résultats* : (1) Etude sur les mesures d'incitation pour les jeunes de créer des entreprises réalisée et mesures retenues mises en œuvre ; (2) Etude réalisée sur le développement des concours de création d'entreprise/plans d'affaires en relation avec les organisations représentatives des PME et mises en place des recommandations validées ; (3) Mesures d'incitation (aides, fiscalité, accompagnement des jeunes entrepreneur post création, incubateur, nouvelles technologies financières, etc.) mises en place permettant aux institutions de microcrédit, microfinances et secteur bancaire privé de revoir les conditions de crédit plus favorables pour les jeunes promoteurs dans tous secteurs ; (4) Institution d'appui technique accompagne les jeunes promoteurs pour présenter des business plan cohérents et des documents financiers complets aux banques ; (5) Etude réalisée et mise en place des voies et moyens d'inciter les organismes de Capital Risque à développer un écosystème entrepreneurial pour les jeunes, notamment au stade de la création ; (6) Etude réalisée sur les modalités du crowdfunding pour les jeunes en RDC et actions validées mises en œuvre ; (7) Mise en place avec les organisations représentatives des PME, de prêts d'honneur, dans chaque province, pour les créateurs d'entreprises sans intérêts ni garanties (coopération avec organismes similaires en Europe) assorti de la fonction d'accompagnement.

#### **AXE 4 - REPRÉSENTATION PLUS EFFICACE DES INTÉRÊTS DES PME**

La présence d'une association d'entreprises ou d'une organisation représentative et syndicale de PME (cas le plus fréquent des organisations professionnelles en RDC) donne de nombreux avantages aux entreprises, notamment les PME, dont l'un est de pallier les inconvénients de leur marginalisation politique.

Dans le cadre de la SNPME, des efforts importants de mise à niveau porteront en premier lieu sur l'entreprise elle-même, mais ils impliquent également la mise en place d'actions ou de services de nature collective, auxquels les entreprises, à l'exception des plus grosses, ne pourraient avoir accès individuellement (défense des intérêts, informations techniques et commerciales, centres de documentations professionnelles, actions collectives de promotion ou d'organisation de missions d'affaires notamment sur le plan international, etc.).

Les organisations représentatives des PME constituent à ce titre des plateformes naturelles de référence pour ce type d'actions collectives. Par exemple, l'ouverture du commerce extérieur ne peut être réussie qu'avec l'appui d'un secteur associatif dynamique qui fait prendre conscience aux entreprises, et en particulier aux PME, de la nécessité des réformes structurelles et du renforcement de leur compétitivité. Ces organisations

ne sont pas très nombreuses en RDC, mais sont en majorité confrontées à plusieurs problèmes d'organisation interne, à un manque de moyens financiers et à une faiblesse de structuration. De fait, la situation des organisations professionnelles congolaises est très inégale et hétérogène. Si la FEC est relativement bien structurée et active, la plupart des autres sont faiblement représentatives, dépourvues de moyens, et de ce fait sans réelle activité opérationnelle.

Cette situation les entraînent dans un cercle vicieux : ne pouvant rendre des services utiles à leurs membres, les organisations représentatives se cantonnent souvent à un rôle minimal de défense d'intérêts catégoriels, ce qui limite leur intérêt aux yeux des membres et notamment des PME, d'où un faible taux d'adhésion et une participation minimale des adhérents à la vie et aux coûts de l'association. Ainsi leurs problèmes de financement, de représentation et de capacités s'aggravent et la plupart d'entre elles n'ont pas de personnel permanent et dépendent du travail bénévole de leurs adhérents.

La promotion d'une représentation efficace des intérêts des PME, malgré le rôle actif que joue la FEC, est marginal en RDC en raison de la faiblesse des autres associations de PME dans la mise en place d'un mécanisme structuré de consultation avec le MPME et les organismes gouvernementaux, dans le processus de formulation des politiques et le plaidoyer pour représenter les PME. Comme indiqué, la plupart des organisations représentatives de PME manquent de ressources, de capacités techniques et de moyens de recherche économique, réglementaire ou technique pour fournir des services de haute qualité, et l'accès aux réseaux régionaux et mondiaux de production à leurs membres.

Le MPME devra œuvrer à ce que la stratégie de développement des PME soit fédératrice et suscite un consensus entre les principales parties prenantes sur les défis que doivent relever les PME, ainsi que sur les objectifs et les grandes orientations de l'action gouvernementale. Comme déjà souligné, ceci appelle un effort de concertation et de coordination entre les structures institutionnelles qui définissent l'action menée ou influent sur les décisions prises (Parlement, assemblées régionales et partis politiques), les responsables de la mise en œuvre de l'action des pouvoirs publics (ministères techniques, autorités locales et instances investies de compétences réglementaires) et les organismes publics de soutien (aux PME, à l'investissement, aux établissements d'enseignement et de formation du secteur public et aux institutions financières).

Les missions et les responsabilités incombant au secteur privé doivent trouver leur place dans cette stratégie grâce à la présence des organisations représentatives et syndicales des entreprises, des organismes offrant des services d'aide au développement des PME, de prestataires privés de services financiers et d'organisations de la société civile.

Les stratégies visant à accroître la compétitivité des PME nécessitent, parce qu'elles présentent par nature de multiples facettes et font intervenir un grand nombre de parties prenantes, des consultations permanentes entre les représentants des secteurs public et privé, d'où l'apparition de mécanismes de dialogue institutionnalisés. Ces mécanismes devraient être placés sous la tutelle du Premier Ministre. Si certains mécanismes de dialogue entre les secteurs public et privé permettent de réunir des représentants des deux secteurs, d'autres structures en revanche font avant tout office de porte-voix du secteur privé, y compris des PME, organisant des rencontres formelles et régulières avec de hauts fonctionnaires.

Or, les mécanismes de dialogue entre les secteurs public et privé pâtissent d'un manque de moyens que l'on peut observer de part et d'autre. En RDC, le secteur privé et singulièrement celui des PME est mis en avant dans les priorités gouvernementales et doit devenir de fait un véritable partenaire dans le processus de développement des PME. Jusqu'alors, la tendance des pouvoirs publics à imposer des décisions prises au sommet en mettant l'accent sur le contrôle de leur mise en œuvre, réduisaient le champ ouvert à la participation du secteur privé à la définition et à la mise en œuvre de l'action gouvernementale. Quant aux

organisations représentatives des PME, les critiques peu constructives dont la politique menée faisait l'objet, contribuaient à durcir les positions des parties en présence et à entretenir un climat de méfiance réciproque<sup>1</sup>.

Cette situation évolue rapidement, comme en témoigne le dialogue qui s'amorce entre les secteurs public et privé. Les organisations représentatives des entreprises, surtout la FEC, se font l'écho auprès des pouvoirs publics des attentes et des préoccupations des PME, et exercent également des pressions pour faire valoir leurs intérêts ; elles facilitent la formation de réseaux et les partenariats entre leurs adhérents (entre entreprises) et avec des institutions homologues à l'étranger, et offrent en outre à leurs membres un grand nombre d'autres services. Bien qu'elles contribuent grandement à favoriser la participation du secteur privé et des PME à la formulation de l'action gouvernementale et au processus de développement, les organisations représentatives des entreprises rencontrent des difficultés en RDC : problèmes de représentation des PME, de capacités et de financement. Bien qu'elles soient très nombreuses au sein de l'économie et non au sein des organisations qui les représentent, les petites entreprises ne pèsent pas d'un poids suffisant pour faire entendre leur voix.

Faute de financements suffisants, les organisations représentatives des entreprises ne peuvent généralement pas placer à leur tête des professionnels qualifiés et sont donc privées de toute possibilité de bénéficier des avis et travaux de recherche de spécialistes à même de fournir une assise aux efforts qu'elles déploient pour défendre leurs intérêts. Le manque de ressources et les comportements opportunistes restreignent également leurs capacités de concevoir et de fournir des services d'information, de soutien et de réseau adaptés aux besoins de leurs adhérents. Le manque d'efficacité des mécanismes assurant un dialogue structuré entre les secteurs public et privé réduit d'autant la motivation des parties prenantes du côté des PME/du secteur privé, y compris des organismes professionnels, à se donner les moyens de prendre leur avenir en main.

En vue d'accroître la compétitivité des entreprises et renforcer leur capacité de mise à niveau à travers l'appui aux Organisations Professionnelles Représentatives, deux initiatives stratégiques sont considérées comme utiles pour assurer une représentation efficace des intérêts des PME et renforcer les capacités opérationnelles des OP à savoir :

1/ Amélioration de la représentativité des PME

2/ Renforcement des capacités opérationnelles des organisations représentatives des PME

#### AXE 4 - REPRÉSENTATION PLUS EFFICACE DES INTÉRÊTS DES PME

Amélioration de la représentativité  
des Organisations Professionnelles  
Représentatives

Renforcement des capacités opérationnelles des  
Organisations Professionnelles Représentatives des  
PME

<sup>1</sup> Il est vrai que les organisations professionnelles jouent en RDC un double rôle de syndicats patronal et d'organismes de type chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat, ceux qui peut représenter des intérêts contradictoires d'abord entre les membres mais aussi de la représentation et de la perception au niveau du Gouvernement.

### **Initiative 13 : Amélioration de la représentativité des Organisations Professionnelles Représentatives**

*Description de l'Initiative* : La participation des Organisations Professionnelles Représentatives à des consultations sur les politiques des PME (agricoles, industrielles, artisanales et de services) en mettant l'accent sur le mécanisme des consultations, la fréquence des consultations, et l'influence formelle des consultations.

*Commentaires* : Les institutions et les réseaux associés à des mécanismes efficaces de consultations public-privé sont essentiels dans le processus de décision politique, commerciale et économique en général, et pour les PME en particulier. L'organisation représentative peut servir de médiateur entre le gouvernement et les entreprises privées dans la formulation et la réalisation des objectifs du processus d'élaboration des politiques. Dans le processus de transition entre les entreprises privées et le gouvernement, l'organisation représentative intermédiaire peut effectuer les activités suivantes: la collecte et la distribution des informations sur les problèmes du groupe cible et du gouvernement; les propositions de solutions dans le processus politique, en informant le groupe cible; et enfin, la participation de l'organisation qui peut entraîner une légitimité supplémentaire de l'instrument politique.

Il serait sans doute utile de réfléchir à la constitution d'une fédération regroupant toutes les entreprises congolaises, représentante unique du secteur privé auprès des pouvoirs publics et des institutionnels, à laquelle pourrait adhérer en qualité de membres à part entière les personnes morales ayant leur siège en RDC (entreprise privée ou publique, GIE, association professionnelle d'entreprises, fédérations et syndicats professionnels, groupement national, régional ou local de professions libérales à caractère associatif à l'exclusion des ordres ; coopérative ; chambre professionnelle, etc.) qui pourrait représenter les entreprises et défendre leurs droits et leurs intérêts et promouvoir et mettre en œuvre avec le MPME, une politique générale de développement de l'entreprise et de l'investissement en RDC. Ceci n'interdisant pas la poursuite de la vie associative déjà existante mais donnant une grande force de représentation aux PME au lieu d'une atomisation d'intérêts.

Ainsi le dialogue entre les secteurs public et privé pourraient contribuer 1) à améliorer la qualité de l'action gouvernementale et sa prise en main par les intéressés de façon générale, et plus particulièrement dans le domaine du développement des PME en particulier, 2) à consolider la légitimité démocratique des gouvernements, 3) à favoriser l'instauration de conditions d'ensemble favorables et à accroître la cohésion nationale, 4) à offrir un instrument de conciliation d'intérêts divergents et 5) à améliorer l'offre de services.

C'est pour cette raison que les organisations représentatives des entreprises doivent rechercher et exploiter toutes les possibilités qui se présentent de jouer le rôle d'interlocuteurs dans le cadre d'un dialogue structuré entre les secteurs public et privé, et que les pouvoirs publics et les partenaires au développement doivent prévoir dans leurs plans d'action des programmes de renforcement des capacités à ce niveau.

Le MPME jouerait un rôle de coordination et de suivi des activités de la SNPME menées au niveau national à l'égard des PME.

En bref, il est nécessaire d'institutionnaliser un bon et efficace mécanisme de consultation public-privé. Il est très important pour construire un environnement d'affaires dynamique et solidaire. Il s'agira aussi d'inciter le Gouvernement à promouvoir une politique plus propice au développement des organisations représentatives.

*Les Mesures* : Cinq mesures composeront cette Initiative 13 :

- Mesure 1 : Dialoguer entre le MPME et les Organisations Professionnelles Représentatives pour définir les modalités de représentativité des organisations présentes sur le territoire national mettant l'accent sur le mécanisme des consultations, la fréquence des consultations, et l'influence formelle des consultations (appréciation de la représentativité - niveau national interprofessionnel, niveau d'une branche professionnelle, niveau d'une entreprise ou d'un établissement, etc. ; prérogatives en fonction de la représentativité : rôle dans la gestion des fonds de la formation professionnelle, régimes de retraite, sécurité sociale, etc. ; négociation des conventions et accords collectifs ; représentation du personnel, etc.).
- Mesure 2 : Le MPME soutient la structuration des secteurs d'entreprises dépourvus d'organisations représentatives et met l'accent sur une structuration adéquate du secteur de l'artisanat en liaison avec la FENAPEC ;
- Mesure 3 : Analyser les modalités d'intermédiation des intérêts, dans le cadre de concertation MPME/organisations de PME, leur permettant de devenir des groupes d'intérêt nationaux, pour représenter efficacement les intérêts de leurs membres dans le processus d'élaboration de la politique congolaise et à s'organiser de manière à ce qu'ils puissent avoir accès aux autorités publiques nationales.
- Mesure 4 : Etudier les incitations fiscales de type réduction d'impôt sur le revenu à une hauteur à déterminer des cotisations versées aux organisations représentatives de PME afin de promouvoir l'adhésion des membres et le paiement des cotisations et appliquer les mesures retenues ;
- Mesure 5 : Analyser les possibilités de constituer une organisation, interlocuteur unique du secteur des PME, vis-à-vis de l'Etat et notamment du MPME, par la mise en place d'une Confédération regroupant les organisations professionnelles représentatives et les entreprises de droit congolais aidant la prise de décision et incitant les organisations professionnelles à fonder un groupes d'intérêt national ;

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources*: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement, le PNUD/UNCDF, l'Union européenne, l'USAID.

*Résultats*: (1) Le MPME organise et tient les assises des Organisations Professionnelles Représentatives pour définir les modalités de représentativité des organisations présentes sur le territoire national mettant l'accent sur le mécanisme des consultations, la fréquence des consultations, et l'influence formelle des consultations et applique les recommandations qui en découlent (2) Le MPME aide à la structuration des secteurs non représentés ; (3) Le MPME, en concertation avec les organisations de PME, définit les modalités d'intermédiation des intérêts des PME et les fait appliquer ; (4) le MPME agit auprès des Ministères concernés afin que des incitations fiscales soient incluses dans la loi de finances afin de promouvoir l'adhésion des membres et le paiement des cotisations ; (5) Incitation auprès des organisations professionnelles nationales et provinciales pour se constituer en interlocuteur unique du secteur des PME, vis-à-vis de l'Etat.

#### **Initiative 14 : Le renforcement des capacités opérationnelles des organisations professionnelles représentatives**

*Description de l'Initiative* : Les organisations représentatives dans leur état actuel, ne sont généralement pas en mesure de fournir les services attendus par leurs adhérents et de jouer leur rôle de représentation et de proposition aux niveaux sectoriel, provincial et national.

*Commentaires* : Les faiblesses des organisations professionnelles représentatives proviennent essentiellement de :

- leurs faibles moyens matériels et financiers souvent limités à leurs cotisations et qui sont majoritairement consacrés au fonctionnement, qui entravent leur autonomie, limitent leurs initiatives et les mettent souvent en position d'assistées;
- de la désaffection des membres par insuffisance d'intérêt commun et l'absence de participation dans les activités et la gestion de leurs organisations;
- de la faiblesse des ressources humaines, du manque d'expérience des responsables des organisations et de leur méconnaissance des règles régissant le fonctionnement institutionnel de leurs associations ;
- de l'extrême faiblesse de l'appui qui leur a été fourni, plus particulièrement dans les domaines du management, de la formation des élus et des cadres, du marketing associatif, etc. mais aussi en matière de financement soit national soit international ;
- des leurs faibles performances qui en grande majorité ne satisfont pas aux critères d'autonomie financière et qui de ce fait offrent peu de services à leurs membres;
- de la méconnaissance par les acteurs publics et privés du milieu « des organisations professionnelles » qui ne s'intéressent ainsi qu'aux mieux organisées et structurées le limitant à certaines entreprises et l'empêchant d'élargir son action auprès d'autres organisations, notamment régionales.

Les organisations professionnelles sont un vecteur majeur du développement de l'économie congolaise. Il est donc nécessaire, de sensibiliser les acteurs pour développer le tissu associatif professionnel.

Un programme d'action devrait être mis en place, dans le cadre de la SNPME, en vue de faire passer le tissu associatif professionnel de RDC d'une conception traditionnelle avec une simple fonction de représentation et de défense des intérêts des membres, à une conception moderne, orientée vers un apport de services aux entreprises adhérentes, en révisant notamment les modes d'appui, le cadre juridique et les formes de promotion.

L'objectif est ici de :

- développer des services à offrir à leurs membres, ce qui va accroître leurs ressources générées par les services rendus.
- de mutualiser les actions,
- de renforcer les instruments de promotion et de communication,
- d'intégrer les organisations représentatives congolaises dans le contexte international,

Il s'agira aussi de renforcer le rôle et les capacités des organisations représentatives de PME et leurs capacités techniques et de recherche. Les fonctions d'une organisation représentative de PME sont, mais sans les limiter, l'extension des réseaux de membres afin de mieux exploiter les résultats de la recherche et d'acquérir un savoir-faire technologique. La capacité fait référence à la capacité technique et à la capacité de recherche de l'organisation représentative. Elle doit être bien organisée avec la capacité technique de recueillir régulièrement des informations sur ses membres utilisable à des fins de réseautage, jumelage d'entreprises, formations et séminaires, entre autres. En outre, elle doit avoir une capacité de recherche pour combler le fossé entre la recherche et l'utilisation de l'innovation.

Cet axe pourrait être mis en place de façon globale en s'adressant à toutes les organisations représentatives de RDC. Il s'agirait de mettre en place un mécanisme de subvention de plans d'action d'organisations représentatives des AP visant à : (i) accroître la compétitivité des entreprises congolaises et à renforcer leur capacité à travers l'appui à leurs organisations professionnelles ; (ii) organiser et tenir selon des mécanismes à définir des réunions de concertation Public-Privé selon des calendriers définis et des thèmes identifiés.

Les Mesures : Quatre mesures composeront cette Initiative 14 :

- Mesure 1 : Identifier et préparer un projet d'appui multisectoriel aux organisations professionnelles représentatives des PME (agricoles, industrielles, artisanales et de services) afin de les aider à mettre en place un plan d'action vise à accroître la compétitivité et la capacité de mise à niveau des entreprises à travers leurs organisations professionnelles pour : (i) renforcer leurs capacités opérationnelles en vue de leur permettre de fournir de meilleurs services à leurs membres et (ii) créer une dynamique d'amélioration de leur représentativité et d'accroissement de leurs ressources en leur donnant les moyens de leur auto développement ultérieur.
- Mesure 2 : Former les cadres permanents et des élus des Organisations Professionnelles sur les thématiques : partenariat et développement de services aux membres ;
- Mesure 3 : Le MPME doit aider les Organisations Professionnelles à animer des processus de partenariat au niveau national & international avec des associations et des entreprises dans le cadre de la création de réseaux, de foires nationales et internationales, la mise en relation d'entreprises congolaises avec des entreprises étrangères et l'organisation de visites.
- Mesure 4 : le MPME doit aider les Organisations Professionnelles à mettre en place des sites/portails et de devenir des relais d'information pour les aspects administratifs, fiscalité, assurances, lois, règlements, opportunités marchés export, réseautage, etc.

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources*: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : l'Union européenne, la CTB, la GIZ, l'USAID

*Résultats*: (1) Projet d'appui multisectoriel aux organisations professionnelles représentatives des PME rédigé et financé ; (2) : Ingénierie de formation conçu et plan de formation mis en œuvre pour les cadres permanents et des élus des Organisations Professionnelles sur les thématiques : partenariat et développement de services aux membres ; (3) Soutien du MPME via l'Institution d'Appui technique mettant à disposition des consultants privés pour animer des processus de partenariat au niveau national & international réalisé ; (4) Aide du MPME aux Organisations Professionnelles pour la réalisation de sites/portails d'informations économiques, réglementaires, sociales, etc. réalisée

## **AXE 5 - AMELIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES DES PME**

L'un des rôles essentiels des pouvoirs publics est d'agir sur les facteurs qui favorisent la croissance et de lever certains freins. La croissance des entreprises est liée, idéalement, à des facteurs macroéconomiques tels que l'efficience des marchés du travail et des capitaux, l'existence d'un marché boursier sur lequel les entreprises pourront trouver des financements, une fiscalité qui ne pénalise pas le développement des entreprises et des conditions de protection de la propriété intellectuelle et de l'innovation qui ne soient pas pour les PME des facteurs d'exclusion. Créer un climat propice à la croissance suppose d'inciter les entreprises à innover et à investir, de stimuler la création d'entreprises et de simplifier les relations des entreprises avec l'administration.

La compétitivité d'une entreprise dépend non seulement de ses ressources et de son savoir-faire internes mais également de l'environnement dans lequel elle opère. Pour cela le Gouvernement/MPME devrait à travers la SNPME intervenir pour :

- Simplifier les procédures administratives afin que les services aux entreprises soient améliorés et rendus plus accessibles, tandis que les procédures de soutien économique de leur développement rationalisées.

- Décentraliser, afin que ce soit à l'échelon local et provincial que les politiques destinées à encourager les partenariats entre entreprises, ou entre entreprises et établissements d'enseignement supérieur ou instituts de recherche soient appliquées (innovation et forte croissance ont souvent un ancrage local). Les services et l'Institution chargés de gérer le soutien aux entreprises a été conçu (Axe 2) pour se rapprocher du terrain en décentralisant leurs actions.
- Coordonner les politiques et les programmes publics à tous les niveaux de façon prioritaire (Axe 1). Parmi ces niveaux figurent les provinces et les territoires. Le partage des responsabilités entre les trois niveaux (national, provincial, territorial) devrait s'attaquer à l'environnement des PME (fiscalité, droit), à la création de PME, et enfin à la mise en réseau à l'intérieur des provinces et entre elles. Toutefois, le problème du partage des responsabilités à l'égard des PME entre l'échelon provincial et national doit être clarifié.
- Évaluer les programmes et les mesures d'aides publiques, doit devenir un instrument essentiel de l'application des stratégies. Les effets des programmes et mesures en faveur des PME ne devraient pas se limiter à leur impact économique, direct ou indirect. Les changements structurels (tels que le développement collectif d'expertises par toute une série d'acteurs) doivent aussi être au cœur des programmes et être évalués. Le MPME devrait non seulement assurer la qualité et la crédibilité des évaluations, mais également adapter les procédures d'évaluation au rythme de l'action publique. Cela est nécessaire si l'on veut que les conclusions de l'évaluation aient un quelconque effet. La généralisation de l'évaluation stratégique devrait être une priorité des politiques nationales.

Le cadre juridique et réglementaire définit les « règles du jeu » auxquelles doit se plier une société et régit les interactions entre les pouvoirs publics, les entreprises et la société civile. Ces règles influent sur les décisions d'investissement de même que sur les perspectives et les rémunérations promises aux acteurs économiques. Le Gouvernement les impose afin de percevoir des recettes fiscales qui serviront à financer des investissements dans des biens publics (respect du droit, santé et sécurité des consommateurs et protection de l'environnement) et fait partie des obligations liées à l'exercice d'une activité industrielle ou commerciale. Ces textes législatifs, intéressant les PME, sont nombreux et font référence pour la plupart au droit commun OHADA : Droit des sociétés, droit commercial, droit des contrats, Régime foncier, Droit fiscal, Règles comptables, Législation sur les faillites, Droit du travail, Droit associatif, projet de Loi sur l'entrepreneuriat, Législation en matière de crédit, textes régissant les activités bancaires et financières, Droit des assurances, Droit de la propriété intellectuelle, etc. auquel la RDC a adhéré en 2012.

La réglementation bien que contraignante en RDC est surtout mal appliquée, et divise l'économie en un secteur formel et un secteur informel. Elle a érigé entre ces deux sphères des barrières qui perpétuent la division. L'effort de réforme du cadre juridique des affaires doit être poursuivi activement.

En vue d'assainir l'environnement des affaires, deux initiatives stratégiques sont considérées comme nécessaires pour assurer un développement des PME à savoir :

- 1/ Un environnement juridique, réglementaire et administratif propice
- 2/ Un accès des PME aux marchés publics équitables

## AXE 5 - AMÉLIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES DES PME

Un environnement juridique, réglementaire et administratif propice

Un accès des PME aux marchés publics équitables

### Initiative 15 : Un environnement juridique, réglementaire et administratif propice

*Description de l'initiative* : L'environnement des affaires change et évolue rapidement en RDC. Dans le diagnostic présenté dans le volume 1 il était fait référence à l'étude Doing Business de la Banque mondiale (mars 2016) qui contient des indicateurs sur les coûts inhérents à l'exercice d'une activité industrielle ou commerciale dans 189 économies, elle recense les réglementations qui ont pour effet de stimuler ou de freiner l'investissement, la productivité et la croissance qui sont abordés dans cette initiative 15. Quant à l'enquête entreprises BM/SFI (2013) référencée dans le même rapport, elle indique plusieurs obstacles majeurs à l'environnement des affaires en RDC, pour les TPE et PME, dont certains rejoignent les indicateurs Doing Business, et d'autres ont trait aux infrastructures : électricité, transports/logistiques et sécurité qui pourront être suivis et soutenus par le MPME dans le cadre de ses relations institutionnelles de travail avec les Ministères techniques (Axe 1).

Le MPME doit s'attacher, notamment en relation avec le Ministère du Plan et l'ANAPI, à suivre et faire évoluer tous les aspects juridique, réglementaire et administratif des thèmes suivants :

- Création d'Entreprise
- Octroi de Permis de Construire
- Raccordement à l'électricité
- Transfert de Propriété
- Obtention de Prêts
- Protection des investisseurs minoritaires
- Paiement des Taxes et Impôt
- Commerce Transfrontalier
- Exécution des Contrats

La RDC classée globalement au 176<sup>ème</sup> rang doit encore faire de grands efforts pour rendre son environnement juridique, réglementaire et administratif « favorable » aux PME. Pour cela il est nécessaire que :

1. Les droits de propriété soient clairement établis.
2. L'exécution des contrats soit assurée.

3. Le système fiscal en place soit simple et transparent, et n'oblige pas les contribuables à supporter des charges trop lourdes pour se conformer à leurs obligations et enfin, soit considéré comme équitable.
4. Les formalités d'immatriculation soient simples et peu coûteuses et puissent être effectuées, si les intéressés le préfèrent, à distance, via Internet.
5. Le nombre d'autorisations obligatoires pour exercer une activité soit réduit au minimum et celles qui restent en vigueur aient pour objet de préserver la santé, la sécurité des consommateurs et des travailleurs plutôt que d'assurer un apport de recettes à l'administration provinciale et/ou centrale.
6. La réglementation du travail soit équilibrée et flexible et protège tout autant les droits des salariés que ceux des employeurs.
7. Les PME, qu'elles exportent ou qu'elles importent, aient affaire à une administration douanière dont le fonctionnement a été rationalisé et qui applique des procédures simplifiées, efficaces et transparentes.
8. La réglementation du secteur financier (banques, compagnies d'assurance, sociétés de crédit bail) tienne compte des contraintes spécifiques aux PME et prévoit des instruments juridiques et réglementaires adaptés leur permettant de remettre en garantie les éléments qui composent le plus souvent leur actif.
9. La législation et la réglementation s'appliquent sans distinction de sexe ; le droit et les règles du jeu s'imposent de la même manière aux femmes et aux hommes.
10. Il soit facile de créer une PME et de l'affilier à une organisation professionnelle.
11. La législation sur les faillites n'impose pas de sanctions pécuniaires trop lourdes aux entrepreneurs ou aux PME.

L'un des objectifs de la stratégie de développement des PME est d'élargir le secteur des PME ayant une existence officielle, dont les petites entreprises innovantes. Pour cela, il convient de rationaliser les coûts imposés aux entreprises par les dispositifs juridiques et réglementaires.

En effet, le secteur informel en RDC, ne comprend pas seulement des microentreprises. Il existe aussi des entreprises ayant une existence légale qui se livrent à des activités relevant, pour partie au moins, de l'économie parallèle afin d'échapper à l'augmentation des charges d'exploitation. Du fait du nombre élevé de taxes mais surtout du système de prédatons « institutionnalisées », nombreuses sont les entreprises congolaises qui basculent dans l'économie informelle lorsque les prélèvements fiscaux et les cotisations sociales augmentent et lorsque la réglementation devient plus contraignante. A l'inverse l'économie parallèle recule lorsque les charges diminuent et lorsque la réglementation s'assouplit et les tracasseries administratives disparaissent.

Comme indiqué dans le diagnostic, l'évaluation de ce que coûte aux entreprises l'obligation d'observer les textes qui leur sont applicables uniquement à l'aune des frais et charges qu'elles doivent acquitter à l'occasion de certaines démarches ne suffit pas. Il faut en outre tenir compte des coûts récurrents, du temps perdu à se mettre en conformité avec la réglementation qui n'est pas consacré à l'activité de l'entreprise, ou encore des frais indûment acquittés à cause de la corruption qui entache les pratiques administratives. Pour abaisser ces coûts, le Gouvernement doit appliquer les principes d'une bonne réglementation, pour lesquels l'intervention du MPME et la contribution du secteur privé sont toutes deux nécessaires afin d'en garantir l'application dans les règles, à l'égard des PME.

Du côté du Gouvernement, il faut que la volonté politique de modifier le mode de fonctionnement de l'administration existe au plus haut niveau, c'est-à-dire que les objectifs de la réglementation soient clairement définis, que le coût imposé aux PME par l'adoption d'une nouvelle réglementation soit évalué, que les propositions concernant la nouvelle réglementation soient communiquées aux PME, que des instructions claires soient données sur la manière de s'y conformer et que, le cas échéant, les moyens dont dispose l'administration chargée de la faire respecter soient renforcés. Les PME, de leur côté, doivent s'efforcer de devenir pour l'administration des interlocuteurs informés et compétents s'exprimant par la voix

des organisations qui les représentent, de comprendre la réglementation et de s'y conformer une fois qu'elle a été adoptée à l'issue d'un processus consultatif. La consultation est un mécanisme couramment utilisé.

En RDC, l'entreprenariat féminin apporte une contribution non négligeable à la production de revenus et à la réduction de la pauvreté. Pourtant, les femmes qui participent aux activités économiques continuent de se heurter à des préjugés sexistes, et c'est là l'un des principaux défauts des cadres juridique, réglementaire et administratif en vigueur. Nombre de ces préjugés trouvent leur origine dans la tradition et le contexte socioculturel : la loi prive parfois les femmes du droit d'hériter, du droit de posséder la terre, du droit de créer une entreprise en son nom propre. Il arrive aussi que, même si la loi leur reconnaît des droits, les femmes ne puissent les faire valoir dans la pratique. C'est parce que rien ne peut justifier que la moitié de la population d'un pays reste exclue de l'économie déclarée qu'il faut faire davantage pour encourager le respect des droits reconnus aux femmes par le droit. De même que l'on évalue si une réglementation est conforme aux principes auxquels doit obéir une bonne réglementation, il convient d'évaluer de manière systématique si la législation et la réglementation en vigueur garantissent la parité entre les sexes, et de sensibiliser la fonction publique au problème au moyen d'évaluations régulières.

Tout effort visant à instituer un cadre juridique et réglementaire et des pratiques administratives propices au développement des entreprises doit s'accompagner d'une volonté de promouvoir l'image de l'entreprise et de l'entrepreneur au sein de la fonction publique. Dans le cadre de la SNPME, et de la mise en place de conditions d'ensemble plus favorables aux PME, il faut amener les fonctionnaires à prendre conscience de la contribution que les PME apportent au développement « économique » du pays. En fait, il convient de ne pas oublier qu'il est encore pire de ne pas appliquer une législation ou une réglementation existante que de ne pas avoir de réglementation du tout. La présence d'institutions efficaces et efficaces pour encadrer le marché a une influence prépondérante sur le développement économique, mais le défi majeur est d'arriver à faire fonctionner toutes ces institutions dans des conditions optimales car elles sont le régulateur du développement économique.

Les Mesures : Cinq mesures composeront cette Initiative 15 :

- Mesure 1 : L'Etat s'engage à mettre en place un calendrier annuel pour la modernisation de la réglementation des affaires (évolution des indices de Doing Business) afin que cette dernière soit continuellement en phase avec les évolutions des PME tant au niveau national que provincial ;
- Mesure 2 : Le MPME s'engage qu'à tous les niveaux, les agents des administrations publiques aient conscience que les entrepreneurs œuvrent à la croissance économique, qu'ils les traitent de façon équitable et s'efforcent d'endiguer le plus possible la corruption.
- Mesure 3 : Le guichet unique de création d'entreprise (GUCEN) est implanté dans toutes provinces du pays et le nombre de procédures, les délais et le coût sont encore réduits afin de rendre les formalités de création d'entreprises plus fluides ;
- Mesure 4 : Le MPME dans sa lutte contre l'informalité, doit vérifier que la réglementation applicable aux PME est Proportionnelle (impact mesuré sur les PME et assure un juste équilibre entre le risque et le coût) ; Transparente (objectifs clairement définis et annoncés aux parties concernées) ; Responsable (propositions rendues publiques et parties prenantes consultées avant toute prise de décision); Cohérente (réglementations nouvelles compatibles avec réglementation en vigueur, appliquées de façon uniforme dans tout le pays pour laquelle les PME comprennent les obligations imposées et savent à quoi s'attendre de la part des instances chargées de la faire respecter et qui n'impose pas de contraintes inutiles aux PME) ;
- Mesure 5 : le MPME doit vérifier le respect des droits reconnus aux femmes par le droit en évaluant de manière systématique si la législation et la réglementation en vigueur garantissent la parité entre les sexes, et doit sensibiliser la fonction publique au problème au moyen d'évaluations régulières.

Timing : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

Ressources: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, l'Union européenne, DIFID, la GIZ, l'USAID, le PNUD.

Résultats: (1) Vérification par le MPME du calendrier annuel de modernisation de la réglementation des affaires concernant les PME et s'assure que cette dernière soit continuellement en phase avec les évolutions des PME tant au niveau national que provincial ; (2) Campagne de sensibilisation « équité et anticorruption réalisées par le MPME auprès des agents des administrations publiques et par voie média à tous les niveaux sur le fait que les entrepreneurs sont la clef de voute de la croissance économique et de l'emploi ; (3) : Guichet unique de création d'entreprise (GUCEN) implanté dans toutes provinces du pays et formalités de création d'entreprises réduites au minimum; (4) Vérifications systématiques par le cabinet juridique du MPME que la réglementation applicable aux PME est Proportionnelle, Transparente, Responsable, et Cohérente; (5) Vérifications systématiques par le cabinet juridique du MPME que la législation et la réglementation en vigueur garantissent la parité entre les sexes ; (6) Sensibilisation de la fonction publique au problème de la régularité des législations et réglementation des PME et notamment l'approche genre réalisée au moyen d'évaluations semestrielles.

### **Initiative 16 : Un accès des PME aux marchés publics équitables**

Description de l'initiative : L'Etat pèse d'un poids important dans la trésorerie des entreprises, qu'il soit client pour de nombreuses prestations et services ou débiteur vis-à-vis des entreprises. Ceci nécessite d'améliorer l'accès des PME aux marchés publics.

Commentaires : Afin et de donner la possibilité aux PME de participer aux marchés publics et d'améliorer les procédures qui leur en donnent l'accès, plusieurs décisions peuvent être prises :

Le MPME doit influencer (i) les élus et membres du gouvernement pour qu'ils considèrent que les Marchés Publics sont un instrument de développement économique local ; (ii) Inciter les Organisations représentatives des PME et les groupes d'intérêts représentatifs des PME concernées à exercer une influence à la fois à l'échelon national et communautaire. Pour cela, un débat national pourrait être lancé sur l'accès des PME aux marchés publics (source de développement des PME, de l'économie locale et générateur d'un tissu de PME locales solides (aménageur de territoire).

Le MPME pourrait inciter les Ministères techniques concernés à mettre en place un quota de marchés publics pour les PME et un quota de marchés spécifiques pour les PE/TPE, en vue de leur formalisation, et des clauses de développement local dans les appels d'offres. Il s'agirait aussi de sensibiliser les autorités provinciales à l'intérêt de développer un tissu de PME locales renforcées par la commande publique, source de revenus, de croissance et d'emplois. Enfin un portail des marchés publics devraient être construit (voir axe 7 E-gouvernement).

L'Institution d'appui pourrait former les dirigeants de PME aux procédures d'appels d'offres : (i) Organiser des formations professionnelles sur les enjeux, les risques et les exigences des MP ; (ii) Mettre en place des outils destinés à la veille, à la réponse, et à la mise en œuvre des contrats à l'aide d'un guichet unique ; (iii) Soutenir stratégiquement les organisations représentatives des PME pour l'accompagnement des PME sur les marchés publics et (iv) Soutenir financièrement et juridiquement les PME (mécanismes d'aide à l'accès des PME au crédit pour le financement des cautions sur marchés publics et la mise en œuvre des contrats, appuis financiers et non financiers aux PME adjudicataires).

Le MPME et ses divisions provinciales devraient développer un mécanisme de contrôle évitant clientélisme et corruption dans les marchés publics et s'assurer de la transparence des procédures de passation des marchés.

Un dispositif spécifique pourrait être mis au point pour rendre possible l'accès aux marchés réputés fermés de fait pour une TPE soit pour des raisons liées à la taille, soit pour des raisons de formalités administratives /financières. Il pourrait s'agir à la fois de marchés publics et privés pour lesquels des mesures soit d'ordre incitatif soit visant à lever des barrières (allotissement en lots plus réduits (adaptés aux TPE), possibilité de co-traitance, dimensionnement de la surface financière exigée à la taille du marché, ou suppression du « barrage » des références préalables sur les marchés similaires) seraient appliquées. Une incitation importante consiste aussi à favoriser toutes offres qui incluraient une part de sous-traitance aux TPE (Toute PME ou grande entreprise mettant en avant une sous-traitance partielle dans le cadre de son offre, se verrait « gratifiée » d'un bonus dans l'évaluation des offres). Cette négociation sous arbitrage public éventuel, nécessite la présence des organisations professionnelles représentatives des PME. Elle passe donc par le renforcement institutionnel de ces organisations représentatives des professions et métiers qui pourra être trouvé auprès de l'Institution d'appui à la PME, laquelle doit aider ces PME à surmonter des difficultés majeures : manque d'information et de connaissances des offres, difficulté à trouver l'information et à se faire référencer. L'Institution d'appui peut expliquer comment les nouvelles règles ouvrent des possibilités d'information ; la complexité de la procédure de réponse (aider la PME à apprécier sa surface financière et sa capacité à remplir les conditions du marché, puis l'aider à « monter » ses dossiers d'appels d'offre. Le manque de trésorerie des TPE pour laquelle des mesures de financement administratif des marchés publics (avances et acomptes), peuvent faciliter l'approche du marché en inscrivant cette catégorie de préfinancement dans la négociation globale des mesures d'accès aux financements. La Province peut également apporter son soutien pour faire respecter les délais de paiement et, en cas de dépassement, intervenir auprès des donneurs d'ordres. La même préoccupation devra animer l'Institution d'appui à la PME en matière de marchés privés, car il y a également matière à leur venir en appui dans des domaines aussi variés que l'agrégation, le référencement en tant que fournisseur d'une centrale d'achats, ou encore la réponse à une demande croissante en matière d'externalisation et de sous traitance émanant de PME ou de grandes entreprises.

Les Mesures : Six mesures composeront cette Initiative 16 :

- Mesure 1 : L'Etat s'engage à déployer les moyens nécessaires pour accélérer le paiement des créances des entreprises adjudicataires des marchés publics ;
- Mesure 2 : L'Etat s'engage à améliorer les conditions d'accès aux marchés publics pour les PME par la mise en place de procédures au sein des administrations soit par l'encouragement de regroupement des PME soit par le développement du lotissement de contrats, permettant à ces dernières de disposer des capacités financières suffisantes pour la réalisation des marchés publics.
- Mesure 3 : le MPME s'engage à mettre en place des campagnes de sensibilisation auprès des élus et autorités administratives, du niveau provincial au niveau national, démontrant que les Marchés Publics sont un instrument de développement économique local ;
- Mesure 4 : Le MPME a incité les Ministères techniques concernés à mettre en place un quota de marchés publics pour les PME et un quota de marchés spécifiques pour les PE/TPE ainsi que des aménagements fiscaux pour les tributaires de marchés publics et à développer un portail des marchés publics ;
- Mesure 5 : L'Institution d'appui technique a formé (i) les dirigeants de PME aux procédures d'appels d'offres et aux risques et exigences des marchés publics au niveau provincial et national ; (ii) Mis en place un portail unique de réponses aux questions fréquentes ; (iii) Soutenu les organisations représentatives des PME pour l'accompagnement des PME sur les marchés publics et (iv) Soutenu financièrement et juridiquement les PME adjudicataires.

- Mesure 6 : Le MPME a conçu un mécanisme de contrôle évitant clientélisme et corruption dans les marchés publics et assurant la transparence des procédures de passation des marchés.

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources*: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, l'Union européenne, DIFID, la GIZ, l'USAID, le PNUD.

*Résultats* : (1) Moyens nécessaires débloqués par l'Etat pour accélérer le paiement des créances des entreprises adjudicataires des marchés publics ; (2) Conditions d'accès aux marchés publics améliorées par l'Etat pour les PME par la mise en place de procédures au sein des administrations, l'encouragement de regroupement des PME et par le développement du lotissement de contrats ; (3) Campagnes de sensibilisation sur les marchés publics, lancées par le MPME auprès des élus et autorités administratives, du niveau provincial au niveau national ; (4): Ministères techniques concernés mettent en place un quota de marchés publics pour les PME, un quota de marchés spécifiques pour les PE/TPE, des aménagements fiscaux pour les attributaires de marchés publics et développent un portail des marchés publics avec l'appui du MPME ; (5) Dirigeants de PME formés aux procédures d'appels d'offres et aux risques/exigences des marchés publics au niveau provincial et national ; Mise en place d'un portail unique de réponses aux questions fréquentes ; Soutien aux organisations représentatives des PME pour l'appui aux PME sur les marchés publics et Soutien financier et juridique aux PME adjudicataires par l'Institution d'appui technique ; (6) Mécanisme de contrôle évitant clientélisme et corruption dans les marchés publics mis en œuvre par le MPME.

## **AXE 6 : VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES: PROMOTION DE L'EDUCATION ENTREPRENEURIALE & FORMATION A L'ENTREPRENEURIAT**

La formation des ressources humaines, en particulier celle concernant l'esprit d'entreprise, est l'un des facteurs déterminants de la réussite des PME. Les programmes d'éducation et de formation à l'entrepreneuriat peuvent être classés parmi les programmes d'éducation ou de formation. Dans les deux cas, ils sont destinés à encourager l'entrepreneuriat, mais ils se différencient par leurs objectifs et le public ciblé :

- Les programmes d'éducation à l'entrepreneuriat sont en général axés sur l'acquisition d'un savoir et de compétences relatives au monde de l'entreprise, et s'adressent aux élèves du secondaire ou aux étudiants.
- Les programmes de formation à l'entrepreneuriat visent en principe à permettre l'acquisition d'un savoir et des compétences nécessaires pour créer ou diriger une entreprise. Ils ciblent les entrepreneurs potentiels (personnes vulnérables ou au chômage) ou déjà actifs (par exemple les propriétaires de petites sociétés ou de sociétés offrant de grandes perspectives de croissance).

Les programmes d'éducation à l'entrepreneuriat ne constituent pas une solution miracle pour remédier au chômage ou pour favoriser l'innovation, mais ils peuvent amorcer un changement positif. Ils produisent plusieurs types d'effets :

- Sur l'esprit d'entreprise, en faisant évoluer les aptitudes sociales et émotionnelles ;
- Sur la capacité à entreprendre, en faisant évoluer le savoir et les compétences techniques ;
- Sur le statut de l'entrepreneuriat, en faisant évoluer des activités comme la création d'une entreprise ou la recherche d'emploi ; et
- Sur les performances entrepreneuriales, en faisant évoluer les indicateurs des résultats d'une entreprise.

La SNPME ne peut que donner des pistes pour la mise en œuvre de cet axe car des Ministères techniques ont déjà rédigés des stratégies dans le domaine de l'éducation. En vue de développer la formation à l'entrepreneuriat et la promotion de l'éducation entrepreneuriale, deux initiatives stratégiques sont identifiées pour assurer un développement des PME à savoir :

**Stratégie Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (SNPME)**

1/ Organisation et développement des programmes d'éducation à l'entrepreneuriat

2/ Amélioration des programmes de formation à l'entrepreneuriat

## AXE 6 - VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES : PROMOTION DE L'EDUCATION ENTREPRENEURIALE & FORMATION A L'ENTREPRENEURIAT

Organisation et développement des programmes d'éducation à l'entrepreneuriat

Amélioration des programmes de formation à l'entrepreneuriat

### Initiative 17 : Organisation et développement des programmes d'éducation à l'entrepreneuriat

*Description de l'initiative* : L'éducation à l'entrepreneuriat vise le développement de deux attitudes : l'esprit d'initiative (ou d'entreprendre) et l'esprit d'entreprise. Il est peu présent en RDC. Il est pourtant considéré comme fondamental pour le développement d'une culture de l'entreprise et met en jeu diverses formes de relation entre les entreprises, les écoles et les universités.

*Commentaires* : Le MPME doit se rapprocher des Ministères techniques concernés pour les sensibiliser à favoriser une communauté entrepreneuriale dynamique et innovante, en intégrant dans l'école secondaire et dans les universités des programmes orientés entrepreneurs qui devraient promouvoir la créativité et l'innovation chez les étudiants à un stade précoce. Ceci permettrait de développer et d'améliorer les talents innovants et entrepreneuriaux. La sensibilisation et l'acquisition de ces capacités faciliteraient le changement des mentalités et inculqueraient des valeurs positives d'affaires et de discipline. Afin de promouvoir efficacement l'apprentissage entrepreneurial dans l'éducation, le matériel de formation entrepreneurial et la formation d'enseignants seraient incorporés dans de nouveaux programmes favorisant l'esprit d'entreprise et les compétences clés (par exemple identification des opportunités, initiative, créativité, innovation et prise de risque).

Mettre en place des programmes visant à développer les vocations à l'entrepreneuriat des jeunes peut contribuer à résoudre le problème de l'emploi, car ils constituent le groupe de personnes les plus susceptibles de créer leur propre entreprise et ils sont nombreux à envisager sérieusement cette possibilité. Les statistiques montrent que les couches les plus jeunes de la population sont davantage susceptibles de se laisser tenter par ce statut, constatation d'ailleurs confortée par le fait que les entrepreneurs sont perçus par elles, comme des créateurs d'emplois. Une convention pourrait être signée entre le MPME, le Ministère en charge de l'Education Nationale et celui de la Formation Professionnelle et les autres Ministères concernés pour l'organisation d'une Journée Annuelle Nationale de l'Entrepreneuriat. Il s'agirait de sensibiliser les jeunes de 15 à 19 ans à l'esprit d'entreprise par des initiatives (conférences, ateliers, journée porte ouverte) les mettant au contact des entrepreneurs locaux dans les établissements d'éducation et de formation ou dans les entreprises au niveau des régions.

Des efforts devraient être mis en œuvre pour développer la culture de l'entrepreneuriat chez les femmes susciter leur prise de conscience, véhiculer une image positive et améliorer la connaissance des atouts de l'entrepreneuriat parmi la population féminine. Le MPME devrait valoriser l'esprit d'entreprise et la prise de risques, et combattre les réactions de mépris face à l'échec. Il faudrait, par exemple, que le MPME en relation avec les associations féminines d'entrepreneurs (ASSOFE, AFEC, etc.) fasse référence dans des campagnes de sensibilisation (conférences, presse, radio, TV, Internet) à des archétypes féminins positifs marquants pour donner confiance aux femmes dans leurs propres capacités et les encourager à se lancer dans la création d'entreprises.

*Les Mesures* : Deux mesures composeront cette Initiative 17 :

- Mesure 1 : Mettre en place des programmes visant à développer les vocations à l'entrepreneuriat des jeunes ;
- Mesure 2 : Développer la culture de l'entrepreneuriat chez les femmes.

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources* : Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, l'Union européenne, DIFID, la GIZ, l'USAID, le PNUD.

*Résultats* : (1) Convention signée entre le MPME, le Ministère en charge de l'Education Nationale et celui de la Formation Professionnelle et les autres Ministères concernés pour l'organisation d'une Journée Annuelle Nationale de l'Entrepreneuriat ; (2) Campagnes de sensibilisation (conférences, presse, radio, TV, Internet) lancées par le MPME et les associations de femmes entrepreneurs du niveau national au niveau provincial afin de développer la culture de l'entrepreneuriat chez les femmes.

### **Initiative 18 : Amélioration des programmes de formation à l'entrepreneuriat**

*Description de l'initiative* : Le développement de la formation entrepreneuriale est crucial pour promouvoir le développement des PME en RDC et doit être reconnu par le gouvernement. La promotion de la formation entrepreneuriale est une des priorités dans le processus de la SNPME. Il s'agit de développer la culture de l'entrepreneuriat (y compris l'éducation financière, qui est déjà l'objet d'un programme financé par l'UNCDF en RDC) par le système éducatif qui devrait être un moyen de familiariser les filles et les garçons aux défis que doivent relever les entrepreneurs et offrir aux uns et aux autres d'équales chances d'apprendre et de cultiver leurs compétences propres dès leur plus jeune âge, y compris au moment du choix des disciplines pour lesquelles ils optent.

Les enseignants devraient être formés en conséquence, préparés à inculquer à leurs élèves les aptitudes indispensables pour réussir dans le monde des affaires et sensibilisés aux problèmes d'égalité homme-femme qui se posent dès le stade de l'éducation. Il conviendrait de mettre à profit toutes les possibilités existantes de stimuler l'esprit d'entreprise grâce à la coopération entre le MPME, les entreprises et leurs organisations, dans le domaine de l'éducation et ce, en s'efforçant notamment de recenser les instruments les plus adaptés et les plus efficaces pour examiner, faire connaître et mettre en œuvre des programmes d'enseignement tournés vers l'entreprise.

*Commentaires* : Le capital humain est un déterminant important de la croissance. Si les formations de courte durée destinées à des dirigeants d'entreprise (entrepreneurs et cadres employés dans des PME) et les formations ouvertes aux salariés représentent une large proportion des services d'aide au développement des entreprises, elles ne peuvent toutefois combler les lacunes du système d'enseignement et de formation. La

capacité des PME de s'adapter aux contraintes, sur le plan de la compétitivité, qu'imposent la libéralisation des échanges et la mondialisation dépendra pour beaucoup du niveau de qualifications de la main-d'œuvre.

En RDC, malgré les investissements consentis, dans le cadre de sa stratégie de lutte contre la pauvreté, dans les systèmes d'enseignement (enseignement de base en priorité) et de formation, les stratégies en matière d'enseignement et de formation ne s'articulent pas encore avec les stratégies de développement des PME, ce qui ne permet pas aux responsables de la formulation et de la mise en œuvre de l'action gouvernementale de répondre aux signaux adressés par le marché.

Au cours des réunions avec les entrepreneurs la qualité de l'enseignement et de la formation n'a pas souvent été mentionnée parmi les obstacles majeurs qui entravent l'expansion de leurs activités. En premier lieu du fait du peu du manque d'articulation entre les stratégies en matière d'enseignement et de formation et les stratégies de développement des entreprises. Il conviendrait dans un premier temps d'intégrer systématiquement le développement des PME dans les cadres nationaux de développement. En second lieu du fait de l'absence de mécanismes efficaces de dialogue entre les secteurs public et privé en RDC. Il est rare en effet que l'on consulte les PME pour évaluer les besoins au stade de l'élaboration des stratégies en matière d'enseignement et de formation ou de la définition des programmes d'enseignement. La formation technique et professionnelle pâtit de façon particulièrement aigue de cette absence de concertation en RDC où certains programmes d'enseignement professionnel sont mis en place à grand renfort de moyens et ne répondent pas aux attentes des entreprises, en matière de qualifications. Pour répondre à cette critique, le secteur privé pourrait être représenté dans les conseils d'établissement et les conseils académiques des établissements d'enseignement afin qu'il participe à l'élaboration des programmes, ainsi qu'au sein des organes nationaux d'élaboration des politiques de l'éducation.

Cependant, les tentatives pour intégrer dans les programmes scolaires l'enseignement de matières permettant d'éveiller les élèves au monde de l'entreprise sont rares, voire inexistantes. Les établissements d'enseignement professionnel et technique devraient par exemple produire des diplômés possédant des compétences professionnelles et techniques suffisantes pour envisager un avenir professionnel de salarié d'une entreprise ou de dirigeant d'entreprise. En RDC, comme dans nombre de pays, aucune disposition n'est prise pour permettre à ces diplômés d'acquérir à l'école les compétences élémentaires dont les entreprises ont besoin. La plupart du temps, il semble que seules les formations pour adultes comportent des modules d'enseignement permettant d'acquérir ces compétences. La principale explication de cet état de fait tient à l'absence d'articulation entre les mesures prises à l'égard des PME et les stratégies suivies dans le domaine de l'enseignement et de la formation. Intégrer la formation à l'entrepreneuriat dans les programmes d'enseignement du secondaire est aussi un moyen d'aider les femmes à combler les lacunes qui les handicapent lorsqu'elles se lancent dans les affaires (le manque de formation à l'entrepreneuriat figure dans un grand nombre d'études comme une des principales carences des femmes qui entreprennent).

Bien que le MPME ne puisse palier les insuffisances de l'enseignement de base, de la formation technique et professionnelle continue, ni de l'enseignement universitaire, il peut parfois se révéler bénéfique d'établir des passerelles entre les établissements d'enseignement et de formation et les prestataires de services d'aide au développement des PME.

Une étude devrait être conduite en vue de concevoir et de mettre en œuvre des modules de formation/sensibilisation à la culture de l'entrepreneuriat dans les établissements de formation professionnelle et ultérieurement dans l'éducation nationale. Cette mesure intervient en complément de la mesure envisagée ci-dessus qui visait l'organisation de journées de l'entreprise. Cette mesure est fondamentale dans la perspective des changements qu'il est nécessaire d'introduire dans les contenus de formation au sein du système de formation professionnelle et au-delà l'éducation nationale et l'enseignement supérieur. Il s'agit ici d'une intervention qui participe à la mise en œuvre de l'approche par compétences (APC) ainsi qu'à celle

du cadre national de certifications (CNC) et qui touche les contenus des programmes de formation. Elle peut déboucher sur des modules spécifiques aussi bien que sur des interventions limitées dans les matières propres à la qualification concernée. C'est pourquoi il s'agit d'abord de bien réfléchir au concept et de préparer sa mise en œuvre par la formation d'un volant de formateurs de formateurs susceptibles de lancer des opérations pilote puis de contribuer au déploiement du concept dans tout le système.

Le MPME et les organisations représentatives des PME devraient s'attacher à améliorer les conditions nécessaires au développement de l'entrepreneuriat féminin et à éliminer les obstacles à son intégration dans le monde des affaires. Ils devraient s'employer à faciliter aux femmes l'accès aux services d'appui et à rechercher des moyens d'alléger le double fardeau des responsabilités professionnelles et familiales qui pèse sur les femmes afin de leur permettre de prendre pied dans le monde de l'entreprise dans des conditions plus équitables par rapport à celles dont bénéficient les hommes. Ils devraient enfin assurer la diffusion de l'information et encourager femmes et hommes à exploiter l'information transmise.

La formation à la gestion ainsi que la formation technique des femmes entrepreneurs devraient être facilement accessibles, peu coûteuses et dispensées selon des modalités souples afin qu'elles acquièrent les compétences requises pour l'entrepreneuriat. Elles devraient exploiter au mieux les possibilités d'acquisition de savoir-faire offertes par les outils électroniques et les nouvelles technologies. Il serait souhaitable d'encourager, à cette fin, l'établissement de partenariats entre les secteurs public et privé (i.e. MPME, Institution d'appui technique, organisations représentatives des PME, Universités, PME, ONG, etc.).

Le tutorat peut être un moyen efficace de mettre à la disposition des femmes qui entreprennent des outils de formation, des compétences et des conseils individualisés ; il conviendrait de faire en sorte que les bonnes pratiques, y compris les modèles de gestion conçus par des femmes, soient mieux connues et, le cas échéant, reproduites.

Le MPME devrait aussi s'attacher à améliorer les conditions et l'infrastructure nécessaires au bon fonctionnement des réseaux d'entreprises au service des hommes comme des femmes, notamment grâce à la coopération avec des organisations régionales et internationales, et des pays de la région ou européens. Il devrait aider les femmes entrepreneurs à explorer les opportunités d'entrer dans les réseaux d'entreprises existants et d'y participer activement, ou à créer leurs propres réseaux réels ou virtuels aux niveaux local, national et international. Les nouvelles technologies offrent des possibilités nouvelles de renforcer et d'élargir ces réseaux.

Il est également essentiel d'encourager les jeunes étudiants à entrer ou à créer des entreprises en fournissant des installations et des incitations de démarrage, telles que des subventions de démarrage, des possibilités d'accès à des centres d'incubation d'entreprises, etc. Les systèmes d'enseignement et de formation peuvent influencer sur l'intensité de l'activité entrepreneuriale en RDC. Valoriser l'image de l'entreprise dans l'inconscient collectif est un projet de longue haleine dont la pièce maîtresse est le système d'enseignement et de formation. C'est pourquoi la coopération entreprises-université est cruciale et peut se présenter sous diverses formes :

- Du côté entreprises vers université : enseignements dispensés par des chefs d'entreprise / ingénieurs dans les universités; implication des PME dans la recherche, le pilotage et le développement de programmes d'études, suivi de projets d'étudiants, accueil de stagiaires et placements de personnel universitaire.
- Du côté université vers entreprise : du personnel universitaire peut s'impliquer directement dans les activités commerciales et productives de l'entreprise. C'est ainsi qu'il serait envisageable de faire bénéficier une université d'une assistance au renforcement de ses capacités, en sa qualité de prestataire, à titre ponctuel, de services de conseil et de formation aux PME, ce qui leur permettrait d'enrichir leurs programmes d'enseignement en y intégrant les fruits de leur expérience de terrain. Les universités peuvent vendre des brevets et des licences de technologie aux entreprises, personnaliser les services

d'éducation et de formation aux entreprises, entreprendre des recherches appliquées, et fournir des structures de soutien (par exemple, les incubateurs technologiques, les centres de transfert de technologie, les centres pour l'entrepreneuriat). Le développement d'industries à forte intensité de savoir et la création de parcs scientifiques à proximité des principales universités permettrait d'accroître la compétitivité et de générer une demande de compétences de pointe.

- La collaboration entre l'industrie et l'université dans l'éducation entrepreneuriale pourrait être soutenue par le MPME grâce au développement de parcs scientifiques et technologiques, "incubateurs ou pépinières" pour les entreprises technologiques et centres de conseil technologique, (Axe 7), des récompenses par le biais de concours de plans d'affaires pourraient offrir un autre mode efficace et novateur d'éducation entrepreneuriale. Dans un premier temps, ces compétitions pourraient être réservées aux étudiants/étudiantes des universités et écoles de commerce et scientifiques mais rapidement les participants pourraient venir de différentes disciplines, comme l'architecture et les arts. La fertilisation croisée doit être développée dans le processus. Les finalistes pourraient disposer de coachs venant du monde des affaires et les gagnants pourraient disposer d'un financement pour démarrer leurs idées d'affaires.

A terme, la formation entrepreneuriale, doit s'étendre au-delà de l'école/université, car plupart de ceux qui ont besoin de ce type d'apprentissage sont déjà en dehors du flux scolaire formel. Des programmes courts (par exemple, complétés en moins d'une année civile), y compris des services de conseil et de sensibilisation, devraient être lancés pour renforcer les PME, concernant la gestion nouvelle et améliorée, les pratiques commerciales et les méthodes de production, l'amélioration de la qualité, de la commercialisation et de la distribution en vue d'accroître la productivité, l'efficacité et la rentabilité, ainsi que sur la commercialisation et les idées novatrices du marché. Ces programmes pourraient être fournis à temps plein ou à temps partiel, sur une journée, une semaine ou un mois, par sujet, par toutes sortes de prestataires de services (organismes de formation, entreprises, ONG et Institution d'appui technique). Du point de vue stratégique, le défi est de savoir comment guider l'utilisateur potentiel ou client de ces services vers ces cours ou programmes de formation entrepreneuriale les plus pertinents pour leurs besoins. De même doivent être déployés des mécanismes innovants de formation professionnelle comme la mise en place de systèmes de formations ciblées pour le secteur informel (formation d'apprentis chez des maîtres artisans informels, par exemple) afin, d'une part, d'améliorer la qualité de la production, et d'autre part de renforcer le lien entre ces entrepreneurs informels et les entreprises pouvant acheter leurs produits en promouvant ainsi la sous-traitance entre informel et formel. Pour ce mode de formation, des informations sur les fournisseurs accrédités sont donc essentielles, de même que des subventions pour la formation et le perfectionnement des compétences et le développement de boîtes à outils largement accessibles. Le MPME devra conduire les parties prenantes publiques et privées à faire leur, l'implémentation d'une politique de formation professionnelle adaptée aux besoins des entreprises, d'un cadre juridique adapté et d'une culture de l'évaluation dans la formation professionnelle.

Si les questions intéressant la valorisation des ressources humaines sont fondamentales pour l'amélioration de la compétitivité des PME, la stratégie de développement des PME doit aussi prendre en compte des aspects tels que l'utilisation durable des ressources naturelles. L'agriculture et l'industrie agroalimentaire, l'exploitation des ressources minières, forestières et halieutiques, ainsi que le tourisme, figurent parmi les principaux secteurs d'activité dans lesquels la RDC jouit d'un avantage comparatif. Les stratégies de développement des PME, tout en mettant l'accent sur la viabilité écologique au sens large, doivent également privilégier la promotion des bonnes pratiques de gestion auprès des PME, le but étant d'améliorer la productivité sans avoir à réaliser de lourds investissements et d'encourager le recours à des techniques de production moins polluantes pour abaisser les coûts de production et contribuer ainsi à l'amélioration de la compétitivité.

Pour soutenir le développement du capital humain et des compétences en matière entrepreneuriale, il faut des stratégies à court et à long terme. Le MPME ne peut se substituer aux Ministères techniques concernés en ce domaine mais il peut agir pour les stimuler.

Les stratégies à court terme doivent être axées sur l'amélioration des compétences des adultes qui exercent déjà une activité et des diplômés de l'enseignement secondaire ou de l'université qui ont atteint un bon niveau d'enseignement général mais qui ne disposent pas de compétences professionnelles spécifiques. À court terme, le développement du capital humain doit passer par la fourniture aux diplômés du secondaire et de l'enseignement supérieur de cours pratiques de courte durée qui s'appuieront sur une formation sur le tas et nécessitent une coopération entre les pouvoirs publics et le secteur privé. Les entreprises jouent un rôle critique non seulement pour apporter le financement, mais aussi pour proposer des stages et des installations pour cette formation. Les stages public-privé, qui La réforme des programmes et de la pédagogie appelle aussi des changements dans la structure de gouvernance du système éducatif afin de donner aux autorités provinciales une flexibilité pour décider de la manière d'associer les intrants (matériel, équipement et enseignants) afin d'atteindre les objectifs fixés au niveau national et la possibilité de collaborer avec les PME locales afin de promouvoir l'apprentissage pour les étudiants, ainsi que de lever des fonds supplémentaires.

- consistent à placer des diplômés de l'enseignement universitaire dans des entreprises, en particulier des PME, favoriseraient également une formation pratique qui fait actuellement cruellement défaut. En outre, il faut mettre en place des incitations pour que les établissements universitaires et les entreprises collaborent en matière de recherche, de conception et de vérification, ou encore de développement de produits.
- Les stratégies à long terme appellent une réforme des systèmes éducatifs, pour renforcer l'offre de capital humain et de compétences. Il faut changer le mode de formation des étudiants, un processus qui nécessite de modifier le système éducatif, les marchés du travail, les politiques publiques et l'interaction entre les trois. Ces réformes de l'éducation doivent (i) chercher à améliorer les compétences et la productivité des travailleurs, (ii) former les diplômés à être des entrepreneurs et ainsi créer et développer des entreprises qui les emploieront et (iii) créer une classe de chercheurs qualifiés capables d'imaginer de nouvelles idées et de nouveaux produits.

Les compétences de chef d'entreprise et la capacité à gérer une PME sont cruciales pour le développement du secteur privé en RDC, car les PME dominent le secteur privé. Le système éducatif doit encourager la science, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques, d'où la nécessité de réformer les programmes en profondeur. Les programmes doivent en outre être axés sur les problèmes propres à la RDC : la pauvreté, le chômage, les inégalités, le faible taux d'entrepreneuriat, ainsi que le manque de savoir-faire dans les domaines scientifiques et technologiques. Il faut par ailleurs développer la pensée critique, la résolution de problèmes, la découverte et la pédagogie expérientielle, plutôt que sur l'apprentissage par cœur comme c'est souvent le cas (Réf. : Botswana Vision 2016, Kenya- Vision 2030)

Les Mesures : Neuf mesures composeront cette Initiative 18 :

- Mesure 1: Le MPME, en relation avec le Ministère de l'Education et celui de la Formation Professionnelle, doit créer un système d'articulation entre les mesures prises à l'égard des PME et les stratégies suivies dans le domaine de l'enseignement et de la formation.
- Mesure 2 : Le MPME devrait participer avec les Organisations représentatives des PME, les établissements de formation secondaires, professionnelles et universitaires, à la conception de modules de formation/sensibilisation à la culture de l'entrepreneuriat et les mettre en œuvre avec leur appui ;
- Mesure 3 : Le MPME et les organisations représentatives des PME devraient s'attacher à améliorer les conditions nécessaires au développement de l'entrepreneuriat féminin et à éliminer les obstacles à son intégration dans le monde des affaires (accès aux services d'appui, au monde de l'entreprise, diffusion d'information, formation à la gestion et technique peu coûteuses, etc.).

- Mesure 4 : Le MPME devrait inciter le développement du tutorat ainsi que des réseaux d'entreprises au service des hommes comme des femmes grâce à la coopération avec des organisations régionales et internationales, et des pays de la région ou autres.
- Mesure 5 : Le MPME devrait encourager les jeunes étudiants à entrer ou à créer des entreprises (subventions de démarrage, accès à des centres d'incubation d'entreprises, etc.) ;
- Mesure 6 : Le MPME devrait étendre la coopération entreprises-université sous toutes ses facettes
- Mesure 7 : Le MPME et les parties prenantes concernées par la formation entrepreneuriale devraient étendre au-delà de l'école/université ce type d'apprentissage et rechercher les modalités de sa diffusion (outils, durée, etc.) et de sa mise en œuvre (établissement de formation, institution d'appui technique, organisations professionnelles, ONG, etc.)
- Mesure 8 : Le MPME doit veiller à ce que l'éducation /formation entrepreneuriale prennent en compte l'utilisation durable des ressources naturelles.
- Mesure 9 : Le MPME doit s'assurer que les autorités provinciales atteignent les objectifs fixés au niveau national et collaborent avec les PME locales pour promouvoir auprès des étudiants l'apprentissage entrepreneurial.

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources*: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, la GIZ, l'USAID, le PNUD/UNCDF, la CTB.

*Résultats* : (1) Système d'articulation entre les mesures prises à l'égard des PME et stratégies de l'enseignement et de la formation opérationnel sur base collaboration MPME et Ministères de l'Education et de la Formation Professionnelle ; (2) Conception et mise en œuvre de modules de formation/sensibilisation à la culture de l'entrepreneuriat par le MPME avec l'appui des Organisations représentatives des PME, établissements de formation secondaires, professionnels et universitaires ; (3) Conditions nécessaires au développement de l'entrepreneuriat féminin améliorées et à obstacles à son intégration dans le monde des affaires éliminées ; (4) Tutorat et réseaux d'entreprises développés par le MPME avec la coopération des organisations régionales et internationales, et des pays de la région ou autres ; (5) Mesures d'encouragement de l'entrée ou de la création d'entreprises par les jeunes étudiants mises en œuvre par le MPME ; (6) Coopération entreprises-université encouragée et soutenue par le MPME ; (7) Extension de la formation entrepreneuriale dans l'informel et mises en application de solutions innovantes ; (8) Approche transversale de l'éducation entrepreneuriale prise en compte par le MPME avec l'intégration de l'utilisation durable des ressources naturelles dans les programmes ; (9) Les autorités provinciales collaborent avec les PME locales afin de promouvoir l'apprentissage pour les étudiants et atteignent les objectifs fixés au niveau national pour l'apprentissage entrepreneurial.

## **AXE 7 - INNOVATION & TECHNOLOGIE**

Les PME en RDC ont de faibles capacités technologiques, notamment en matière de construction mécanique et d'ingénierie, et se retrouvent ainsi condamnées à consommer plus de nouvelles technologies qu'elles n'en créent, justifiant ainsi la raison pour laquelle elles ont du mal à percer sur les marchés d'exportations des produits manufacturés de moyenne et de haute technologie et à soutenir la concurrence. En outre, l'absence de programmes d'appui et d'infrastructures technologiques rend ces PME incapables, faute de ressources, de prendre part à des programmes de Recherche-Développement qui leur donneraient accès à des technologies nouvelles ou les mettraient en contact avec des partenaires compétents.

L'amélioration de la capacité d'innovation des PME en RDC dépendra de la façon dont elles mobiliseront leurs ressources internes et externes.

**Stratégie Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (SNPME)**

Les facteurs internes à l'entreprise comprennent (i) les connaissances et compétences apportées par le manager et les employés, acquises au travers d'expériences antérieures ; (ii) une main d'œuvre techniquement qualifiée (scientifiques et ingénieurs), avec une bonne « capacité d'absorption<sup>1</sup> » ; (iii) une approche de type «learning-by-doing», soit en faisant de la R&D une activité formellement organisée dans l'entreprise, soit comme un effort technologique informel, fortement lié à la production ; (iv) la mise en place d'une veille technologique permettant aux PME de se tenir informées des dernières évolutions technologiques et de répondre aux besoins de l'innovation.

Les facteurs externes concernent l'interaction avec les fournisseurs, les clients, l'aide publique, les organisations professionnelles etc. L'efficacité de ce processus de «learning-by-interacting» peut être boostée par la création de clusters régionaux impliquant les différentes parties prenantes d'un processus de production (district industriel, milieux innovateurs, « collective efficiency », « learning regions » ou « regional innovation systems »). A travers les externalités positives, les échanges marchands et les possibilités de collaboration générées par la proximité géographique ainsi créée par ces réseaux, l'avancée technologique et la compétitivité des firmes peuvent être favorisées.

Les entreprises pourront améliorer leurs capacités d'innovation par le biais des liens université-entreprises disponibles localement (Axe 6). Le rôle des universités doit évoluer de l'activité traditionnelle d'éducation et de recherche fondamentale à celui d'une troisième mission, le transfert de technologie et la commercialisation. Les ressources externes des universités, des instituts de recherche publics, des organisations représentatives professionnelles, des intermédiaires gouvernementaux (OCC, etc.) et du secteur privé peuvent aider les entreprises locales à développer leurs capacités d'innovation à travers une variété de transfert de technologie et les activités de partage des connaissances.

Un des obstacles majeurs qui empêche les entreprises d'innover et de se constituer une capacité d'absorption est leur perception que les coûts et les risques de ces activités sont trop élevés. L'autre obstacle à l'innovation est le manque d'un environnement technologique disponible comme les installations ou les centres techniques, les laboratoires pour les tests, l'assurance qualité et l'étalonnage. Ces installations nécessitent des investissements considérables qu'elles ne peuvent réaliser seules.

Renforcer la capacité d'absorption des entreprises locales est le facteur clef de succès pour l'innovation. Il peut être obtenu : (i) en créant des liens universités-entreprises par le développement de relations avec d'autres entreprises et les milieux de recherche publics, comme les centres de recherche et les universités ; (ii) en appliquant plusieurs options stratégiques, allant des avantages fiscaux à l'appui technique pour la fourniture de l'infrastructure technique ; (iii) en invitant des sociétés multinationales à apporter un appui opérationnel aux entreprises locales par l'acquisition de connaissances et de capacités technologiques à travers leurs différents canaux ou en se connectant à elles. Ces politiques correspondent au fait de créer ou de renforcer les institutions pour promouvoir un effet de regroupement ou cluster. Elles peuvent également identifier les clusters spécifiques potentiels et analyser les goulots d'étranglement, les lacunes et les faiblesses comme un manque d'infrastructures de base, d'infrastructures de haute technologie ou d'entreprises fournisseurs et d'en faciliter la résolution. Le gouvernement peut alors intervenir en créant des centres techniques (tests, assurance qualité et étalonnage) pour les utilisations courantes des entreprises industrielles.

Il n'est pas indispensable de disposer d'une base scientifique de niveau mondial pour innover. La notion d'innovation ne se limite pas à la haute technologie : elle englobe les technologies de base, les industries de service et l'innovation sociale, qui toutes sont nécessaires à tous les niveaux de développement. L'innovation peut aider à faire face aux problèmes urgents tels que la provision d'eau potable, l'éradication des maladies

---

<sup>1</sup> Capacité de l'entreprise à assimiler les connaissances externes et créer de nouvelles connaissances

et le soulagement de la faim. Les innovations au bénéfice de tous ont un impact plus direct, car elles rendent les nouveaux produits plus abordables pour les ménages à revenu faible et intermédiaire, ou permettent aux populations pauvres de moderniser leurs activités économiques informelles et à faible productivité.

La panoplie des politiques d'innovation a connu une évolution vers des instruments ciblés : (i) Incitations fiscales à la R-D ; (ii) Politiques d'innovation agissant sur la demande (marchés publics d'innovation, normes et réglementations, marchés pilotes et initiatives d'innovation induites par l'utilisateur /consommateur) reflètent la tendance dans les politiques d'innovation à prendre en compte l'intégralité du système et du cycle d'innovation ; (iii) Entrepreneuriat : intensification des efforts financiers et structurels (par exemple, levée d'obstacles administratifs) ; (iv) Pôles d'activité et « spécialisation intelligente » : les pôles d'activité regroupent des entreprises, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et d'autres entités publiques et privées de manière à faciliter la collaboration sur des activités économiques complémentaires. La « spécialisation intelligente » offre un cadre d'action pour aider les entrepreneurs et les entreprises à renforcer leur spécialisation scientifique, technologique et industrielle, tout en identifiant et en encourageant l'émergence de nouveaux domaines d'activité économique et technologique ; (v) Brevets (logiciels, matériel génétique, méthodes commerciales) et marchés de la propriété intellectuelle (cession de licences, vente) et d'acteurs (intermédiaires, fonds, etc.). Les pouvoirs publics y participent par le biais de la réglementation (notamment antitrust) et, dans certains pays, par des fonds publics de brevets ; (vi) Infrastructure de technologies de l'information et des communications : les pouvoirs publics peuvent faciliter la mise en place d'une infrastructure de qualité (réseaux haut débit –Axe 2) et faire en sorte que sa gestion (tarification, etc.) encourage une utilisation adéquate.

En référence au diagnostic, quatre initiatives stratégiques sont retenues pour la construction d'un cadre de soutien adéquat aux PME dans le cadre de la SNPME, comprenant :

- 1/ Promouvoir la diffusion de la technologie
- 2/ Encourager la coopération technologique pour développer la R&D axée sur la commercialisation des connaissances
- 3/ Promouvoir les réseaux d'entreprises
- 4/ Programmes spécifiques et incitations financières pour le développement de la technologie (prélèvements et subventions publiques à la RD)

## AXE 7 - INNOVATION & TECHNOLOGIE

Promouvoir la diffusion de la technologie

Encourager la coopération technologique pour développer la R&D axée sur la commercialisation des connaissances

Promouvoir les réseaux d'entreprises

Programmes spécifiques et incitations financières pour le développement de la technologie (prélèvements et subventions publiques à la RD)

## **Initiative 19 : Promouvoir la diffusion de technologie**

Description de l'initiative : Cette initiative comprend la mise en place d'une approche stratégique de la politique d'innovation pour les PME, des informations sur les services de soutien à l'innovation, et les normes de certification.

Commentaires : La RDC se doit d'avoir une approche stratégique pour la politique d'innovation en général, et pour celle des PME en particulier.

En RDC, les populations ont difficilement accès aux savoirs scientifiques. Ceci s'explique par un certain nombre de facteurs : peu d'institutions dédiées à la diffusion de la culture scientifique et technique (de type muséum, musée ou centre de science), peu d'associations spécialisées dans ce domaine et, quand elles existent, elles manquent de moyens, d'expérience et de soutien institutionnel, les universités ou les organismes de recherche, producteurs de sciences ou de technologies, se lancent rarement dans des actions de communication vers le grand public quant aux (journaux, chaînes de radio ou télévision, y compris Internet) apparaissent peu comme des vecteurs d'information scientifique auprès des populations, et les revues de vulgarisation sont quasi inexistantes. Enfin, l'école ne privilégie pas la transmission des connaissances scientifiques.

L'un des premiers champs d'actions à privilégier serait que le MPME encourage la réalisation de projets en phase avec les problématiques des PME, portés par des structures nationales<sup>1</sup> et sélectionnés par un comité scientifique. Des appels à projets seraient lancés, et après sélection, les structures retenues bénéficieraient d'un soutien financier et technique et de sessions de formation à l'animation ou à la communication scientifiques vers le secteur privé. Les organisations professionnelles pourraient dans ce cadre jouer un rôle de médiateurs entre le monde de la recherche et les PME.

Le MPME, en collaboration avec les institutions scientifiques et techniques, devrait tenir une base de données sur la technologie et fournir des informations et des conseils sur les meilleures perspectives de commercialisation des technologies pour les PME. Ceci implique une utilisation intensive de la veille technologique et de l'intelligence économique comme outils de management.

Les instruments de test et les normes de certification sont essentiels pour les PME afin de résoudre des problèmes d'action collective pour que leurs produits et services certifiés puissent être en mesure de pénétrer les marchés d'exportation.

Les Mesures : Trois mesures composeront cette Initiative 19 :

- Mesure 1 : Le MPME devrait élaborer une politique d'innovation pour les PME en partenariat avec les Ministères et les parties prenantes concernés avec l'appui des PTF;
- Mesure 2 : Dans le même cadre, le MPME pourrait se préoccuper de préparer un projet en vue d'encourager la réalisation de projets d'innovation, en phase avec les problématiques des PME, bénéficiant d'un soutien financier et technique et de sessions de formation à l'animation ou à la communication scientifiques vers le secteur privé.

---

<sup>1</sup> Par exemple, Réseau Congolais des Acteurs de l'Innovation, Centre d'Etudes Nucléaires de Kinshasa, Association Congolaise des Ingénieurs Civils, Institut Supérieur des Techniques Appliquées, Centre des Recherches Géologiques et Minières, Institut National de Recherche Biomédical, de l'Université de Kinshasa, Université Pédagogique Nationale, Centre Agronomique et Vétérinaire, Atelier et Laboratoire de Sciences, Activités et rencontres avec les Boursiers d'Excellence BEBUC et de l' Ecole SAFAK.

- Module 3 : Le MPME, en collaboration avec les institutions scientifiques et techniques, devrait tenir une base de données sur la technologie et fournir des informations et des conseils sur les meilleures perspectives de commercialisation des technologies pour les PME.

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources*: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, la GIZ, l'USAID, le PNUD/UNCDF, la CTB.

*Résultats* : (1) Politique d'innovation élaborée pour les PME ; (2) Projets d'innovation validés et sessions de formation à l'animation ou à la communication scientifiques vers le secteur privé lancées ; (3) : Base de données sur la technologie constituée et informations/conseils sur les meilleures perspectives de commercialisation de technologie organisées.

## **Initiative 20 : Encourager la coopération technologique pour développer la R&D axée sur la commercialisation des connaissances**

*Description de l'Initiative* : Cette initiative fait référence au développement d'incubateurs en lien avec les PME, l'appui technologique dans les universités, les laboratoires de R&D, la promotion et la protection des droits de propriété intellectuelle. Le rôle des centres d'incubation (dirigés à la fois par des institutions de recherche publiques et privées) est de soutenir le développement de la création d'entreprises innovantes et doit être renforcé.

Le modèle proposé en matière d'innovation et d'entrepreneuriat, se base sur plusieurs facteurs, développés dans l'axe 6 précédent qui est de familiariser les jeunes hommes et femmes à l'entrepreneuriat au travers des programmes scolaires (raisonnement scientifique et culture entrepreneuriale) ce qui favorisent le décloisonnement, la transdisciplinarité et la prise de risque, conditions nécessaires à l'émergence de l'innovation et dans l'axe 7 suivant qui est de créer des synergies très fortes entre le monde académique et industriel (chaque université disposant d'un centre de transfert technologique).

*Commentaires* : Pour surmonter les contraintes de ressources rencontrées par les PME qui veulent entreprendre des activités de R&D, une collaboration plus étroite et proactive entre les PME, les instituts de recherche et les universités doit être entreprise pour tirer parti des possibilités sur les technologies et les produits, découlant de la diffusion et de la commercialisation des résultats de la recherche. Les mesures à prendre pour une collaboration plus efficace comprennent : (i) orienter les programmes de R&D des instituts de recherche et des universités sur le marché, en réponse aux besoins spécifiques des PME, en mettant l'accent sur l'innovation; (ii) renforcer les ressources humaines et les capacités institutionnelles de ces instituts de recherche et universités afin de permettre la fourniture de services consultatifs plus efficaces et la commercialisation d'un plus grand nombre de résultats de recherche, destinée aux PME.

Pour contrôler que les «règles du jeu» que rencontrent les entreprises soient équitables, la Propriété Industrielle et Commerciale doit être protégée car c'est un vecteur d'accompagnement de l'entreprise dans le développement de ses actifs immatériels (marques, brevets d'invention, dessins et modèles industriels, dénominations commerciales). Pour ce faire, le MPME doit (i) s'assurer qu'une sensibilisation et la formation des opérateurs économiques est faite en amont du processus, et (ii) intervenir en aval dans les domaines de valorisation et du respect des droits protégés.

Pour cela le MPME doit renforcer (i) la conscience et la connaissance par les PME de tous les éléments du système de protection de la propriété intellectuelle. Parmi ces éléments figurent les brevets, marques déposées, plans, modèles d'utilité, secrets de fabrique, droits d'auteur et droits voisins, variétés végétales et

bases de données non originales ; (ii) l'enseignement de la propriété intellectuelle dans les universités et les instituts de formation auprès des entrepreneurs, ingénieurs, scientifiques, concepteurs et dirigeants d'entreprise ; (iii) l'intégration des questions de propriété intellectuelle aux programmes et politiques visant à stimuler l'innovation au sein des PME (Cette action nécessitera une plus grande interaction entre les organismes de gestion de la propriété intellectuelle, l'Institution d'appui aux PME, les organisations d'entreprises et les autorités nationales et provinciales.

Le MPME doit aussi faciliter l'utilisation du système de protection de la propriété intellectuelle en encourageant l'élaboration des mécanismes économiquement rentables pour la soumission et la résolution des différends portant sur la propriété intellectuelle. Parmi ces mécanismes figurent les procédures d'opposition, l'arbitrage et la médiation. Envisager le développement du marché de l'assurance de la propriété intellectuelle en tant que moyen pour les PME de réduire leurs coûts de règlement des différends, faire l'inventaire des obstacles à ce développement et déterminer l'ampleur et la forme de l'intervention de la puissance publique visant à les supprimer.

Ceci est vital pour le développement d'une économie de haute technologie afin que la connaissance de haut niveau puisse être produite et appropriée. Les incitations peuvent être importantes pour encourager les PME à accéder à la formation et au renforcement des compétences, afin de commercialiser des résultats de R&D potentiellement viables, et qu'elles acquièrent des licences technologiques ou des droits de propriété intellectuelle/brevets.

Les Mesures : Trois mesures composeront cette Initiative 19 :

- Mesure 1 : Le MPME doit tout mettre en œuvre pour créer des synergies entre le monde académique et industriel et inciter les universités à créer des centres de transfert technologique en direction des PME ;
- Mesure 2 : Le MPME doit, en réponse aux besoins spécifiques des PME et avec l'appui des cadres de concertation, orienter sur le marché les programmes de R&D des instituts de recherche et des universités, en mettant l'accent sur l'innovation. Pour cela, il doit trouver les modalités pour renforcer les ressources humaines et les capacités institutionnelles de ces instituts de recherche et universités afin de permettre la fourniture de services consultatifs plus efficaces et la commercialisation d'un plus grand nombre de résultats de recherche en direction des PME ;
- Mesure 3 : Le MPME doit s'assurer que les règles de la propriété industrielle et commerciale sont respectées, veiller à ce qu'en amont du processus des actions de sensibilisation et de formation soient mises en œuvre auprès des PME, et qu'en aval les entreprises voient leurs droits protégés et valorisés.

Timing : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

Ressources: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, la GIZ, l'USAID, le PNUD/UNCDF, la CTB.

Résultats : (1) Les synergies entre le monde académique et industriel sont actives et les universités possèdent des centres de transfert technologique orientés PME ; (2) Les programmes de R&D/Innovation des instituts de recherche et des universités sont orientés marché et les ressources humaines et capacités institutionnelles des instituts de recherche et universités renforcées et capables de fournir des services consultatifs et des résultats de recherche en direction des PME ; (3) Règles de propriété industrielle et commerciale respectées, actions de sensibilisation et de formation mises en œuvre et droits des entreprises protégés et valorisés.

## **Initiative 21 : Promouvoir les réseaux d'entreprises**

Description de l'initiative : Cette initiative vise à promouvoir les réseaux d'entreprises.

Les PME sont contraintes de développer des stratégies de réseaux pour atteindre une taille critique, construire des offres globales, accéder à de nouveaux marchés et accroître leur capacité technologique et de production. En effet, confrontées à des exigences de plus en plus fortes en termes d'innovation, de technologies et de performance, elles n'ont parfois plus les compétences internes suffisantes pour produire seules un bien ou un service ; elles doivent alors aller chercher des ressources complémentaires, en s'associant avec d'autres partenaires ayant des problématiques communes. Parallèlement, le développement des technologies de l'information et de la communication a contribué à une croissance exponentielle des réseaux sociaux, offrant ainsi l'opportunité pour les entreprises d'intégrer facilement et à moindre coût une communauté d'affaires. Les dirigeants d'entreprise y voient un moyen de communiquer sur un événement, un produit, un service, des savoir-faire, d'y rechercher des partenaires et de mieux connaître les besoins de leurs clients.

Au-delà de l'échange d'expériences, l'appartenance à un réseau présente pour l'entreprise des avantages économiques et sociaux avérés, au premier rang desquels des économies d'échelles qui peuvent prendre la forme d'un accès à des offres de biens et de prestations à coûts partagés (embauche de personnel, mutualisation de compétences externalisées et de savoir-faire, réduction des coûts d'investissement en matière de veille, d'international, de qualité...). Coopérer avec d'autres entreprises permet également d'atteindre une taille critique, pour être en capacité de se porter candidat à des appels d'offres globaux, de disposer d'un interlocuteur unique pour répondre aux demandes de plus en plus complexes des clients et d'être plus compétitive pour innover et exporter. C'est enfin un moyen de valoriser ses savoir-faire et se différencier de ses pairs, le réseau apportant une plus grande visibilité aux produits développés par ses membres.

Commentaires : Il existe plusieurs types de réseaux d'entreprises : les clubs d'entreprises (thématiques, centrés sur un métier et/ou territorialisés) ; les associations de zones d'activités ; les grappes d'entreprises ou système productif local (projets collaboratifs, voire innovants par la filière ou le métier) ; les pôles de compétitivité/clusters technologique (combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale autour de projets innovants. Ces pôles ont vocation à mailler le monde de la recherche, des entreprises et de la formation pour devenir des foyers d'innovation, ils ont également été conçus en vue d'atteindre une masse critique pour rayonner à un niveau national, voire international et ainsi pénétrer de nouveaux marchés) ; les réseaux virtuels ou plateforme collaborative (mettre à disposition d'une population large ou limitée de PME, suivant les objectifs recherchés, un moyen d'échanger à travers la création de communautés d'intérêts).

Les PME sont connues pour bien performer lorsqu'elles sont regroupées autour d'organisations d'appui et de nombreuses autres entreprises.

Le MPME devrait initier le développement d'une infrastructure de base pour :

- des zones d'activités : dont l'aménagement et la gestion seraient confiés aux gouvernements provinciaux dans lesquelles les organisations représentatives des PME (agro-industrie, industrie, artisanat, services) pourraient intervenir à différents niveaux : en étant l'interface de proximité entre les entreprises et les autorités provinciales, ainsi qu'en apportant un conseil qualifié sur les problématiques de développement des PME et qui constituent un enjeu pour la valorisation et la compétitivité du territoire.
- des clusters technologiques/pôles de compétitivité et des parcs industriels, avec un réseau à haut débit pour attirer et organiser des PME, mais aussi pour promouvoir des flux de connaissances dynamiques, des échanges d'expériences, une logistique efficace et pour obtenir un système de données à forte intensité nécessaire à l'industrie moderne et aux services. L'attention du MPME devrait viser le développement d'une infrastructure à haut débit, soit à l'échelle nationale ou dans les zones franches

d'exportation, pour offrir aux PME une forte connectivité et coordination permettant une mise en réseau effective avec d'autres entreprises, des organisations d'appui et des organismes gouvernementaux.

Une offre immobilière pourrait être proposée comprenant la possibilité de location ou vente de terrains viabilisés, la location ou la vente de bâtiments prêts à l'emploi, ainsi qu'une offre de service sur zone répondant aux principaux besoins des investisseurs et de leurs employés.

Le MPME peut créer ou renforcer les institutions de formation ou de R&D, pour promouvoir les effets de regroupement. Compte tenu des problèmes d'asymétrie d'information entre le gouvernement et les entreprises, les organisations intermédiaires telles que les organisations représentatives des PME, les institutions de formation et les laboratoires de R&D aideraient à résoudre les problèmes collaboratifs. Les relations d'interdépendance qui sont conduites et la participation du MPME lorsque les biens publics sont impliqués, sont toutes essentielles pour le développement des pôles de compétitivité.

Le MPME devrait inciter les organisations représentatives des PME et l'Institution d'appui technique à développer et animer une grande variété de réseaux d'entreprises couvrant à la fois des réseaux filières/sectoriels (grappes d'entreprises, systèmes productifs locaux, ...), des réseaux territorialisés (association de zones d'activités, réseaux de parrainage de PME par de grandes entreprises. ou programme provincial qui vise à impliquer des grandes entreprises dans l'appui en compétences des PME/PMI ayant un projet de développement et implantées sur le même bassin d'emploi.), des réseaux thématiques (groupements d'employeurs, groupements à l'export, groupements d'achat...).

Le réseau d'entreprises peut également devenir un tremplin pour bénéficier de l'ensemble des services de l'Institution d'appui et d'une expertise adaptée à ses besoins.

Le MPME devrait améliorer l'accès des PME à l'information sur les possibilités offertes par les réseaux, inventorier et stimuler les politiques fondées sur les pratiques exemplaires susceptibles d'étayer l'innovation entrepreneuriale par le biais du développement de réseaux d'entreprises et encourager les échanges d'expériences aux niveaux national et international, en particulier en ce qui concerne les structures de gouvernance et l'évaluation des projets de grappes. Cette action nécessiterait une coopération de toutes les parties prenantes, dont les organisations représentatives de PME, les institutions publiques et les organismes intermédiaires, afin de pallier les carences des sources d'information existantes.

Il pourrait aussi soutenir l'émergence et l'existence de grappes d'entreprises innovantes. Aider les protagonistes locaux à mettre les stratégies de grappe en œuvre essentiellement à travers des dispositifs de stimulation de la collaboration entre les établissements de recherche publics et privés ; améliorer la disponibilité d'informations sur le marché et renforcer la coopération entre les entreprises, par exemple dans le domaine du renseignement économique et des marques (création et stratégie), ainsi que pour le développement des ressources technologiques et humaines. Une fois ces réseaux existant, le MPME pourrait renforcer les relations internationales entre les plates-formes nationales et régionales concentrant les flux d'informations pertinentes et accroître la participation des PME à des réseaux de recherche et des marchés technologiques. Cette action englobe le renforcement de l'implication des PME dans les partenariats public-privé existants (régionaux, nationaux et mondiaux) qui relie science et innovation.

Les Mesures : Quatre mesures composeront cette Initiative 21 :

- Mesure 1 : Le MPME devrait initier, en relation avec les autorités provinciales, le développement d'une infrastructure de base pour des zones d'activités pour répondre aux activités des PME pour des activités classiques de production et de commercialisation et pour des clusters technologiques/pôles de

compétitivité et des parcs industriels, pour des projets innovants pour lesquels une offre immobilière pourrait être proposée répondant aux principaux besoins des investisseurs et de leurs employés ;

- Mesure 2 : Le MPME pourrait créer ou renforcer les institutions pour promouvoir les effets de regroupement en collaboration avec les organisations intermédiaires ;
- Mesure 3 : Le MPME devrait inciter les organisations représentatives des PME et l'Institution d'appui technique à développer et animer une grande variété de réseaux d'entreprises ;
- Mesure 4 : L'Institution d'appui doit inciter la création de réseau d'entreprises leur permettant de devenir une plateforme pour bénéficier de l'ensemble des services et d'une expertise adaptée à ses besoins.

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources*: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, la GIZ, l'USAID, le PNUD/UNCDF, la CTB.

*Résultats* : (1) Foncier nécessaire à la mise en place des zones d'activité mobilisé en relation avec les autorités provinciales et les divisions provinciales du MPME ; (2) Institutions de formation et de R&D créées ou renforcées, par le MPME, en collaboration avec les organisations intermédiaires ; (3) Organisations représentatives des PME et Institution d'appui technique développent et animent une grande variété de réseaux d'entreprises ; (4) Création de réseau d'entreprises sur incitation de l'Institution d'appui afin de bénéficier de l'ensemble des services et d'une expertise adaptée à leurs besoins.

## **Initiative 22: Programmes spécifiques et Incitations financières pour le développement de la technologie (prélèvements et subventions publiques à la RD)**

*Description de l'initiative* : Le financement des PME déjà difficile est amplifié pour les PME innovantes qui cherchent à grossir, rendant difficile la passation de contrats convenant à la fois aux investisseurs et aux PME à la recherche de capital-risque du fait que la rentabilité des activités innovantes est très incertaine, les investisseurs potentiels connaissent mal le sujet technique et les activités innovantes sont généralement immatérielles, ce qui rend l'évaluation monétaire difficile avant l'introduction sur le marché. Des programmes spécifiques (contrepartie) doivent être mis en œuvre pour favoriser les PME locales en tant que partenaires de R&D pour exploiter les possibilités de sous-traitance des multinationales. Des mesures devraient également être prises pour encourager les projets de collaboration entre les multinationales et les PME pour faciliter les transferts de technologie et le développement des compétences. Les incitations financières telles que les subventions, les prêts et les allègements fiscaux devraient être introduites. Cependant, un examen rigoureux par le suivi et l'évaluation ex post sont essentiels pour garantir que les subventions implicites que ces situations de rentes créent ne sont pas dissipées.

*Commentaires* : Face à ces constats, le MPME devait axer les mesures destinées à promouvoir l'accès des PME innovantes au financement essentiellement sur les premiers stades du processus de financement (type capital risque) de l'entreprise. Des fonds publics pourraient être employés pour mobiliser des financements privés afin de réduire la pénurie de financements. Il faut reconnaître la nécessité d'un lien de proximité entre fournisseurs et demandeurs de capitaux, en particulier pour les investissements à petite échelle. Les projets provinciaux d'apport de fonds propres (par exemple des fonds provinciaux) sont particulièrement adaptés à ces types d'investissements. Des programmes de financement par capitaux propres de ce type devraient être créés parallèlement au développement et au soutien de pépinières d'entreprises.

L'institution d'appui ou une autre institution (à identifier) pourrait réduire l'asymétrie informationnelle entre les entrepreneurs et les bailleurs de fonds : (i) en évaluant la qualité des demandeurs ; (ii) en procédant à des vérifications au préalable ; (iii) en exerçant des fonctions de contrôle et de gouvernement d'entreprise ; et (iv) en aidant les PME à utiliser au mieux leurs ressources financières.

En collaboration avec les organisations représentatives des PME et les experts comptables, encourager les PME à comptabiliser, mesurer et déclarer leurs actifs immatériels (compétences en NTIC, organisation, logiciels et réseaux, droits de propriété intellectuelle), de sorte que les actifs des PME puissent être gérés plus efficacement et valorisés de manière plus fiable par les marchés de capitaux et les investisseurs.

Le MPME devrait agir pour promouvoir des cadres réglementaires et des politiques d'innovation favorables, investir dans l'enseignement et la formation de niveau supérieur, ainsi que dans la R-D, diriger les investissements dans l'infrastructure technologique afin de jeter les bases d'une économie numérique prospère, stimuler le développement de l'innovation et faire en sorte que les jeunes aient accès aux connaissances et aux compétences nécessaires pour exploiter la technologie et créer des produits et services commerciaux.

Si l'on incite les établissements d'enseignement universitaire et les entreprises à collaborer en vue de regrouper des capacités technologiques, on peut également favoriser une recherche appliquée, qui est plus que nécessaire dans plusieurs domaines stratégiques. La création de mécanismes de diffusion et de commercialisation des fruits de cette recherche soutiendront également ces efforts. De plus, l'apport de capital de démarrage pour les jeunes entreprises de haute technologie pourrait être encouragé par des incitations financières à la R-D dans les entreprises publiques et privées, par des mesures institutionnelles et budgétaires adaptées qui encouragent la fourniture de ce type de financement, ainsi que par un soutien plus appuyé à la recherche pour les entités publiques et privées, via des subventions à la recherche et d'autres formes de bourses de recherche institutionnelle. Outre la coopération avec les établissements d'enseignement, le secteur privé pourrait contribuer à améliorer les compétences en formant sa main-d'œuvre. Il peut peut-être accroître la part de masse salariale qu'il consacre à la formation en entreprise.

Les Mesures : Deux mesures composeront cette Initiative 22 :

- Mesure 1 : Le MPME devrait accroître la disponibilité et simplifier l'utilisation des incitations fiscales à la R&D
- Mesure 2 : Plusieurs formes de financement devraient être mis en œuvre : (i) Apport de capital de démarrage pour les jeunes entreprises de haute technologie encouragé par des incitations financières à la R-D dans les entreprises publiques et privées ; (ii) Mesures institutionnelles et budgétaires adaptées et soutien appuyé à la recherche pour les entités publiques et privées, via des subventions à la recherche et d'autres formes de bourses de recherche institutionnelle.

Timing : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

Ressources: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, la GIZ, l'USAID, le PNUD/UNCDF, la CTB.

Résultats : (1) Disponibilité accrue et utilisation des incitations fiscales à la R&D simplifiées ; (2) Plusieurs formes de financement sont mises en œuvre et les PME en sont informées.

## **AXE 8 - EXPANSION DES MARCHÉS**

Le modèle basé sur les exportations qui a si bien fonctionné pour de nombreux pays émergents durant les dix dernières années s'est désormais essoufflé. Les différents pays émergents ne peuvent réussir que s'ils mettent en place des réformes structurelles et adoptent avec succès un programme économique faisant une part plus belle au marché intérieur.

En référence au diagnostic, deux initiatives stratégiques sont retenues pour la construction d'un cadre de soutien adéquat aux PME dans le cadre de la SNPME, comprenant :

- 1/ Développer un Marché Intérieur favorable aux PME
- 2/ Développer un Marché international porteur pour les PME

## AXE 8 - EXPANSION DES MARCHÉS

Développer un Marché Intérieur favorable aux PME

Développer un Marché international porteur pour les PME

### Initiative 23: Développer un Marché Intérieur favorable aux PME

*Description de l'Initiative* : Plusieurs actions sont visées :

1) Se développer dans le marché intérieur est une priorité « naturelle » pour les PME, c'est l'espace naturel de leur développement économique. Pour la majorité des entreprises en RDC, qui ne développent leurs activités que sur leur marché national et, dans certains cas, quelques marchés périphériques, le climat des affaires et les perspectives offertes par le Marché intérieur sont essentiels. L'optimisation du marché intérieur constitue donc pour elles, un levier essentiel de développement, car ce qui en entrave le fonctionnement les pénalise directement. En RDC, le renforcement du marché intérieur, est incomplet et hétérogène, et ne permet pas de relancer la compétitivité des entreprises. Mais, pour cela, il est indispensable que les décideurs publics prennent en compte le contexte concurrentiel international, et remettent en cause la notion étriquée de marché intérieur pertinent.

2) Être plus compétitif : la nécessité d'agir simultanément sur plusieurs leviers. Le marché intérieur n'est pas seulement un espace géographique et économique. C'est aussi un ensemble de politiques thématiques, que les autorités impulsent. Mais la compétitivité des PME est la résultante de nombreux facteurs, qui dépassent le cadre formel du Marché intérieur. Pour faire évoluer le marché intérieur, il est donc indispensable d'agir de manière large et transversale.

3) Tenir compte du facteur temps : accélérer la dynamique pour faire davantage et mieux. Malgré un taux de croissance économique impressionnant et une baisse du taux de pauvreté de 71 % en 2005 à 63 % en 2012, ce dernier reste élevé en RDC. Le pays se situe à la 176ème sur 188 pays en 2014 sur l'indice de développement humain (IDH) du PNUD. Son revenu national brut, qui s'élevait à 380 dollars par habitant en 2014 (méthode Atlas), figure parmi les plus bas du monde. La RDC doit donc faire en sorte d'accélérer la mise en place des mesures permettant de renforcer le marché intérieur, notamment de rendre opérationnelle la mise en œuvre de la SNPME.

4) Dans la mesure où le développement du marché intérieur est la résultante de nombreuses politiques sectorielles – et de leurs interactions mutuelles – il apparaît indispensable, pour pouvoir disposer d’une vision globale et prospective, de passer en revue plusieurs aspects thématiques, afin de faire le point sur les avancées et les insuffisances qui les caractérisent. Il s’agit de faire vivre les PME dans le meilleur environnement possible : (i) Améliorer le processus d’élaboration de la législation intéressant les entreprises et la simplification administrative et (ii) Favoriser l’entrepreneuriat, sa réussite et sa reconnaissance pour faire progresser l’économie ; (iii) Faire évoluer les règles des marchés publics pour faciliter la participation des PME ; (iv) Faire évoluer le traitement fiscal et les modalités de financement des entreprises ; (v) Amplifier et rationaliser la recherche et l’innovation mettre les résultats au service du renforcement des PME, notamment les NTIC ; (vi) Apporter un appui-conseil aux PME en matière de commercialisation ; (vii) Développer la compétence de la main d’œuvre et moderniser les outils pédagogiques; (viii) Garantir la qualité des produits dans le marché intérieur et favoriser une bonne intégration du marché intérieur dans l’environnement international (surveillance de la qualité et de la sécurité des produits circulant en RDC) ; (ix) réhabiliter les infrastructures de transport et énergétique; (ix) Informer les PME sur les débouchés commerciaux (études sectorielles par province sur les potentialités agricoles, industrielles et de services dédiées aux PME), (x) Soutenir le développement de zones industrielles adaptées aux améliorations des procédures et des infrastructures commerciales aux frontières ; (xi) Moderniser et relancer des moteurs de croissance, à savoir l’agroalimentaire, l’agro-industrie, le BTP et le tourisme ainsi que l’artisanat, particulièrement l’artisanat orienté sur les mines et la forêt et la promotion de PME dynamiques, modernes et innovantes opérant dans ce secteur. Dans cette optique promouvoir les ZES et les parcs agro-industriels.

Tous ces aspects ont été passés en revue à travers les axes d’intervention précédents de la SNPME.

Commentaires : Le MPME s’attache, avec la mise en œuvre de la SNPME, à faire émerger un secteur de PME compétitives et créatrices d’emplois. Pour cela, en relation avec les Ministères techniques concernés, il doit s’employer à :

- Développer et promouvoir un nombre restreint de filières de croissance prioritaires où l’avantage concurrentiel est avéré, avec un accompagnement public et une concentration de moyens visant à faire émerger des entreprises « championnes » dans ces filières. Cette approche par les filières de croissance, qui est un des piliers essentiels de la compétitivité, vise à assurer une forte croissance des filières ciblées avec un effet d’entraînement sur l’ensemble de l’économie et à renforcer la synergie intersectorielle. Chaque filière fera l’objet de plans de développement intégré à moyen terme, visant à stimuler l’investissement, la productivité et la compétitivité des entreprises de la filière ;
- Augmenter la productivité agricole et lever les obstacles à l’émergence d’une agriculture de seconde génération (cf. objectif DSCE), c’est-à-dire une agriculture semi intensive et industrielle capable d’assurer la sécurité et l’autosuffisance alimentaires, d’approvisionner l’industrie de transformation et créer un marché et une consommation internes pour les filières extraverties et enfin de développer les exportations et améliorer ainsi la balance commerciale ;
- Densifier le tissu industriel et mettre à niveau les entreprises nationales, à la fois pour affronter la concurrence internationale sur leurs propres marchés dans le contexte de l’ouverture progressive, mais inéluctable des frontières, mais également pour s’insérer dans les chaînes de valeur des grands groupes et participer au processus de réalisation des programmes et projets nationaux dans le cadre des grands chantiers du DSCE ;
- Appuyer et accompagner les PME/PMI dans leur développement et encourager la sous-traitance, créer des pôles régionaux de développement et inciter les entreprises du secteur informel à migrer dans l’économie moderne.

- Introduire des politiques ciblées, destinées à corriger les dysfonctionnements spécifiques au marché, et à appuyer les entreprises les plus vulnérables, notamment les microentreprises, les entreprises opérant dans des domaines moins porteurs ou dirigées par de jeunes entrepreneurs, etc.

Cette approche nécessite que le MPME renforce les capacités commerciales des PME et facilite le cadre des échanges par :

- La Promotion et diversification des marchés intérieurs et d'exportations, via le développement de la culture qualité, une bonne maîtrise des avantages et contraintes des accords internationaux par le secteur privé et les structures d'appui ainsi qu'un suivi prospectif de l'évolution de la demande mondiale ;
- L'Amélioration de la performance de la chaîne logistique dans le commerce interne et avec la région (corridors) ;
- La Facilitation du commerce frontalier ;
- Une Meilleure utilisation des instruments de défense commerciale ;
- Un Renforcement des échanges avec les pays de la sous région et frontaliers ;
- Une Utilisation plus large des NTIC en matière de commerce électronique

Les défaillances du marché se produisent souvent dans les domaines de la formation, de l'accès au financement, de l'innovation et de l'assimilation des nouvelles technologies, ainsi que de l'accès à l'information. La SNPME pour être efficace, comme nous l'avons présenté, doit se traduire par un large éventail de politiques horizontales orientées vers le marché, conçues pour prendre en considération les spécificités des PME (selon le principe du « penser petit d'abord»), conjuguée avec des politiques ciblées bien structurées et soigneusement conçues et un système de suivi-évaluation performant (voir document Plan d'action de la SNPME).

Le MPME travaillera avec les autres Ministères et entités publiques et privées pour aider à créer un environnement favorable, à rendre les produits compétitifs en termes de qualité, et pour faciliter leur commercialisation sur le marché national. Car on ne peut pas produire des articles de qualité médiocre et s'attendre à être protégé. La promotion de la qualité des produits nationaux les rend plus concurrentiels, tant sur les marchés nationaux qu'à l'international.

L'accent pourrait être davantage mis sur l'agriculture. L'objectif étant que la RDC devienne un exportateur net plutôt qu'un importateur net, qu'elle est aujourd'hui. Pour que le pays réponde à sa demande nationale il faut aider les agriculteurs à créer plus de richesse et à devenir plus prospère. Les opportunités à l'export seront exploitées ensuite. À cette fin, il faut aider les agriculteurs à améliorer leurs cultures et mieux vendre leurs produits. L'agriculture et l'agroalimentaire en RDC ne sont pas assez performants, alors même que les parts d'exportation diminuent, l'importation de produits alimentaires augmente. Il est possible d'inverser ces tendances grâce à des mesures appropriées, à un investissement soutenu dans le secteur public et dans le secteur privé et à des partenariats public-privé solides, s'appuyant sur des procédures et processus ouverts et transparents tout au long de la chaîne de valeur.

Le gouvernement continue à promouvoir les ZES et les parcs agroindustriels mais aussi urgente que soit l'affectation de terres à l'agroalimentaire, le MPME doit surtout veiller à ce que les acquisitions ne menacent

pas les moyens de subsistance de la population et que les achats de terres ou les fermages soient conformes à des normes éthiques et socialement responsables, notamment en reconnaissant les droits des utilisateurs locaux, en organisant des consultations avec les communautés locales et en versant un dédommagement juste, au prix du marché, pour les terres acquises.

Les grandes entreprises agro-industrielles sont encouragées à participer à aux agropoles (ZES et parcs agroindustriels), dans le cadre d'une approche intégrée de l'agriculture et de l'agrobusiness, qui englobe la production de petites fermiers, des infrastructures comme la production d'eau, les routes, les entrepôts, l'énergie, et en soutenant ceci par l'entrée d'investisseurs qui pourront acheter les produits et leur apporter de la valeur ajoutée. Dans ce cadre et plus généralement, le MPME devra aussi s'assurer de la mise en place de nouveaux investissements dans les infrastructures des petites exploitations afin de réduire les pertes après récolte pour les céréales et pour les denrées périssables, en raison de mauvaises conditions d'entreposage et de la piètre qualité des infrastructures agricoles.

L'agriculture et l'agroalimentaire figurent en tête des priorités fixées dans le domaine du développement et de l'entreprise en RDC. Le MPME doit prendre un leadership fort pour mobiliser les secteurs public et privé. La réussite tiendra à la collaboration avec des investisseurs stratégiques promouvant les « bonnes pratiques », tout autant qu'au renforcement des garde-fous et des systèmes d'administration foncière ainsi qu'à la sélection d'investissements propices au développement durable.

Le secteur agro-industriel peut créer, sur le plan intérieur, les conditions d'un redimensionnement à la hausse des PME jusqu'au stade où elles seront en mesure d'exporter.

Enfin, en matière de modernisation technique ou entrepreneuriale (qualité, design et innovation), le secteur de l'artisanat n'est pas assez reconnu. Le manque de données statistiques ne facilite pas cette reconnaissance. Il faut mettre en œuvre une politique de promotion des petites entreprises et des d'instruments d'appui à la modernisation et à la formation continue. La faible structuration des organisations professionnelles dans ce secteur et l'absence des liens avec les institutions d'appui existantes se traduisent par un esprit d'initiative défaillant et une absence grave de formation en gestion de l'entreprise. Les problèmes d'approvisionnement en matières premières, le manque de techniques adaptées et d'équipements adéquats, ainsi que des mécanismes insuffisants de renforcement des compétences des chefs d'entreprise concourent à une compétitivité très limitée.

Le MPME pourrait (i) faire du lobbying pour sensibiliser les classes moyennes aux produits locaux, pour protéger efficacement ces marchés et pour favoriser l'émergence de politiques publiques favorables à la petite entreprise. Cela peut prendre la forme d'un projet d'appui des PTF. Ceci nécessite la mise en place d'un dispositif d'information économique pour produire des statistiques notamment sur l'apport de la petite entreprise et de l'artisanat aux PIB de la RDC ; (ii) structurer la profession et renforcer les corps intermédiaires pour la mise en place de programmes spécifiques d'appui à la modernisation technique et entrepreneuriale ; (iii) mutualiser des ressources et des actions ; expérimenter et accompagner dans l'utilisation d'équipements modernes et un approvisionnement collectif en matières premières ; (iv) construire des actions de formation et de perfectionnement des producteurs et une meilleure conception des produits, en partie grâce au compagnonnage et aux techniques adéquates de diagnostic de la petite entreprise. La formation en maintenance, le respect des normes, la production en série. Recherche d'une meilleure adéquation des produits aux différents marchés et d'une plus grande qualité et innovation (design).

Sur la base d'une politique volontariste de valorisation des filières et des métiers porteurs, les petites entreprises et les entreprises artisanales se positionneraient sur leurs marchés locaux, avec des produits de qualité, grâce à l'accompagnement de l'Institution d'appui et des organisations intermédiaires mais aussi à une action de valorisation des productions artisanales auprès des consommateurs locaux et étrangers. Elles

commenceraient à s'attaquer aux marchés régionaux et, pour certaines, aux marchés internationaux, avec des produits labellisés et des nouvelles méthodes de production, respectueuses des principales normes internationales. En s'inspirant de l'expérience congolaise, des Centres de ressources professionnelles (CRP) pourraient être implantés dans le pays, permettent la mutualisation, l'animation économique et la construction de partenariats. Ces CRP ont été appropriés par les artisans et les petits entrepreneurs et se révèlent être des dispositifs d'accompagnement adaptés aux caractéristiques et besoins de la petite entreprise, notamment dans le domaine du renforcement des compétences des chefs d'entreprise. Ils incluent, dans certains cas, des services administratifs à temps partagé, des ateliers groupés de production et de commercialisation et sont, dans tous les cas, animés d'une volonté de développer le maximum de services à la petite entreprise, par la mise en commun des compétences et des ressources des uns et des autres. Ces centres ont permis le partage des expériences, une maîtrise des évolutions techniques, le professionnalisme dans le management de la production, la conception des produits innovants et la mise à niveau des compétences. En matière d'accès aux marchés externes, les CRP ont permis de construire de liens entre les producteurs, les exportateurs et importateurs et les designers et qualitatifs : promotion de marques et de labels, guides de bonnes pratiques, référentiels, structures de contrôle de qualité et information sur les tendances de marché pour se positionner sur des secteurs porteurs..

Les Mesures : Quatre mesures composeront cette Initiative 23 :

- Mesure 1 : le MPME pour soutenir le marché intérieur mettra en œuvre la SNPME de façon efficace et veillera à améliorer les domaines de la formation, de l'accès au financement, de l'innovation et de l'assimilation des nouvelles technologies, ainsi que de l'accès à l'information pour les PME
- Mesure 2 : Le MPME mettra en œuvre de façon très opérationnelle les cadres de concertation afin de travailler avec les autres Ministères et entités publiques et privées pour créer un environnement favorable aux PME leur permettant de développer leur marché intérieur, du niveau provincial au niveau national ;
- Mesure 3 : Le MPME que ce soit dans les projets agricoles, industriels ou de services veillera à ce que (i) les PME soient protégées et intégrées dans les chaînes de valeur pour assurer une expansion du marché intérieur ; (ii) à développer l'industrie dans des provinces favorables à ce secteur ; (iii) à restructurer et développer les chaînes de production ;
- Mesure 4 : Le MPME développerait des actions en faveur de l'artisanat et des TPE en s'inspirant d'expériences internationales, notamment les CRP au Congo.

Timing : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

Ressources: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, la GIZ, l'USAID, le PNUD/UNCDF, la CTB.

Résultats : (1) : Mise en œuvre efficace de la SNPME dans tous les domaines d'action pour développer un marché intérieur résultante de nombreuses initiatives implémentées ; (2) Cadres de concertation opérationnels tenant compte des politiques des différents Ministères techniques et des autorités politiques provinciales conçues en tenant compte des PME du niveau provincial au niveau national ; (3) PME protégées et intégrées dans les chaînes de valeur et développées dans des provinces porteuses ; (4) CRP ou structures équivalentes créées et opérationnelles dans les filières porteuses identifiées.

#### **Initiative 24 : Développer un Marché international porteur pour les PME**

Description de l'Initiative : Au nombre des conditions d'ensemble de nature à favoriser le renforcement de la compétitivité des PME figure l'instauration d'un cadre juridique, réglementaire et administratif propice au développement des PME, l'amélioration de l'accès au financement pour les PME, la mise en place d'une structure institutionnelle d'appui aux PME, la mise à disposition des compétences et des infrastructures de soutien nécessaires, autant de lignes d'action devant être intégrées dans le cadre national de développement.

Cette initiative s'intéressera en priorité à une catégorie particulière de PME qui exportent ou possèdent un potentiel à l'exportation, ainsi qu'à celles qui ont les moyens de s'insérer dans la chaîne de l'offre des entreprises réalisant des IDE.

Commentaires : Aide au développement des exportations des PME

La mondialisation a ouvert aux PME la possibilité de devenir exportatrices, c'est-à-dire la possibilité d'une intégration économique dans les chaînes de valeur à l'échelle mondiale, donnant accès aux nouvelles technologies, aux compétences, aux capitaux et aux marchés, insufflant ainsi une dynamique sans précédent à la croissance des exportations et des bénéfices.

Cet état de fait est à l'origine d'une diversification et d'une intensification des interactions entre les échanges internationaux et les flux d'investissements étrangers. Pour les PME exportatrices de RDC, ce processus est porteur de nouveaux défis, commerciaux par l'intensification brutale de la concurrence due à l'accroissement des importations et l'arrivée de nouveaux investisseurs étrangers sur les marchés intérieurs. Les PME sont contraintes de s'adapter aux stratégies commerciales des sociétés multinationales, aux évolutions des tendances, des prix et de la concurrence au niveau international, et à la prolifération des mesures « au-delà de la frontière » (notamment des obstacles aux échanges de nature technique et des mesures sanitaires et phytosanitaires institués dans les accords de l'OMC).

Sur le plan macroéconomique, la mise en œuvre de stratégies gouvernementales saines et la stabilisation du taux de change réel à un niveau compétitif sont les piliers de la promotion des exportations. Un taux de change compétitif en termes réels agit en effet comme un stimulant sur les exportations. En outre, l'application d'un régime des échanges tourné vers l'extérieur et respectueux des mécanismes du marché, privilégiant le démantèlement des contrôles et des droits de douane à l'importation (autorisant l'entrée de facteurs de production aux prix en vigueur sur le marché mondial), la rationalisation des formalités administratives, à l'exportation comme à l'importation, la modernisation de l'administration des douanes et une gestion efficace de la taxe sur la valeur ajoutée sont autant de facteurs propres à faciliter les exportations, y compris pour les PME.

En RDC, les PME font face à des problèmes particuliers liés à leur taille, dans le contexte de la libéralisation rapide des échanges, et ont besoin de développer leurs capacités pour tirer parti des possibilités offertes par un système commercial régional plus ouvert et du développement du réseau de production. Malgré la réduction de la moyenne pondérée des droits de douanes, les petites entreprises ont encore des difficultés à exploiter pleinement les possibilités découlant des accords de mondialisation et du commerce régional. La contribution des PME à l'exportation directe est restée statique et a même diminué. La réduction des tarifs n'a pas bénéficié aux PME en RDC et le gouvernement doit davantage mettre l'accent sur la lutte contre les obstacles non tarifaires (procédures douanières, mobilité des hommes d'affaires, exigences du respect des normes d'étiquetage, accès au financement, reconnaissance des qualifications professionnelles, protection des consommateurs en particulier en ce qui concerne les transactions en ligne et droits de propriété intellectuelle) pour que les PME puissent bénéficier de l'expansion du commerce et améliorer leur capacité d'exportation.

Le MPME pourrait apporter une assistance technique dans les domaines de la gestion de la qualité, de l'amélioration de la productivité et de la métrologie permettant aux PME à se conformer aux normes et aux réglementations applicables aux produits sur les marchés à l'exportation. Les PME manquent également de compétences dans le traitement des clients, tant sur les marchés nationaux qu'étrangers. Elles ont une connaissance limitée de la langue et de la culture, ainsi que des questions juridiques et bureaucratiques liés à la participation aux marchés d'exportation et aux réseaux de production. Elles peuvent ressentir un manque

de soutien en infrastructure commerciale et dans certains pays peuvent être victimes de discrimination par rapport aux grandes entreprises.

Si les progrès de la libéralisation des échanges se traduisent par un abaissement des droits de douane et des restrictions quantitatives, l'apparition de nouveaux obstacles aux échanges, notamment d'obstacles techniques au commerce (OTC) et de normes sanitaires et phytosanitaires (mesures SPS), oblige la RDC à déployer des efforts hors de sa portée, et elle est donc perçue comme une pratique discriminatoire et souvent injuste. De fait, on observe, par exemple que l'accès aux marchés pour les produits de l'agriculture industrielle (qui rapportent d'importantes recettes à l'exportation) devient de plus en plus difficile à cause des OTC (notamment des réglementations, normes de produit, procédures d'essai et d'homologation) et des mesures SPS (notamment des normes de sécurité alimentaire et de santé animale et végétale).

Le MPME devrait soutenir les PME à divers niveaux en suscitant auprès d'autres parties prenantes ou en mettant en œuvre lui-même les axes suivants d'appui au développement d'un marché international :

(1) Le MPME devrait veiller à ce que la stratégie de promotion des exportations comprenne des programmes de soutien spécifiques pour les PME en matière d'internationalisation (informations sur le commerce international, assistance à l'exportation, organisation et participation à des missions commerciales, expositions commerciales internationales, formation et soutien aux exigences techniques et standards de qualité dans le respect des normes internationales). La fourniture de conseils et d'informations à forte valeur sur le marché international pourraient être réalisés par l'Institution d'appui technique et les organisations représentatives des PME, éventuellement par un organisme spécialisé export. Ces conseils et informations toucheraient les caractéristiques des produits, les prix, les acheteurs, les distributeurs, les normes pertinentes et les spécifications, les meilleures pratiques internationales, les traitements préférentiels, et les exigences juridiques et procédures connexes. Un support marketing devrait inclure: information sur le marché, recherche en marketing, promotion de la marque, intervention de l'offre, facilitation de la participation à des foires et expositions commerciales, renforcement des circuits de commercialisation et de distribution, organisation jumelage acheteur-vendeur, systèmes logistiques, préparation de la documentation publicitaire, évaluation de la solvabilité des importateurs, jumelage d'entreprises, fourniture de points de vente et formation de consortiums.

(2) Les PME devraient être encouragées à recueillir des renseignements sur les marchés, pour faciliter leur entrée en entreprenant des études spécifiques sur les marchés par elles-mêmes ou en accédant à des sources secondaires d'information auprès de leurs organisations professionnelles ou sur un site E-gouvernement dédié export. Ceci, entre autres, améliorerait leur prise de conscience sur les nouveaux et émergents aspects des opérations et pratiques commerciales telles que l'innovation, la publicité et le changement de media de communication, renforcerait les marques locales et accroîtrait leur part de marché.

(3) Le MPME pourrait renforcer les capacités des PME exportatrices potentielles, afin de les rendre compétitives sur le marché international, en les encourageant à se doter de connaissances et de compétences dans des domaines tels que la gestion financière et le marketing. Ceci leur permettrait de répondre aux nouvelles tendances des marchés et aux besoins des différents segments de marché, et de tirer parti de leurs compétences de base pour créer et développer des niches de marché. La capacité de commercialisation des PME serait améliorée par la mise en place de modules de formation orientés sur des domaines tels que les techniques de négociation, la planification des produits, le merchandising, les prix, la construction de marque et le comportement des consommateurs, et la gestion de la logistique pour permettre aux PME de suivre le rythme des nouvelles tendances et exigences du marché. De plus, il est important de former les PME à développer les meilleures pratiques commerciales et de gestions telles que la gestion de la chaîne d'approvisionnement, gestion des relations clients et de la planification des ressources pour obtenir un avantage concurrentiel. Elles devraient également être encouragées à se comparer à leurs pairs et concurrents

pour améliorer la performance. Les programmes de formation devraient être conçus, en collaboration avec les organisations représentatives des PME, afin d'encourager la participation des PME dans l'analyse comparative des programmes et à explorer leur potentiel d'exportation.

Bien que les services de conseil en gestion commencent à faire leur apparition, l'accès à ce type de prestations demeure très problématique en RDC, en particulier pour les candidats à l'exportation. L'offre de services de certification selon la norme ISO9000/ISO14000 provient pour l'essentiel de sociétés de conseil à capitaux étrangers qui pratiquent des tarifs élevés. Les laboratoires d'essai sont pour la plupart aux mains d'organismes nationaux de normalisation, qui n'offrent pas les services de conseil nécessaires pour permettre aux PME ayant un potentiel à l'exportation de mieux appréhender les normes de produits et de procédés en vigueur à l'étranger. Les structures d'essai privées sont quasi-inexistantes ou cantonnées à l'intérieur de grandes entreprises et exclusivement réservées à leur usage interne, ce qui signifie qu'elles ne sont pas accessibles aux PME. Les organisations représentatives des PME ne disposent pas de moyens financiers propres pour investir dans des services d'aide aux PME en matière de modernisation technologique.

Le MPME pourrait prendre des mesures pour préserver et améliorer la compétitivité des PME et amener d'autres PME à se lancer à l'exportation par l'octroi d'aides à l'obtention de la certification selon la norme ISO9000/14000, la mise en place de mécanismes d'accréditation et la création de centres d'aide à l'amélioration de la productivité et à la conception de produits ayant vocation à permettre aux PME de s'aligner sur les normes internationales, et enfin les mesures destinées à encourager les organisations représentatives des PME, en particulier au niveau sectoriel, à créer des structures techniques au service de leurs adhérents et des centres spécialisés dans l'aide aux PME.

(4) Le MPME et les organisations représentatives des PME devraient (comité de concertation et rapprochement des PT) mettre en place des facilités financières pour les exportations. Etant donné que les systèmes financiers dominés par les banques en RDC, limitent généralement les financements disponibles pour les nouveaux projets des petites entreprises, les initiatives du gouvernement peuvent donc jouer un rôle important dans l'accès au financement pour l'internationalisation soit directement (par exemple, les programmes de financement des exportations) ou en réduisant les risques perçus de prêteurs commerciaux et des investisseurs. Dans ce contexte, familiariser les dirigeants de PME avec les différentes formes de financement liés à l'exportation est particulièrement important (par exemple, lettres de crédit, affacturage, crédit-bail, assurance commerciale). Le MPME peut offrir aux PME des financements à des taux d'intérêt compétitifs pour développer leurs activités à l'exportation en mettant à leur disposition des mécanismes de garantie de prêts à l'exportation et des prêts assortis de faibles taux d'intérêt et de modalités de remboursement souples. Il devrait encourager les banques privées (banques d'affaires, fonds de placement en capital-risque) à proposer des services financiers adaptés aux besoins des PME exportatrices.

(5) Les coûts élevés de dédouanement peuvent être prohibitifs et ont un effet dissuasif pour les PME qui désirent participer à des marchés internationaux, en raison de leurs inconvénients d'échelle et de coûts par rapport aux grandes entreprises. Par conséquent, ce qui rend les procédures d'exportation simple et à moindre coût et la lutte contre la prédation est essentiel pour encourager davantage de PME à explorer les potentiels sur les marchés internationaux.

(6) Le MPME, l'Institution d'Appui et les organisations professionnelles féminines ou comptant beaucoup de femmes parmi leurs membres devraient les informer sur les débouchés commerciaux existant à l'échelon international et s'employer de concert à promouvoir l'adoption de programmes d'enseignement et de formation sur le système commercial international et les débouchés qu'il offre, et encourager l'organisation de voyages d'étude et le développement de réseaux commerciaux. La participation des femmes entrepreneurs au commerce international et à l'économie mondiale serait facilitée par une plus grande compréhension de l'économie mondialisée, et le renforcement de partenariats avec les organisations compétentes en vue de

diffuser l'information et de faire connaître aux PME et aux femmes entrepreneurs les mécanismes d'aide aux échanges, y compris les instruments de financement. Le MPME devrait appuyer les efforts déployés par le secteur privé pour établir des partenariats entre les secteurs public et privé en vue de la mondialisation de l'entreprenariat féminin pour améliorer et développer les capacités dans le domaine des échanges, et perfectionner le savoir-faire et les réseaux commerciaux des femmes entrepreneurs. Il devrait jouer un rôle moteur dans l'action visant à recenser et diffuser les pratiques exemplaires ayant cours dans les secteurs public et privé et susceptibles d'être utiles aux femmes entrepreneurs. Les institutions publiques et les grandes entreprises devraient travailler en coopération afin que les entreprises détenues par des femmes puissent prétendre dans des conditions équitables à l'obtention de marchés publics et privés, et qu'elles soient incitées à participer davantage au commerce électronique et à s'insérer dans les circuits d'approvisionnement. Enfin, le MPME devrait inciter la création et l'expansion de sociétés privées de prestation de services d'application adaptées aux besoins des femmes entrepreneurs et offrant des possibilités de formation et de perfectionnement dans le domaine du commerce international

(7) Le MPME devrait jouer un rôle leader dans l'élaboration d'une stratégie nationale de développement et de promotion des exportations, sous la conduite du ministère compétent, mais avec la participation de l'ensemble des parties prenantes. L'objectif étant d'accroître le volume et la valeur des exportations, ainsi que le nombre d'entreprises exportatrices en cherchant à répondre aux besoins des entreprises aux différents stades de maturité de leurs marchés à l'exportation. L'idée est en outre d'intégrer la promotion et l'aide au développement des exportations dans un système de soutien aux entreprises évolué et efficace.

(8) A terme, il serait sans doute utile de réfléchir à la création d'un organisme unique chargé de la promotion des exportations qui pourrait aussi avoir des attributions dans le domaine de l'IDE. En s'inspirant des bonnes pratiques en vigueur dans des économies de marché matures, il conviendrait de séparer, dès la création de cet organisme la formulation et l'exécution des actions qu'il est chargé de mettre en œuvre, sachant qu'il doit obéir aux principes suivants : (i) être géré selon les règles de l'économie marchande ; (ii) privilégier les résultats par rapport aux méthodes ; (iii) être doté d'un personnel qualifié possédant une expérience concrète des affaires ; (iv) s'efforcer de privilégier la notion de service au client ; (v) prévoir une représentation du secteur privé au sein de son conseil de direction ; (vi) bénéficier de ressources financières en rapport avec les objectifs qu'il se donne.

Cet organisme devrait déployer une « offre » de services d'aide à l'exportation recouvrant : (i) la fourniture d'informations sur des marchés définis et des clients potentiels ; (ii) des dispositifs destinés à faciliter la prise de contacts avec des clients potentiels ou des intermédiaires et des prestataires, publics ou privés, de services aux entreprises ; (iii) des mécanismes d'aide à la réalisation de missions de prospection commerciale.

(9) Le MPME pourrait promouvoir la constitution d'une bourse nationale de sous-traitance (de type associatif), dispositif destiné à renforcer les interactions entre les PME entre PME et GE dont la cible serait les entreprises ayant le potentiel pour devenir fournisseurs et qui s'organiseraient autour des axes suivants : (i) améliorer l'informations des sociétés nationales et multinationales sur les fournisseurs locaux potentiels et sur les possibilités d'approvisionnement qu'ils sont en mesure de leur offrir en créant un portail national sur Internet et/ou des annuaires professionnels, mais aussi en organisant des manifestations favorisant les prises de contact avec des acheteurs potentiels ; (ii) cibler les fournisseurs en tenant compte de leurs capacités avérées et de leur détermination à s'améliorer ; (iii) collaborer étroitement avec les multinationales en les encourageant à aider les fournisseurs potentiels à mieux comprendre leurs exigences en matière d'approvisionnement, recenser les domaines dans lesquels ils ont de bonnes chances d'obtenir des contrats ; et porter leur attention sur les faiblesses auxquelles ils doivent remédier pour réussir. De tels échanges sont de nature à bâtir une compréhension et une confiance mutuelles entre les entreprises et les fournisseurs potentiels ; (iv) aider les PME/fournisseurs à formuler leurs attentes, puis à se procurer les services de soutien, publics ou privés, dont ils ont besoin ; (v) offrir des incitations financières aux multinationales et aux

PME locales pour les encourager à participer aux actions visant à renforcer les interactions entre elles (prendre en charge une partie des coûts salariaux supportés par une société lorsque des ingénieurs et des cadres faisant partie de son personnel consacrent du temps à des fournisseurs pour les aider à se mettre à niveau, octroyer des aides financières directes aux fournisseurs pour les aider à financer le coût de l'investissement initial ou à subventionner les services de conseil et de formation requis pour améliorer les capacités des fournisseurs); (vi) élaborer des programmes de renforcement des capacités incluant des initiatives axées sur la chaîne de l'offre et les pôles d'activité partant de l'idée qu'il est possible de constituer des chaînes de fournisseurs, en particulier pour les microentreprises, fournisseurs de rang inférieur ; (vii) promouvoir les parcs industriels et des pépinières d'entreprises afin d'offrir aux PME placées en position de fournisseurs une infrastructure appropriée, et de lancer des initiatives pour favoriser le déploiement de pôles d'activité grâce à des partenariats entre les secteurs public et privé.

(10) Le MPME pourrait lancer un plan de développement des Filières à fort potentiel à l'export. Ces filières pourraient regrouper notamment l'agriculture, dans laquelle l'Etat s'engagerait à mettre en place (i) une Offre RDC à l'attention des investisseurs nationaux et étrangers sur les filières d'exportation liées à l'agriculture/agro-industrie ; (ii) les efforts nécessaires pour démarcher les acteurs de référence dans ces filières d'exportation en faisant appel aux compétences, notamment celles du secteur, pour vendre l'Offre RDC aux investisseurs ; (iii) une offre d'infrastructures et de services aux meilleurs standards internationaux au sein des agropoles en tenant compte des PME dans la chaîne de valeur.

Les Mesures : Neuf mesures composeront cette Initiative 24 :

- Mesure 1 : Le MPME pourrait apporter une assistance technique aux PME à divers niveaux en suscitant les organisations représentatives des PME ou en mettant en œuvre lui-même via l'Institution d'appui, dans les domaines export (marketing, juridique, langues, mais aussi technologiques (gestion de la qualité, métrologie, etc.) et dans ses ambassades ;
- Mesure 2 : Le MPME devrait veiller à ce que la stratégie de promotion des exportations comprenne des programmes de soutien spécifiques pour les PME en matière d'internationalisation et à encourager les PME à recueillir des renseignements sur les marchés (études spécifiques par elles-mêmes ou en accédant à des sources secondaires d'information auprès de leurs organisations professionnelles) et en développant un site E-gouvernement dédié export ;
- Mesure 3 : Le MPME pourrait prendre des mesures pour préserver et améliorer la compétitivité des PME et les amener à se lancer à l'exportation par l'octroi d'aides à l'obtention de la certification selon la norme ISO9000/14000, la mise en place de mécanismes d'accréditation et des mesures destinées à encourager les organisations représentatives des PME, à créer des structures techniques au service de leurs adhérents et des centres spécialisés dans l'aide aux PME ;
- Mesure 4 : Le MPME et les organisations représentatives des PME devraient (comité de concertation et rapprochement des PTF) mettre en place des facilités financières pour les exportations, soit directement ou en réduisant les risques perçus de prêteurs commerciaux et des investisseurs ;
- Mesure 5 : Le MPME pourrait agir pour rendre les procédures d'exportation simple et à moindre coût et lutter contre la prédation pour encourager les PME à exporter
- Mesure 6 : Le MPME, l'Institution d'Appui et les organisations professionnelles féminines ou comptant beaucoup de femmes parmi leurs membres devraient agir pour aider les femmes à exporter (information, formation voyages d'étude, réseaux commerciaux, etc.) et pour promouvoir le développement de cabinets privés de prestation de services adaptés aux besoins des femmes exportatrices
- Mesure 7 : Le MPME devrait jouer un rôle leader dans l'élaboration d'une stratégie nationale de développement et de promotion des exportations, sous la conduite du ministère compétent, mais avec la participation de l'ensemble des parties prenantes. ;

- Mesure 8 : A terme, une étude devrait être réalisée sur l'opportunité de création d' un organisme unique chargé de la promotion des exportations et la constitution d'une bourse nationale de sous-traitance (de type associatif) ;
- Mesure 9 : Le MPME pourrait lancer un plan de développement des Filières à fort potentiel à l'export.

*Timing* : Voir le plan d'action présenté dans le Volume 3.

*Ressources*: Les partenaires intéressés par cette sous dimension pourraient être : la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, la GIZ, l'USAID, le PNUD/UNCDF, la CTB.

*Résultats* : (1) Assistance technique fournie aux PME à divers niveaux (MPME/ Institution d'appui,, organisations représentative) dans les domaines export; ( 2) La stratégie de promotion des exportations prend en compte des programmes de soutien spécifiques aux PME ; (3) Mesures prises pour préserver et améliorer la compétitivité des PME et se lancer à l'exportation par (certification, accréditation, structures techniques au service des PME et centres spécialisés dans l'aide aux PME) ; (4) Mise en place de facilités financières pour les exportations ; (5) Procédures d'exportation simplifiée, moins onéreuse et transparente ; (6) Mesures mises en œuvre pour aider les femmes à exporter (information, formation voyages d'étude, réseaux commerciaux, etc.) et pour développer des cabinets privés de prestation de services adaptés aux besoins des femmes exportatrices ; (7) Stratégie nationale de développement et de promotion des exportations élaborée (8) Etude sur l'opportunité de création d' un organisme unique chargé de la promotion des exportations réalisée et bourse nationale de sous-traitance (de type associatif) constituée ; (9) Plan de développement des Filières à fort potentiel à l'export proposé.