Document de

La Banque mondiale

RÉSERVÉ À L'USAGE OFFICIEL

Rapport No: PAD2448

ASSOCIATION INTERNATIONALE DE DÉVELOPPEMENT

DOCUMENT D'ÉVALUATION DE PROJET

D'UNE

PROPOSITION DE CRÉDIT

D'UN MONTANT D'US $100 MILLIONS

À LA
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

POUR UN

PROJET D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DE MICRO, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

7 juin 2018

Pratique mondiale de Finance, Compétitivité et Innovation
Région Afrique

Ce document est mis à la disposition du public avant d'être examiné par le Conseil. Cela ne signifie pas qu'il s'agit d'un résultat présumé. Le présent document peut être mis à jour à la suite de l'examen du Conseil et le document mis à jour sera rendu public conformément à la politique de la Banque en matière d'accès à l'information.

EQUIVALENCES MONÉTAIRES

Unité Monétaire = US$

EXERCICE FINANCIER
1er janvier – 31 décembre

Vice-Président régional:	Makhtar Diop
Directeur-pays:	Jean-Christophe Carret
Directeur Principal de la Pratique mondiale:	Ceyla Pararbasioglu-Dutz
Gestionnaire de la Pratique mondiale :	Rashmi Shankar
Chefs d'équipe:	Alain Tienmfoltien Traore, Milaine Rossanaly

ABBRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ANAPI	Agence Nationale pour la Promotion des Investissements
APP	Avance pour la Préparation du Projet
ASS	Afrique Subsaharienne
AT	Assistance Technique
AVEC	Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit
BAD	Banque Africaine de Développement
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BM	Banque Mondiale
CAS	Stratégie d'Aide-pays
C&C	Commerce & Compétitivité
CEDAW	Convention sur l'Elimination de toutes les Formes de Discrimination à l'égard des Femmes
CFAA	Évaluation de la Responsabilité Financière des Pays
CFEF	Cellule d'Exécution des Financements en Faveur des Etats Fragiles
CGES	Cadre de Gestion Environnementale et Sociale
CIIP	Industries Concurrentielles et Programme d'Innovation
COPA	Compétition des Plans d'Affaires
COPEMECO	Confédération des Petites et Moyennes Entreprises du Congo
CPRI	Cadre de Politique de Réinstallation
CRI	Crédit de Réforme Institutionnelle
CS	Compte Spécial/Désigné
DB	Doing Business
DFID	Département du Développement International
ECR	Essai Contrôlé Randomisé
EDP	Examen des Dépenses Publiques
EFTC	États Fragiles et Touchés par des Conflits
EFTP	Enseignement et Formation Technique et Professionnelle
EMRR	État de Mise en Œuvre et Rapport des Résultats
EP	Entreprise Publique
EPA	Examen des Performances et de l'Apprentissage
FAD	Femmes, Affaires & Droit
FDSP	Finances et Développement du Secteur Privé
FEC	Fédération des Entreprises du Congo
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FIAS	Service-conseil pour le Climat des Investissements
FJDS	Fonds Japonais pour le Développement Social
FPI	Fonds de Promotion de l'Industrie
FPP	Fonds pour la Préparation du Projet
GBM	Groupe de la Banque Mondiale
GF	Gestion Financière
GFP	Gestion des Finances Publiques
GEM	Filles Autonomisées par la Microfinance
GIE	Groupe Indépendant d'Évaluation
GIZ	*Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (Agence Allemande de Développement)
GTZ	Agence Allemande pour la Coopération Technique
IDA	Association Internationale de Développement

IDM	Indicateurs du Développement dans le Monde
IFAC	Fédération Internationale des Comptables
IFAD	Fonds International de Développement Agricole
IFR	Rapport Financier Intérimaire
IGF	Inspection Générale des Finances
IPF	Financement du Projet d'Investissement
JICA	Agence de Coopération Internationale du Japon
KfW	Banque Allemande de Développement
ME	Manuel d'Exploitation
MFD	Maximiser les Finances pour le Développement
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
NU	Nations Unies
ODP	Objectif de Développement du Projet
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OPEC	Office de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises du Congo
OPECS	Politiques Opérationnelles et Services au Pays
PAR	Plan d'Action de la Réinstallation
PDPP	Promotion du Dialogue Public-Privé
PEFA	Dépenses Publiques et Responsabilité Financière
PGPP	Plan de Gestion des Parasites et des Pesticides
PIB	Produit Intérieur Brut
PILA	Plan Intégré de Lutte Antiparasitaires
PM	Pratiques Mondiales
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNDS	Plan National de Développement Stratégique
PPCO	Projet de Pôle de Croissance de l'Ouest
PROCOKI	Produits de Construction de Kinshasa
PROMINES	Projet d'Appui au Secteur Minier
RCA	République démocratique du Congo
RDC	République Centrafricaine
RFT	Rapport de Fin des Travaux
RRSS	Réseau de Recherche en Sciences Sociales
SAPD	Stratégie d'Approvisionnement en Projet pour le Développement
SDE	Services de Développement des Entreprises
S&E	Suivi & Évaluation
SFI	Société Financière Internationale
SMART	Spécifiques, Mesurables, Réalisables, Pertinents et Limités dans le Temps
STEP	Logiciel de Suivi Systématique des Échanges en Matière de Passation des Marchés
SORT	Outil d'Évaluation Systématique des Risques liés aux Opérations
SRP	Service de Règlement de Plaintes
TdR	Termes de Référence
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
TRE	Taux de Rentabilité Économique
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCP	Unité de Coordination du Projet

UEP	Unités d'Exécution Provinciales
UNDO	Force des Nations Unies chargé d'Observer le Désengagement
USAID	Agence des États-Unis pour le Développement International
USN	Utilisation des Systèmes Nationaux
VAN	Analyse de la Valeur Actualisée Nette
WeFI	Initiative de Financement des Femmes Entrepreneurs
WEDEE	Programme de Développement de l'Entrepreneuriat féminin et Autonomisation des Économique

FICHE DE REFERENCE

INFORMATION DE BASE

Pays	Nom du Projet
République démocratique du Congo	RDC – Projet d'Appui au Développement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises

Identité du Projet environnementale	Instrument Financier	Catégorie d'Évaluation
P160806	Financement du Projet d'Investissement	B - Évaluation Partielle

Modalités de Financement et de Mise en œuvre

[ ] Approche programmatique à phases multiples (AMP)
[ ] Composante Contingente d'Intervention en cas d'Urgence (CERC)
[ ] Série de projets (SOP)
[ ] État(s) fragile(s)
[ ] Indicateurs liés aux décaissements (IDD)
[ ] Petit(s) État(s)
[ ] Intermédiaires financiers (IF)
[ ] Fragile au sein d'un pays non fragile.
[ ] Garantie sur la base de Projets
[✓] Conflit
[ ] Tirages différés
[ ] Répondre aux Catastrophes Naturelles ou d'Origine Humaine.
[ ] Autres arrangements en matière d'approvisionnement (A

Date d'approbation prévue	Date de clôture prévue
28-Juin-2018	28 – Déc.-2023

Banque/ Collaboration SFI	Niveau conjoint
Oui	Projet Complémentaire ou Interdépendant nécessitant une coordination active

Objectif(s) de Développement Proposé (s)

L'objectif du projet est de soutenir la croissance des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et d'accroître les possibilités d'emploi et d'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans certaines régions.

Composantes

Nom de la Composante	Coûts (US$, millions)
Composante 1: Soutien aux possibilités d'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes	44 000 000,00
Composante 2. Développement des PME	42 000 000,00
Composante 3: Renforcement des capacités et gestion du Projet	14 000 000,00

Organisations

Emprunteur: Ministère des Finances

Agence de mise en œuvre : Ministère des PME

DONNÉES DE FINANCEMENT DU PROJET (US$, Millions)

RÉSUMÉ

Coût total du Projet	100.00
Financement Total	100.00
dont BIRD/IDA	100.00
Écart de financement	0.00

DETAILS
Financement du Groupe de la Banque mondiale

International Development Association (IDA)	100.00
IDA Credit IDA	100.00

Ressources IDA (en US$ Millions)

	Montant du Crédit	Montant du Don	Montant Total
National PBA National	100.00	0.00	100.00
Total	**100.00**	**0.00**	**100.00**

Décaissements prévus (en US$, millions)

Exercice fiscal BM	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Annuel	1.50	10.00	25.00	30.00	25.00	8.50
Cumulatif	1.50	11.50	36.50	66.50	91.50	100.00

DONNÉES INSTITUTIONELLES

Domaine de Pratique (Principal)

Financement, Competitivité et Innovation

Domaines de Pratique y contribuant

Éducation, Genre, macroéconomie, commerce et investissement

Changement climatique et dépistage de catastrophes

Cette opération n'a pas fait l'objet d'un dépistage de risques de changement climatique et de catastrophe à court et long terme.

Étiquette Genre

Le projet prévoit-il d'entreprendre l'une ou l'autre des activités suivantes ?	
a. Analyse pour identifier les écarts pertinents au projet entre les hommes et les femmes, en particulier à la lumière des écarts nationaux identifiés grâce au SCD et au CPF.	Oui
b. Action(s) spécifique(s) visant à combler les écarts entre les sexes identifiés au point a) et/ou à améliorer l'autonomisation des femmes ou des hommes.	Oui
c. Inclure des indicateurs dans le cadre de résultats pour suivre les résultats des actions identifiées au point b).	Oui

OUTIL DE NOTATION SYSTÉMATIQUE DE RISQUE DES OPERATIONS (SORT)

Catégorie de Risque	Notation
1. Politique et Gouvernance	● Élevé
2. Macroéconomie	● Substantiel
3. Politiques et Stratégies Sectorielles	● Modéré
4. Conception Technique du Projet ou Programme	● Modéré
5. Capacité Institutionelle pour la mise en oeuvre et Durabilité	● Substantiel
6. Fiduciaire	● Élevé
7. Environnemental et Social	● Substantiel

8. Parties prenantes	● Modéré
9. Autres	
10. Dans l'Ensemble	● Élevé

CONFORMITÉ

Politique

Le projet s'écarte-t-il du PCF, dans son contenu ou dans d'autres points importants ?
[✓] Oui [ ] Non

Le projet est-il assujetti à toute dispense des politiques de la Banque ? [ ] Oui [✓] Non

Politiques de Sauvegarde Déclenchées par le Projet	Oui	Non
Évaluation Environnementale OP/BP 4.01	✓	
Normes de Performance pour les Activités du Secteur Privé OP/BP 4.03		✓
Habitats naturels OP/BP 4,04		✓
Forêts OP/BP 4.36		✓
Gestion des Ravageurs OP 4.09	✓	
Resources Culturelles Physiques OP/BP 4.11	✓	
Populations Autochtones OP/BP 4.10		✓
Réinstalation Involuntaire OP/BP 4.12	✓	
Sécurité des Barrages OP/BP 4.37		✓
Projets sur des Voies Navigables Internationales OP/BP 7.50		✓
Projets dans des Zones Contestées OP/BP 7.60		✓

Clauses Juridiques

Conditions

Sections et Description

Section IV. A.4. Nonobstant la Partie A.1 de la présente Section, le Bénéficiaire doit, si l'Association l'exige, préparer et fournir à l'Association, au plus tard un mois après la date d'entrée en vigueur, un Programme de Travail et Budget Annuel couvrant une période autre qu'un Exercice Financier et intégrant les détails des programmes et activités dont la mise en œuvre est prévue au cours de l'Exercice Financier en cours, ainsi que le coût estimatif de chacun de ces programmes ou activités, et le poste budgétaire et la source de financement correspondant à chaque programme ou activité.

Conditions

Type	Description
Entrée en vigueur	**Article IV - 4.01 La condition d'entrée en vigueur consiste en ce qui suit, à savoir que le personnel clé mentionné à la Section I.A.4 de l'Annexe 2 de l'Accord de Financement, à savoir le Coordonnateur de Projet, le Responsable Administratif et Financier et le Spécialiste des Marchés Publics, ont été dûment recrutés.**

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO
DEMOCRATIC REPUBLIC OF CONGO- SME DEVELOPMENT AND GROWTH PROJECT

TABLE DES MATIÈRES

I. CONTEXTE STRATÉGIQUE……..……9
A. Contexte du Pays 9
B. Contexte Sectoriel et Institutionnel 11
B. Coût et Financement du Projet 27
C. Leçons Apprises et Reflétées dans la Conception du Projet 27
A. Arrangements Institutionnels et de Mise en Œuvre 29
B. Suivi & Évaluation des Résultats 30
D. Approvisionnement 38
E. Social (y compris les Sauvegardes) 38
F. Environnement (y compris les Sauvegardes) 39
.
VII. CADRE DE RÉSULTATS ET SUIVI…….. 38

ANNEXE 1: DESCRIPTION DÉTAILLÉE DU PROJET 51
ANNEXE 2: MODALITÉS DE MISE EN OEUVRE 63
ANNEXE 3: PLAN D'APPUI À LA MISE EN OEUVRE 75
ANNEXE 4: DIFFÉRENCES GÉOGRAPHIQUES EN RDC 81
ANNEXE 5: LEÇONS APPRISES DES OPÉRATIONS DU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE (GBM) 84
ANNEXE 6: COMPÉTITION DES PLANS D'AFFAIRES— LEÇONS APPRISES DES PROJETS DU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE EN AFFRIQUE 89
ANNEXE 7: PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DES FOURNISSEURS 93
ANNEXE 8: OPPORTUNITÉS POUR LES PME DIRIGÉES PAR DES FEMMES ET LEÇONS APPRISES 95
ANNEXE 9: FFONDEMENTS CONCEPTUELS ET ADAPTATION DE LA CONCEPTION DES CENTRES DE PME EN RDC 104
ANNEXE 10: MATRICE DES INTERVENTIONS DES PARTENAIRES AU

DÉVELOPPEMENT 107
ANNEXE 11: ANALYSE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE 113

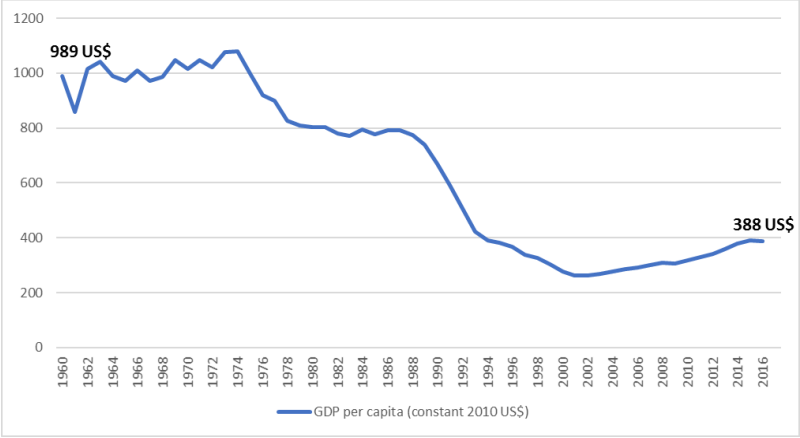
I. CONTEXTE STRATÉGIQUE

A. Contexte du Pays

1. **Avec une population estimée à environ 77 millions, la RDC est le quatrième pays d'Afrique et le 11e plus grand pays du monde**. La population de la RDC devrait atteindre 85 millions en 2020. Le potentiel hydroélectrique de la RDC est estimé à lui seul capable de fournir trois fois autant d'électricité que consomme actuellement l'Afrique. Elle a également l'une de plus fortes concentrations de richesses minières que n'importe quel autre pays du monde, avec plus de 1 000 substances, y compris 20 minerais stratégiques. La flore et la faune de la RDC sont parmi les plus riches du continent.

2. **La guerre civile intermittente a conduit à un effondrement de la croissance du PIB.** Depuis son accession à l'indépendance en 1960, le PIB par habitant en dollars réels a diminué ; en 2016, le PIB par habitant était de moins d'un tiers de sa valeur de 1960, en termes constants (figure 1). Le pays a été dévasté par des guerres civiles à partir de la mi-1996 jusqu'à la fin de 1997 et à partir de la mi-1998 à la mi-2003, et il continue de lutter contre l'instabilité dans l'Est (Kivu) et la Province du Kasaï Occidental.

Figure 1. PIB par habitant – 1960 à 2016, Constant à 2010 US$

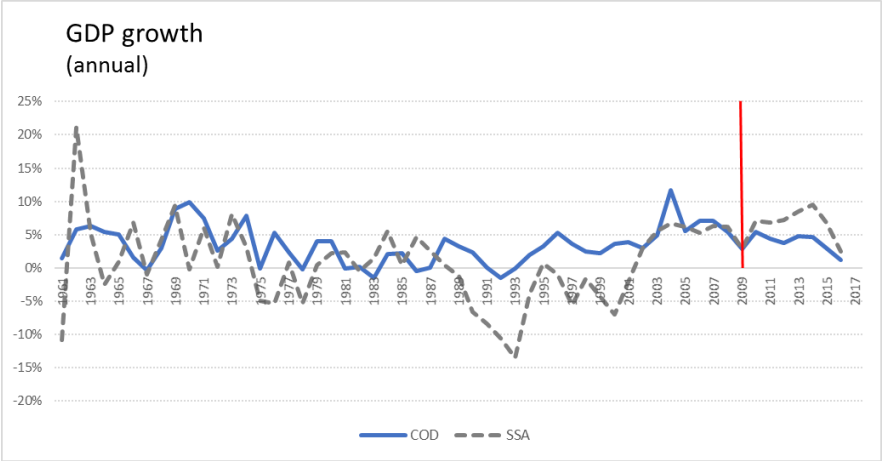


Source: WDI, BM (obtenu en janvier 2018)

3. **Depuis 2003, la RDC a connu une croissance positive de son PIB, avec une accélération au-dessus de la croissance moyenne pour l'Afrique subsaharienne (ASS) entre 2010 et 2015.** L'écart-type en dessous de la tendance de l'Afrique subsaharienne ne s'est produit que lors de l'élection présidentielle en 2005-06, une période marquée par des tensions politiques, sociales et économiques, puis de nouveau en 2009. La croissance a diminué à 2,4 % en 2016, le taux le plus bas en 15 ans - en raison de l'effondrement du prix des produits de base, avant de se remettre légèrement à 3,4 % en 2017, grâce à l'augmentation progressive des prix des matières premières et la production minière (figure 2). La crise économique et les tensions politiques persistantes ont réduit la contribution de l'investissement privé de 2,5 points de pourcentage en 2016 à 0,5 en 2017, alors que le taux d'inflation à deux chiffres a réduit la croissance de la consommation privée à 1,6 pour cent. Les exportations demeurent peu diversifiées et reposent principalement sur le cuivre, le cobalt,

et le pétrole, qui représentent plus de 90 pour cent des recettes d'exportation.

Figure 2. Croissance du PIB en RDC et en Afrique subsaharienne, 2002-2017



Source: WDI, BM (obtenu en janvier 2018)

4. **Le pays connaît une instabilité politique depuis 2016, qui marque la fin du second mandat du Président Kabila.** Les nouvelles élections présidentielles qui devaient avoir lieu en novembre 2016 ont été retardées suite aux négociations sur le processus électoral et aux changements des limites de mandats. Ceci a entraîné des manifestations de rue, des troubles sociaux, des problèmes de sécurité et un environnement instable. L'incertitude liée à l'organisation des élections reportées à nouveau en fin-2018 pèse sur le climat général des investissements, entrave les investissements dans tous les secteurs, et retarde la prise des décisions par les partenaires au développement à intensifier leurs interventions.

5. **L'agriculture de subsistance domine l'activité économique de la population congolaise.** En 2015, environ 60 pour cent du total des employés étaient encore dans une agriculture à faible productivité. Le secteur agricole représentait environ 21 pour cent du PIB (valeur ajoutée) en 2015, 32 pour cent pour l'industrie (dominé par l'exploitation minière), et 47 pour cent pour les services. Le secteur agro-industriel est limité et caractérisé dans l'ensemble par des chaînes de valeur faibles et fragiles. La plupart des sous-secteurs n'ont pas de structure organisationnelle, de surveillance réglementaire institutionnelle, de mécanismes de marché, et une implication des acteurs pour une exploitation multi-stades de la valeur ajoutée du secteur d'activité. Le secteur industriel en RDC est très faible par rapport au secteur agricole en termes d'emploi et de production. C'est un segment du secteur marchand qui pourrait se développer de manière significative dans les bonnes conditions. D'après les estimations actuelles, la production industrielle, y compris les produits alimentaires et les boissons, le tabac, les textiles, les chaussures, le plastique, les produits du bois et du métal représentent environ 7 pour cent du PIB, ce qui est bas, même au regard des normes régionales. La plupart des usines sont obsolètes et beaucoup ont suspendu les activités pour diverses raisons dont les coûts élevés de l'électricité, les tracasseries administratives, le manque de pièces de rechange, d'intrants, et du personnel qualifié. La réhabilitation et l'expansion de ces usines sont essentielles pour renforcer la compétitivité de

la RDC dans tous les marchés d'exportation, et pour annuler les dommages que le coût élevé des importations des produits alimentaires et industriels affecte le bien-être de la population et à la production nationale, respectivement.

6. **Les inégalités fondées sur le genre et la violence sont monnaie courante en RDC.** Pendant des décennies, le Code de la Famille a contenu des dispositions légales interdisant aux femmes de participer à l'activité économique, de signer des contrats, d'enregistrer des sociétés, d'ouvrir des comptes en banques et d'obtenir des prêts sans l'accord de leurs maris. En 2016, avec le soutien de la Banque Mondiale, des progrès ont été réalisés lors de la réforme du Code de la Famille, permettant aux femmes entrepreneurs mariées de la RDC de lancer des entreprises formelles, d'ouvrir des comptes en banque, d'enregistrer des sociétés et de participer à toute une gamme d'activités économiques sans l'aval de leurs maris. La loi leur a également permis d'avoir plus de poids dans la gestion des biens matrimoniaux et l'âge légal du mariage pour les filles, fixé à 15 ans, a été porté à 18. Le gouvernement a signé divers règlements juridiques internationaux et régionaux et des conventions pour la protection des femmes et des jeunes filles, telles que la Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de Discrimination à l'égard des Femmes (CEDAW). Cependant, les lois et les règlements ne sont souvent pas appliqués. En outre, beaucoup de femmes sont souvent illégalement privées de pensions et du droit à l'héritage, en particulier les veuves. Les attitudes misogynes globales peuvent nuire à l'amélioration des conditions de vie et perpétuer des pratiques discriminatoires envers les femmes et les filles, les empêchant d'accéder à l'éducation, aux services, et aux droits fondamentaux.

7. **Pour l'avenir, le défi du développement est grand.** Les années de guerre ont aggravé la faillite de l'économie congolaise et dégradé considérablement les infrastructures déjà faibles. La pauvreté est élevée, et des millions de personnes ont été déplacées. En 2017, environ 60 millions de Congolais vivaient avec moins de 1,9 dollars par jour. L'environnement institutionnel s'est détérioré. La stratégie de développement industriel de Mobutu a coûté cher au pays. Les macro- et micro- défis ne peuvent pas être abordés par le gouvernement de la RDC seul et nécessitent l'implication des partenaires publics et privés pour promouvoir la stabilité économique et le développement du pays et de la sous-région.

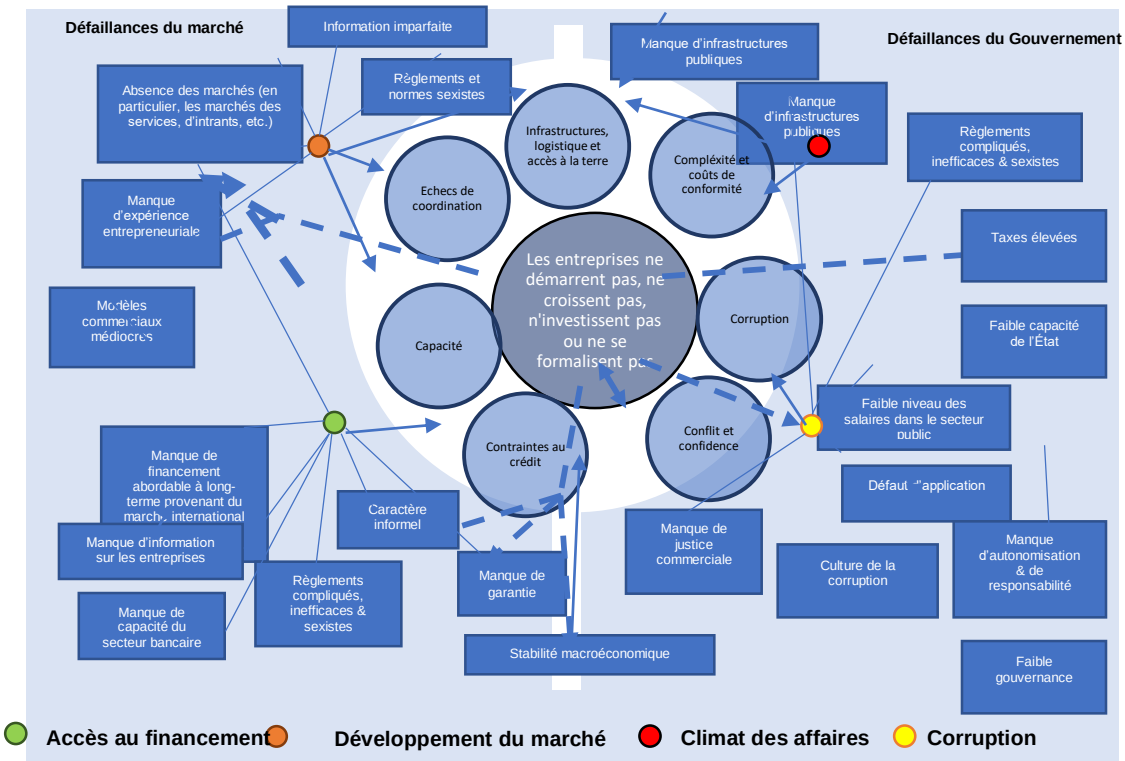
B. Contexte Sectoriel et Institutionnel

8. **Le secteur privé est dominé par les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (PME) informelles en RDC.** Les Micro et Petites Entreprises constituent l'essentiel de l'activité économique et il existe d'importants obstacles à la croissance et à la compétitivité des entreprises. Plus de 90 % des entreprises sont de petite taille (de 1 à 9 employés) et près de la moitié d'entre elles sont sur le marché depuis moins de cinq ans. Pourtant, les entreprises de 6 ans et plus contribuent à la plupart des emplois en RDC (environ 60 pour cent). Les jeunes entreprises représentent plus de 35 pour cent de l'emploi total. La proportion des jeunes entreprises en RDC est importante, même dans un contexte de fragilité. Comparé à d'autres États fragiles et affectés par des conflits (EFC) pour lesquels une enquête sur les entreprises est disponible, la RDC arrive en tête de liste après le Sud-Soudan. Les PME font preuve du plus fort dynamisme dans la création des emplois par rapport aux grandes entreprises. Les petites entreprises ont un taux de croissance annuelle de l'emploi de 5,2 pour cent et les entreprises de taille moyenne de 6 pour cent, comparativement à seulement

1,3 pour cent pour les grandes entreprises. Cependant, le taux de croissance des PME est faible et les PME de la RDC doivent améliorer leurs performances en tant que moteur important de croissance et d'opportunités d'emploi pour les jeunes travailleurs qualifiés[1].

9. **Les PME congolaises ne sont pas très incitées à se développer dans des secteurs à fort potentiel de croissance, tels que l'industrie manufacturière, l'agro-industrie, l'industrie de la pêche, l'énergie, l'exploitation minière et l'écotourisme**. Parmi les facteurs qui empêchent les PME congolaises d'entrer dans ces secteurs, on peut citer les défaillances du marché et du gouvernement, y compris : (i) barrières élevées à l'entrée ; (ii) manque de vision et d'opportunisme de la part des entrepreneurs, avec une tendance à imiter les autres ; (iii) manque de capacités et de compétences dans l'ensemble du secteur des PME ; (iv) absence de stratégies et de mécanismes nationaux, provinciaux et locaux pour soutenir l'entrée ou l'accès à ces secteurs ; (v) manque d'institutions spécialisées dans l'appui aux PME et dans les Services de Développement des Entreprises (SDE) ; et (vi) manque d'institutions financières et/ou d'instruments financiers spécialisés.

Figure 3 - Obstacles à la croissance et à l'amélioration de la productivité des MPME en RDC



10. **L'informalité reste répandue et la RDC a une structure industrielle duale caractérisée par de nombreuses petites entreprises informelles et un petit nombre de grandes**

[1] Enquêtes Informelles sur les Entreprises pour la RDC, 2014, BM.

entreprises formelles. Contrairement aux pays développés, où les PME sont le principal moteur de la croissance et de la création d'emplois, la majeure partie de la main-d'œuvre en RDC est piégée dans des activités à très faible productivité, principalement dans le secteur informel qui emploie 89 pour cent de la population active au niveau national (avec une disparité géographique significative). La plupart des entreprises informelles sont pauvres en capital et sont sous-performances. Environ 65 pour cent des entreprises informelles sont actives dans l'agro-industrie et le commerce alimentaire, le commerce de détail et les services de réparation. Les entreprises informelles ayant la dotation en capital la plus élevée sont actives dans le transport, l'exploitation minière et d'autres activités de production primaire, la récupération des matières premières, la construction et les services, tels que les hôtels et les restaurants. L'enregistrement auprès des autorités fiscales (formalisation) augmente les bénéfices des entreprises de 2 à 5 travailleurs et du groupe de taille moyenne, mais crée des pertes pour les plus petites et plus grandes entreprises informelles. L'obtention d'une licence d'exportation est complexe et difficile et disponible pour les entreprises formelles, de sorte que de nombreuse micro et petites entreprises informelles et prometteuses ne sont pas en mesure d'accéder aux marchés d'exportation. De même, la capacité des entreprises à réaliser des investissements nationaux à grande échelle est limitée par la faible protection des terres et le manque à un jugement équitable. Ces obstacles créent des coûts financiers et de temps qui favorisent les grandes entreprises en place ainsi que celles qui ont des liens avec le gouvernement et créent des problèmes d'expansion pour les PME prometteuses. La réglementation des salaires dans certaines industries crée des distorsions qui peuvent nuire à d'autres industries en déplaçant les motivations pour les travailleurs.

11. **L'amélioration de la coordination et l'intégration des chaînes de valeur en plusieurs étapes pourraient reconnecter les PME dans les zones rurales et isolées à l'économie formelle**[2]. La non-coordination s'est accentuée après l'effondrement d'acteurs dans les principaux secteurs - agriculture, industrie et transports. Les crises économiques et les guerres ont réduit le rôle des grandes entreprises dans l'approvisionnement des fournisseurs, la construction et l'entretien de réseau de transport (par exemple, par les producteurs de café dans la Province Orientale et le Nord-Kivu), la coordination des mécanismes de financement (p. ex., pour les cultivateurs de coton par Code nord), et les économies d'échelle acquises par la gestion des biens publics (p. ex., l'approvisionnement en électricité par Code nord). En février 2017, une nouvelle législation sur la sous-traitance a été adoptée, rendant obligatoire pour les grandes entreprises de sous-traiter des activités supplémentaires et connexes à des PME locales afin de promouvoir la croissance de la classe moyenne congolaise.

Climat des Affaires

12. **Le climat des affaires actuel de la RDC présentes des faiblesses dans presque toutes les dimensions, même dans la perspective limitée d'attirer les investissements nécessaires pour atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté et de croissance économique.** Malgré les récentes réformes sectorielles et réglementaires encourageantes, la RDC se classe 182è sur 190 pays pour la facilité de faire des affaires – conformément au Rapport *Doing Business* (DB) 2018 de la Banque mondiale. L'écart entre les exigences

[2] RDC: Une Étude des Contraintes Obligatoires, A. Ulloa, F. Katz, N. Kekeh, 2009, BM.

réglementaires (de jure) et les pratiques réelles des entreprises sur une base régulière (de facto) constitue un défi de taille dans l'environnement des affaires. L'incertitude créée par cet écart, ainsi que le pouvoir discrétionnaire dans l'application et la mise en œuvre des règlements, augmente le risque pour les petites et moyennes entreprises. Elle affecte leur capacité à prévoir efficacement les structures de coûts, et ces entreprises disposent de moins de ressources pour absorber l'incertitude que les grandes entreprises.

13. **Même si beaucoup de choses se sont améliorées depuis 2001, l'héritage des échecs gouvernementaux demeure et, pour la plupart du secteur privé, les institutions de l'État sont en grande partie prédatrices**. Les droits de propriété et l'applicabilité des contrats (l'état de droit) posent de graves limites à l'investissement, en particulier pour les nouveaux investisseurs qui cherchent à entrer sur le marché de la RDC[3]. D'un autre côté, le coût de démarrage d'une entreprise a été considérablement réduit ; il est actuellement de 30 pour cent du revenu par habitant (presque la moitié de la moyenne de l'ASS, mais 10 fois plus élevé que la moyenne de l'OCDE)[4].

14. **Une entreprise sur deux en RDC subit au moins un incident de corruption ou est censée donner un cadeau lors d'une rencontre avec un fonctionnaire fiscal**. Demander des pots-de-vin se fait en toute impunité et avec chaque mouvement de personnes et de biens à travers le pays. L'obtention d'une licence d'importation, d'un permis de construction ou d'un raccordement à l'eau semble être le plus problématique en termes de corruption. Près de 60 pour cent des entreprises formelles en RDC considèrent la corruption comme une contrainte majeure à leurs opérations quotidiennes.

<u>Accès au crédit</u>

15. **L'analphabétisme financier semble être un problème, même dans les zones urbaines.** Des procédures complexes et l'hypothèse que le crédit ne serait pas accordé sont les raisons les plus courantes pour lesquelles les entreprises ne demandent pas de crédit en RDC[5]. De plus, environ 20 % des entreprises formelles, principalement des PME, trouvent les procédures de demande de prêt trop complexes, en particulier dans le secteur des services (commerce de détail, hôtellerie et restauration)[6]. Les preuves montrent que l'appartenance à une association commerciale, la possession de connaissances financières et le fait d'être un homme augmentent la probabilité de posséder du capital.

[3] RDC: Une Étude des Contraintes Obligatoires, A. Ulloa, F. Katz, N. Kekeh, 2009, BM.
[4] Faire des affaires (Doing Business) pour la RDC, 2018, WB.
[5] Enquête sur les entreprises pour la RDC, 2013, BM.
[6] Enquête sur les entreprises pour la RDC, 2013, BM.

16. **Le risque de crédit élevé est principalement dû à l'absence de plans d'affaires et d'historique des flux de trésorerie, ce qui oblige les banques à mettre l'accent sur les actifs et les garanties liquides comme gage**. Cependant, les crises économiques, les pillages et l'incertitude juridique des droits de propriété ont rendu difficile l'acquisition de biens fonciers. Le financement limité pour les entrepreneurs nationaux en termes de taille et de durée est principalement dû au mauvais fonctionnement du cadre juridique et réglementaire et à la faible capacité des PME à répondre aux exigences en matière de garanties. Les plus grandes entreprises garanties par des liquidités ou bénéficiant de garanties offshore reçoivent la majeure partie du crédit ou des prêts. De plus, les jeunes entrepreneurs ayant de nouvelles idées viables ont des difficultés à trouver du capital de démarrage.

Capacités et compétences de l'entreprise

17. **Le manque de compétences en gestion des affaires chez les propriétaires d'entreprises et les entrepreneurs a un impact sur la productivité des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) en RDC**. Il y a peu de services disponibles pour remédier à ce problème. Les fournisseurs de connaissances appropriées ne sont pas disponibles en quantité, prix, qualité et gamme requise par les MPME. Les Services de Développement des Entreprises (SDE), qui comprennent les fournisseurs de services spécialisés et les particuliers, l'éducation formelle, les organisations d'entreprises, les organisations non gouvernementales (ONG) et les entreprises au sein de la chaîne de valeur tels que les fournisseurs d'intrants - ont une capacité limitée ou n'ont pas les compétences nécessaires pour offrir des produits qui sont bien adaptés pour les MPME. C'est particulièrement le cas pour la formation technique. La plupart des fournisseurs ont tendance à utiliser des produits qui sont habituellement créés pour de plus grandes entreprises, plus formalisées. Du côté de la demande, les MPME utilisent peu les SDE, en partie parce qu'elles ne se sentent pas en mesure de se payer de tels services et en partie parce qu'elles manquent d'informations sur ces services et leurs avantages.
18. **Les femmes et les jeunes n'ont pas des compétences significatives pour prendre pied sur le marché du travail.** Le ratio femmes-hommes pour l'éducation est faible : 88 pour cent pour l'enseignement primaire, 59 pour cent pour l'enseignement secondaire et 55 pour cent pour l'enseignement supérieur. De plus, il y a une grande disparité des compétences - les femmes et les jeunes n'ont pas les compétences de base et l'éducation requises par le marché du travail[7]. Ces compétences comprennent le développement d'entreprises du tourisme et de l'ensemble du secteur des services, afin de régler les perturbations dans les circuits de la commercialisation, la préparation d'un plan d'affaires simplifié et la gestion des ressources humaines. Les compétences non-techniques, telles que la confiance en soi, l'esprit d'équipe, l'orientation vers les résultats et les techniques de négociation et d'autres peuvent aider à surmonter la discrimination entre les sexes. Sur le plan géographique, Kinshasa a beaucoup plus de travailleurs qualifiés et semi-qualifiés par rapport au reste du pays, étant donné le vaste secteur tertiaire dans la ville[8].

Genre

[7] Promouvoir les opportunités pour les PME dirigées par des femmes en RDC, 2016, BM.
[8] Hétérogénéité et Inégalité des Revenus dans le Secteur Informel : Données de la RDC, F. Adoho, D. Doumbia, 2017, BM.

19. **Les femmes sont confrontées à une inégalité de traitement en matière de rémunération[9], de régimes fonciers et de propriété, dans l'occupation des postes de direction, et de représentation politique.** La discrimination juridique est un obstacle courant à l'entreprenariat féminin et perpétue les inégalités de plusieurs façons. La nouvelle loi sur la famille a éliminé de nombreuses contraintes qui affectaient les activités économiques des femmes entrepreneurs mariées. Jusqu'alors, les femmes mariées ne pouvaient pas engager certaines actions juridiques, tels que la signature de certains contrats, l'enregistrement des terres ou d'une entreprise, engager certaines actions en justice, etc., sans la permission de leurs maris. Cependant, la nouvelle loi n'est pas encore suffisamment mise en œuvre ni diffusée dans tout le pays. Les lois et règlements ne sont souvent pas appliqués et seulement parfois appliqués à ceux qui peuvent se permettre de payer pour bénéficier de leurs droits. Par ailleurs, les femmes font face à des frais juridiques lorsqu'elles souhaitent accéder à des droits prévus par la loi ou à des ressources. L'annexe 8 présente une analyse détaillée des contraintes rencontrées par les entreprises dirigées par des femmes en RDC et un aperçu des réformes récentes.

20. **Pour la plupart des femmes, l'entrepreneuriat est une nécessité – les propriétaires des microentreprises n'ont pas d'autre choix que d'établir leur propre entreprise pour joindre les deux bouts et éviter le chômage**. D'un autre côté, les personnes qui ont lancé une entreprise parce qu'ils ne pouvaient pas trouver d'emploi dans les grandes entreprises sont environ 4 % plus susceptibles d'être plus performants.
Les hommes ont environ 5 pour cent plus de chance que les femmes de diriger des entreprises[10]. Les femmes souffrent d'un manque de connaissances et utilisent des itinéraires et des voies ou des liens aux marchés mal structurés. Ce manque de connaissance et d'accès, ainsi que la petite taille et le caractère informel de leurs unités de traitement, empêche les femmes de participer avec d'autres gros acheteurs dans la chaîne de valeur[11]. Les zones urbaines en RDC offrent de meilleures possibilités sociales et économiques pour les femmes, bien que des différences régionales existent. Selon une estimation de 2014 du Ministère congolais de l'Industrie et des PME, il y aurait 6 000 entreprises dirigées par des femmes. De ce nombre, 4 000 ou deux-tiers opéraient à Kinshasa[12]. Cette localisation a influencé le choix des secteurs urbains pour la concentration du projet, ce qui permet de tirer parti de l'emplacement géographique des marchés plus vastes, de réseaux commerciaux dans les villes et un accès plus facile aux institutions financières, ainsi qu'atteindre des cibles numériques plus importantes en ce qui concerne les bénéficiaires.

---

[9] Les femmes gagnent en moyenne moins en RDC ; elles gagnent en moyenne 15 US$ par mois par rapport aux hommes qui gagnent 20 US$ par mois. Les femmes sont également plus susceptibles de travailler dans des conditions précaires avec de faibles salaires. De plus, seulement 2,4 % des femmes ont un salaire régulier comparativement à 18,4 % des hommes. (Ambassade de Suède (2014) - *Gender Country Profile 2014 - DRC Based on UNDP* (2009) 'Profil Résumé de la Pauvreté et Conditions de Vie des ménages) et plus de 55 pour cent des emplois informels sont occupés par des femmes (enquête sur l'économie informelle par l'Institut des National des Statistiques (2014)).

[10] Hétérogénéité et Inégalité des Revenus dans le Secteur Informel : Données de la RDC, F. Adoho, D. Doumbia, 2017, BM.

[11] Francisco Campos et Marine Gassier : Livre blanc - Genre et Entreprenariat en Afrique subsaharienne (sans date).

[12] Laura Davis, Paola Fabbri et Ilot Muthaka Alphonse : Profil de Pays 2014.

21. **L'industrie légère est surtout l'apanage des femmes qui n'ont pas de compétences en négociation, en modèle d'affaires, en gestion et en culture du crédit nécessaires pour s'engager auprès des institutions financières.** De plus, les femmes sont moins susceptibles d'avoir accès au capital que les hommes. Cependant, le secteur de la microfinance est celui qui connaît la croissance la plus rapide, passant de 100 000 clients en 2007 à plus de 1,5 million de clients en 2015 et réalisant, en moyenne, 45 pour cent de participation des femmes.

22. **La sécurité demeure une préoccupation importante pour les femmes.** La violence et le harcèlement sexuels, que ce soit au travail ou sur le chemin du travail, demeure une préoccupation majeure pour les femmes dans tous les secteurs, mais principalement dans le secteur agricole et de l'agro-industrie[13]. Combiné avec l'accès limité aux terres et autres biens, cela mine la capacité des femmes à investir temps et ressources dans leurs entreprises.

Infrastructures

23. **Le domicile est le lieu de travail le plus commun parmi les entrepreneurs et les entreprises familiales qui opèrent à partir d'un emplacement fixe (85 pour cent).** Les entreprises les plus performantes (entreprises en voie de croissance qui ont accès à un capital) et les gazelles qui ont plus de contraintes (entrepreneurs sujets à la croissance mais avec beaucoup moins de capital) ont tendance à fonctionner à partir de lieux fixes (rues, marchés, magasins), tandis que les survivalistes (entrepreneurs qui luttent pour se développer) ont tendance à fonctionner à partir de leurs domiciles et des points de vente mobiles. L'accès aux infrastructures et à un lieu de travail fixe est plus limité chez les entrepreneurs femmes que chez les hommes[14].

24. **Le système de transport s'est désintégré et a conduit à l'isolement économique forcé de plusieurs provinces**. Le réseau de transport reliant les zones urbaines aux zones rurales s'est effondré, entraînant de grandes parties de la population et des PME à être déconnectées de routes commerciales et des services, en particulier dans les secteurs agricoles, agroalimentaire et de l'agriculture commerciale[15]. Plusieurs provinces, comme l'Équateur, la Province Orientale, et le Maniema, et partiellement le Bandundu et les Kasaï, ont été touchées, mais les zones le long du fleuve l'ont été beaucoup moins.

25. **Près d'une entreprise formelle sur cinq et d'une entreprise informelle sur trois en RDC indique l'électricité comme un obstacle opérationnel majeur.** L'énergie est un problème à l'échelle nationale en dépit de la dotation de la RDC en capacité de production hydraulique immense**.** Les entreprises de fabrication obtiennent près de la moitié de leur électricité à partir des générateurs, et perdent, en moyenne, 11 pour cent des ventes annuelles en raison

[13] Enquête auprès des Entreprises pour la RDC, 2013, BM; Enquête sur les Entreprises Informelles (IFS) pour la RDC, 2014, BM; Hétérogénéité du secteur informel et inégalité des revenus : preuve de la RDC, F. Adoho, D. Doumbia, 2017, BM.

[14] Hétérogénéité du secteur informel et inégalité des revenus : preuve de la RDC, F. Adoho, D. Doumbia, 2017, BM

[15] Enquête ICA de la BM (l'enquête peut refléter un échantillon d'un biais pour les seules entreprises qui ont survécu à la guerre - en particulier ceux de Kinshasa, où 80 % de l'échantillon est situé - étaient des entreprises qui n'étaient pas à forte intensité de transport, mais plutôt intégrés verticalement avec leur propre moyen de transport ou en utilisant principalement le fleuve comme moyen de transport.

de pannes électriques. Et pourtant, la RDC se comporte bien mieux que ses pairs de l'Afrique subsaharienne quant au raccordement au réseau électrique pour les entreprises, quel que soit le secteur. Plus précisément, il faut tout juste 16 jours pour obtenir le raccordement électrique en RDC par rapport à 194 jours en Ethiopie, 43 jours au Kenya, 45 jours au Ghana, et 40 jours au Botswana[16].

26. **Le taux de pénétration de l'Internet reste faible, autour de 2 utilisateurs pour 100 habitants.** La RDC se classe derrière la plupart de ses homologues régionaux dans l'accès aux services Internet et au téléphone fixe ou mobile. Seulement environ 17 pour cent des entreprises congolaises ont leur propre site web, comparativement à 65 pour cent au Soudan, 47 pour cent au Kenya, et 45 pour cent au Malawi. De plus, seulement environ 31 pour cent des entreprises formelles congolaises communiquent avec leurs clients par e-mail, par rapport à 83 pour cent au Togo, 80 pour cent au Malawi, et 73 pour cent au Kenya[17]. La technologie mobile est également importante pour surmonter l'asymétrie de l'information, l'accès aux services financiers, et le cybercommerce.

C. Objectif de haut niveau auquel le projet contribue

27. **Ce projet s'aligne sur le deuxième objectif stratégique de l'actuelle Stratégie d'Aide-Pays (SAP) de la RDC**. La SAP a été approuvée par le Conseil d'Administration en avril 2013 pour l'exercice fiscal 2013-2016 et prolongé en avril 2016 dans le cadre de l'examen du rendement et de l'apprentissage (DPP) de la SAP jusqu'en 2019. Les quatre objectifs stratégiques de la SAP sont de: (1) accroître l'efficacité de l'État et améliorer la bonne gouvernance ; (2) stimuler la compétitivité pour accélérer la croissance tirée par le secteur privé et la création d'emplois ; (3) améliorer la prestation des services sociaux et augmenter les indicateurs de développement humain ; et (4) s'attaquer à la fragilité et aux conflits dans les provinces de l'Est.

28. **Le projet soutient la stratégie nationale de développement des PME** (Stratégie Nationale du Secteur des Petites et Moyennes Entreprises) du gouvernement de la RDC adoptée en 2016.

29. **Le projet s'aligne également sur les priorités identifiées dans le Diagnostic Systématique du Pays (DSC) afin de tirer parti du secteur privé.** L'objectif global de ce projet est d'augmenter la part des PME dans l'économie du pays, à la fois en termes de création d'emplois et de richesse, et de contribuer ainsi au double objectif du GBM de réduction de la pauvreté et de croissance économique. Le genre est un thème transversal et un élément clé de ce projet.

30. **La préparation de ce projet a bénéficié de la contribution et de la coordination de la SFI**. La Banque et la SFI collaborent étroitement pour soutenir la création d'emplois et le développement du secteur privé en RDC et ont aligné leurs opérations dans le cadre de la SAP en cours. Le projet poursuivra sa collaboration avec la SFI sur : (i) Soutenir la capacité des acteurs publics et privés à fournir des SDE, en s'appuyant sur le programme "Business

[16] Enquête auprès des Entreprises pour la RDC, 2013, BM; Enquête sur les Entreprises Informelles (IFS) pour la RDC, 2014,
[17] Enquête auprès des Entreprises pour la RDC, 2013, BM

Edge" de la SFI et sur l'exécution du "*Supplier Development Program*" (Programme de Développement des Fournisseurs); et (ii) intégrer les MPME, ayant réussi grâce à la composante Compétition des Plans d'Affaires (COPA), dans le programme SME Ventures de la SFI (Kingkuba Fund) une fois qu'elles atteignent le stade de la croissance. En outre, le projet explorera l'opérationnalisation des principes de "*Maximize Finance for Development*" (MFD) pendant la phase de mise en œuvre en collaborant étroitement avec les équipes de la SFI pour mobiliser des ressources dans le cadre de ses facilités "*Blended Finance*" et "*Local Currency*", une fois que les investissements de la SFI deviennent opérationnels dans le pays, et le "*Creating Markets Advisory Window*" (Création d'une Fenêtre de Conseil sur les Marchés) pour réaliser des études diagnostiques afin de mieux comprendre les raisons qui entravent les investissements du secteur privé et le développement des PME dans les secteurs clés.

31. **Le projet complète d'autres opérations du GBM par des activités dans les zones ciblées du projet, en particulier :**
    a) Le Projet en cours du Pôle de Croissance de l'Ouest, qui comprend une sous-composante sur l'environnement commercial axé sur quatre indicateurs de Doing Business (DB). Ce nouveau projet utilise la capacité fiduciaire de la Cellule d'Exécution des Financements en Faveur des Etats Fragiles (CFEF) pour exécuter les activités de l'Avance de Préparation de Projet (APP) jusqu'à ce que la nouvelle UPC soit en place et opérationnelle.
    b) Le projet d'infrastructure et de marchés financiers en cours, qui améliore l'accès aux services financiers grâce à une ligne de crédit de 15 millions de dollars pour le financement à moyen et long terme des PME bancables à l'échelle nationale.
    c) Le nouveau projet de développement des compétences qui renforcera la pertinence de l'enseignement et la formation techniques et professionnels dans les secteurs prioritaires des domaines ciblés.

II. OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET

A. ODP

32. **L'Objectif de Développement du Projet est de soutenir la croissance des MPME et d'accroître les possibilités d'emploi et d'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans certaines régions**.

B. Bénéficiaires du Projet

33. **Les principaux bénéficiaires du projet sont les MPME, tant formelles qu'informelles, dans certaines zones urbaines de la RDC : Matadi dans la province de Kongo Central, Lubumbashi dans le Haut-Katanga, Goma dans le Nord-Kivu et Kinshasa.** Ces villes sont ciblées en raison de l'appui des gouvernements provinciaux, de la disponibilité de l'infrastructure, des tissus de MPME existants et des grandes entreprises industrielles offrant des possibilités de création de chaînes de valeur (annexe 4).

34. **Le projet ciblera les MPME des secteurs productifs les plus susceptibles de générer**

des activités à valeur ajoutée et des emplois pour la population défavorisée, en particulier l'industrie légère, l'agro-transformation et les services (à l'exclusion du commerce en général et des activités d'import-export). Le projet ne couvrira pas l'agriculture, l'exploitation forestière et la production animale.

35. **Dans le cadre des paramètres géographiques et sectoriels ci-dessus, le projet ciblera différents segments des MPME avec des interventions qui répondent à leurs contraintes de croissance et de productivité.** En outre, les entreprises appartenant à des femmes et à de jeunes entrepreneurs (âgés de 18 à 35 ans au moment de l'octroi de la subvention) bénéficieront des interventions spécifiques du projet. Des investisseurs de plus grande envergure, qui tireront parti d'une base de fournisseurs améliorée, ainsi que des organisations d'entreprises membres et d'autres institutions bénéficieront aussi indirectement de l'appui de ce projet à travers le développement de leurs capacités et le soutien au dialogue public-privé.

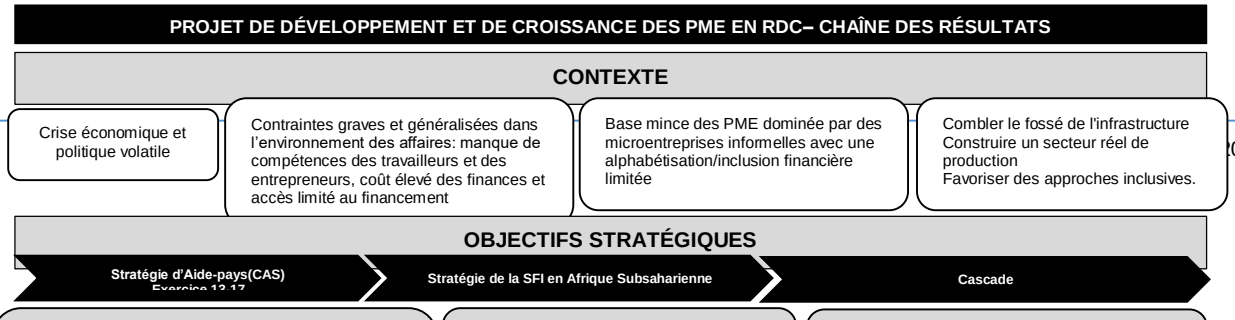
36. **Lors de l'identification des projets, plusieurs grandes entreprises, des MPME et des organisations du secteur privé ont été consultées, et elles ont exprimé leur satisfaction quant au fait que la conception du projet proposé répondrait à leurs besoins en matière de renforcement des capacités, d'accès aux marchés et d'augmentation de la productivité.** Les attentes sont élevées et cette approche participative les a encouragés et ils sont prêts à collaborer et à participer à la mise en œuvre du projet. Le secteur privé participera également aux services de développement des entreprises et à la mise en œuvre des projets en général. Au cours de la mise en œuvre, des consultations approfondies et constructives seront conçues et des canaux de communication seront maintenus avec le secteur privé et d'autres ministères sectoriels.

37. Les institutions gouvernementales bénéficiaires du projet comprendront les services compétents du Ministère des PME, du Ministère du Genre, les services techniques des bureaux provinciaux, les organismes publics et privés chargés de fournir des services aux opérateurs privés tels que l'Office de Promotion de Petites et Moyennes Entreprises congolaises (OPEC), la Fédération Nationale des Artisans, Petites et Moyennes Entreprises du Congo (FENAPEC), la Fédération des Entreprises du Congo (FEC), etc.

C. Indicateurs de Résultats au Niveau de l'ODP

38. **Comme le montre la théorie du changement de la figure 4, les objectifs de haut niveau du projet sont de contribuer à la croissance économique et à la prospérité, d'accroître la résilience et de stimuler la création d'emplois.** Les indicateurs de rendement prévus de l'ODP du projet sont : (i) augmentation en pourcentage du revenu moyen des MPME bénéficiaires ; (ii) création nette d'emplois à temps plein équivalents parmi les MPME bénéficiaires ; et (iii) nombre de nouvelles entreprises créées par les bénéficiaires ciblés (dont les femmes et les jeunes entrepreneurs).

Figure 4. Chaîne de résultats et théorie du changement



projet et aux consultations ont été financés par le Programme sur les Industries

39. **Le cadre de résultats détaillé, y compris les indicateurs au niveau des projets et au niveau intermédiaire, est présenté dans la Section VII.**

40. **Une enquête de référence est en cours et sera prête d'ici la mise en vigueur du projet pour informer sur les bénéficiaires ciblés.** Les travaux relatifs à l'enquête de référence, à l'élaboration d'outils et systèmes de suivi et évaluation, et des consultations ont été financés par le Programme 'Competitive Industries and Innovation Programpéenne *(https://www.theciip.org/).*

III. DESCRIPTION DU PROJET

A. Composantes du Projet

41. **Le projet vise à fournir une combinaison d'interventions qui soutiennent les opportunités de croissance** pour les entreprises à fort potentiel, créent un pipeline d'une nouvelle génération de MPME et d'entrepreneurs, et soutiennent les mécanismes de résilience et d'adaptation pour une base plus large d'entreprises formelles et informelles qui contribuent à l'emploi et à la stabilité, en particulier parmi les populations défavorisées, y compris les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables.

42. **Les trois composantes du projet sont interconnectées et leurs résultats se renforceront mutuellement**. La composante 1 créera une réserve de nouvelles entreprises créées par des femmes entrepreneurs (sous-composante 1.1) et de jeunes entrepreneurs (sous-composante 1.2). Pour maximiser le rendement des investissements et améliorer la performance des nouvelles entreprises en démarrage, le projet s'appuiera sur des fournisseurs locaux de services de développement des entreprises, dont la capacité sera renforcée dans le cadre de la composante 3.1. La composante 1 renforcera le pipeline des MPME prêtes à la croissance qui pourraient présenter une demande pour les étapes ultérieures du concours de subventions de contrepartie (sous-composante 2.1) et éventuellement établir leurs activités sous l'égide des Centres de PME (sous-composantes 2.2). Le processus consultatif autour de la conception et de la mise en œuvre des deux composantes et les données générées par le processus d'application des COPA appuieront également les réformes juridiques et réglementaires d'une manière participative (sous-composante 1.3). Enfin, les MPME financées à travers la COPA ayant réussi pourraient alimenter le portefeuille d'investissement et de services de conseil de la SFI lorsqu'elles atteignent le stade de croissance requis par les programmes SME Ventures et d'autres programmes de la SFI. Ils pourraient collaborer avec des partenaires dans les secteurs où il y a des projets de prêt du GBM, comme le secteur minier, dans le cadre du financement supplémentaire de projet d'investissement sur les industries extractives.

43. **L'approche du projet et la nature progressive de ses interventions permettent d'adapter la conception et l'échelle de ces interventions au contexte du pays.** La nature des activités et des investissements soutenus reconnaît les défis à long terme de la gouvernance et de la corruption. Le projet vise à élargir les possibilités et l'espace à travers lesquels les MPME peuvent atténuer les effets de ces obstacles sur leur croissance.

Composante 1 : Soutenir les opportunités d'entreprenariat pour les jeunes et les femmes (44 millions US$)

- **Sous-composante 1.1 : Soutien aux femmes entrepreneurs (15 .millions US$)**

44. **Cette sous-composante appuiera les femmes entrepreneurs au moyen de subventions en nature et d'une assistance technique à plus long terme.** Elle soutiendra les femmes qui travaillent à leur compte, les entrepreneurs de subsistance et ceux qui dirigent des entreprises à domicile ou familiales, par le biais de l'assistance technique et du financement de plans d'affaires. La mise en œuvre comprendra cinq étapes : (i) campagne de publicité et de communication ; (ii) programme complet de formation pour un maximum de 4 500 femmes (5 millions US$) ; (iii) appel à propositions

et concours de plans d'affaires simplifiés; (iv) subventions en nature et supervision (jusqu'à 2 500 femmes entrepreneurs ou microentreprises dirigées par des femmes, portefeuille total de subventions de 7,5 millions US$) ; et (v) activités de réseautage et d'apprentissage par les pairs. Après l'achèvement des cinq étapes, les bénéficiaires de cette sous-composante seront invités à participer aux COPA soutenues par les sous-composantes 1.2, 2.1 et 2.2. Cette composante comprend un coût administratif de 15 pour cent (US$2,5 millions) pour la mise en œuvre et la supervision par un partenaire local ou international (entreprise ou ONG) recruté par voie concurrentielle.

- **Sous-composante 1.2 : Subvention de démarrage et AT pour les jeunes entrepreneurs (17 millions US$)**

45. **Cette sous-composante visera à renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes et à constituer une réserve de nouvelles entreprises afin d'élargir le bassin des MPME locales.** Il financera des formations et des subventions en espèces pour les jeunes entrepreneurs (18-35 ans) ayant des idées d'affaires dans des secteurs productifs ciblés qui ne nécessitent pas d'investissements substantiels. Les entreprises en démarrage et les MPME existantes ayant moins de deux ans d'activité, officielles ou non, pourront présenter une demande. Pour recevoir un financement, les entreprises devront être enregistrées, ce qui constituera un incitatif à la formalisation. Deux ou trois séries de concours comprendront quatre étapes : (i) campagne de sensibilisation et cliniques sur la présentation d'idées d'affaires ; (ii) évaluation des présentations d'affaires par un groupe d'experts et une courte formation sur les plans d'affaires pour les 30 à 40 pour cent des meilleurs candidats ; (iii) subventions en espèces de 20 000 US$ pour un maximum de 750 entrepreneurs qui ont complété la formation et soumis des plans d'affaires de haute qualité (portefeuille de subventions de 10 millions US$) ; et (iv) supervision de la mise en œuvre du plan d'affaires et de la formation et du mentorat obligatoires sur une durée de de 18 mois. Cette sous-composante assurera également une réserve de propositions pour les appels à propositions ultérieurs pour des subventions de contrepartie ciblant les MPME axées sur la croissance (sous-composante 2.1). Cette composante comprend un coût administratif de 15 pour cent (3,4 millions US$) pour la mise en œuvre et la supervision par un partenaire local ou international (entreprise ou ONG) engagé par voie concurrentielle.

- **Sous-composante 1.3 : Amélioration de l'environnement des affaires (US$12 millions)**

46. **Cette sous-composante soutiendra l'environnement commercial favorable aux MPME, avec un accent particulier sur les PME dirigées par des femmes et une campagne de diffusion autour des lois qui soutiennent l'entreprenariat féminin et l'autonomisation économique des femmes.** Afin d'améliorer les politiques et les réglementations affectant les entrepreneurs et les MPME en RDC, le projet financera des études analytiques, la collecte de données, la formation et d'autres activités d'assistance technique : (i) examen de la stratégie nationale de promotion des PME et élaboration d'un plan d'action de mise en œuvre ; (ii) examen du cadre juridique actuellement applicable aux PME et à l'assistance technique pour soutenir la modernisation des réglementations existantes ou l'adoption de nouvelles réglementations ; (iii) examen des contraintes politiques, institutionnelles ou autres et proposition d'un cadre juridique incitatif pour les PME dans les secteurs de croissance ; (iv) examen du régime fiscal applicable aux PME et conseils sur les mesures appropriées pour accroître l'équité du système fiscal[18] ; (v) examen de la loi sur la sous-traitance, recommandations et appui pour assurer une mise en œuvre efficace sur le terrain ; (vi) renforcement des capacités institutionnelles pour le règlement des différends, y compris les centres d'arbitrage et de médiation commerciale existants ; (vii) identification et pilotage d'outils spécifiques pour le dialogue public-privé qui pourraient être utiles aux niveaux provincial et local sur la base des meilleures pratiques internationales ; et (viii) mise en œuvre dans les quatre sites ciblés par le projet.

47. **Cette sous-composante financera une campagne de diffusion visant à mieux faire connaître le nouveau Code de la Famille et d'autres dispositions légales favorables aux femmes dans le cadre du Droit du Travail, du Droit Foncier et de la récente loi sur l'Égalité.** Les activités incluront : (i) des ateliers consultatifs organisés avec des partenaires publics et privés afin d'identifier les moyens de diffusion les plus appropriés ; et (ii) les campagnes de diffusion impliqueront des partenaires locaux et seront menées en synergie avec d'autres initiatives gouvernementales en cours, d'autres pratiques mondiales de la Banque mondiale et d'autres bailleurs de fonds.

Composante 2 : Développement des PME (42 millions US$)

- **Sous-composante 2.1. Améliorer la croissance et la performance des PME (37 millions US$)**

48. **Cette sous-composante fournira des subventions de contrepartie aux PME établies qui ont de bons antécédents et qui font face à des contraintes de croissance qui ne peuvent être traitées dans le contexte actuel en raison des lacunes du marché et des lacunes institutionnelles.** Dans le cadre de cette sous-composante, le projet financera des subventions partielles (40 à 60 pour cent du coût) allouées dans le cadre du processus COPA pour les services (y compris les services de consultation et autres), les salaires du personnel et les biens (tels que l'équipement et les pièces de rechange) dans le cadre des plans de développement commercial et de sensibilisation, les communications, les services de consultation et les coûts connexes liés à l'octroi de ces subventions de développement commercial. La sous-composante ciblera les PME qui opèrent dans les secteurs de l'industrie légère et des services, à l'exclusion du commerce.

[18] *Etudes sur les Ecarts Fiscaux dans la République Démocratique du Congo,* pages 26 to 28, World Bank, Décembre 2017.

Le nombre de bénéficiaires ciblés est de 500 PME, en fonction de l'adoption, avec une allocation maximale de 200 000 dollars US par PME (allocation moyenne de 75 000 US$ par PME, allocation totale de 32,5 US$) pour deux ans de mise en œuvre supervisée et SDE. Pour encourager la participation des PME dirigées par des femmes, cette sous-composante établira un ratio de 40 pour cent d'allocation de subventions de contrepartie pour les PME dirigées ou appartenant à des femmes, et les PME dirigées par des femmes qui répondent à tous les critères d'éligibilité seront prioritaires dans l'allocation de subventions de contrepartie. L'objectif est d'atteindre ou de dépasser le ratio de 40 pour cent, qui est beaucoup plus élevé que le ratio des PME dirigées par des femmes en RDC (moins de 20 pour cent). Cette composante comprend un coût administratif de 12,5 pour cent (US$4,5 millions) pour la mise en œuvre et la supervision par un partenaire local ou international (entreprise ou ONG) engagé par voie concurrentielle.

- **Sous-composante 2.2. Développement des Centres de PME auxiliaires (5 millions US$)**

49. **Cette sous-composante vise à soutenir des PME intervenant sur la chaine d'approvisionnement grâce à des accords de collaboration avec les grandes entreprises à l'aide du modèle des Centres de PME auxiliaires**. Pour ce projet, les Centres de PME auxiliaires sont définis comme une parcelle de terrain située près des grandes entreprises autour desquelles un groupe de PME peut être développé pour réaliser des économies d'échelle grâce au partage de services publics, les TIC, les installations, l'équipement et l'accès à l'infrastructure immatérielle. Cette sous-composante financera l'assistance technique, les études, les activités de marketing et de communication, et les SDE, y compris les programmes de développement des fournisseurs pour quatre à cinq centres de PME avec une capacité moyenne de 40 PME. Les Centres seront gérés comme une entreprise privée par de grandes sociétés ou des entreprises sélectionnées par le biais d'un appel à propositions. Les centres de PME mettront l'accent sur l'agro-alimentaire (principalement la transformation et l'emballage), l'exploitation minière, l'industrie légère et les services. Les centres de PME seront associés aux SDE et aux fournisseurs des programmes de développement et alimenteront le pipeline des MPME créées sous d'autres composantes du projet. Les centres seront opérationnels au cours de l'année 3-4 de la mise en œuvre du projet, et par ce temps, ils seront en mesure d'accueillir les MPME résultant des activités des femmes entrepreneurs, des jeunes entrepreneurs et les MPME appuyées par le projet (Sous-composantes 1.1, 1.2, et 2.1).

Composante 3 : Renforcement des capacités et gestion de projet (14 millions US$)

50. **Le projet fournira aux acteurs nationaux et provinciaux (y compris des secteurs public, privé et de la société civile) des opportunités de renforcement des capacités pour les rendre compétents en vue de l'exécution des fonctions de soutien pendant la mise en œuvre du programme**. Un comité de pilotage sera créé pour donner des orientations stratégiques au projet et assurer l'atteinte des objectifs. Il assurera également

la coordination des ministères participants et des activités de développement des capacités dans le cadre de deux sous-composantes.

- **Sous-composante 3.1: Renforcement des capacités des institutions publiques et privées appuyant les entrepreneurs et les MPME (IDA: 5 millions US$)**

51. **Le renforcement des capacités axées sur les résultats visera à renforcer les capacités des institutions ciblées et des acteurs privés et publics qui fournissent les SDE à jouer un rôle direct dans la mise en œuvre des projets de manière coordonnée.** Le renforcement des capacités sera fourni en fonction des besoins des services techniques nationaux et provinciaux, en utilisant un plan de suivi et d'évaluation qui décrit une approche systématique pour mesurer les capacités et évaluer les résultats des interventions de renforcement des capacités dans le projet. Le projet fournira une assistance technique et des équipements aux bénéficiaires désignés pour leur permettre de mieux s'acquitter de leurs fonctions :
    - Les institutions publiques ciblées sont les services compétents du Ministère des PME, du Ministère du Genre, les services techniques des bureaux provinciaux, les organismes chargés de fournir des services au secteur privé tels que l'OPEC, la FENAPEC, etc.
    - L'objectif du renforcement des capacités locales pour les SDE est de soutenir la création de marchés et la croissance des SDE en RDC à travers la formation et l'appui technique aux acteurs privés (FEC, Confédération des Petites et Moyennes Entreprises du Congo (COPEMECO et autres) au niveau provincial et local pour leur permettre de mieux fournir les SDE dans le cadre de la mise en œuvre du projet et au-delà. Le projet s'appuiera sur les programmes existants de la Banque mondiale et de la SFI en matière de prestation de SDE, y compris le programme de compétences pour les PME de la SFI (p. ex., Business Edge) et les éventails de compétences pour les PME élaborées par le GBM.

- **Sous-composante 3.2: Mise en œuvre du projet (IDA: 9 millions US$)**

52. **Cette sous-composante financera les activités relatives à la gestion du projet, la coordination, la communication et le suivi-évaluation (S&E)**. Le projet sera géré au quotidien par une Unité Coordination du Projet (UCP) basée à Kinshasa. Une fois que l'UCP est mise en place et opérationnelle, des unités d'exécution provinciales, qui seront nommées Unités de Supervision Provinciales (USP) seront mises en place dans les villes provinciales ciblées (Matadi, Goma et Lubumbashi). Les composantes techniques (1 et 2) du projet seront mises en œuvre et gérées par une équipe d'une entreprise internationale ou une ONG ayant une expérience avérée. Leurs contrats prendront en compte le renforcement de la capacité des partenaires locaux à prendre progressivement en charge l'administration des COPA et la fourniture des SDE associés et le programme de développement des fournisseurs. Les experts internationaux peuvent également s'engager dans des activités visant à développer le marché local des SDE et le programme de développement des fournisseurs lorsqu'il est jugé nécessaire pour répondre aux besoins des PME.

B. Coût et financement du projet

53. **Le coût total du projet est de 100 millions US$**. Le tableau 1 est un tableau sommaire de coûts. IDA serait le principal financier. La mise en œuvre du projet se ferait sur une période de cinq ans et devrait se terminer à la fin de 2023.

Tableau 1. Tableau récapitulatif des coûts du Projet

Composantes du Projet	Coûts du Projet (US$)	Crédit IDA	Fonds en fiducie	Finan. de contrepartie
COMPOSANTE 1 : Soutenir les opportunités d'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes.	**44**	**44**	**-**	**-**
Sous-composante 1.1 Appui aux femmes entrepreneurs	15	15	-	-
Sous-composante 1.2 Subvention de démarrage et AT pour les jeunes entrepreneurs	17	17	-	-
Sous-composante 1.3 Amélioration de l'environnement des affaires	12	12	-	-
COMPOSANTE 2 : Développement des PME	**42**	**42**		-
Sous-composante 2.1. Améliorer la croissance et la performance des PME	37	37		
Sous-composante 2.2. Développement des centres de PME	5	5		
COMPOSANTE 3 : Renforcement des capacités et gestion de Projet	**14**	**14**		
Sous-composante 3.1 : Renforcement des capacités des institutions publiques et privées d'appui aux entrepreneurs et aux MPME.	5	5		
Sous-composante 3.2 : Mise en œuvre du projet	9	9		
Financement total	**100**	**100**		

C. Leçons apprises et reflétées dans la conception du projet

54. **La conception du projet s'aligne pleinement sur les thèmes prioritaires identifiés dans le Plan d'Action de la Banque mondiale pour les PME (Banque mondiale, 2016) et intègre les principales leçons et recommandations du Rapport GEI, "*The Big Business of Small Enterprises*" (GEI, 2014).** Le rapport GEI a été réalisé sur 179 projets du GBM ciblant les PME au cours de la période 2006-2012 et a analysé 10 projets de PME pertinents en Afrique. Le rapport identifie les principaux besoins : (i) une définition claire des PME ciblées ; (ii) la séquence stratégique des interventions des projets ; (iii) les systèmes de suivi et évaluation qui permettent de saisir l'impact au niveau des bénéficiaires ; et (iv) éviter une structure de projet complexe. L'annexe 5 décrit en détail ces leçons et la façon dont le projet intègre les recommandations. En outre, le projet est conçu en étroite collaboration et coordination avec d'autres opérations actives de la Banque mondiale et de la SFI en RDC dans divers secteurs (éducation et agriculture), ce qui permet de tirer parti de l'expérience d'autres équipes et d'exploiter les synergies entre les projets dans le pays.

55. **Le projet s'appuie sur les leçons tirées de la mise en œuvre d'autres projets tels que le projet de Pôles de Croissance Ouest (PDPC), le Projet d'Infrastructures**

Financières et des Marchés (PDIFM) et d'autres projets en RDC. Dans la conception du projet proposé, certaines leçons peuvent être résumées comme suit :

(a) Implication des acteurs non-étatiques en matière de fourniture de services s'est révélée plus efficace et efficiente que la fourniture de services par le secteur public, d'où le projet s'appuie sur les prestataires de services non étatiques tout en renforçant la capacité du gouvernement dans les principaux services publics conformément à son mandat.

(b) Dans les pays à faible capacité, il est important d'aller de manière progressive, au fur et à mesure de l'amélioration des compétences ainsi que de la familiarité avec le projet. Ainsi, le projet adoptera une approche progressive dans la mise en œuvre, la collecte des données sur le marché local, la mise en essaie des instruments proposés sur le terrain, l'identification des champions locaux et l'extension des activités sur la base des réussites et des échecs d'apprentissage.

(c) Les Contrats Basés sur la Performance pour le personnel de l'UCP seront utilisés, avec des contrats structurés de telle manière que les performances peuvent être évaluées plus fréquemment contre les livrables convenus, et des mesures appropriées prises à temps contre une contre-performance avérée.

(d) Les indicateurs et les valeurs cibles dans le cadre logique des résultats devraient être réalistes, réalisables et attribuables dans le délai de mise en œuvre du projet. C'est une lacune majeure dans de nombreux projets dans les États Fragiles et Touchés par les Conflits (EFTC) ;

(e) L'élaboration et l'application d'une stratégie de communication efficace sont un aspect clé du projet pour gérer les attentes et assurer une large sensibilisation des bénéficiaires prévus. Dans de nombreux projets de la Banque mondiale, en raison des malentendus et de l'incompréhension des règles et procédures de mise en œuvre du projet, la Banque a dû faire face aux risques de réputation.

(f) Une bonne préparation et mise en œuvre du projet exigent un examen minutieux de plusieurs facteurs et perspectives. Tirant des leçons de l'expérience d'autres projets, cette préparation et cette mise en œuvre devraient inclure: (i) l'évaluation des risques de réputation et les coûts d'opportunité liés aux secteurs et activités pris en charge par le financement de la Banque mondiale; (ii) déterminer et capitaliser les complémentarités du Financement du Projet proposé avec les services conseil d'IFC; et (iii) assurer la préparation en temps opportun des documents de sauvegarde pour faciliter une mise en œuvre satisfaisante des activités dans le respect du calendrier du projet.

(g) Dans les EFTC, où l'octroi de crédit formel aux petites entreprises continue d'être difficile, un programme ciblé d'octroi de fonds à coûts partagés peut être efficace pour aider les entreprises à se développer, créer de l'emploi et augmenter leurs niveaux de productivité.

(h) Le renforcement de la capacité du client va l'aider à répondre aux exigences sociales et environnementales.

IV. MISE EN OEUVRE

A. Arrangements institutionnels et de mise en œuvre

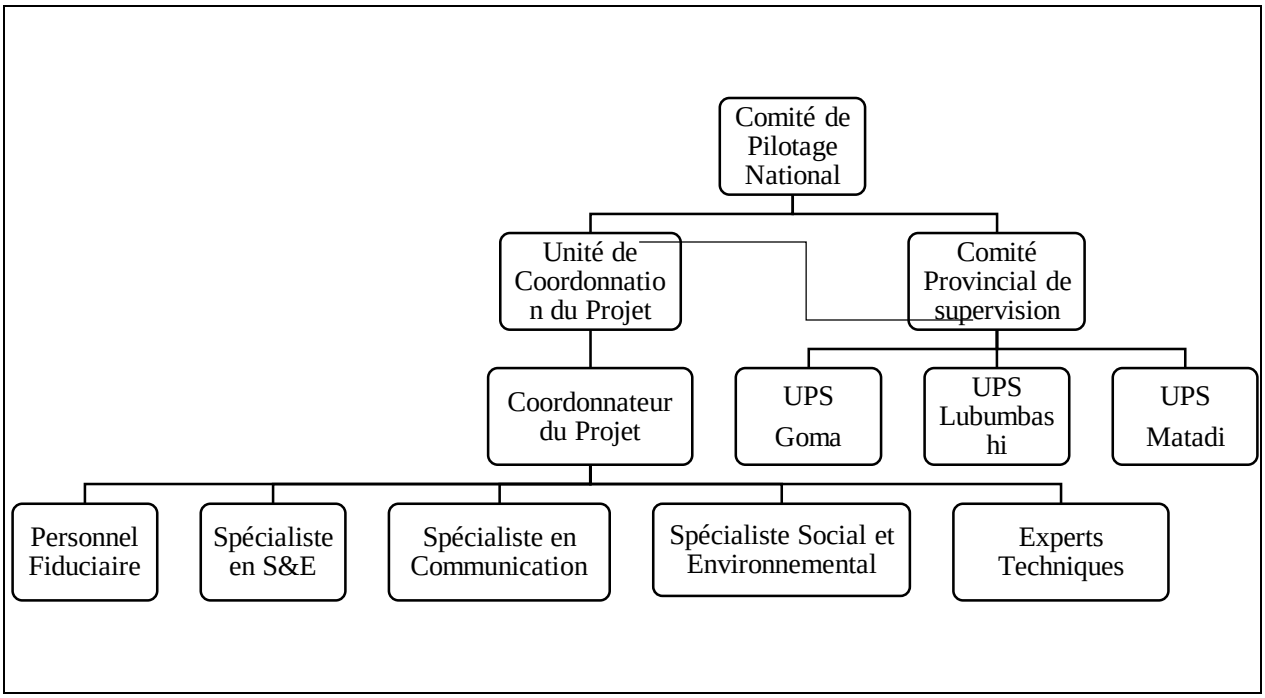
56. **Un comité de pilotage a été mis en place par décret officiel.** Il sera présidé par le Ministre des PME ou son représentant et composé de représentants de haut niveau de tous les ministères sectoriels (Finances, Plan, Justice, Industrie, Genre et Formation Professionnelle, etc.), des institutions publiques, de la société civile et du secteur privé, tant au niveau national que provincial, et fournira des orientations et des conseils à l'UCP. Le Comité de pilotage se réunira régulièrement, au moins deux fois par an, et ses responsabilités sont détaillées dans le Manuel d'Exécution du Projet. Un comité provincial de supervision, dirigé par le ministère provincial des PME, sera mis sur pied pour superviser la mise en œuvre des projets dans chaque province.

57. **L'UCP sera la principale agence de coordination du projet au niveau national**. Elle sera ancrée au sein du Ministère des PME et sera responsable de la gestion quotidienne des projets. L'UCP servira de principal point de coordination entre les institutions impliquées dans le projet. Le personnel de l'UCP est recruté par voie de concours en utilisant l'APP et sera composé d'un coordinateur de projet, d'experts fiduciaires (spécialiste de la gestion financière, spécialiste en marchés publics, comptable, auditeur interne et trésorier), d'un spécialiste du S&E, d'un spécialiste environnemental et social, d'un spécialiste en communication et du personnel administratif d'appoint. En outre, des experts techniques seront recrutés, tels qu'un spécialiste des PME, un expert juridique et un spécialiste du genre, selon les besoins.

58. **La mise en œuvre technique des activités de projet au titre des composantes 1, 2 et 3.1 sera assurée par des entreprises privées et/ou des ONG expérimentées qui seront recrutées par voie de concours.** Leurs contrats comprendront le renforcement des capacités des partenaires locaux afin de prendre progressivement en charge l'administration de la COPA et la fourniture des SDE et du programme de développement des fournisseurs associés.

59. **Le projet envisagera la création d'une unité provinciale de supervision (UPS) dans chaque ville ciblée (Matadi, Goma, Kinshasa et Lubumbashi).** Une évaluation de la capacité de mise en œuvre sera effectuée une fois que l'UCP au niveau national aura été créée et que les partenaires opérationnels et privés auront été recrutés. Si nécessaire, des UPS seront établies pour superviser les activités du programme dans leur province et feront rapport à l'UCP ainsi qu'aux ministères provinciaux pertinents (figure 5). Jusqu'à ce que ces UPS soient mises en place et opérationnelles, l'UCP principale aura la responsabilité d'avoir un dialogue régulier avec les autorités provinciales pour renforcer leur appropriation du programme. Les partenaires d'exécution qui seront recrutés pour mettre en œuvre les activités du projet soumettront d'abord leurs rapports d'avancement à l'UPS pour examen avant de soumettre les versions finales à l'UCP nationale.

Figure 5. Organigramme des arrangements de mise en œuvre



60. **Le projet nécessitera une coordination interministérielle et inter-agences efficaces afin d'assurer une mise en œuvre rationalisée.** De nombreuses institutions s'occupent du développement du secteur privé, notamment les Ministères en charge des PME, des finances, du commerce, des douanes, de l'agriculture, de l'économie, de l'industrie, du plan, des mines, de l'énergie, etc., les institutions publiques comme l'OPEC, la DGDA, la FENAPEC, le FPI, etc. et les organisations privées comme la FEC, le COPEMECO, etc. Le développement des PME relève du Ministère des PME, mais les principaux services et infrastructures nécessaires aux opérateurs privés (énergie, routes, eau, etc.) sont fournis et entretenus par d'autres ministères.

B. Suivi & évaluation des résultats

61. **Le système de suivi et d'évaluation du projet fournira les données nécessaires à l'évaluation du rendement du programme et guidera l'adoption en temps opportun de mesures correctives.** L'équipe a développé le cadre de S&E pour le programme, qui est décrit en détail dans le Manuel d'Exécution et est basé sur ce qui suit : (i) la chaîne des résultats du programme et les hypothèses sous-jacentes de la théorie du changement ; et (ii) la conformité aux exigences de la Banque mondiale, y compris la sélection d'indicateurs clés de base ainsi que d'indicateurs spécifiques pour le genre et l'engagement civique.

62. **Les résultats et les impacts du projet seront évalués au moyen des indicateurs de l'ODP et des indicateurs de niveau intermédiaire décrits dans le cadre de résultats**

(Section VII). Une firme indépendante sera recrutée pour effectuer une enquête de référence dans les trois mois suivant l'entrée en vigueur du projet afin d'informer le projet sur les bénéficiaires ciblés. Les indicateurs du projet ont été sélectionnés sur la base des principes SMART avec des experts techniques. L'enquête à mi-parcours et l'enquête finale seront également menées par des prestataires de services externes sur la base de la méthodologie établie pour la collecte des données de base.

63. **Le suivi des extrants du programme sera effectué par l'UCP en partenariat avec les diverses entités qui seront engagées sur contrat pour fournir des services spécifiques.** L'UCP sera responsable de la consolidation des données, du contrôle de la qualité, de l'analyse et de l'établissement de rapports, qui seront suivis au moyen d'un système de gestion et d'information. Les données de base sur les bénéficiaires du projet dans les quatre sites ont été recueillies avec l'appui de la TF du CIIP. Des outils d'enquête, des méthodes de collecte de données qualitatives et des cadres d'analyse ont été développés et testés en utilisant un fournisseur international (Deloitte Afrique) et un partenaire local de mise en œuvre (Target). A l'aide de ces outils sur mesure, une formation spécialisée sera dispensée au spécialiste du S&E embauché pour renforcer les capacités de l'UCP autour du S&E. Les rapports annuels de suivi garantiront que le projet est sur la bonne voie par l'UCP elle-même lors de la préparation du plan de travail et du budget annuel, ainsi que par les missions de supervision. L'UCP supervisera également la communication des informations de suivi au ministère en charge des PME afin d'alimenter le système national de suivi et évaluation.

C. Durabilité

64. **Des mesures de durabilité liées à chaque bénéficiaire clé du projet ont été intégrées dans la conception du projet.** Les mesures visant à assurer la durabilité du projet sont liées à : (i) renforcer la capacité du secteur privé (entrepreneurs, entreprises et associations d'entreprises) à devenir des agents de changement grâce à l'effet de démonstration des possibilités et du potentiel des entrepreneurs et des MPME ; (ii) améliorer la voix de la communauté des petites entreprises en RDC ; et (iii) collaborer avec les projets pertinents du GBM et les conseils et investissements de la SFI pour formuler une réponse coordonnée aux contraintes systémiques à l'entreprenariat et à la croissance des MPME en RDC.

65. **Les subventions et les dons accordés aux femmes et aux jeunes entrepreneurs les aideront à s'engager dans des activités économiques.** Alors que seule une petite partie de ces nouvelles entreprises réussira (environ 15 pour cent deviendront des MPME qui poursuivront leurs activités pendant plus de deux ans), l'expérience et le renforcement des compétences acquis grâce à l'appui du projet augmenteront l'employabilité et conduiront à un plus grand nombre d'emplois rémunérés, en particulier pour les jeunes, et amélioreront le potentiel de croissance des MPME survivantes en les reliant aux fournisseurs de SDE, aux investisseurs et aux chaînes de valeur.

66. **Afin de remédier aux distorsions du marché et de ne pas concurrencer les institutions financières commerciales, le projet ciblera les PME qui ont un potentiel de croissance mais qui ne sont pas considérées comme prêtes à investir par le**

secteur bancaire. Dans la mesure du possible, le projet reliera les PME bénéficiaires à des financements commerciaux en : (i) permettant l'utilisation de prêts ou de crédits commerciaux comme contributions de "contrepartie" ; (ii) établissant un lien avec le projet de lignes de crédit du GBM ; et (iii) faisant participer les collègues de la SFI et leurs clients à la conception et à l'évaluation du programme de subventions de contrepartie pour les PME en croissance afin de s'assurer que nous construisons une réserve de futurs clients.

67. **Le projet s'appuie fortement sur les fournisseurs de SDE et les canaux de distribution du secteur privé pour promouvoir la réactivité à la demande des MPME et la durabilité commerciale,** ainsi que sur les données recueillies grâce aux activités du projet pour améliorer le ciblage et le partage des coûts par les utilisateurs des MPME afin qu'ils soient plus susceptibles de continuer à acheter des services par eux-mêmes. Le projet ciblera les MPME axées sur la croissance, là où la demande continue et la volonté de payer sont probables, et reliera les services aux chaînes de valeur par le biais de mécanismes coordonnés afin d'assurer la pression des clients en amont.

68. **Le renforcement des capacités institutionnelles aidera à améliorer la coordination interministérielle des politiques et des programmes des MPME et le leadership du gouvernement dans les réformes du secteur des MPME par le biais d'un soutien au comité de pilotage interministériel.** Au niveau infranational, des ateliers de formation, des activités de sensibilisation et de coordination et des activités ciblées de renforcement des compétences et de mentorat seront organisés pour renforcer les capacités. Ces activités renforceront l'institutionnalisation des mécanismes d'exécution du projet et serviront de base à l'intensification des activités du projet.

D. Rôle des partenaires

69. **Il n'y a pas de cofinancement ou de financement parallèle pour le projet, mais des partenariats significatifs seront recherchés avec les programmes gouvernementaux soutenus par les partenaires au développement,** tels que l'Union européenne (UE), le Département pour le Développement International (DfID), la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), la Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), la Banque Africaine de Développement (BAD), l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), le Fonds International de Développement Agricole (FIDA), la Coopération belge, la Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement/Fonds d'équipement des Nations Unies (UNDO/UNCDF) et l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) au niveau national et au niveau des États (voir la liste à l'Annexe 10).

PRINCIPAUX RISQUES

A. Notation Globale du Risque et Description des Risques Clés

70. **La notation de risque globale du projet est élevée.** Les principaux risques récurrents ayant un impact négatif sur la conception ou la mise en œuvre des projets dans les EFTC sont décrits ci-dessous.

71. **Les risques politiques et de gouvernance sont notés Élevés :** Les retards dans les élections présidentielles, initialement prévues pour novembre 2016, affectent la stabilité politique de la RDC, ralentissent la fourniture d'informations par les agences gouvernementales et la prise de décision et retardent le développement de l'activité du projet. L'incertitude liée à l'organisation des élections prévues d'ici fin 2018 pèse sur le climat général d'investissement, entrave les investissements dans tous les secteurs et retarde la décision des partenaires au développement d'intensifier leurs interventions. Une situation sécuritaire qui pourrait se détériorer à tout moment est l'une des plus grandes préoccupations pour la mise en œuvre et la sécurité du personnel. Ces risques échappent au contrôle de la Banque, tout en favorisant la rapidité et l'efficacité de la mise en œuvre des projets. Il y a de fortes chances que les troubles se poursuivent dans les mois à venir et l'équipe suivra la situation en collaboration avec les agences des Nations Unies concernées. Les mesures d'atténuation des risques comprennent une veille proactive, des canaux de communication efficaces à l'interne et avec le client et une prise de décision rapide, conformément aux directives de la Direction, afin d'adapter le projet et la mise en œuvre aux événements politiques. Enfin, des facteurs complexes de l'économie politique peuvent amener les principaux groupes d'intérêt à résister au changement. L'expérience d'autres projets du GBM montre que l'une des clés du succès dans ces circonstances est de créer une dynamique de changement, c'est-à-dire de s'attaquer à la résistance au changement en offrant des motivations à ceux qui bénéficient du changement et en développant de nouvelles capacités.

72. **Les stratégies et politiques sectorielles et la participation des intervenants sont notées Modérées :** Un faible engagement du secteur privé rendrait la réalisation de l'ODP difficile. Pour atténuer ce risque, il y aura une communication dynamique au début, avec des activités de communication régulières pendant le cycle de vie du projet pour s'assurer de l'adhésion de toutes les parties prenantes, et un mécanisme de rétroaction des bénéficiaires géré de façon indépendante pour détecter rapidement les lacunes du projet et prendre des mesures correctives. Les parties prenantes privées ont été impliquées dans la phase de préparation et sont conscientes du potentiel de sélectivité et d'impact recherché dans la conception du projet.

73. **Les risques macroéconomiques sont notés Substantiels :** La RDC est vulnérable aux chocs économiques internes et externes. Une préoccupation particulière est l'impact de la sécurité et/ou de l'instabilité politique sur les politiques macroéconomiques. En outre, le pays dépend fortement du secteur minier pour sa croissance et reste donc vulnérable aux fluctuations des marchés mondiaux des produits de base. Il a été durement touché par la baisse des prix des produits de base de 2015-2016, et au moins une grande société minière a fermé temporairement ses portes en 2016.

74. **La faible capacité institutionnelle pour la mise en œuvre et la durabilité sont jugées Substantielles :** Le calendrier et la coordination de la mise en œuvre des projets, dès le début, est un défi dans un pays fragile comme la RDC, où l'efficacité, les procédures d'approbation et les capacités de mise en œuvre peuvent varier. Plus important encore, les interventions du projet relèvent de la supervision technique du Ministère des PME, qui est un ministère relativement nouveau avec une expérience limitée dans la coordination des projets de la BM. Pour atténuer ces risques, l'équipe a demandé au PIIC des fonds

supplémentaires pour la préparation afin d'appuyer plus efficacement la préparation et la mise en œuvre rapide des projets. Grâce au financement de l'APP, tous les manuels de mise en œuvre du projet ont été préparés et les nouveaux membres du personnel de l'UCP sont recrutés de manière concurrentielle par l'intermédiaire d'une société indépendante spécialisée en RH. Jusqu'à ce que l'UCP devienne opérationnelle, le projet sera ancré au CFEF, l'UCP existante au sein du Ministère des Finances qui dispose d'une capacité fiduciaire et de supervision.

75. **Les risques fiduciaires sont notés Élevés :** La gestion fiduciaire dépend des arrangements institutionnels pour la mise en œuvre des projets et crée des risques particuliers lorsque certaines interventions se font à des endroits éloignés de la capitale. Une attention particulière est accordée à cette question afin de s'assurer que les fonds de l'IDA sont acheminés de manière efficace, en particulier vers les provinces où certaines des interventions seront mises en œuvre. À cet effet, un seul Compte Désigné sera ouvert au sein de l'UCP, avec des systèmes d'audit externe et interne et, dans la mesure du possible, des paiements directs de l'IDA seront effectués pour les gros contrats.

76. **Les risques environnementaux et sociaux sont notés Substantiels :** Dans l'ensemble, le projet devrait avoir des impacts sociaux positifs, en particulier à travers le développement économique et l'autonomisation des femmes et des jeunes dans les centres urbains et périurbains de certaines villes. Cependant, étant donné la sensibilité des questions concernant le respect des politiques environnementales et sociales de la BM en RDC, une attention particulière a été accordée à ces aspects. Tous les documents relatifs aux sauvegardes ont été préparés conformément aux meilleures pratiques internationales, consultés, approuvés par IDA et divulgués. Le recrutement d'un spécialiste des questions sociales et environnementales est en cours pour superviser ces aspects au sein de l'UCP. L'équipe de la BM chargée des sauvegardes sur le terrain est en train de concevoir le renforcement des capacités qui sera fourni à la nouvelle UCP. Enfin, toutes les exigences en matière de sauvegardes et les mesures d'atténuation ont été définies dans le MOP, des mesures correctives éventuelles étant prévues en cas de non-conformité.

VI. SYNTHÈSE D'ÉVALUATION

A. Analyse économique et financière

77. **Cette analyse économique fait suite à la note d'orientation de la Banque mondiale sur l'analyse économique du financement des projets d'investissement et utilise un cadre d'analyse coûts-avantages ex ante pour évaluer et monétiser les coûts et les avantages de la mise en œuvre du projet proposé et les externalités associées.** Il tient compte en particulier des coûts directs (financiers) associés à la mise en œuvre du projet et des coûts indirects, ainsi que du personnel du gouvernement et des autres parties prenantes concernées. Du côté des avantages, l'analyse couvre les revenus financiers et économiques générés par l'augmentation des revenus des PME et un meilleur environnement commercial facilité par le projet.

78. **La justification de l'intervention publique** : l'augmentation de l'intervention publique

dans le développement et la croissance des PME en RD Congo est justifiée par les contraintes sur le développement des PME dont le marché ne tient pas compte. Il y a également des opportunités potentielles qui peuvent ne pas être comprises par les PME nationales sans soutien public, en particulier dans le secteur minier (plus de 80 pour cent[19] des recettes d'exportation, 23 pour cent des recettes de l'état et 22 pour cent du PIB[20]), où les PME nationales continuent de ne pas bénéficier d'énormes possibilités de passation des marchés.

79. **Le projet permettra de relever les défis rencontrés par les PME en créant un meilleur environnement des affaires, en renforçant les capacités, en offrant un financement aux PME, aux femmes et jeunes, et en créant de centres régionaux pour le développement des PME.**

80. **La valeur ajoutée de la Banque :** La conception du projet s'aligne sur les thèmes prioritaires identifiés dans le cadre du Plan d'Action en faveur des PME (Banque mondiale, 2016), et intègre les principaux enseignements et recommandations du Rapport du GIE, "Les Grandes et les Petites Entreprises" (GIE, 2014) récoltés sur 179 projets du GBM ciblant les PME au cours des exercices 2006-2012, ainsi que l'analyse de 10 projets pertinents des PME en Afrique. L'expérience de la Banque issue des projets mentionnés ci-dessus apporte une importante valeur ajoutée au projet. En outre, le projet est conçu en étroite collaboration et coordination avec les autres opérations actives de la Banque et de la SFI en RDC travaillant dans différents secteurs (éducation, agriculture, finances et marchés), ce qui permet de s'appuyer sur les expériences des autres équipes et tirer parti des synergies entre différents projets dans le pays.

81. **Résultats de l'analyse économique et du test de sensibilité**: L'analyse coûts-avantages, basée sur une série d'hypothèses, de données statistiques disponibles et de la documentation pertinente, a établi un Taux de Rentabilité Économique (TRE) de 29,88 pour cent sur 10 ans (ce qui est plus élevé que les 14,3 pour cent qui représentent le taux d'intérêt moyen sur les obligations du Trésor[21] en RDC au début de 2018, les 12 pour cent de taux d'actualisation utilisé par la plupart des analyses[22], ainsi que le taux préférentiel de 20 pour cent de la Banque Centrale de la RDC). Dans le pire des cas, dans la présente analyse, le TRE est encore à 21,44 pour cent, qui est également plus élevé que le taux le plus élevé sur les obligations du Trésor et le taux préférentiel de la Banque Centrale. Les principaux bénéfices proviennent du développement durable du secteur privé en général et des PME en particulier à travers les véhicules suivants :
    - **Apport financier direct de l'augmentation des ventes pour les PME, de l'emploi pour les ménages et la TVA pour le gouvernement**.
    - **L'impact économique indirect de la formation complète de 4 500 femmes**. Un ensemble combiné de 18 études de cas montre que chaque dollar investi dans le

[19] http://www.worldbank.org/en/country/drc/overview.
[20] Le calcul des services de la Banque mondiale s'est basé sur les données de l'ITIE (www.itierdc.net) et les comptes nationaux.
[21] http://www.bcc.cd/downloads/stat/moncred/indic_mon_bon_bcc_jan18.pdf
[22] Y compris différents projets de la Banque mondiale en RDC: http://wbdocs.worldbank.org/wbdocs/viewer/docViewer/indexEx.jsp?objectId=090224b081bc5b28&respositoryId=WBDocs&standalone=false

développement des PME génère, en moyenne, 12 dollars supplémentaires dans l'économie locale[23] .

- **Un environnement des affaires favorable à toutes les MPME avec 10 réformes mises en œuvre et 15 politiques et procédures recommandées**. En moyenne, chaque entreprise de réforme de la réglementation est associée à une augmentation de 0,15 pour cent du taux de croissance du PIB[24].
- **La formalisation des PME dirigées par des femmes, grâce à 192 événements de sensibilisation et de diffusion sur le nouveau règlement** permettant aux femmes d'inscrire leur entreprise sans l'autorisation de leurs époux, menant à au moins 2 000 nouvelles inscriptions**.** En effet, selon les études disponibles dans l'Annexe, devenir une entreprise formelle augmente d'au moins 20 à 45 pour cent les bénéfices.
- **Avantages de l'apprentissage des bonnes pratiques en matière d'approvisionnement et de technologie grâce au partenariat avec les grandes entreprises par l'entremise de la composante des centres de PME.**

82. **Pour tester la sensibilité des résultats aux changements de variables clés, le TRE a été recalculé** en réduisant le nombre d'années de rendement de 10 à 7 ans et en abaissant l'effet multiplicateur prévu à 3 (par rapport à 5 dans le cas de référence ou 12 dans d'autres projets). Même en changeant ces variables, le projet apporte toujours des avantages nets positifs d'un TRE établi à 21 pour cent.

B. Technique

83. **Le financement du projet est acheminé à travers les Ministères de l'Industrie et des PME vers les entrepreneurs, les fournisseurs des SDE et les investisseurs privés dans les Centres de PME**. Le projet, mis en œuvre en parallèle avec une AT (activités financées par le PIIC- et travail de la SFI) aidera à débloquer le marché des prêts et des SDE pour les MPME à tous les stades de croissance. Le projet fournira directement des fonds (par le biais des subventions de contrepartie sur une sélection concurrentielle) aux MPME dans les services et l'industrie légère, y compris celles au stade du démarrage. Pour éviter une distorsion du marché, les MPME devront répondre à une série de critères d'admissibilité pour participer. Ces critères seront détaillés dans le manuel des opérations du projet. Les critères comprennent les facteurs liés à la qualité de l'actif, l'adéquation des fonds propres, la capacité d'évaluation de crédit, et les systèmes de gestion et de rentabilité. Le respect de ces critères sera étroitement surveillé et suivi sur une base continue. En outre, les propositions des entrepreneurs et des MPME seront évaluées par un groupe d'experts indépendant comprenant le gouvernement, les milieux d'affaires, les investisseurs et les experts internationaux sur la base de "l'additionnalité" - par exemple, le financement des segments défavorisés de MPME tels que celles appartenant à des femmes et des jeunes.

84. **Parmi les axes du projet figureront la création et l'essai des Centres de PME pour**

[23] http://springhillequity.com/files/From-Poverty-to-Prosperity.pdf.
[24] Haidar, Jamal Ibrahim, L'impact des réformes de la réglementation des entreprises sur la croissance économique (25 mai 2012). Journal officiel des économies japonaise et internationale, Vol. 26 (3), pp. 285-307. Disponible à SSRN: *https://ssrn.com/abstract=2066558*.

soutenir la chaîne de valeur dans les grandes entreprises et les MPME. Le projet permettra de tester plusieurs sources alternatives de financement pour les centres de PME qui ne font pas appel à des subventions du gouvernement. Grâce à des effets de démonstration, il encouragera l'introduction de tels Centres de PME pour accroître la collaboration entre les grandes entreprises et les MPME et encourager les investissements du secteur privé dans les infrastructures des MPME.

85. **Le versement et la répartition des fonds entre les différents bénéficiaires seront basés sur la demande, fondés sur les besoins du marché et dépendront du rendement des MPME et des intermédiaires (par exemple, les fournisseurs des SDE**).

C. Gestion financière

86. **Les dispositions actuelles prévoient que la mise en œuvre de l'APP se fasse sous la coordination générale de l'actuelle CFEF (Cellule d'exécution des financements en faveur des États Fragiles) du Ministère des Finances.** L'UCP proprement dite, qui mettra en œuvre le prêt principal, sera recrutée par la CFEF pour être responsable de la gestion des composantes du projet, de l'ensemble de la planification, de la mise en œuvre, du S&E et de la coordination avec d'autres bénéficiaires et des UEP provinciales. Ces mesures devaient assurer que l'entité de mise en œuvre : (i) n'utilise les fonds qu'aux fins prévues, d'une manière efficace et économique ; (ii) prépare des comptes exacts et fiables ainsi que des rapports financiers périodiques en temps opportun ; (iii) assure la protection des actifs du projet; et (iv) maintienne des dispositions d'audit acceptables. Les modalités prospectives de gestion financière du projet, y compris les mesures d'atténuation des risques pour ce projet, sont considérées comme étant adéquates pour se conformer aux dispositions des **Directives de la Banque mondiale** : Manuel de Gestion Financière de la Banque mondiale pour les Opérations de Financement des Projets d'Investissement.

87. **Les futurs arrangements de gestion financière seront adéquats, sous réserve de remplir les conditions suivantes**: (i) l'ouverture du Compte Spécial/Désigné dans une institution financière acceptable pour la Banque, (ii) la rédaction d'un Manuel des Procédures pour prendre en compte les spécificités de subvention (déjà achevé), (iii) l'acquisition d'un logiciel de comptabilité de gestion et sa personnalisation afin de générer des rapports financiers pour le projet; (iv) le recrutement d'un Responsable de la Direction Financière; (v) le recrutement d'un comptable; (vi) le recrutement d'un auditeur interne; et (vii) le recrutement d'un auditeur externe acceptable pour l'IDA.

88. **L'évaluation a conclu que, sous réserve de remplir les conditions préalables précitées, les arrangements prospectifs en matière de gestion financière permettront de répondre aux exigences minimales** de la Banque en vertu des **Directives de La Banque Mondiale** : Manuel de Gestion Financière de la Banque mondiale pour les Opérations de Financement des Projets d'Investissement, et des **Orientations de la Banque Mondiale** : Matériel de Référence – Gestion Financière dans les Opérations de Financement des Projet d'Investissements de la Banque Mondiale. Les arrangements sont donc en mesure de fournir, avec une assurance raisonnable, des informations précises et opportunes sur l'état du projet tel qu'exigé par la Banque mondiale (IDA). La notation du risque résiduel global de gestion financière à la préparation du projet est considérée

comme ***Substantielle***. L'annexe 3 fournit des détails supplémentaires sur l'évaluation de la gestion financière.

D. Approvisionnement

89. **L'approvisionnement des produits, travaux et services non-conseils et conseils sera effectué conformément à la « réglementation des marchés de la Banque mondiale pour les emprunteurs IPF**" (Règlementation en matière de Passation des Marchés), datée de juillet 2016 et révisée en novembre 2017 en vertu du nouveau cadre des marchés publics (FNP) et les "Lignes directrices sur la Prévention et la Lutte contre la Fraude et la Corruption dans les Projets Financés par la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD), Prêts et Subventions de l'IDA " (datées de juillet 2016), ainsi que les dispositions énoncées dans la convention de financement.

90. **L'UCP, à mettre en place au sein du Ministère des PME, sera responsable de l'approvisionnement en faveur des activités du projet.** L'UCP sera dotée des spécialistes en marchés publics qualifiés et expérimentés recrutés par la CFEF**.** Le risque de passation de marchés est noté *élevée* étant donné le contexte du pays et les risques associés, l'expérience non-prouvée de l'unité de passation de marchés puisqu'elle doit être mise en place au sein de l'UCP, et que ce projet sera mis en œuvre en RDC dans le cadre du Nouveau Cadre des Marchés Publics de la Banque.

91. **Une Stratégie des Passation des Marchés pour le Projet de Développement a été préparée avec l'appui de la Banque.** Elle vise à s'assurer que les activités de passation des marchés sont contenues et préparées de telle manière qu'elles accélèrent la mise en œuvre, compte tenu de l'analyse du marché et des tendances en matière de marchés publics ainsi que de l'analyse des risques de passation des marchés. La Stratégie de Passation des Marchés comprendra des approches de passation des marchés recommandées pour le projet qui seront reflétées dans le plan de passation des marchés approuvé couvrant les 18 premiers mois de mise en œuvre du projet (voir Annexe 2 pour plus de détails sur l'approvisionnement).

E. Social (y compris les sauvegardes)

92. **Le projet devrait avoir des incidences sociales positives, notamment à travers le développement économique et l'autonomisation des femmes et des jeunes dans les zones urbaines et péri-urbaines des villes sélectionnées.** Étant donné la fragilité de l'environnement et l'impact potentiel des interventions du secteur privé, le projet est classifié comme étant un projet de Catégorie B. Certaines activités peuvent induire des effets négatifs, en particulier sous la Composante 2.

93. **La politique de Réinstallation Involontaire (OP/BP 4.12) est déclenchée en raison des activités prévues de génie civil de niveau faible à moyen, liées à la réhabilitation ou la construction des installations**. Ces activités ne sont pas directement financées par le projet, mais par de grandes entreprises stratégiques, qui financeront toutes les infrastructures afin de mettre en place des centres de PME. Le projet fournira une AT.

94. **Afin de s'assurer que des mesures d'atténuation sont prévues, l'emprunteur a**

préparé un Cadre de Politique de Réinstallation (CPR) pour guider la préparation des Plans d'Action de Réinstallation (PAR) une fois que ces détails sont connus. Le CPR a été préparé et a fait l'objet des consultations. Il a été examiné par la Banque et sera rendu public dans le pays et sur le site web externe de la Banque avant l'évaluation préalable du projet.

F. Environnement (y compris les Sauvegardes)

95. **La notation du projet proposé est de Catégorie B, en raison de la nature de ses impacts environnementaux et sociaux prévus, qui sont localisés et facilement gérables**. Plus précisément, le projet a déclenché l'OP/BP 4.01 de l'Évaluation Environnementale, en grande partie parce que les activités proposées au titre de la composante 2 sont susceptibles de conduire à des impacts environnementaux et sociaux qui exigeront le respect des sauvegardes. Pour se conformer à la politique, un Cadre de Gestion Environnementale et Sociale (CGES) a été préparé, a fait l'objet des consultations et a été revu par la Banque. Le CGES a été publié sur le site web externe de la Banque avant l'évaluation et divulgué dans le pays.

96. **L'OP/BP 4.09 sur la lutte antiparasitaire a été déclenché parce que le projet permettra de fournir des subventions de contrepartie et de financement ainsi qu'une AT pour les PME de l'industrie légère et de l'agro-industrie.** Ces activités peuvent exiger l'utilisation de pesticides, d'engrais, de vaccins ou d'autres produits chimiques, ce qui peut créer des effets négatifs sur l'environnement. Cette politique soutient les approches intégrées de lutte contre les ravageurs et identifie les pesticides qui peuvent être financés dans le cadre du projet et élabore un plan approprié pour gérer les risques. Pour se conformer à cette politique, un Plan de Gestion des Pestes a été préparé comme un instrument autonome. Il a déjà été publié dans le pays et sur le site web externe de la Banque avant l'évaluation.

97. **L'OP/PB 4.11 sur les ressources culturelles physiques a été déclenché en prévision des impacts potentiels sur les ressources culturelles physiques durant les activités liées à la réhabilitation ou la construction d'installations.** La Politique des Ressources Culturelles Physiques vise à protéger les ressources culturelles, afin d'éviter toute conversion significative (perte) ou la dégradation de ces ressources. Pour se conformer à la politique, le projet a préparé dans le cadre du CGES une section sur la gestion des "découvertes fortuites."

98. **Afin d'assurer la conformité aux politiques de sauvegarde, l'emprunteur a préparé et consulté un CGES, un PMR et un FPR.** Ils ont été approuvés par la Banque et divulguées dans le pays et sur le site web externe de la Banque avant l'évaluation du projet. Le CGES, le PMR et le FPR fournissent une orientation essentielle que l'emprunteur doit suivre avant et pendant la mise en œuvre du projet afin d'assurer une surveillance adéquate et la production de rapports sur les exigences en matière de garanties. Le CGES comprend également un formulaire de sélection environnementale et sociale et un ensemble de clauses environnementales et sociales à l'intention des responsables de la mise en œuvre des projets**.**

99. **Néanmoins, un spécialiste des sauvegardes environnementales et sociales est**

engagé pour fournir un soutien en matière de sauvegardes pendant le cycle de vie du projet. Tous les instruments de sauvegardes ont été pris en compte dans le MOP et servent d'outil de diligence raisonnable auquel l'emprunteur doit se conformer.

G. Règlement des plaintes de la Banque mondiale

100. **Les communautés et les individus qui croient qu'ils sont lésés par un projet financé par la Banque peuvent soumettre leurs plaintes auprès du Mécanisme de Règlement des Plaintes existant au niveau du projet ou le Service de Règlement des Plaintes de la Banque (SRP).** Le SRP s'assure que les plaintes reçues sont examinées sans tarder pour répondre aux préoccupations liées au projet. Les communautés touchées par le projet et les particuliers peuvent déposer leurs plaintes auprès du Panel d'Inspection Indépendant de la Banque, qui détermine si un dommage a été subi, ou pourrait se produire, en raison du non-respect par a Banque de ses politiques et procédures. Les plaintes peuvent être soumises à tout moment après que des préoccupations ont été portées directement à l'attention de la Banque, et la direction de la Banque a eu l'occasion de répondre. Pour plus d'informations sur la façon de soumettre des plaintes à la Banque en matière de SRP, veuillez visiter le site *http://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/grievance-redress-service.* Pour plus d'informations sur la façon de soumettre des plaintes à l'Inspection Indépendante de la Banque mondiale, visitez le site *www.inspectionpanel.org.*

VII. CADRE DE RÉSULTATS ET SUIVI

Cadre de Résultats

Objectif(s) de Développement du Projet

L'objectif du projet est de soutenir la croissance des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et d'accroître les possibilités d'emploi et d'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans certaines régions.

Indicateurs à cartographier	DLI	CRI	Unité de Mesure	Base de référence	Objectifs intermédiaires					Cible finale
					1	2	3	4	5	
Indicateurs de résultats intermédiaires										
Part des nouvelles entreprises soutenues dans le cadre de la Compétition de Plans d'Affaires (COPA) qui sont toujours en activité 24 mois après avoir reçu une aide (financière et non financière).			Pourcentage	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	50.00	50.00

Plan de Suivi et d'Évaluation : Indicateurs ODP	
Nom de l'indicateur	Nombre de nouvelles entreprises créées par les bénéficiaires ciblés

Indicateurs ODP par objectifs/résultats	DLI	CRI	Unité de Mesure	Base de référence	Objectifs intermédiaires				Cible finale	
					1	2	3	4	5	
Composante 1 : Soutenir les possibilités d'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes.										
Nombre de femmes micro entrepreneurs ayant bénéficié d'une formation.			Nombre	0.00	0.00	2,000.00	2,000.00	500.00	0.00	4,500.00
Nombre de femmes micro entrepreneurs ayant reçu des subventions en espèces			Nombre	0.00	0.00	1,000.00	1,000.00	500.00	0.00	2,500.00
Nombre de jeunes entrepreneurs qui reçoivent une formation			Nombre	0.00	0.00	200.00	200.00	200.00	150.00	750.00
Nombre d'événements de sensibilisation et de diffusion auprès du public qui ont été organisés.			Nombre	0.00	0.00	48.00	48.00	48.00	48.00	192.00
Réformes mises en œuvre à l'appui du développement du secteur privé		Oui	Nombre	0.00	0.00	1.00	1.00	2.00	1.00	5.00
Component 2: SME Development des PME										
Nombre de PME bénéficiaires des subventions de contrepartie			Nombre	0.00	0.00	200.00	100.00	100.00	100.00	500.00
(out of which female-owned)			Nombre	0.00	0.00	80.00	40.00	40.00	40.00	200.00
(out of which young entrepreneurs)			Nombre	0.00	0.00	30.00	30.00	20.00		80.00
Valeur totale des fonds alloués aux PME bénéficiaires de la subvention de contrepartie			Montant (US$)	0.00	0.00	20,000,000.00	7,500,000.00	7,500,000.00	0.00	35,000,000.00
Nombre de Centres de PME établis			Nombre	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
Nombre de PME qui louent des locaux et opèrent dans des Centres de PME.			Nombre	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	70.00	120.00

Composante 3 : Renforcement des capacités et Gestion de Projet										
Pourcentage de griefs auxquels on a répondu (Engagement des Citoyens)			Pourcentage	0.00	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Nombre total de participants aux activités de renforcement de la capacités/formation organisées.			Nombre	0.00	75.00	100.00	100.00	100.00	100.00	475.00
Pourcentage des participants aux activités de renforcement des capacités et de formation qui ont déclaré que leurs connaissances et leurs compétences ont été améliorées après la formation.			Pourcentage	0.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00

Définition/Description	Cet indicateur vise à compter le nombre total d'entreprises soutenues par le projet. On suppose que sur le nombre total d'entreprises bénéficiaires des MPME, certaines seront encouragées à s'enregistrer officiellement en tant qu'entreprises. Les données seront ventilées pour tenir compte du nombre total d'entreprises appartenant à des femmes et du nombre total d'entreprises appartenant à des jeunes (hommes et femmes).

Fréquence	Annuellement
Source de données	Registre du Gouvernement
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	UCP
Nom de l'indicateur	(dont propriété de femmes).
Définition/Description	Cet indicateur vise à dénombrer le nombre total d'entreprises appartenant à des femmes que le projet appuie à la création.
Fréquence	Annuellement
Source de données	Registre du Gouvernement

Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	UCP
Nom de l'indicateur	(dont les jeunes entrepreneurs)
Définition/Description	Cet indicateur vise à dénombrer le nombre total d'entreprises appartenant à des jeunes (hommes et femmes), que le projet a aidé à la création.
Fréquence	Annuellement
Source de données	Registre du Gouvernement

Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	UCP
Nom de l'indicateur	Nombre net d'emplois équivalents à temps plein créés parmi les MPME bénéficiaires
Définition/Description	Cet indicateur vise à compter le nombre total d'emplois à temps plein que le projet a contribué à créer. Étant donné l'hypothèse que l'emploi généré par le projet est principalement saisonnier à temps partiel, les heures de travail seront accumulées pour calculer l'équivalent d'emplois à temps plein.
Fréquence	Annuellement
Source de données	Enquête
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	UCP
Nom de l'indicateur	Augmentation en % du revenu moyen des MPME bénéficiaires
Définition/Description	Cet indicateur vise à mesurer l'augmentation annuelle moyenne des revenus des MPME bénéficiaires.

Fréquence	Annuellement
Source de données	Reporting au niveau de l'entreprise
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	UCP

Plan de Suivi et Évaluation : Indicateurs de Résultats Intermédiaires	
Nom de l'indicateur	Nombre de femmes micro-entrepreneurs ayant bénéficié d'une formation.
Définition/Description	Cet indicateur vise à dénombrer le nombre total de femmes micro-entrepreneurs (indépendants, entreprises à domicile, entreprises familiales, entrepreneurs de subsistance, etc) qui ont reçu une formation dans le cadre du projet.
Fréquence	Annuellement
Source de données	Rapports d'enregistrement et rapports annuels de l'entreprise de mise en œuvre
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	Entreprise de mise en œuvre, UCP
Nom de l'indicateur	Nombre de femmes micro-entrepreneurs ayant reçu des subventions en espèces
Définition/Description	Cet indicateur vise à dénombrer le nombre total de PME appartenant à des femmes qui ont reçu des subventions dans le cadre du projet.
Fréquence	Annuellement
Source de données	Rapports annuels de S&E/UCP
Méthodologie de collecte des données	

Responsabilité de la collecte des données	Entreprise de mise en œuvre, S&E, UCP

Nom de l'indicateur	Nombre de jeunes entrepreneurs qui reçoivent une formation
Définition/Description	Cet indicateur vise à compter le nombre total de jeunes entrepreneurs (hommes et femmes) qui ont reçu une formation dans le cadre du projet.
Fréquence	Annuellement
Source de données	Rapports d'enregistrement et rapports annuels de l'entreprise de mise en œuvre
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	Entreprise de mise en œuvre, UCP

Nom de l'indicateur	Nombre d'événements de sensibilisation et de diffusion du public qui ont été organisés.
Définition/Description	Cet indicateur vise à compter le nombre total d'événements organisés dans le cadre de la campagne de communications/de sensibilisation du public sur les lois et règlements qui soutiennent l'entreprenariat féminin et l'autonomisation économique des femmes (Code de la Famille, Droit Foncier, Droit du Travail, Droit à l'Égalité, etc. Les outils potentiels de vulgarisation comprennent les radios de communauté, les programmes de télé (y compris les feuilletons), les posters, les journaux, les bandes dessinées, d'autres médias, théâtre de communauté et des chansons dans les langues locales. Les médias locaux s'engageront à concevoir des campagnes et des messages efficaces au niveau provincial.
Fréquence	Semestriellement
Source de données	Rapports annuels de l'entreprise chargée de la mise en oeuvre
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la Collecte des Données	Entreprise chargée de la mise en oeuvre, UCP

Nom de l'indicateur	Mise en œuvre de réformes à l'appui du développement du secteur privé
Définition/Description	
Fréquence	Semestriellement
Source de données	**Cet indicateur vise à compter le nombre total de changements législatifs et réglementaires recommandés qui ont été approuvés/adoptés, résultant de la composante du projet sur les réformes réglementaires :** 1. Stratégie nationale pour la promotion des PME et mise en œuvre du plan d'action 2. Cadre juridique applicable aux PME et à Assistance Technique pour l'adoption de nouvelles réglementations 3. Proposition de politique et d'incitation basée sur le cadre juridique pour les PME 4. Régime fiscal applicable aux PME 5. Lois sur la sous-traitance, recommandations pour assurer une mise en œuvre efficace. **S&E**
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	UCP, Spécialiste en S&E

Nom de l'indicateur	Nombre de PME bénéficiaires des subventions de contrepartie
Définition/Description	Cet indicateur vise à dénombrer le nombre total de PME qui ont reçu des subventions de contrepartie dans le cadre du projet. Les données seront ventilées pour tenir compte du nombre total de PME appartenant à des femmes et du nombre total d'entreprises appartenant à des jeunes (hommes et femmes).
Fréquence	Annuellement
Source de données	Données provenant de la mise en œuvre de la compétition de plans d'affaires
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	Fournisseur international, UCP
Nom de l'indicateur	(dont propriété de femmes)

Définition/Description	Cet indicateur vise à dénombrer le nombre total de PME appartenant à des femmes qui ont reçu des subventions de contrepartie dans le cadre du projet.
Fréquence	Annuellement
Source de données	Données provenant de la mise en œuvre de la compétition de plans d'affaires
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	Fournisseur international, UCP

Nom de l'indicateur	(dont les jeunes entrepreneurs)
Définition/Description	Cet indicateur vise à dénombrer le nombre total de PME détenues par de jeunes entrepreneurs qui ont reçu des subventions de contrepartie du projet.
Fréquence	Annuellement
Source de Données	Données provenant de la mise en œuvre de la compétition de plans d'affaires
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	Fournisseur international, UCP

Nom de l'indicateur	Valeur totale des fonds alloués aux PME bénéficiaires de la subvention de contrepartie
Définition/Description	Cet indicateur vise à mesurer la valeur totale (montant) des fonds alloués aux PME qui correspondent aux subventions de contrepartie reçues.
Fréquence	Annuellement les trois premières années
Source de données	Rapports de la COPA (Systèmes de S&E)
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	Fournisseur international, UCP

Nom de l'indicateur	Nombre de Centres de PME établis
Définition/Description	Cet indicateur vise à compter le nombre total de Centres de PME établis par le projet.
Fréquence	Annuellement
Source de données	S&E
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	UCP

Nom de l'indicateur	Nombre de PME qui louent des locaux et opèrent dans des Centres de PME.
Définition/Description	Cet indicateur vise à compter le nombre total de PME qui sont situées dans le Centre (locaux loués) et qui opèrent dans le Centre de PME.
Fréquence	Annuellement
Source de données	S&E
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	UCP

Nom de l'indicateur	Pourcentage de griefs auxquels on a répondu (engagement des citoyens)
Définition/Description	Cet indicateur vise à compter le nombre total de griefs qui ont reçu des réponses sur le nombre total de griefs reçus.
Fréquence	Annuellement
Source de données	S&E
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	UCP

Nom de l'indicateur	Nombre total de participants aux activités de renforcement de la capacités/formation organisées.
Définition/Description	Cet indicateur vise à compter le nombre total de personnes qui ont participé aux activités de renforcement des capacités et de formation organisées par le Projet.
Fréquence	Annuellement
Source de données	S&E
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	UCP

Nom de l'indicateur	Pourcentage des participants aux activités de renforcement des capacités et de formation qui ont déclaré que leurs connaissances et leurs compétences ont été améliorées après la formation.
Définition/Description	Cet indicateur vise à mesurer le taux de satisfaction des personnes qui ont participé aux activités de renforcement des capacités et de formation organisées par le Projet.
Fréquence	Annuellement
Source de données	S&E
Méthodologie de collecte des données	
Responsabilité de la collecte des données	UCP

ANNEXE 1: DESCRIPTION DÉTAILLÉE DU PROJET

PAYS: République démocratique du Congo
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO - PROJET DE DÉVELOPPEMENT ET DE CROISSANCE DES PME

1. Le présent projet prend comme point de départ la structure du secteur privé en RDC, qui est dominée par des micros et petites entreprises, pour la plupart informelles. Ces micro et petites entreprises sont actuellement caractérisées par une faible productivité, mais beaucoup d'entre elles ont également un bon potentiel de croissance. Le présent projet est destiné à appuyer le potentiel de croissance de ces entreprises en RDC, tout en reconnaissant la gravité et la multitude des contraintes auxquelles le secteur privé fait face. Parmi ces contraintes, les plus importantes sont la corruption et l'accès limité à l'électricité, ainsi que les impôts, l'informalité et l'accès limité au financement, le tout dans le contexte d'un environnement politique et économique fragile et instable. En conséquence, la série de projets vise à fournir une combinaison d'interventions qui appuient les possibilités de croissance pour les entreprises à fort potentiel et construire un pipeline d'une nouvelle génération des MPME et d'entrepreneurs, ainsi qu'appuyer la résilience et les mécanismes pour une base plus large d'entreprises formelles et informelles qui contribuent à l'emploi et à la stabilité.

2. L'approche du projet et la nature progressive de ses interventions fournissent la flexibilité nécessaire pour adapter sa conception et son envergure d'une manière qui répond au contexte du pays. La nature des activités et des investissements prend en compte les défis à long terme du processus politique en cours dans le pays et de la corruption, et cherche à étendre les possibilités et l'espace à travers lesquels les MPME peuvent atténuer ces obstacles à leur croissance.

Composante 1: Appui aux opportunités entrepreneuriales pour les jeunes et les femmes (44 millions US$)

- **Sous-Composante 1.1 Appui aux femmes entrepreneurs (15 millions US$)**

3. Cette sous-composante fournira un appui direct aux femmes entrepreneurs qui sont engagées dans des activités de production, sous forme de subventions et d'assistance technique (AT) à plus long terme. Elle aidera les femmes qui travaillent de manière autonome, les entrepreneurs de subsistance et celles qui dirigent des entreprises à domicile ou familiales, à travers une AT et un financement des plans d'affaires. La mise en œuvre comprendra deux phases pour privilégier les entrepreneurs les plus confiants et dont les entreprises sont bien assises, et ensuite exploiter les synergies (sous-composante 2.1). Par exemple, les femmes entrepreneurs à petite échelle qui ont reçu un appui dans le cadre de la sous-composante 1.1 seront encouragées à collaborer avec et/ou vendre à de plus grandes entreprises qui recevront un appui dans le cadre de la sous-composante 2.1. Afin d'accroître l'efficacité, d'améliorer la cohérence (surtout en relation avec le contenu des programmes de

formation) et de minimiser les coûts, la passation des marchés et la gestion des deux compétitions de plans d'affaires seront combinées dans le cadre du projet.

4. La mise en œuvre comprendra les étapes suivantes :

(a) Étape 1. Campagne de publicité et de communication dans les quatre endroits ciblés pour attirer des bénéficiaires vers le programme.
(b) Étape 2. Un programme de formation qui sera ouvert à toutes les femmes intéressées (un maximum de 4 500 participants, dont 1 500 à Kinshasa et 1 000 à Matadi, Lubumbashi et Goma respectivement). La formation comprendra:

- Des modules généraux sur l'éducation de base; la préparation d'un plan d'affaires simplifié, des compétences de base en finance, en gestion d'affaires et de ressources humaines, couplés à des compétences techniques spécifiques au secteur, des options pour l'accès au financement et les exigences connexes (p. ex., de l'information sur une demande de crédit, l'enregistrement de l'expérience de développement de l'entreprise en investissant les bénéfices non répartis, etc.), les droits civils et la formation juridique (le nouveau Code de la Famille, le Code du Travail, l'égalité en droit, les conventions OHADA, etc.).
- Des modules des compétences axées sur la confiance en soi, l'esprit d'équipe, l'orientation vers les résultats et les techniques de négociation, l'autonomisation et l'autonomie. etc. pour aider à surmonter les facteurs socio-économiques plus nuancés qui mènent à la discrimination entre les sexes
- Des modules technologiques qui incluent la promotion de la technologie Internet et mobile afin de surmonter l'asymétrie de l'information, l'accès aux services financiers (services bancaires mobiles et en ligne), le cybercommerce et l'implication future dans les réseaux et à un appui par les pairs, etc.
- Des modules sur la façon d'établir et maintenir des relations d'affaires, la façon d'engager des collaborations avec de grandes entreprises (notamment par le développement de contenus locaux, par exemple, dans le secteur des industries extractives), et sur la manière de renforcer les réseaux existants, y compris ceux avec les fournisseurs de services de développement.
- Des considérations pour la formation qui prendront en compte les contraintes de temps de la part des femmes, y compris l'évaluation de la sécurité, la disponibilité des transports et le soutien aux services de garde d'enfants et d'installations connexes (en fonction du temps de la formation).

(c) Étape 3. Un appel à proposition /compétition de plans d'affaires simplifiée pour la sélection des ceux qui reçoivent des subventions. Des conseils et des commentaires seront fournis à ceux qui n'ont pas réussi, y compris l'information qui pourrait les aider à réussir dans un futur cycle.
(d) Étape 4. 2 500 entreprises (1 000 à Kinshasa et 500 à Matadi, Lubumbashi et Goma respectivement) seront sélectionnées pour recevoir des subventions en nature entre 1 000 US$ et 5 000 US$. Elles recevront une formation plus élaborée et spécialisée pour le développement de leurs activités et des propositions spécifiques.
(e) Étape 5. Les femmes bénéficiaires seront mises en réseaux et en groupes d'appui par les pairs allant jusqu'à un an après la formation initiale (bâtissant sur les modules livrés

au cours de l'Étape 1). Les conjoints et la famille seront également impliqués dans des activités spéciales de sensibilisation sur les changements juridiques et le renforcement des principes de l'autonomisation économique des femmes.

- **Sous-Composante 1.2 : Subvention aux nouvelles entreprises et AT pour les Jeunes Entrepreneurs (17 millions US$)**

5. L'objectif est de fournir du capital de démarrage (subventions en espèces) pour les jeunes entrepreneurs motivés (de 18 à 35 ans) qui ont de nouvelles idées d'affaires viables, mais ont besoin d'un capital de démarrage, d'une expérience pratique et d'un mentorat dans les pratiques d'affaires pour réussir. Les secteurs prioritaires devront inclure les secteurs productifs (en dehors du commerce) qui ne nécessitent pas d'importants investissements en capital, tels que l'agro-alimentaire, services en ligne et autres services informatiques, les entreprises sociales (éducation, santé, gestion des déchets, etc.), la planification de l'événement, les soins de beauté, etc. Le renforcement de la capacité entrepreneuriale de la jeunesse et un pipe-line de nouveaux projets, en vue d'élargir le bassin des MPME locaux en RDC contribuera à la valeur et la création d'emplois. Cette sous-composante permettra également de s'assurer qu'il y a un pipeline de projets pour des appels à propositions pour les subventions de contrepartie ciblant les PME orientées vers la croissance (sous-composante 2.1). Les nouvelles entreprises et les MPME existantes (moins de deux ans d'exploitation, formelle ou informelle) seront admissibles à présenter une demande. Pour recevoir des fonds, les entreprises auront besoin d'être enregistrées, ce qui fournira une motivation pour la formalisation.

6. Cette sous-composante financera 2-3 séries de compétitions. La première compétition comprendra les étapes suivantes, qui pourraient être modifiées pour les étapes subséquentes fondées sur les leçons de mise en œuvre :
   (a) Étape 1. Campagne de publicité et de communication pour attirer des bénéficiaires vers le programme, et des cliniques pour les jeunes entrepreneurs sur la façon d'élaborer et de présenter leurs idées de diverses façons (argumentaires, présentations vidéo, l'utilisation des médias sociaux).
   (b) Étape 2. Les jeunes entrepreneurs présenteront leurs idées d'entreprise à un groupe d'experts et les 30 à 40 pour cent meilleurs candidats seront invités à une formation en plan d'affaires (qui pourrait être fournie en 4-5 jours de "camp d'entraînement").
   (c) Étape 3. Les jeunes entrepreneurs, qui présenteront un plan d'affaires de qualité pour la compétition de plans d'affaires recevront des subventions entre 15 000 US$ et 20 000 US$ (jusqu'à 750 entreprises ; 300 à Kinshasa et 150 dans chacune des villes de Matadi, Lubumbashi et Goma). Un comité d'experts composé des entreprises locales et de la communauté des investisseurs et d'experts internationaux se chargera de l'examen de la qualité du plan d'affaires. Des subventions seront attribuées sur la base du "premier arrivé, premier servi" pour tous les jeunes entrepreneurs ayant réussi à l'examen de la qualité. Si la demande (qualité des plans d'affaires) dépasse l'offre (financement disponible), les subventions seront alors assignées au hasard à un bassin de candidats qualifiés, et les autres demandes seront automatiquement qualifiées pour tout financement supplémentaire qui serait reçu en vertu de ce projet de programme.

(d) Étape 4. Les subventions vont couvrir 18 mois de coûts d'exploitation (en espèces), à être réparties trimestriellement en fonction de l'atteinte de jalons définis dans le plan d'affaires, ainsi que la participation à des formations et des séances de mentorat nécessaires et obligatoires, ainsi que d'autres produits livrables prédéfinis. La formation comprendra des modules sur les finances, la gestion des affaires et des ressources humaines ainsi que des compétences techniques, des moyens d'accès au financement et les exigences connexes pour accéder au crédit, les droits civils et juridiques, y compris le Code de la Famille et le Code du Travail, etc. La formation portera également sur le renforcement de la confiance en soi, la négociation, l'esprit d'équipe, l'orientation vers les résultats pour les entreprises, etc. L'appui pour la formation et la création de réseaux d'entreprises sera également mis en exergue.

- **Sous-Composante 1.3 : Amélioration de l'environnement des affaires (12 millions US$)**

7. Cette sous-composante appuiera l'environnement des affaires pour toutes les PME, avec un accent particulier sur les PME dirigées par des femmes et les campagnes d'information et de sensibilisation autour de lois qui favorisent l'entrepreneuriat féminin et l'autonomisation économique des femmes.

8. Les activités s'attèleront à remédier à l'absence générale de connaissances autour du nouveau Code de la Famille et d'autres dispositions juridiques favorables aux femmes prévues par le Droit du Travail, le Droit Foncier et la récente loi sur la parité. Les efforts de réforme promus par les Ministères congolais du Genre et de la Justice et appuyés par une équipe intersectorielle de la SFI (Genre, Leasing et PME), Droits, Femmes et Affaires et la Pratique Mondiale de la Finance, Compétitivité & Innovation du Groupe de la Banque mondiale, ont mené à l'adoption d'un nouveau Code de la Famille en juillet 2016, permettant aux femmes mariées de la RDC de faire enregistrer leurs entreprises formellement, d'ouvrir des comptes bancaires, d'obtenir un prêt, et d'effectuer une série d'autres activités économiques sans avoir besoin d'une autorisation maritale. La nouvelle loi leur permet également d'avoir plus de droit dans la gestion des biens matrimoniaux et relève l'âge légal du mariage pour les filles de 15 à 18 ans.

9. A ce jour, il n'y a pas eu des campagnes de sensibilisation suffisantes autour de ces lois. Les restrictions concernant le travail de nuit pour les femmes dans le secteur minier ont maintenant été révisées, cependant les employeurs continuent d'être réticents à embaucher des femmes dans ce secteur. La Loi Foncière permet aux femmes d'enregistrer les terres en leur nom sans autorisation maritale dans le cadre du nouveau Code de la Famille. La Loi sur la parité de 2015 interdit la discrimination dans l'accès au crédit pour les femmes, leur accordant une protection accrue dans l'accès aux financements. Cependant, certaines banques continuent d'exiger aux femmes sollicitant des prêts l'autorisation maritale même si cela va à l'encontre du Code de la Famille et la Loi sur la Parité. De plus, la RDC est signataire de la Convention CEDAW, qui renforce l'égalité juridique des femmes, et les principales dispositions seront prises en compte dans les activités de dissémination.

10. La mise en œuvre de ces activités sera menée par un cabinet international ou une ONG

internationale avec une expérience avérée dans ce domaine. Dans la première phase, les campagnes seront lancées dans les quatre provinces visées par le projet : Kongo Central, Kinshasa, Haut-Katanga et Nord Kivu.

11. Des ateliers de consultation seront organisés avec des partenaires publics et privés afin d'identifier les moyens les plus appropriés de dissémination. Les outils potentiels pour la dissémination incluent : les radios communautaires, les émissions de télévision y compris des feuilletons, affiches, journaux, bandes dessinées, d'autres médias tels que le théâtre et les chansons dans les langues locales. Les entreprises de médias locaux seront engagées pour concevoir des campagnes efficaces et de messagerie au niveau provincial.

12. Les activités impliqueront les partenaires locaux dans les campagnes de diffusion, tels que les associations des entrepreneurs, les ministères en charge de la Justice, de la Famille et du Genre aux niveaux national et provincial, les chefs traditionnels et les princesses, les chefs religieux, les coopératives de femmes, les Associations des femmes magistrats, les Associations de femmes juristes, les Associations de femmes Avocats, les facultés de droit, les écoles et les cliniques juridiques gérées par les groupes de la société civile dans chaque province. Le projet permettra également d'impliquer les hommes et les femmes en tant que champions de la réforme. Par exemple, le Gouverneur du Kongo Central et les ministres provinciaux des PME ont déjà accepté de soutenir des campagnes de sensibilisation pour transformer les pratiques sociales de l'entrepreneuriat féminin. En plus des bénéficiaires, le projet appuiera également des campagnes de sensibilisation organisées par des agences au service des entreprises telles que les services chargés de l'enregistrement des entreprises, de la tenue des registres fonciers, des mairies, des institutions financières, etc. afin de les informer des changements apportés à la législation. La formation mettra également l'accent sur le personnel clé de la banque, tels que les préposés au crédit, de sorte qu'ils n'imposent pas de conditions supplémentaires à la clientèle féminine.

13. Les activités de cette sous-composante seront menées en synergie avec d'autres initiatives en cours du gouvernement, et de la Banque Mondiale et des donateurs, en particulier dans le domaine de la protection sociale, et le travail en cours dans la prévention de violences basées sur le genre ainsi que l'amélioration de la santé maternelle. Il s'appuiera également sur les résultats du Projet de Renforcement de la Gouvernance de l'IDA, qui a développé en RDC des centres d'excellence pour former les fonctionnaires.

14. Bien qu'une grande partie des activités du projet soit dédiée à l'appui direct aux entreprises, la création d'un environnement favorable pour l'ensemble des PME est essentielle, afin de leur permettre de croître et de jouer un rôle dans le développement du pays. En se fondant sur des consultations organisées avec les autorités gouvernementales nationales et provinciales ainsi qu'avec le secteur privé, le projet gagnerait à mettre en œuvre des réformes liées aux domaines suivants (allant au-delà des domaines couverts par les Indicateurs du Rapport *Doing Business* des réformes actuellement prises en charge par le projet de services conseils de la SFI pour l'amélioration du climat des investissements en RDC - ID# 600085) :

    (a) Stratégie nationale pour la promotion des PME. La stratégie est au point de départ de tout effort visant à coordonner et soutenir le développement des PME. Le projet financera

l'examen, y compris l'identification des sous-thèmes qui seront davantage développés, le projet de plan d'action comportant des principales étapes, des indicateurs et qui définira les rôles et les responsabilités. L'objectif final sera l'adoption d'une mise à jour de la stratégie en faveur des PME, acceptable pour les acteurs de l'écosystème entrepreneurial et basée sur les meilleures pratiques internationales.

(b) Cadre juridique et réglementaire pour les opérations des PME. Ce cadre, depuis la création des entreprises, en passant par leur exploitation quotidienne jusqu'à leur éventuelle liquidation, doit être revu. La RDC est devenue membre de l'OHADA en 2012, et diverses lois de l'OHADA sont donc devenues applicables. Entre autres, l'Acte Uniforme Révisée OHADA sur le Droit Commercial Général qui régule le nouveau statut de "*l'entreprenant*" (entrepreneur individuel). En outre, l'un des Actes Uniformes OHADA se rapporte aux coopératives. Les deux pourraient représenter des instruments utiles pour le développement des PME en RDC, y compris la migration du secteur informel vers le secteur formel. Cependant, il reste beaucoup à faire pour renforcer l'opérationnalisation de la législation OHADA en RDC, y compris sa dissémination. En outre, certaines lois congolaises pourraient être applicables sur des sujets actuellement réglementés par le Droit OHADA relatifs aux PME. Par conséquent, il est proposé d'appuyer une série d'activités dans le cadre du projet, y compris : (i) un examen du cadre juridique actuellement applicable aux PME, afin d'identifier les lacunes, les activités en cours et la nécessité des réformes ; (ii) le cas échéant, aider à la modernisation de la réglementation existante et l'adoption de nouvelles réglementations tout en veillant à leur conformité au Droit OHADA, et (iii) la dissémination et les activités de renforcement des capacités. Le projet permettra également d'intégrer dans son champ d'action le décret sur la réforme de l'administration de l'activité minière artisanale, dont la mission a été modifiée afin d'appuyer la création de PME dans le secteur minier et promouvoir les coopératives minières. Le principal objectif des activités du projet sous cette section porte sur la mise à jour d'un un cadre juridique mis à jour, prévisible et incitatif pour les PME ;

(c) Contraintes spécifiques au secteur. En plus de problèmes systémiques, le développement des PME peut avoir besoin d'être examiné du point de vue sectoriel. Le Guichet de Conseil d'IFC sur la Création de Nouveaux Marchés pourrait être utilisé par l'équipe du projet pour comprendre les raisons qui empêchent les investissements du secteur privé et le développement des PME dans quelques secteurs clés tels que l'agrobusiness, l'industrie de la construction, de l'énergie, des infrastructures et des TIC. Cet examen comprendra l'identification des contraintes d'ordre politique et institutionnelle. Le projet financera ensuite la définition et la mise en œuvre des mesures de facilitation ou des mesures correctives, telles que l'adoption de lois ou de politiques sectorielles. Les résultats prévus pour cette activité comprennent un cadre juridique motivant pour les PME dans des secteurs ayant une bonne perspective de croissance.

(d) Régime fiscal applicable aux PME. La fiscalité est un problème macro-économique avec des conséquences importantes en ce qui concerne l'environnement des affaires. Un régime fiscal trop lourd pourrait être prohibitif pour les PME. Le projet appuiera : (i) un examen du régime fiscal applicable aux PME, (ii) la recherche et l'évaluation par rapport aux meilleures approches internationales (régime simplifié, compréhensible par les contribuables, prévisible et facile à administrer); et (iii) le cas échéant, la préparation d'un régime fiscal spécifique pour les PME. L'objectif de cette activité est la mise à jour d'un régime fiscal pour les PME, qui est prévisible et basé sur les motivations.

(e) Sous-traitance. Une loi récemment adoptée fixe les règles applicables à la sous-traitance dans le secteur privé. La réglementation de la sous-traitance peut être un outil utile pour promouvoir le développement des PME, bien qu'il puisse être difficile à mettre en œuvre et doit être gérée avec soin. Cette question pourrait être particulièrement utile dans le secteur minier, où il y a un énorme potentiel de création et de fonctionnement des PME locales. Les activités soutenues dans le cadre du projet comprendront un examen de la loi de la sous-traitance et l'appui pour assurer une mise en œuvre efficace sur le terrain.

(f) Résolution des litiges. Ceci est également une question qui concerne l'environnement des affaires (une défaillance du système judiciaire classique, dans lequel on n'a pas confiance et souvent dénoncé par le secteur privé), avec un impact particulier sur les PME, car elles sont incapables de supporter le coût et la durée des conflits juridiques. En plus de l'arbitrage et de la médiation, qui sont déjà régis par des Actes Uniformes OHADA, le projet prévoit d'appuyer la promotion de la médiation et la conciliation comme moyens de règlement des différends, en renforçant les capacités institutionnelles des deux centres d'arbitrage et de médiation commerciale et l'organisation des formations, de sensibilisation et de diffusion des meilleures pratiques en matière d'arbitrage, de médiation commerciale et de conciliation. L'objectif final de l'appui du projet est d'encourager le recours aux modes alternatifs de règlement des différends.

(g) Promotion d'un Dialogue Public-Privé (DPP). Le DPP doit être un moyen privilégié pour la prise de décisions au sujet des réformes les plus pertinentes pour le secteur privé. Un certain nombre d'outils de DPP ont été développés grâce à la pratique internationale, que ce soit pour promouvoir l'inclusion, renforcer la gouvernance économique, améliorer le rythme des réformes durables et combler les lacunes du marché en ce qui concerne la transparence, l'accès à l'information, la confiance et les contraintes de capacité. L'expérience montre que les DPP nationaux sont des processus longs et ardus, avec des résultats mitigés, et probablement difficiles à envisager dans le contexte actuel de la RDC (faiblesse des capacités institutionnelles et de gouvernance et l'absence de consensus politique sur les réformes). Cependant, les outils d'un DPP pourraient être utiles aux niveaux provincial et local, visant à identifier et résoudre les principaux obstacles à la fois inter et intra-sectoriels spécifiques à un secteur. Le projet permettra d'appuyer un examen et l'identification des outils de DPP qui pourraient être utiles à l'échelle provinciale et locale, basés sur les meilleures pratiques internationales, la phase pilote et la mise en œuvre dans les provinces ciblées par le projet.

Composante 2: Développement des PME (42 millions US$)

- **Sous-Composante 2.1 Amélioration de la croissance et la performance des PME (37 millions US$)**

15. Cette sous-composante fournira des subventions de contrepartie pour les PME établies avec un bon dossier qui connaissent des contraintes à la croissance qui n'ont pu être abordées dans le contexte actuel en raison de lacunes du marché et des institutions. Dans le cadre de cette sous-composante, le projet financera des subventions partielles (généralement 50 pour cent du coût) pour les services (y compris des services de consultation et non-conseils), les salaires du personnel et les marchandises (telles que les

équipements, les pièces de rechange) dans le cadre de plans de développement d'affaires. Le projet financera également la sensibilisation, les communications, les services de consultation et les coûts connexes liés à l'exécution de ces subventions de développement des entreprises. La sous-composante ciblera les PME qui opèrent dans les secteurs de la fabrication et des services, à l'exclusion du commerce.

16. L'objectif des subventions de contrepartie est de combler les lacunes là où le système de financement formel et le marché commercial (SDE: Service de Développement des Entreprises) n'atteignent pas et ne fournissent pas le capital de croissance et la capacité d'appui nécessaires aux PME qui s'approchent de l'étape de croissance. Les PME devraient comprendre des entreprises d'une maturité relative qui ont établi des opérations, une direction claire et un engagement à se développer, mais ont besoin de financement additionnel et de capacités d'atteindre de nouveaux marchés locaux ou internationaux ou d'améliorer leurs technologies, produits ou talents. Le nombre de bénéficiaires ciblés va jusqu'à 500 PME, en fonction de l'absorption, avec une allocation maximale de 200 000 US$ par PME (allocation moyenne 75 000 US$ par PME).

17. Les fonds seront alloués dans le cadre du processus de Compétition de Plan d'Affaires (COPA). La COPA sera fondé sur des critères objectifs et transparents définis en consultation avec les parties prenantes locales, y compris les PME. Les critères comprendront la capacité éprouvée à mettre en œuvre le projet soumis à travers la COPA et la démonstration de nouvelles ressources et l'impact potentiel (de nouveaux emplois, des investissements ou d'autres impacts socio-économiques). Pour minimiser le risque de capture, les prix seront attribués au moyen d'un processus de sélection indépendant qui utilise des critères prédéterminés, en plusieurs étapes de sélection et des évaluateurs qualifiés représentant le gouvernement de la RDC, la communauté des entreprises locales, des investisseurs et des experts internationaux.

18. La mise en œuvre progressive permettra l'apprentissage et l'ajustement durant les 2 à 3 premières années de mise en œuvre, et la mise à l'échelle de la COPA et du programme de subventions de contrepartie. La conception de la compétition peut varier en fonction de l'emplacement et sera mis au point avec la participation des acteurs locaux à promouvoir la propriété du gouvernement et de la communauté du milieu d'affaires. Un système rigoureux de S&E permettra de recueillir des données tout au long du cycle de la compétition. La compétition aura 2 ou 3 appels à propositions qui permettent des ajustements et un apprentissage (année 1, 2 et éventuellement 3 de la mise en œuvre du projet). Les leçons tirées de l'expérience acquise dans la mise en œuvre dans chaque emplacement seront évaluées les unes par rapport aux autres et par rapport aux expériences internationales, et la plupart des options de conception réussie seront mises à l'échelle grâce à un financement additionnel dans les emplacements existants et/ou d'autres.

19. La mise en œuvre de toutes les activités liées à la COPA et de supervision de contrôle sera effectuée par des sociétés internationales et/ou des ONG expérimentées possédant une vaste expérience sur des opérations similaires dans les EFTC. Le cabinet international sera responsable du renforcement de la capacité de l'UCP et d'autres intervenants locaux, y compris les SDE locaux, à travers une approche "d'apprentissage par la pratique" au cours de la conception et l'exécution.

20. Pour encourager la participation des PME dirigées par des femmes**,** cette sous-composante établira un ratio d'une subvention de contrepartie de 40 pour d'allocation aux PME appartenant à des femmes ou dirigées par des femmes, et les PME appartenant à des femmes ou dirigées par des femmes qui répondent à tous les critères d'admissibilité seront priorisées dans l'attribution de subventions de contrepartie. L'objectif est d'atteindre ou de dépasser le ratio de 40 pour cent, ce qui est beaucoup plus élevé que le taux actuel des PME appartenant à des femmes ou dirigées par des femmes en RDC (moins de 20 pour cent).

- **Sous-Composante 2.2. Développement des Centres de PME (US$5 millions)**

21. L'objectif de cette sous-composante est de soutenir la croissance et les chaines de passation des marchés de PME grâce à des accords de collaboration avec les grandes entreprises à l'aide du modèle des centres de PME. Le Centre de PME est basé sur le concept de zones industrielles pour les PME (voir Annexe 9). Cette sous-composante financera quatre à cinq Centres de PME avec une capacité moyenne de 40 PME.

22. Les Centres de PME auxiliaires seront situés près des grandes entreprises autour desquelles un groupe de PME peut être développé. L'expérience a démontré que la collaboration avec de grandes entreprises, dont les chaînes de valeur intègrent un grand nombre de fournisseurs et de détaillants dans les secteurs clés peut améliorer de façon critique la portée des PME. Aux fins de ce projet, les Centres de PME sont définis comme une parcelle de terrain avec des infrastructures de base des PME ou des bâtiments, élaboré selon un plan complet avec possibilité d'aménagement des routes, des services publics et des TIC, éventuellement avec installations communes, un partage d'équipement et un accès souple aux infrastructures, pour location par les PME. Les Centres de PME auxiliaires sont ceux qui sont établis à proximité et avec le parrainage d'une grande entreprise, qui est liée aux PME situées dans le Centre à travers une chaîne de valeur ascendante ou descendante. Le projet de Centres de PME pour la RDC est basé sur les leçons de l'expérience internationale et l'analyse des différents types des installations des PME qui existent déjà en RDC (Annexe 9).

23. Les Centres de PME seront gérés comme une entreprise privée par de grandes sociétés ou entreprises sélectionnées par le biais d'un appel à propositions. Les organisations privées de gestion seront responsables de la gestion des installations et de la supervision des activités, et de la promotion des services des Centres de PME parmi les entrepreneurs locaux. Le projet aidera à définir les exigences du marché, pour l'élaboration d'une cartographie des produits et services nécessaires pour les grandes entreprises et, dans l'identification de leurs principales priorités et exigences, y compris (mais sans s'y limiter) ce qui suit : les exigences techniques, les délais de livraison, la qualité des produits et des services et la conformité aux normes. Il permettra également d'identifier un bassin de PME fournisseurs intéressés à devenir membre du programme de développement des partenariats de passation des marchés et éventuellement investir dans les Centres de PME. Le projet financera une AT, des études et autres activités de marketing et de communication. Les critères de conformité de la Banque s'appliquent à la sélection. Les Centres de PME mettront l'accent sur l'agro-alimentaire (principalement la transformation et

l'emballage), l'industrie légère et les services.

24. Les Centres de PME seront associés aux programmes de développement des SDE et des fournisseurs et alimenteront le pipeline des MPME créées dans d'autres composantes du projet. Les Centres seront opérationnels au cours de l'année 3-4 de la mise en œuvre du projet, et d'ici là, ils seront en mesure d'accueillir les MPME résultant des activités des femmes entrepreneurs, des jeunes entrepreneurs et des MPME appuyées par le projet (sous-composante 1.1, 1.2, 2.1).

Composante 3: Renforcement des capacités et gestion de projet (14 millions US$)

25. Le projet fournira aux acteurs nationaux et provinciaux (y compris des secteurs public, privé et de la société civile) des opportunités de formation pour renforcer leurs compétences et leurs capacités à exécuter les fonctions d'appui pendant la mise en œuvre du programme. Un comité de pilotage a été créé pour donner des orientations stratégiques au projet et assurer la réalisation des objectifs. Il permettra également d'assurer la coordination des ministères participants. Un décret portant création du comité de pilotage a été signé par l'autorité nationale compétente et devra être publié avant l'entrée en vigueur du Projet. Les dispositions de mise en œuvre ont été confirmées lors de l'évaluation du projet. Le Ministère de tutelle de ce projet est le Ministère des PME, qui un Ministère relativement nouveau et disposant d'une expérience limitée dans la gestion de projet de la Banque mondiale. À cet effet, le projet est en train de mettre en place une UCP au niveau national dont le personnel est en cours de recrutement d'une manière compétitive. L'UCP bénéficiera d'un renforcement des capacités pour la rendre opérationnelle. La mise en œuvre des activités, telles que la COPA, les subventions et le développement des Centres de PME, sera faite par des sociétés internationales et/ou des ONG expérimentées possédant une vaste expérience dans des opérations similaires dans les EFTC.

26. Cette composante permettra d'assurer la coordination et la connectivité entre les composantes du projet. La composante 1 permettra de créer un pipeline de nouvelles entreprises créées par les femmes entrepreneurs (sous-composante 1.1) et les jeunes entrepreneurs (sous-composante 1.2). Ce ne sont pas toutes ces nouvelles entreprises qui survivront au stade initial, mais celles appuyées à travers les SDE (Composante 3.1) aideront à optimiser le retour sur investissement et à améliorer les performances des nouvelles entreprises. La composante 1 permettra de créer un pipeline des MPME prêtes pour la croissance qui peuvent demander des subventions de contrepartie (sous-composante 2.1) et peut-être établir leurs activités sous l'égide des centres de PME (sous-composante 2.2). Le processus de consultation autour de la conception et la mise en œuvre de ces deux composantes, et les données produites dans le processus de demande de la COPA prendront également en charge le fichier du DPP (sous-composante 1.3). Enfin, les MPME florissantes, financées au travers de la composante COPA pourraient intégrer le programme des PME de la SFI (Fonds Kingkuba) une fois qu'elles auront atteignent le stade des exigences de croissance des PME.

27. Cette composante comprend deux sous-composantes : (i) le renforcement de la capacité des prestataires publics et privés ayant la charge de fournir des services de développement des entreprises ; et (ii) la gestion de projet et le S&E.

- **Sous-composante 3.1: Renforcement de la capacité des institutions publiques et privées appuyant les entrepreneurs et les MPME (IDA : 5 millions US$**)

28. Le renforcement des capacités axé sur les résultats sera fourni en fonction des besoins aux services techniques nationaux et provinciaux en vue de leur permettre de jouer un rôle direct dans la mise en œuvre du projet de manière coordonnée (services concernés au sein du Ministère des PME, au niveau national et provincial, services techniques provinciaux, tels que l'OPEC et autres). Le projet fournira l'assistance technique et l'équipement aux prestataires techniques pour leur permettre de mieux exercer leurs fonctions.

29. Le projet appuiera également la capacité des acteurs privés et publics dans la prestation des SDE. Dans ce projet, les SDE sont définis comme les services non financiers et produits offerts aux entrepreneurs et aux MPME à divers stades de leurs besoins d'affaires. Les SDE sont importants parce qu'ils peuvent aider les entrepreneurs à gérer leurs entreprises plus efficacement et accroître leur productivité en renforçant les compétences techniques de leurs employés, à améliorer les systèmes de production et de fonctionnement, les modèles d'affaires, etc. L'objectif du renforcement des capacités locales des SDE est d'appuyer la création et le développement pour les SDE en RDC par la formation et l'appui technique aux acteurs privés (FEC, COPEMECO, FENAPEC et autres) à l'échelle provinciale et locale pour leur permettre de mieux fournir leurs services de développement aux entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du projet et au-delà. Les programmes financés par l'État qui existent déjà seront également pris en charge pour améliorer la capacité des organismes publics, le ciblage (pour ne pas concurrencer les SDE sur le marché) et l'efficacité des programmes financés par l'État. Le projet s'appuiera sur des programmes existants de la Banque mondiale et d'IFC dans la fourniture des SDE, y compris le programme de compétences des PME d'IFC (p. ex., Business Edge), et l'éventail des compétences des PME développé par le GBM. Les fournisseurs de services de haute qualité des SDE devront :

    - Soutenir le pipeline de propositions de qualité pour les jeunes entrepreneurs de la COPA, le ciblage des jeunes entrepreneurs et les MPME prêts pour la croissance.
    - Aider à maximiser le retour sur investissement de la mise en œuvre de la subvention grâce à l'amélioration des compétences et des entreprises des femmes et des jeunes entrepreneurs et à l'amélioration de la capacité organisationnelle des MPME prêts pour la croissance.
    - Améliorer l'accès au financement à travers la facilitation d'autres formes de garantie (crédit-bail, fonds de garantie publique).

30. Cette sous-composante appuiera également les agences locales qui participeront à l'exécution du Programme de Développement des Fournisseurs (« *Supplier Development Program* »). Ce programme étayera la mise en œuvre de la composante 2 en soutenant les MPMEs dans le programme de subventions de contrepartie et le développement des Centres de PME afin d'améliorer les compétences techniques, la compétitivité et d'accroître la valeur ajoutée du rendement des grandes entreprises. En collaboration avec le projet de la Banque sur les industries extractives et la SFI, l'objectif est de développer les capacités locales dans l'exécution de : (i) l'analyse de la chaîne de valeur; (ii) l'analyse des besoins des entrepreneurs et la sélection des entrepreneurs, partenaires potentiels du programme;

(iii) une cartographie des bénéficiaires/PME sous-traitants; (iv) la conception et la mise en place d'un soutien spécifique aux PME et grandes entreprises; et (v) le développement de partenariats. Ce projet a été conçu en collaboration avec la SFI, et d'autres organisations qui offrent des formations aux MPME en RDC, y compris le programme Business Edge. Business Edge a construit un réseau de plus de 300 formateurs en RDC et le projet s'appuiera sur la capacité que Business Edge a créé avec d'autres partenaires techniques et financiers et les programmes financés par le gouvernement.

- **Sous-composante 3.2: Mise en œuvre du projet (IDA : 9 millions US$)**

31. Cette sous-composante financera des activités relatives à la gestion du projet, la coordination, la communication et le S&E. Le projet sera géré sur une base journalière grâce à une UCP basée à Kinshasa, avec les unités de mise en œuvre dans les provinces cibles. Étant donné que le Ministère des PME est relativement nouveau et compte tenu de la faible capacité d'exécution du gouvernement, le projet mènera de nombreuses sessions de renforcement de capacité. Le projet soutiendra l'UCP dans l'élaboration d'un système de S&E et d'évaluation d'impact. L'UCP aura la responsabilité de collecter et de consolider les données provenant des agences privées qui auront été sous-traitées pour la mise en œuvre (par ex., pour la composante de la COPA). L'UCP suivra les progrès réalisés sur l'achèvement des critères de performance tels qu'indiqués dans le cadre logique des résultats et proposera des axes d'amélioration. En outre, la sous-composante financera le développement des systèmes de S&E, des activités de communication autour du projet auprès des bénéficiaires dans les zones ciblées, une évaluation d'impact de base et à la fin du projet, les biens, le recrutement du personnel, les services de consultance, les ateliers, la formation et les équipements de bureau.

32. La COPA, en vertu des sous-composantes 1.2 et 2.1, sera mis en œuvre par une équipe d'une entreprise internationale ou une ONG ayant une expérience avérée. Le partenaire d'exécution fera rapport à l'UCP, et ses activités comprendraient: (i) l'organisation conjointe d'un atelier de conception avec divers intervenants publics et privés, nationaux et provinciaux, afin d'affiner les critères d'éligibilité, le processus de sélection, les montants de cofinancement, les arrangements de suivi-évaluation et la mise à disposition des fonds de contrepartie; (ii) la conception et la mise en œuvre d'une campagne d'information, de sensibilisation et d'invitation des propositions pour de nouvelles idées d'affaires; (iii) le développement des compétences et l'assistance technique dans l'élaboration de plans d'affaires pour assurer des propositions de haute qualité; (iv) la sélection des lauréats en collaboration avec les intervenants précités; (v) la mise à disposition des fonds à coût partagé et subventions; (vi) l'appui à la mise en œuvre, et le S&E; (vii) la collaboration avec les SDE au niveau national et provincial (Annexe 7); et (viii) le renforcement des capacités d'un partenaire local pour prendre progressivement le relais dans la gestion de la COPA et le développement du programme de développement des fournisseurs (au plus tard d'ici la 4è année de mise en œuvre). Les experts internationaux peuvent également s'engager dans des activités visant à développer le marché local des SDE et le programme de développement des fournisseurs lorsqu'il est jugé nécessaire de répondre aux besoins des PME.

Annexe 2: Modalités de Mise en œuvre

PAYS : République démocratique du Congo
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO - PROJET DE DÉVELOPPEMENT ET DE CROISSANCE DES PME

Gestion financière

1. Les dispositions actuelles prévoient que l'Avance pour la Préparation du Projet (APP) soit mise en œuvre sous la coordination générale de l'actuel CFEF (*Cellule d'Exécution des Financements en Faveur des Etats Fragiles*) du Ministère des Finances. La Cellule d'Exécution du Projet proprement dite, qui mettra en œuvre le prêt/facilité parent, sera recrutée par la CFEF et sera responsable de la gestion des composantes du projet, de l'ensemble de la planification, de la mise en œuvre, du S&E et de la coordination avec d'autres bénéficiaires et les Unités Provinciales d'Exécution (UEP). Les modalités de gestion financière, y compris des mesures d'atténuation des risques, sont considérées comme adéquates pour se conformer aux dispositions des **Directives de La Banque Mondiale** : Manuel de Gestion Financière de la Banque mondiale pour les Opérations de Financement des Projets d'Investissement, et des **Orientations de la Banque mondiale** : Matériel de Référence – Gestion Financière dans les Opérations de Financement des Projet d'Investissements de la Banque mondiale.

Évaluation de risque et mesures d'atténuation

2. La préoccupation principale de la Banque est de s'assurer que les fonds du projet soient utilisés de manière efficace, efficiente et économique à l'usage prévu. Les caractéristiques de risque sont déterminées par deux éléments : (i) le risque associé à l'ensemble du projet (risque inhérent) ; et (ii) le risque lié à la faiblesse de l'environnement de contrôle de la mise en œuvre du projet (risque de contrôle).

Risques et mesures d'atténuation

Risques	Notation de risques	Mesures d'atténuation de risques	Notation de risque résiduel
Risque inhérent			
Au niveau du pays: Faiblesse de la gouvernance et la lenteur dans la mise en œuvre des réformes de la GFP qui pourraient entraver l'ensemble de l'environnement de GFP.	E	Certains programmes de réforme de GFP ont été mis en œuvre et conclus avec succès, grâce à des projets financés par IDA, tels que le renforcement des capacités en gouvernance (P104041), et l'Établissement de la Capacité de Gestion Publique (P117382). Le "Renforcement de la Gestion des Finances Publiques et la Responsabilité" (P145747) est en cours d'exécution. Ces réformes permettront de relever les nouveaux défis auxquels le pays est confronté.	E
Au niveau de l'entité : Manque d'expérience avec des projets financés par la Banque mondiale	S	Renforcer les arrangements fiduciaires. Fournir une assistance technique aux futurs membres du personnel de l'UCP en mettant en œuvre un plan de formation fiduciaire qui vise à renforcer la capacité du personnel fiduciaire de	S

		l'UCP.	
Au niveau du projet	M		M
Risque inhérent global: M			
Risque de contrôle			
Budgétisation : Faiblesse de l'exécution budgétaire et du contrôle budgétaire des dépenses excessives ou induction de l'utilisation inefficace des fonds.	M	Un plan de travail et un budget annuel seront établis pour chaque année. Le Manuel de Procédures de GF du projet définira les modalités de budgétisation, de contrôle budgétaire et les exigences pour l'établissement des révisions budgétaires. Des prévisions de décaissement annuel détaillé et de budget seront nécessaires. Les RFI devront fournir des informations sur le contrôle et l'analyse budgétaire et les écarts entre les dépenses réelles et le budget.	M
Comptabilité : Risque d'une hausse de la charge de travail de l'équipe de GF, qui pourrait entraîner des retards dans la présentation de l'établissement des rapports requis.	S	Les procédures et outils comptables appropriés sont mis en en place pour la comptabilité des opérations, telles que les avances et les immobilisations. Les membres de l'équipe financière à recruter doivent avoir des expériences et qualifications acceptables pour la Banque.	S
Contrôle interne : Faiblesse de la conformité au Manuel de procédures de GF et risque de contournement des systèmes de contrôle interne.	S	(i) Des missions régulières d'audit interne seront effectuées lors de la mise en œuvre du projet en mettant l'accent sur les risques de fraude et de corruption ; (ii) Le programmes de travail de la Cellule d'Audit interne devra être mis à jour pour tenir compte des nouvelles spécificités du projet ; et (iii) le Manuel de procédures élaboré sera amélioré.	S
Flux de fonds : L'UCP n'a pas d'expériences directes dans la gestion des fonds IDA ; (i) risque de détournement des fonds alloués au projet, (ii) faiblesse des capacités dans les procédures de décaissement de l'IDA.	S	- Organiser de fréquents contrôles auprès de chaque acteur impliqué dans le but d'aider à prévenir et à atténuer les risques de détournement de fonds. - Le coordonnateur et le RAF devront approuver les demandes de paiement avant le décaissement des fonds. - Exiger de l'équipe de GF de s'assurer de la soumission mensuelle de demandes de retrait. - Effectuer un audit externe.	S
Rapports financiers : Retard dans la soumission de Rapports Financiers Intermédiaires non audités (RFI) à l'IDA en raison de la faiblesse de la capacité de l'équipe de GF**.**	M	Logiciel de comptabilité informatisé - Acheter un logiciel comptable approprié et le paramétrer pour générer les rapports financiers du projet.	M
Audit : Retard dans la soumission des rapports d'audit externe	M	Recrutement dans les délais d'un auditeur externe indépendant basé sur les TdR convenus et élaborés dans le respect des normes comptables (y compris la fraude et la corruption).	M

Fraude & corruption	S	Organiser des contrôles fréquents de chaque acteur afin d'aider à prévenir et à atténuer les risques de détournement de fonds. Le Coordonnateur et le RAF doivent approuver les demandes de paiement avant le décaissement des fonds.	S
Risque global de contrôle	*S*		S
Risque global de GF	*S*		S
La notation globale de risque est jugée Substantielle.			

3. **Questions relatives au pays**. Les évaluations de la Banque mondiale et d'autres donateurs, notamment, la *CFAA*, le PER et le PEFA effectuées de 2008 et 2012 ont montré un environnement de contrôle économique et financier insatisfaisant y compris la faiblesse de préparation et de contrôle budgétaire, de l'information financière, de l'audit externe et des ressources humaines. En conséquence, le risque fiduciaire global du pays est toujours considéré comme élevé. Les PEFA répétées, conclues à la fin de 2012, ont fait le point sur les domaines de progrès et ont révisé le plan de la stratégie de GFP existant en conséquence. Le nouveau projet de "Renforcement de la Responsabilisation et de la Gestion des Finances Publiques" (P145747), effective depuis mai 2014, permettra de renforcer le système de gestion des finances publiques tant au niveau central qu'au niveau de certaines provinces. Les résultats de l'utilisation des systèmes nationaux de GFP du pays (UCS), et le rapport d'évaluation qui a été effectuée en avril 2013 seront progressivement mises en œuvre pour les projets financés par la Banque mondiale. Concernant les audits internes et externes, des discussions seront engagées avec le gouvernement afin d'organiser l'environnement de travail de l'Inspection Générale des Finances (IGF) et de la *Cour des Comptes*.

4. **Considérations relatives à la gouvernance et la lutte contre la corruption**. La situation politique du pays ainsi que la corruption ont affaibli la gouvernance. Dans le contexte du projet, les mesures suivantes de gouvernance et de lutte contre la corruption vont contribuer à accroître la transparence et la responsabilité lors de la mise en œuvre du projet : (i) une mise en œuvre efficace des mesures d'atténuation fiduciaire devrait contribuer à renforcer l'environnement de contrôle, (ii) les TdR de la Cellule d'audit interne et d'audit externe comprendront un chapitre spécifique sur l'audit de la corruption, (iii) le Manuel de procédures de GF inclura des mesures de lutte contre la corruption avec un mécanisme de sécurité spécifiques qui permettra à des personnes individuelles et aux ONG de dénoncer des abus ou irrégularités, (iv) les mesures visant à améliorer la transparence, notamment en fournissant des informations sur le statut du projet au public et encourager la participation de la société civile et des autres parties prenantes seront renforcées au cours de la mise en œuvre du projet et (v) enfin, un plan d'action sera préparé en plus des arrangements GF appropriés conçus pour atténuer les risques fiduciaires.

5. **Dotation en personnel et formation**. Le programme de travail de l'unité d'audit interne sera revu dans les trois mois qui suivent la mise en vigueur du projet pour prendre en compte les nouvelles caractéristiques du projet. L'équipe en cours de recrutement aura la responsabilité de l'ensemble de la gestion financière, de la budgétisation, de la comptabilité, de l'établissement de rapports, du décaissement, du contrôle interne et de l'audit. Cette équipe devra bénéficier d'une formation appropriée.

6. **Budgétisation**. Les dispositions de budgétisation devront inclure un plan de travail et un budget annuels préparés pour chaque année. Le Manuel de Procédures de gestion financière du projet permettra de définir les modalités de budgétisation, de contrôle budgétaire et les exigences pour l'établissement des révisions budgétaires. Des prévisions de décaissements annuels détaillés et des budgets seront nécessaires. Les RFI devront fournir des renseignements actuels et potentiels du contrôle budgétaire et de l'analyse des écarts entre les dépenses réelles et le budget.

7. **Politiques et procédures comptables**. Les systèmes comptables, les politiques et procédures administratives et financières seront adaptés sur la base de ceux qui sont actuellement utilisés par la CFEF. Le logiciel de comptabilité de l'UCP sera utilisé après son paramétrage pour refléter les nouvelles spécificités du projet. Des procédures comptables appropriées seront mises en œuvre pour la comptabilité des opérations, telles que les avances et les immobilisations. Les membres de l'équipe financière à recruter doivent avoir des expériences et des qualifications acceptables pour la Banque.

8. **Rapports financiers et suivi** : Au moins deux séries de rapports financiers seront préparés par le projet. Les Rapports Financiers Intermédiaires Trimestriels, tel que requis par la Banque et les Rapports Financiers Annuels (RFA) comprendront les états financiers consolidés. Les RFI trimestriels à convenir lors de la négociation seront préparés et soumis à la Banque 45 jours après la fin de chaque trimestre. Les RFI seront basés sur les formats développés dans les lignes directrices de la Banque mondiale sur les Rapports de Suivi Financier avec quelques ajustements. Le Manuel de Procédures indique des dispositions pour l'établissement de rapports financiers trimestriels et annuels, y compris le progrès physique. Les rapports trimestriels doivent comporter un tableau sur l'exécution budgétaire. Le format de ce rapport comprendra (i) un état d'emploi et de ressources ; (ii) un tableau qui résume l'utilisation des fonds par catégorie, composantes et activités ; (iii) un plan de passation de marchés mis à jour ; (iv) un rapport sur l'avancement physique des activités ; et (v) un résumé des missions d'audit interne, ainsi que l'état de la mise en œuvre des recommandations d'audit interne ou externe et les missions de supervision. Les comptes du projet seront maintenus sur la base de l'exercice, prise en charge avec les registres appropriés et les mécanismes pour assurer le suivi des engagements et protéger les actifs.

9. **Contrôle interne et audit interne. Le programme de travail de la Cellule d'Audit Interne de l'UCP** prendra en compte les nouvelles spécificités du projet**.** L'auditeur interne à recruter fera directement rapport au Coordinateur. Il va entreprendre des évaluations périodiques sur les forces et les faiblesses du système de contrôle interne à tous les niveaux. Tous les problèmes de contrôle ou pratiques de contournement identifiés seront communiqués en temps opportun à l'ensemble de la haute direction du projet pour la prise immédiate de mesures correctives, le cas échéant. Chacun de ces rapports sera également communiqué à la Banque. Il va préparer des Manuels appropriés et des lignes directrices.

Principales faiblesses et plan d'action visant à renforcer l'environnement de contrôle

Question	Mesure corrective recommandée	Entité responsable	Date limite pour l'achèvement	Conditions de mise en vigueur
1	Ouvrir un Compte Spécial dans une institution financière acceptable par la Banque	UCP/ Gouvernement de la RDC	Au plus tard un mois après l'entrée en vigueur	Non
2	Acquérir un logiciel de comptabilité approprié et le paramétrer pour générer les rapports financiers du projet.	UCP/ Gouvernement de la RDC	Au plus tard un mois après l'entrée en vigueur	Non
3	Approbation du manuel de procédures prenant en compte les spécificités de la subvention, ainsi que les de lignes directrices de Gestion Financière de la Banque.	UCP/ Gouvernement de la RDC	Au plus tard deux mois après l'entrée en vigueur	Non
4	Recruter un Responsable Administratif et Financier,	UCP/ Gouvernement de la RDC	Au plus tard deux mois après l'entrée en vigueur	Non
5	Recruter un comptable	UCP/ Gouvernement de la RDC	Au plus tard deux mois après l'entrée en vigueur	Non
6	Recruter un auditeur interne	UCP/ Gouvernement de la RDC	Au plus tard deux mois après l'entrée en vigueur	Non
7	Finaliser les TdR acceptables par l'IDA pour le recrutement de l'auditeur externe. Recrutement d'un auditeur externe	UCP/ Gouvernement de la RDC	Au plus tard deux mois après l'entrée en vigueur	Non

Décaissement

10. **Mouvement de fonds et dispositions de décaissement**. Un Compte Désigné (CD) sera ouvert dans une banque commerciale. Ce compte sera tenu en US$. Le Compte Désigné recevra des avances pour payer les dépenses de projet admissibles au financement de l'IDA. Les intérêts générés seront virés dans un compte dédié. Les paiements seront effectués conformément aux dispositions du Manuel des Procédures (p. ex., signatures conjointes par le Coordonnateur de l'UCP et le RAF). `

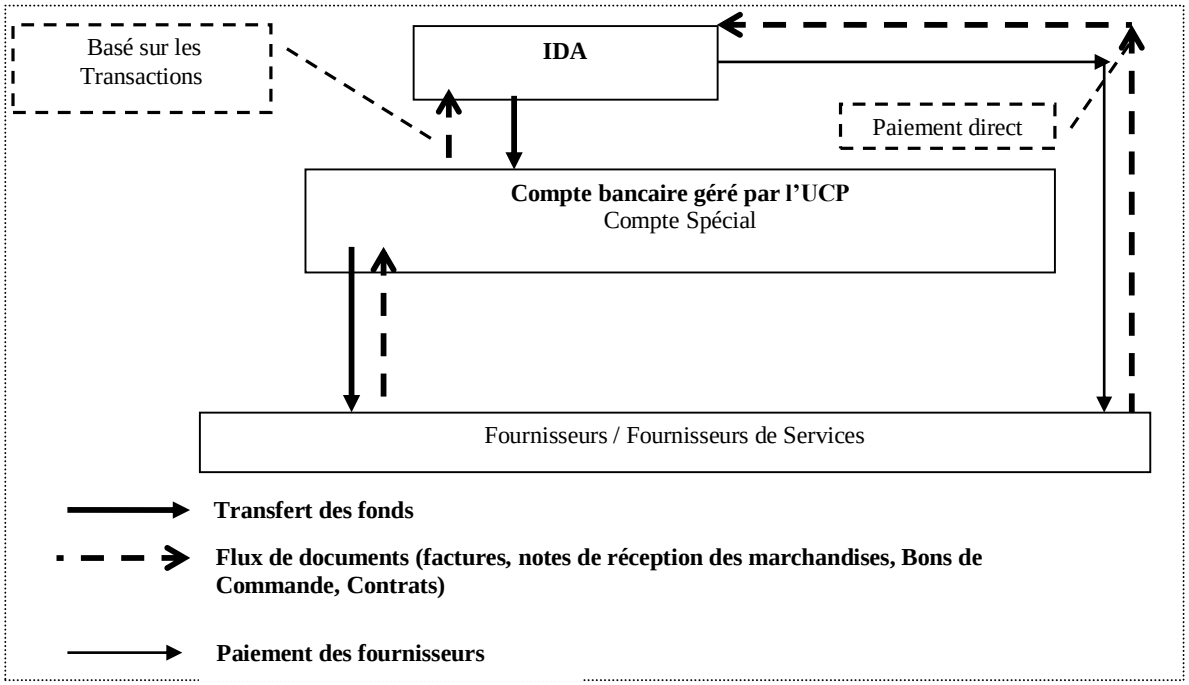
11. **Modalités de décaissement**. La méthode de décaissement par transaction sera appliquée pour

le compte (CD) qui recevra une première avance de 6 500 000 US$. Le CD sera utilisé pour tous les paiements inférieurs à vingt pour cent du plafond (6 500 000 US$) et la reconstitution sera soumise aussi souvent que possible.

12. **Versement de fonds à d'autres prestataires de services et fournisseurs** : L'UCP effectuera des décaissements pour le compte des Prestataires de services et des Fournisseurs de biens et services conformément aux modalités de paiement, tel que spécifiés dans les contrats ou conventions ainsi que les procédures décrites dans le Manuel de Gestion Administrative, Comptable et Financière du projet. En plus des éléments probants suffisants et adéquats, le Projet tiendra compte des conclusions de la Cellule d'Audit Interne pour la validation de certains paiements à risques élevés. L'UCP, avec l'appui de sa Cellule d'audit interne, se réserve le droit de vérifier les dépenses ex-post, et d'exiger des remboursements éventuels pour non-respect de clauses contractuelles. Les activités inéligibles pourraient entraîner la suspension du financement pour une entité donnée.

Les flux de fonds pour le CD sont les suivants :

Flux de liquidités et des dispositions de décaissement



13. **Décaissements par catégorie** : Les catégories de dépenses devant être financées par la subvention prennent en compte les paramètres de financement pour la RDC en fixant les niveaux de financement, sauf pour les dépenses locales qui seront financées à 100 pour cent à l'exception des impôts locaux. Conformément aux exigences en matière de passation des marchés standard de la Banque, les marchés continueront d'être approuvés "toutes taxes comprises" pour les dépenses locales. Le projet devra toutefois, demander les montants facturés hors taxe. Le gouvernement prendra les mesures

appropriées pour couvrir les taxes pour des contrats signés par le projet avec les entrepreneurs et fournisseurs de biens et services.

14.

Tableau de Décaissement par Catégorie

Composantes		IDA / Montant du financement alloué (exprimé en US$)	Pourcentage de Dépenses à financer (Taxes incluses)
1	Appui à la résilience et à l'inclusion	44 000 000	100 %
2	Investir dans la croissance des Micro, Petites et Moyennes entreprises	42 000 000	100 %
3	Gestion, suivi & évaluation du Projet	14 000 000	100 %
Montant total		100 000 000	100 %

14. **Audit externe** : Les états financiers du projet et le système de contrôle interne géré par l'UCP feront l'objet d'un audit annuel par un auditeur externe indépendant qui sera renouvelé tous les deux ans. L'auditeur externe donnera un avis sur les états financiers annuels conformément aux normes d'audit de l'IFAC[25]. En plus de rapports d'audit, l'auditeur externe produira également une lettre de recommandations sur le contrôle interne en vue d'améliorer les contrôles et la conformité de la comptabilité avec des clauses restrictives financières en vertu de la convention de financement. Le projet sera tenu de produire les rapports financiers annuels audités au plus tard le 30 juin de chaque exercice fiscal. Conformément à la nouvelle politique d'accès à l'information, le projet devra se conformer à la politique de divulgation des rapports d'audit de la Banque (par exemple la mise à la disposition du public sans délai après réception de tous les rapports finaux d'audit financier, y compris les rapports d'audit qualifiés) et publier les informations sur son site officiel dans un délai d'un mois après l'acceptation du rapport final par l'IDA.

15. **Plan d'appui à la mise en œuvre :** Les missions d'appui à la mise en œuvre de la gestion financière seront cohérentes avec une approche fondée sur le risque et implique une approche de collaboration avec l'équipe de projet. Une première mission d'appui à la mise en œuvre sera effectuée six mois après la mise en vigueur du projet. Par la suite, les missions seront programmées conformément à l'approche fondée sur les risques et comprendront notamment les éléments suivants: (i) le suivi des accords en matière de gestion financière pendant le processus de surveillance, à des intervalles déterminées par la notation de risque attribuée à l'ensemble de l'évaluation de la gestion financière à l'entrée et par la suite lors de la mise en œuvre (ISR) ; (ii) l'examen fiduciaire intégré des contrats clés, (iii) l'examen des IFR ; (iv) l'examen des rapports d'audit et des lettres de recommandation des auditeurs externes et faire le suivi des questions de responsabilité matérielle en s'engageant avec le chef d'équipe, le Client et/ou les Auditeurs; la qualité de l'audit (interne et externe) est également à surveiller de près pour s'assurer qu'il couvre tous les aspects pertinents et fournit suffisamment de confiance sur l'utilisation appropriée des fonds par les bénéficiaires, (v) la surveillance physique sur le terrain ; et (vi) l'aide au renforcement et maintien de la capacité de gestion financière appropriée.

[25] IFAC: Fédération Internationales des Comptables

16. Sur la base des résultats de l'évaluation des risques de gestion financière, le plan suivant d'appui à la mise en œuvre est proposé :

Activité de GF	Fréquence
Examens des documents	
Examen des rapports financiers intermédiaires	Trimestriellement
Examen du rapport d'audit du programme	Annuellement
Examen d'autres informations pertinentes, telles que les rapports intérimaires des systèmes de contrôle interne.	Continue à mesurer qu'elles deviennent disponibles
Visites de terrain	
Examen de l'ensemble de l'opération du système de GF	Annuel (Mission d'appui à la mise en œuvre)
Suivi des actions prises sur des questions soulignées dans les rapports d'audit, les lettres de recommandations, l'audit interne et d'autres rapports	Au besoin
Examen des transactions (si nécessaire)	Au besoin
Appui au renforcement de capacités	
Sessions de formation en GF	Avant le démarrage du Projet et ensuite au besoin

17. L'objectif du plan d'appui à la mise en œuvre ci-dessus est de s'assurer que le projet maintienne un système de gestion financière satisfaisant tout au long de la durée de vie du projet.

    Conclusion de l'Évaluation de la GF : le risque résiduel global à la préparation est considéré comme substantiel. Les modalités de gestion financière proposées pour ce projet sont considérées comme adéquates pour répondre aux exigences fiduciaires minimales de la Banque en vertu de la **Directives de la Banque**: le Manuel de Gestion Financière de la Banque pour les Opérations de Financement de Projets d'Investissement et des **Orientations de la Banque**: Matériel de Référence - Gestion Financière dans les Opérations de Financement de Projets d'Investissement de la Banque mondiale (Numéro de Catalogue OPCS5.05-GUID.02).

Marchés Publics

18. **Règlements applicables en matière de passation des marchés**: L'acquisition de biens, travaux, services non-conseil, et services de consultation pour le projet sera réalisée conformément aux procédures spécifiées dans la «Réglementation des Marchés de la Banque mondiale» pour les Emprunteurs du FPI (Réglementation des Marchés Publics) daté de juillet 2016 et révisé en novembre 2017 en vertu du Nouveau Cadre des Marchés Publics (NCMP), et les «Lignes Directrices » de la Banque mondiale sur la Prévention et la Lutte contre la Fraude

et la Corruption dans des Projets financés par les Prêts de la BIRD, et les Crédits et Subventions de l'IDA (en date du 1 juillet 2016), ainsi que les dispositions stipulées dans la Convention de Financement.

19. Tous les biens, travaux et services autres que de conseil seront acquis conformément aux exigences énoncées ou mentionnées dans la Section VI. Les méthodes de sélection approuvées : des biens, travaux et services non-consultants de la réglementation des marchés, et les services de consultation se feront en conformité avec les exigences énoncées ou mentionnées à la Section VII. Les méthodes de sélection approuvées: les services de consultation de la Réglementation des Marchés, la Stratégie de Passation des Marchés du Projet pour le Développement (PPSD), et le Plan de Passation des Marchés approuvé par la Banque mondiale.

20. Une Stratégie de Passation des Marchés (SPM) a été préparée avec l'appui de la Banque mondiale et vise à s'assurer que les activités de passation des marchés constituent un paquet et sont préparées de telle manière qu'elles accélèrent la mise en œuvre en tenant compte de (i) l'analyse du marché et les tendances en matière de passation des marchés, et (ii) l'analyse des risques. La SPM fournit la base et la justification des décisions en matière de passation des marchés, y compris les approches passation des marchés pour le projet de marché et des méthodes de sélection qui sera reflétée dans le Plan d'Approvisionnement approuvé couvrant les 18 premiers mois de la mise en œuvre du projet. Le tableau et le texte ci-dessous résument les diverses méthodes de passation des marchés à utiliser pour les principales activités financées par le projet de crédit IDA.

Tableau 1: Méthodes Passation des Marchés

Types de Marchés	Méthodes de sélection
1 – Biens	Demande de propositions, appel d'offres, demande de cotations, et sélection directe
2 - Services non-consultants	Demande de propositions, appel d'offres, demande de cotations, et sélection directe
3 - Travaux	Demande de propositions, appel d'offres, demande de cotations, et sélection directe
4 - Services de consultants	Sélection basée sur la qualité et le coût, sélection basée sur un budget fixe, sélection au moindre coût, sélection basée sur la qualité, sélection basée sur la qualification du consultant, sélection par entente directe, et sélection de consultants individuels.

21. Plan de passation des marchés. Le plan de passation des Marchés, y compris ses mises à jour, comprend pour chaque contrat (a) une brève description des activités/contrats ; (b) les méthodes de sélection à appliquer; (c) l'estimation des coûts; (d) le planning; (e) types de revues de la Banque mondiale; et (f) toute autre information sur les marchés. Le plan de passation des marchés portant sur les 18 premiers mois de la mise en œuvre du projet sera préparé et soumis à l'approbation de la Banque mondiale, avant les négociations du projet. Toute mise à jour du plan de passation des marchés est soumise à l'approbation de la Banque mondiale. Le bénéficiaire doit utiliser les outils de planification et de suivi en ligne de

la Banque mondiale (STEP) pour préparer, clarifier, et mettre à jour les plans de passation des marchés et gérer toutes les transactions d'approvisionnement et la documentation connexe.

22. Dispositions institutionnelles pour la passation des marchés. L'UCP doit être mis en place et doté en personnel qui sera chargé de veiller à ce que les aspects fiduciaires du projet soient gérés de façon appropriée. L'unité de passation des marchés au sein de l'UCP sera dotée d'un personnel qualifié et expérimenté qui sera chargé d'exécuter les activités de passation des marchés du projet. Au besoin, le personnel chargé de passation des marchés à recruter bénéficiera de l'accompagnement et de l'aide de l'unité d'approvisionnement de la CFEF. Le personnel chargé de passation des marchés sera formé sur les règlements en matière de passation des marchés.

23. Évaluation des risques liée à la passation des marchés. Compte tenu du (de) (a) contexte du pays et des risques associés ; (b) l'expérience non-avérée de la cellule de passation des marchés vu qu'elle n'a pas encore été créée et dotée du personnel de l'UCP; et (c) le fait que ce projet sera mis en œuvre en vertu du nouveau cadre de marchés, le risque de passation des marchés est noté **élevé**.

24. Le risque peut être atténué de manière significative à condition que les mesures correctives suivantes soient mises en œuvre.

Tableau 2. Mesures correctives du plan d'action des marchés publics

Réf	Tâches	Responsabilité	Date limite
1	Recruter un personnel qualifié et expérimenté pour l'unité de passation des marchés au sein de l'UCP.	CFEF	Avant l'entrée en vigueur
2	Former et assister le personnel chargé de marchés publics nouvellement recruté.	CFEF	Avant l'entrée en vigueur
3	Former le personnel nouvellement recruté et chargé de la passation de marchés sur le nouveau cadre des passations des marchés (cours en ligne et en face-à-face) et sur l'utilisation des d'outils du Suivi Systématique d'Échanges en passation des marchés (STEP), qui sera utilisé pour gérer toutes les transactions de passation des marchés et la documentation connexe.	UCP	Trois mois après l'entrée en vigueur
4	Préparer un manuel de mise en œuvre du Projet qui comprendra des procédures et dispositions pour le projet et des normes et modèles de documents à utiliser.	UCP	Achevé
5	Organiser un atelier de lancement impliquant toutes les parties prenantes.	UCP	Trois mois après l'entrée en vigueur
6	Élaborer un système de gestion des contrats pour s'assurer que tous les contrats dans le cadre du projet sont gérés avec efficacité et efficience.	UCP	Continue

25. **Fréquence des supervisions de passation des marchés**. En plus de l'examen préalable devant être réalisé par la Banque mondiale, au moins deux missions d'appui à la mise en

œuvre seront réalisées chaque année, y compris des visites sur le terrain à effectuer après l'examen des mesures de passation des marchés. Comme convenu avec le Gouvernement, les contrats seront publiés sur le web. Des vérifications annuelles de suivi de conformité seront également réalisées par un consultant indépendant et auront pour objectif de (a) vérifier que les procédures de passation de marchés et les processus de suivi du projet ont été en conformité avec l'Accord de Financement; (b) vérifier la conformité technique, l'achèvement physique, d'achèvement et la compétitivité des prix de chaque contrat dans l'échantillon représentatif; (c) examiner et faire des commentaires sur les questions d'administration et de gestion des contrats tel que traitées par l'unité de l'information; (d) la capacité d'examen de l'UCP dans la gestion efficace de l'approvisionnement ; et (e) identifier les améliorations dans le processus de passation des marchés en fonction des défaillances identifiées.

Résumé de la stratégie de passation des marchés

Arrangements institutionnels

26. La responsabilité de la supervision des activités et des résultats du projet incomberait à l'UPC qui serait mise en place au sein du ministère chargé des PME. L'unité chargée de la passation des marchés au sein de l'UPC sera responsable de toutes les activités d'approvisionnement pour ce projet. Tout le personnel de l'UPC sera recruté par voie de concours. Le personnel chargé de la passation des marchés recevra une formation sur les PFN et sur l'utilisation de STEP.

Risques et mesures d'atténuation

27. Les principaux risques liés à la passation des marchés ont été identifiés et des mesures d'atténuation correspondantes sont proposées (par. 24 DAP et Section 5.3 de la Stratégie de Passation des Marchés sur l'Analyse des Risques liés à la Passation des Marchés). Le manuel de mise en œuvre du projet tient compte des mesures d'atténuation proposées.

N°.	Titre, description et catégorie du contrat	Coût estimatif en US$ et notation du risque	Surveillance bancaire	Approche en matière de passation de marchés/concurrence : - National - International - Ouvert - Limitée - Direct - Source unique	Méthodes de sélection : - Pré/post qualification - SPD/(RFP/RFB) - Dialogue compétitif - Accord-cadre - Enchères inversées - QCBS/FBS, etc. - Négociation - BAFO

1	Consultant international (firme/ONG) chargé de réaliser les campagnes de communication, sélection des firmes bénéficiaires, octroi des financements, assistance technique, et évaluation de la mise en œuvre de la 1ère compétition des plans d'affaires (CPA)	15,000,000	Préalable	Ouvert / International	Liste de présélection / FBS
2	Consultant international (firme/ONG) chargé de la sélection, de la subvention et de la formation des 4 500 PME des femmes entrepreneures	8,000,000	Préalable	Ouvert / International	Liste de présélection / FBS
3	Consultant international (firme/ONG) chargé de la diffusion des réformes de genre et le renforcement des capacités des praticiens du droit	8,000,000	Préalable	Ouvert / International	Liste de présélection / FBS
4	Consultant international (firme/ONG) chargé de la sélection, subvention et formation de 3000 jeunes entreprises et de mener à bien le concours de plan d'affaires pour les PME existantes.	44,000,000	Préalable	Ouvert / International	Liste de présélection / FBS
5	Consultant international (firme) pour l'assistance technique aux grandes entreprises pour le développement des pôles PME	4,800,000	Préalable	Ouvert / International	Liste de présélection / QCBS

ANNEXE 3: PLAN D'APPUI À LA MISE EN OEUVRE

PAYS: République démocratique du Congo

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO - PROJET DE DÉVELOPPEMENT ET DE CROISSANCE DES PME

Stratégie et approche d'appui à la mise en œuvre

Un Manuel des Opérations (MOP) ainsi qu'un Manuel de Procédures Administratives, Financières et Comptables et de passation des marchés ont été rédigés et soumis avant l'évaluation. Ils définissent les mandats, les responsabilités, la structure de gouvernance, les procédures de mise en œuvre et le rapport entre les unités de mise en œuvre. Les accords de partenariat entre le gouvernement et les principales unités d'exécution (contrats avec des institutions spécialisées pour la mise en œuvre des activités opérationnelles, notamment les entreprises privées, la société civile ou les partenaires au développement) y sont également précisés. Le manuel des opérations clarifie les termes de référence de chaque structure qui sera impliquée dans la mise en œuvre du projet. Des revues semi-annuelles de performance seront organisées avec tous les intervenants concernés compte tenu de la nécessité d'une étroite surveillance. Un examen global à mi-parcours plus élaboré aura lieu en fonction des performances de mise en œuvre du projet environ 30 mois après l'entrée en vigueur de la subvention afin d'évaluer les progrès réalisés et d'adopter des mesures correctives visant à améliorer la mise en œuvre et atteindre les objectifs du projet.

Un plan d'appui à la mise en œuvre pour chaque composante est inclus dans le Manuel des Opérations. Il est résumé ci-dessous :

Séquence des activités

Objectifs	Parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre	Activités prévues en 2018 – en se servant de l'Avance pour la Préparation du Projet	Pendant la mise en œuvre
Appui direct aux femmes entrepreneurs qui sont engagées dans des activités de production, grâce à des subventions en nature et à une AT à long terme.	• Firme recrutée/ONG • ONG locales • Associations des femmes • Institutions financières • Gouvernement national et provincial	• Passation de marchés pour le recrutement d'une firme ou d'une ONG internationale pour mise en œuvre de l'activité. • Signature du contrat au moment de la mise en vigueur du projet	(f) **Étape 1**. Campagne de publicité et de communication dans les quatre endroits ciblés pour attirer des bénéficiaires au programme. (g) **Étape 2.** Un programme de formation pour toutes les femmes intéressées (un maximum de 4 500 participants, dont 1 500 à Kinshasa et 1 000 à Matadi, Lubumbashi et Goma respectivement). (a) **Étape 3**. Un appel à proposition simplifiée/compétition de plan d'affaires pour la sélection de ceux reçoivent des

Objectifs	Parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre	Activités prévues en 2018 – en se servant de l'Avance pour la Préparation du Projet	Pendant la mise en œuvre
			subventions. Des conseils et des commentaires seront fournis à ceux qui n'ont pas réussi, y compris l'information qui pourrait les aider à réussir dans un futur cycle. (b) **Étape 4**. 2 500 entreprises (1 000 à Kinshasa et 500 à Matadi, Lubumbashi et Goma respectivement) seront sélectionnées pour recevoir des subventions en nature entre 1 000 US$ et 5 000 US$. Elles recevront une formation spécialisée et d'autres pour le développement de leurs activités et des propositions spécifiques. (c) **Étape 5.** Les femmes bénéficiaires seront mises en réseau et bénéficieront d'un soutien par les pairs jusqu'à un an après la formation initiale (se basant sur les modules livrés au cours de l'étape 1). Les conjoints et les familles seront également impliqués dans des activités spéciales de sensibilisation sur les changements juridiques et le renforcement des principes de l'autonomisation économique des femmes.
Sous-composante 1.2 Appui au développement de l'entreprenariat des jeunes (15 millions US$)			
Appuyer les jeunes entrepreneurs motivés (de 18 à 35 ans) qui ont de nouvelles idées d'affaires viables, mais ont besoin d'un capital de démarrage, ainsi que des formations et du mentorat dans la pratique des affaires.	• Recruter une entreprise/ONG • Associations des jeunes • Leaders et mentors • Institutions financières • Gouvernements au niveau national et provincial	• Passation de marchés pour le recrutement d'une firme internationale ou d'une ONG pour la mise en œuvre • Signature du contrat dès l'effectivité du projet	(a) **Étape 1.** Des campagnes de publicité et de communication pour attirer des bénéficiaires au programme, et des cliniques pour les jeunes entrepreneurs sur la façon d'élaborer et de présenter leurs idées de diverses façons (argumentaires, présentations vidéo, utilisation des médias sociaux). (b) **Étape 2**. Les jeunes entrepreneurs présenteront leurs idées d'entreprise à un groupe d'experts et les meilleurs (30 à 40 pour 100 des candidats) seront invités pour une formation sur l'élaboration d'un plan d'affaires (cette

Objectifs	Parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre	Activités prévues en 2018 – en se servant de l'Avance pour la Préparation du Projet	Pendant la mise en œuvre
			formation peut être fournie sous la forme d'un séminaire pendant 4-5 jours). **Étape 3.** Les jeunes entrepreneurs, qui présenteront des plans d'affaires de qualité pour le concours de formation recevront des subventions de 20 000 US$. Ceci vise jusqu'à 750 entreprises dont 300 à Kinshasa et 150 dans chaque autre ville ciblée par le projet (Matadi, Lubumbashi et Goma). L'examen de la qualité du plan d'affaires sera réalisé par un comité d'experts. (c) (d) **Étape 4.** Les subventions vont couvrir 18 mois de coûts d'exploitation (en espèces), à être distribués trimestriellement en fonction de l'atteinte de jalons définis dans le plan d'affaires, ainsi que la participation à des formations nécessaires et obligatoires, des séances de mentorat et d'autres livrables prédéfinis. La formation comprendra des modules sur les finances, la gestion des affaires et des ressources humaines ainsi que les compétences techniques, les moyens d'accès au financement et les exigences connexes pour accéder au crédit, les droits civils et juridiques, y compris le Code de la Famille et le Code du Travail, etc. La formation sur les compétences sera également offerte pour créer la confiance en soi, les compétences de négociation, d'orientation des résultats pour les entreprises, etc. L'appui pour la formation et la création de réseaux d'entreprises sera également mise en exergue.
Sous-composante 1.3. Amélioration de l'environnement des affaires (US$12 millions)			
Appuyer la création d'un environnement des affaires	• Ministère des Finances • Ministère des PME	• Le recrutement d'une firme internationale de consultants ou d'une	• Des ateliers de consultation auront lieu avec des partenaires publics et privés afin d'identifier les moyens les plus appropriés de dissémination. Des outils potentiels pour

Objectifs	Parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre	Activités prévues en 2018 – en se servant de l'Avance pour la Préparation du Projet	Pendant la mise en œuvre
favorable pour toutes les PME, avec un accent particulier sur les PME dirigées par des femmes et des campagnes de diffusion autour de lois qui soutiennent l'entrepreneuriat féminin et l'autonomisation économique des femmes.	• Ministère du Genre • Ministère de la Justice • Ministère des Affaires Foncières • Institutions publiques (ANAPI, OPEC, etc.) • Associations professionnelle, coopératives des femmes, associations juridiques, centres d'éducation, institutions financières etc.	ONG avec l'expérience de terrain et des preuves avérées dans la dissémination de lois • Le recrutement de deux avocats (international et national) à l'appui des lois existantes et un plan de travail de plaidoyer, comme détaillé dans l'annexe 1 • Protocole d'Accord avec les institutions publiques en charge des réformes spécifiques.	la dissémination : les radios communautaires, les émissions de télévision y compris les feuilletons, les affiches, les journaux, les bandes dessinées, et autres médias, des troupes théâtrales et des chansons dans les langues locales. Les entreprises de médias locaux seront engagées pour concevoir des campagnes efficaces et de messageries au niveau provincial. • Une AT pour aider à revoir la législation existante et fournir une assistance juridique, tel que détaillé dans l'Annexe 1. • L'examen et l'identification des outils de DPP qui pourraient être utiles à l'échelle provinciale et locale, basés sur les meilleures pratiques internationales, la phase pilote et la mise en œuvre dans les provinces ciblées par le projet.
Composante 2: Développement des PME (42 millions US$)			
Sous-composante 2.1 Amélioration de la croissance et la performance des PME (37 millions US$)			
Fournir des subventions de contrepartie pour créer des PME ayant de bons antécédents qui font face à des obstacles à la croissance qui n'ont pu être éliminés dans le contexte actuel en raison des lacunes du marché et des institutions. Le financement sera alloué dans le	• Ministères sectoriels nationaux et provinciaux (PME, industrie, etc.). • Associations professionnelles d'entreprises (FEC, COPEMECO etc.) • Fournisseurs des SDE	• Passation de marchés pour le recrutement d'un cabinet international et/ou d'une ONG expérimentée possédant une vaste expérience sur des opérations similaires dans les EFTC • Signature du contrat dès la mise en vigueur du projet	(i) **Étape 1.** Campagne de publicité et de communication pour attirer des bénéficiaires au programme, et cliniques pour les PME existantes sur la façon d'élaborer un plan d'affaires. (j) **Étape 2.** Présentation de plans d'affaires à un comité de sélection indépendant (k) **Étape 3.** Les PME qui sont sélectionnées recevront une allocation maximale de 200 000 $ US par PME (allocation moyenne 75 000 US$ par PME), avec jusqu'à 500 PME comme nombre total prévu). (l) **Étape 4**. Le projet financera des subventions partielles (généralement 50 pour cent du coût) pour les services (y compris la consultation et les services non-conseils), les salaires du personnel et les produits (tels que l'équipement, pièces de

Objectifs	Parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre	Activités prévues en 2018 – en se servant de l'Avance pour la Préparation du Projet	Pendant la mise en œuvre
cadre de la Compétition du Plan d'affaires (COPA).			rechange) dans le cadre du plan de développement d'affaires. La formation comprendra des modules sur des finances, des affaires et la gestion des ressources humaines ainsi que des compétences techniques, des moyens d'accès au financement et les exigences connexes pour accéder au crédit, les droits civils et juridiques, y compris le Code de la Famille et le Code du Travail, etc. Les compétences de formation seront également offertes sur l'esprit d'équipe, la négociation, l'orientation vers les résultats pour les entreprises, etc. L'appui pour la formation et la création de réseaux d'entreprises sera également mise en exergue.
Sous-composante 2.2 Développement des Centres de PME ($5 millions US)			
Soutenir la croissance et faciliter l'accès des PME aux marchés grâce à des accords de collaboration avec les grandes entreprises. Soutenir le développement de quatre centres de PME dans des zones ciblées.	• FEC • COPEMECO, FENAPEC • Fournisseurs des SDE • Ministère des PME • Ministère de l'Industrie • Grandes entreprises • Institutions publiques	• Appel à propositions • Accords de partenariat signés avec les entreprises intéressées	(a) Définition des demandes du marché pour l'élaboration d'une cartographie des produits et services nécessaires pour les grandes entreprises et, dans l'identification de leurs principales priorités et exigences, y compris (mais sans s'y limiter) ce qui suit : les exigences techniques, les délais de livraison, la qualité des produits et des services et la conformité aux normes. (b) Identification des PME fournisseurs intéressés à devenir membres du programme de développement des marchés des fournisseurs et investir éventuellement dans les centres de PME. (c) Fourniture de l'assistance technique, des études et autres activités de marketing et de communication.
Composante 3: Renforcement des capacités et gestion du projet (16 millions US$)			
Sous-composante 3.1: Renforcement de la capacité des institutions publiques et privées en appui aux entrepreneurs aux MPME (IDA: 6 millions US$)			
Renforcer les capacités des	Associations professionnelles	• Identification des principaux acteurs	• Évaluer les besoins en AT

Objectifs	Parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre	Activités prévues en 2018 – en se servant de l'Avance pour la Préparation du Projet	Pendant la mise en œuvre
prestataires publics et privés chargés de l'assistance technique et des services de développement des entreprises	(FEC, COPEMECO et autres) Institutions publiques, Ministères national et provincial des PME, Genre, Justice, etc.	publics et privés pour recevoir le renforcement des capacités • Protocoles d'Accord signés avec les principaux bénéficiaires	• Fournir une AT aux prestataires de services techniques désignés pour leur permettre de mieux exercer leurs fonctions. • Définir des cibles de performance
Sous-composante 3.2 Mise en œuvre du projet			
Assurer la gestion du projet, la coordination, la communication et le suivi-évaluation (S&E).	Comité de pilotage UCP UEP	• Un comité de pilotage mis en place • Le personnel clé de l'UCP recruté : un coordonnateur du projet, un RAF, un spécialiste en S&E, un spécialiste en passation des marchés, un comptable, un auditeur interne et un personnel administratif. • Un cadre de S&E élaboré • Un plan de Communication élaboré	• Renforcement des capacités fourni à l'UCP • Recrutement des experts techniques : spécialistes des PME, experts juridiques et spécialistes en genre. • Au besoin, mise en place des Unités d'Exécution provinciales dans chaque ville (Matadi, Goma, Kinshasa et Lubumbashi) un an après la mise en vigueur du projet • Mise en œuvre du cadre de S&E • Évaluation d'impact en fonction de la disponibilité des fonds • Mise en œuvre des activités de communication autour du projet dans des zones ciblées.

ANNEXE 3: DIFFÉRENCES GÉOGRAPHIQUES EN RDC

1. **Il y a cinq principales régions économiques en RDC, où sont concentrées la plupart des ressources et activités économiques**: (a) la zone économique Ouest de la RDC, centrée sur le corridor agro-industriel Kongo-Central-Kinshasa-Kikwit; (b) le corridor du bois et de l'agro-industrie du bassin du Congo - Bandundu-Mbandaka-Kisangani,; (c) le corridor agro-industriel Est de la RDC entre Bunia-Goma et Kalémie; (d) le corridor minier de Kolwezi-Lubumbashi dans l'ex province du Katanga; et (e) la zone Centrale agricole et d'exploitation des mines de diamants du Kasaï.

2. **L'Ouest de la RDC** : c'est la plus grande des cinq régions qui chevauche les plus grandes superficies des trois provinces du Kongo Central, Kinshasa et l'ancienne province du Bandundu, (les nouvelles provinces du Kwango, Kwilu et Mai-Ndombe). Cette zone compte une population totale d'environ 18 millions d'habitants et comprend les ports de Boma et de Matadi (dans la province du Kongo Central). En tant que capitale du pays, Kinshasa a une relative forte concentration de diplômés du secondaire et des institutions d'enseignement supérieur. Elle dispose également d'un réseau relativement bien développé des transports, notamment un aéroport international, un aéroport national, plusieurs entreprises privées de transport, un train urbain, trois lignes de chemin de fer, un important port fluvial qui relie la ville à des dizaines de ports en amont, et un chemin de fer pour le seul port de Matadi. Les ports de Boma et de Matadi sont des éléments importants de l'économie de la région et de l'économie intérieure du Kongo Central, province ayant une population de trois millions d'habitants et est la seule province du pays ayant un accès direct à la mer. Les services, l'exploitation minière, les matériaux de construction, le complexe hydro-électrique d'Inga, et les transports sont les principaux contributeurs à l'économie de la province. Le potentiel de croissance de la région réside dans la production de cultures alimentaires et des cultures d'exportation traditionnelles, de l'élevage et de la transformation de la viande et l'industrie manufacturière à forte intensité de main-d'œuvre (produits alimentaires et boissons, emballages, bois, etc.). La région ouest de la RDC dispose du plus grand marché potentiel de toutes les cinq zones économiques. Elle a la plus grande population de toutes les régions, la plus forte concentration d'établissements commerciaux, et une plus grande connectivité à d'autres régions par le corridor fluvial de transport Kinshasa-Kisangani. Ces avantages augmentent l'accès des fournisseurs locaux aux marchés dans la province de l'Équateur et l'Est du Congo. La région dispose également d'un excellent accès aux marchés et fournisseurs extérieurs à travers le port de Matadi et l'aéroport international de Kinshasa, et grâce à sa proximité avec les pays voisins relativement aisés, dont l'Angola, la République du Congo et le Gabon.

3. **Le Bassin du Congo** : cette région économique est centrée sur les anciennes provinces de l'Équateur au Nord-Ouest de la RDC (aujourd'hui divisée en: Équateur, Nord et Sud Oubangui et Tshuapa) et la Province Orientale Nord-Est de la RDC (aujourd'hui divisée en: Province de la Tshopo, du Haut-Uélé, de l'Ituri et du Bas-Uélé). L'ancienne province de l'Équateur est traversée par le fleuve Congo et est liée à Kinshasa par voies fluviale et aérienne. Cette province partage des frontières communes avec la République du Congo et la République centrafricaine, et est très riche en ressources forestières avec une importante industrie du bois. Son économie est dominée par l'agriculture traditionnelle de cultures vivrières comme le maïs, le manioc et le riz, l'agriculture commerciale et des cultures d'exportation comme le caoutchouc et le cacao. Elle a le potentiel pour devenir un important centre de production agricole au service de Kinshasa. Kisangani est la capitale de l'ancienne province Orientale et figure parmi les villes les plus

importantes du pays, du point de vue économique et de son dynamisme. Située dans le vaste bassin du Congo, c'est la ville la plus éloignée en amont du point de vue de la navigabilité du fleuve Congo, et la ville ayant le deuxième plus grand port intérieur après Kinshasa. En raison de son emplacement stratégique, elle est un important centre de transport terrestre et fluvial, et un centre de commerce et de distribution pour la zone nord-est de la RDC. Les principales activités qui assurent la croissance de la région sont : la production alimentaire, les cultures traditionnelles et d'exportation, l'exploitation du bois, et la transformation (dans et autour de Kisangani).

4. **L'Est de la RDC** : Cette région économique englobe la ville de Bunia dans la province de l'Ituri, les villes de Goma au Nord Kivu, de Bukavu au Sud Kivu, jusqu'à Kalemie sur le côté Ouest dans le Tanganyika et le côté ouest du lac Tanganyika. Bunia est une ville d'environ 330 000 habitants située à 25 kilomètres de la frontière avec l'Ouganda. C'est un important centre de marché pour le commerce intérieur et le commerce transfrontalier avec l'Ouganda. Goma, la capitale de la province du Nord-Kivu, ayant une population estimée à 500 000 habitants est située dans la partie orientale du pays, à la frontière avec le Rwanda. Ce fut l'épicentre des guerres et rebellions que la RDC a connues. Malgré les nombreux accords de paix signés au cours de la dernière décennie, cette région demeure instable, avec des combats récurrents. Son infrastructure est gravement dégradée, mais son économie montre des signes de résilience et de relance, en raison principalement de la croissance de l'industrie minière dans les Kivus. La ville a également le potentiel d'être l'un des principaux centres transport reliant l'Est de la RDC au port de Mombasa au Kenya. La ville de Bukavu est la capitale de la Province du Sud Kivu. Elle est située sur la rive sud-orientale du lac Kivu et a une population d'environ 250 000 habitants. Comme Goma et Bunia, elle a également été gravement touchée par la guerre en termes humains et des dommages causés à l'économie et aux infrastructures physiques. Avant la guerre civile, la ville a été un centre de transport et d'accès à l'Afrique de l'Est. La proximité de Bukavu au réseau routier relativement bon d'Afrique de l'Est, l'Autoroute Transafricaine jusqu'à Mombasa, et les ports sur le Lac Tanganyika de Bujumbura et de Kalundu-Uvira, donne également un avantage à beaucoup d'autres villes en termes d'accès aux marchés étrangers. Kalemie est une ville portuaire d'environ 146 000 habitants sur la rive ouest du Lac Tanganyika. Le port a été construit pour relier la ligne de chemin de fer des Grands Lacs au port lacustre à Kigoma, à partir duquel la Ligne de Chemin de Fer Central Tanzanien s'étend jusqu'au port de Dar-es-Salaam. Le Lac Tanganyika est une importante ressource naturelle pour la ville et la région. C'est le deuxième plus grand lac d'eau douce au monde qui chevauche quatre pays – le Burundi, la Tanzanie, la Zambie et la RDC. La RDC possède 45 pour cent du lac. Le lac est un important mode de transport transfrontalier de voyageurs et de marchandises. De plus, les rivières qui se jettent dans le lac ont un important potentiel de production hydroélectrique. Le lac possède une grande variété de poissons et prend en charge environ 100 000 personnes, opérant dans quelques 800 pêcheries. Les principaux secteurs de croissance de la région sont : les cultures alimentaires, la pêche et les mines (cassitérite et coltan dans les Kivus et or en Ituri). Les trois industries devraient bénéficier du marché potentiel des trois plus grandes villes. En outre, Goma et Bukavu sont des passerelles pour les marchés internationaux et régionaux en raison de leur emplacement sur les frontières internationales et de leur accès aux voies navigables internationales.

5. **Le Sud de la RDC** : Cette région économique est centrée sur Lubumbashi, la capitale de l'ancienne province du Katanga et la deuxième plus grande ville du pays, avec une population de 4,2 millions d'habitants. La ville est connectée à Kolwezi, dont la population est estimée à

quelques 420 000 habitants, l'un des plus importants centres de production de cuivre et de cobalt. L'économie de Lubumbashi comprend un important secteur manufacturier, y compris la production du textile, de produits alimentaires et de boissons, le secteur d'imprimerie et la briqueterie. La ville dispose d'un aéroport international relativement moderne, et est reliée par chemin de fer aux provinces voisines et à des pays voisins relativement stables. Elle est également liée au port de Durban en Afrique du Sud, à la fois au port de Maputo au Mozambique, le long de l'axe Nord-Sud et au port de Lobito en Angola. L'ex province du Katanga partage des frontières terrestres avec l'Angola et la Zambie et est extrêmement riche en ressources minières, y compris les diamants, le cobalt, le cuivre, l'étain, le zinc, le radium, le charbon et l'uranium. C'est le foyer de la Gécamines, une société minière nationale. Elle est également riche en ressources agricoles et a une riche tradition de l'agriculture commerciale. En raison des guerres à répétition, environ 280 exploitations agricoles sur 1,7 million d'ha de terres ont été abandonnées. La région semble avoir le meilleur potentiel de croissance dans le pays : l'exploitation minière (cuivre et cobalt), le secteur manufacturier, et l'élevage et la transformation de la viande. Le potentiel de marché relativement important de la région découle de sa forte densité économique et de son accès supérieur aux marchés étrangers à travers les frontières avec l'Angola, la Zambie et le reste de l'Afrique australe et le port de Durban, qui donne à la région un accès plus important au marchés et fournisseurs étrangers que n'importe quelle autre partie du pays, y compris Kinshasa et le Kongo Central. La région sera également bien connectée aux Kasaïs et Kivus, une fois que le réseau ferroviaire aura été réhabilité.

6. **Le Centre de la RDC**: C'est la région centrale d'exploitation des mines de diamants du Kasaï. Cette région s'articule autour de deux grandes villes - Kananga, capitale du Kasaï Central, et Mbuji-Mayi, la capitale du Kasaï Oriental. Kananga a une population de 1,1 millions d'habitants et se trouve près de la ligne de chemin de fer Ilebo-Lubumbashi. Mbuji-Mayi, avec une population de 1,5 millions d'habitants, est un peu plus éloignée de la ligne, mais encore assez près pour un accès facile. Les deux villes sont des centres du commerce des diamants, et les deux provinces dont elles sont les capitales ont la plus grande accumulation de diamants industriels dans le monde. La région offre également un potentiel important dans la production de cultures alimentaires. La densité économique des deux villes est une source essentielle d'accès au marché intérieur local pour les agriculteurs et les entreprises de la région. L'accès des villes à la ligne de chemin de fer Ilebo-Lubumbashi augmente également l'accès au marché et aux fournisseurs de producteurs établis dans la région en les connectant au corridor relativement prospère de Kolwezi-Lubumbashi au sud et, de là, à l'Afrique australe.

Annexe 4: Leçons Apprises des Opérations du Groupe de la Banque mondiale (GBM)

1. La conception du projet est basée sur les leçons tirées et les recommandations du «Plan d'Action de la Banque mondiale en faveur des PME» (Banque mondiale, 2016), qui identifie six thèmes prioritaires pour l'agenda des PME dans les pays en développement (quatre sont listés ici): (i) l'élaboration des politiques et programmes visant à encourager les entrepreneurs à forte croissance; (ii) faciliter l'internationalisation des PME pour les connecter aux entreprises multinationales; (iii) le renforcement des PME dirigées par des femmes; et (iv) la promotion de l'innovation et les premières étapes de financement. En outre, le projet a examiné les points suivants :

a. **"Les grandes affaires des petites entreprises"** (Rapport de le GIE, 2014) qui a examiné les résultats de 179 projets du Groupe de la Banque mondiale ciblant les PME au cours de la période comprise entre 2006-2012.
b. **10 projets de prêts de la Banque** aux PME en Afrique entre 2006-2016 (voir Tableau 2).

2. La conception du projet s'aligne sur des thèmes prioritaires pour le développement des PME (quatre sur six thèmes couverts) et intègre les principaux enseignements et recommandations de l'examen et l'analyse du GIE des projets de PME en Afrique qui sont décrits ci-dessous.

3. **Leçon 1. Besoin d'une définition claire des PME ciblées**. L'examen du GIE met en évidence l'importance d'une définition claire de l'objectif du (s) segment(s) du secteur des PME, appuyé par des critères mesurables (p. ex., nombre d'employés, revenus annuels, etc.). Le ciblage devrait être fondé sur des preuves qui identifient les lacunes du marché et les contraintes spécifiques à un groupe particulier de PME, qui pourraient être définies en fonction de la taille, de la propriété, de l'âge, du secteur, etc.

4. Le projet proposé adopte les principes de ciblage, avec quelques limitations découlant de l'absence de données de qualité sur les PME en RDC. Le groupe cible de PME proposé comprend: (i) les PME établies avec un bon dossier qui font face à des contraintes de capacité et de capital à la croissance; (ii) les jeunes entrepreneurs et les microentreprises qui ont besoin de capital de départ et les compétences nécessaires pour tester leurs idées et obtenir l'accès aux marchés; et (iii) les femmes-entrepreneurs qui ont besoin de financement et d'appui technique à l'accroissement de la production, de la valeur ajoutée et améliorer la commercialisation de leurs produits.

5. Le financement de tous les groupes de bénéficiaires sera fourni sur une base concurrentielle, en se servant des critères de sélection des bénéficiaires qui soient clairs, ouverts et transparents. Cette approche est conforme à l'expérience de deux récents projets de PME au Mali (P145861)[26] en 2014 et en Zambie (P156482)[27] en 2016. Chaque projet a une description détaillée pour chaque groupe spécifique de PME cibles à chaque composante du projet.

6. **Leçon 2. La séquence stratégique des interventions du projet**. Le rapport du GIE

[26] Projet de Développement des Compétences et Emploi des Jeunes, Mali (P145861).
[27] Projet du Commerce Agroalimentaire, Zambie (P154682)

recommande le renforcement des capacités institutionnelles de base et des cadres juridiques, en particulier dans les pays à faible capacité comme la RDC, afin d'assurer une possibilité raisonnable de succès des interventions ciblées. Une expérience basée sur un autre projet mis en œuvre en Guinée (P128443)[28] en 2013 montre que les approches innovantes dans les pays fragiles bénéficient d'une approche de gestion par étape. Minimiser les risques en testant la mise en œuvre à travers une approche séquentielle est jugée comme étant la plus solide approche. Une approche similaire a également été incorporée dans la conception d'un projet au Nigeria (P126964)[29] en 2013 où les activités du projet ont été mises en œuvre dans un ordre spécifique afin de s'assurer que les équipes de gestion du programme au niveau du Gouvernement mettent en place tous les systèmes nécessaires et les mécanismes de mise en œuvre avant les interventions du projet.

7. Nous relevons le défi de l'enchaînement de deux façons: (i) l'adoption d'une méthode de prêt programmatique qui permettra de réduire les risques de conception du projet et la mise en œuvre dans un environnement politique instable aggravé par un contexte post-crise économique et une faible capacité institutionnelle; (ii) une démarche en deux étapes de mise en œuvre qui s'appuiera sur une sélection à compétition internationale ou locale des entrepreneurs pour les composantes 1 et 2, tout en renforçant la capacité locale d'exécution à travers la composante 3. En outre, le projet est conçu en collaboration et en coordination avec d'autres opérations de la Banque mondiale et de la SFI en RDC (P124720[30] P149689[31], P145554[32]), qui permet de bâtir sur les expériences des autres équipes et tirer parti des synergies entre différents projets.

8. **Leçon 3. Renforcement des systèmes de S&E qui permettent de capturer l'impact au niveau des bénéficiaires.** L'examen de l'achèvement des rapports de la mise en œuvre (ICR) des projets de PME démontre l'insuffisance généralisée basée sur le S&E des projets dans la capture de l'impact au niveau des bénéficiaires (PME) même lorsque le niveau de suivi de données existe. De nombreux indicateurs utilisés par les systèmes de S&E du projet ne sont pas manifestement pertinents par rapport à l'impact du Projet, et souvent ils s'arrêtent au niveau des extrants. Les indicateurs et les évaluations mesurent les avantages à un groupe limité de PME, mais n'abordent pas l'impact du projet sur les défaillances du marché que le projet prétend avoir abordé. L'importance de fixer le cadre de S&E correct a été clairement mise en évidence dans l'ICR de projets pertinents en Ouganda (P083809)[33], au Kenya (P085007)[34] et au Rwanda (P057295)[35].

9. En reconnaissance de cette constatation, le Projet permettra de veiller à saisir l'effet des interventions du projet au bénéficiaire, client, et au niveau plus large du marché. Tel qu'incorporé dans la conception d'une opération similaire au Nigeria (P126964) en 2013, le projet proposé permettra d'établir un système de S&E et un système d'évaluation d'impact qui permettront de recueillir des données en temps opportun afin de permettre l'adoption de mesures correctives. A

[28] Projet de Développement des MPME, Guinée, P128443.
[29] Emploi des Jeunes & Opération d'Appui Social au Nigeria, Nigeria P126964
[30] Pôles de Croissance Ouest, RDC, P124721.
[31] Projet d'Appui à la Subsistance et la Cohésion Sociale dans la Province Orientale, RDC, P149689.
[32] Infrastructures et Marchés Financiers, RDC, P145554.
[33] Projet de Compétitivité du Secteur Privé, Ouganda, P083809.
[34] Projet de Compétitivité de Micro, Petites et Moyennes Entreprises, Kenya, P085007.
[35] Projet de Compétitivité et de Développement des Entreprises, Rwanda, P057295.

l'aide du Fonds de Préparation du Projet, les résultats et impacts du projet seront évalués à travers l'ODP et les indicateurs de niveau intermédiaires définies dans le cadre logique de résultats durant la préparation du projet. Les indicateurs du projet devront également répondre aux critères SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et limités dans le Temps) avec les experts techniques. La ligne de base, intermédiaire et finale de l'enquête sera réalisée par les fournisseurs de services externes.

10. **Leçon 4. Éviter une structure complexe du projet**. L'évaluation du GIE a conclu que la majorité des projets PME du GBM sont restructurés et/ou annulés, en raison d'une conception complexe et trop ambitieuse, de l'absence d'évaluation économique des coûts et des avantages dans des projets, des délais pour la mise en œuvre trop optimistes, du faible traitement conceptuel des échecs du marché et des incohérences dans l'établissement de liens entre la conception du projet aux défaillances du marché. Des projets avec trop de composantes tendent à avoir des résultats insatisfaisants (66 pour cent des projets avec plus de neuf sous-composantes avaient connu des résultats insatisfaisants). De même, les projets ayant plus de deux entités de mise en œuvre avaient connu des résultats insatisfaisants (ce fut le cas de 82 pour cent d'entre eux). En conséquence, une tendance significative dans le portefeuille de la FDSP Afrique avait vu la nécessité de se restructurer afin de simplifier leur conception. En outre, les interventions dans les pays à faible revenu et à faible capacité, des pays comme la RDC apportent aussi des défis supplémentaires. Cette leçon a été intégrée dans la conception de projets similaires de PME en Guinée (P128443) en 2013 et au Sénégal (P146469) en 2017 où les composantes du projet sont simples et regroupées en seulement deux à trois activités principales.

11. Le projet proposé comporte trois composantes, comprenant la gestion globale du projet et S&E. Le projet n'a qu'une seule UCP (le Ministère des PME au niveau national) avec des unités d'exécution du projet établis dans les capitales provinciales. Comme mentionné précédemment, le projet est conçu comme un prêt programmatique qui répond à deux principaux défis du secteur des PME en RDC : la nécessité d'expansion d'un secteur des PME dynamiques, et la nécessité d'augmenter la résilience des entreprises traditionnelles. La conception proposée permet le rééquilibrage de l'orientation du projet entre PME de croissance et groupes vulnérables d'entrepreneurs, en particulier les femmes si la situation économique de l'évolution politique change. Le projet propose également une conception qui peut être reproduite dans plusieurs provinces à travers la RDC et pourrait conduire à un financement supplémentaire s'il démontre les premiers signes de succès.

Tableau 3. De Liste des projets de prêts de la Banque examinés pour des leçons d'expérience

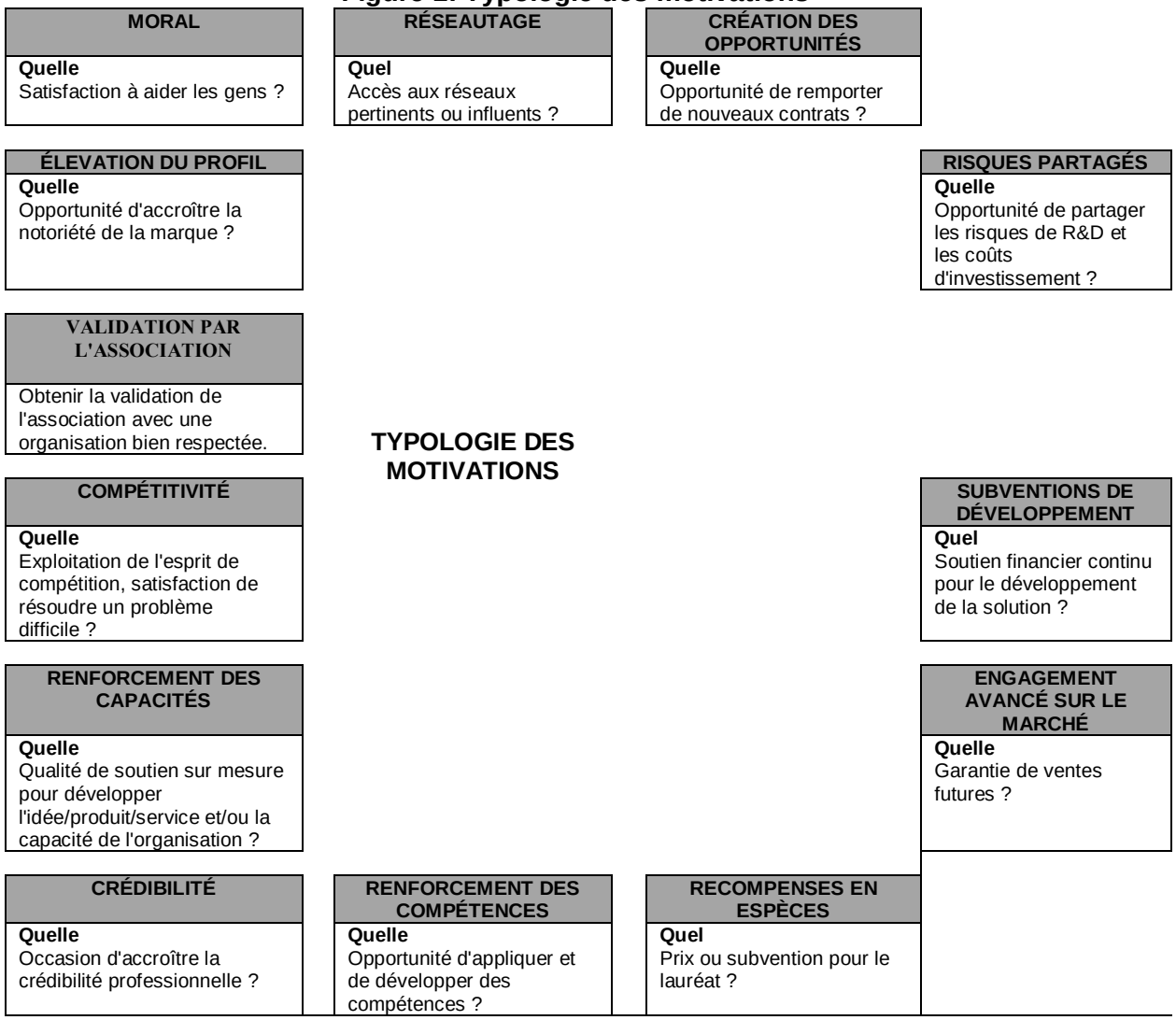
ID du Projet	Nom du Projet	Pays	État	Exercice d'approbation	Exercice de clôture	ODP
P057295	Projet de compétitivité et de développement des entreprises	Rwanda	Clôturé	2001	2011	Créer un environnement propice pour une croissance économique et une réduction de la pauvreté menée par le secteur privé au Rwanda
P085007	Projet de compétitivité de Micro, Petites et Moyennes Entreprises	Kenya	Clôturé	2004	2012	Augmenter la productivité et l'emploi dans les micros, petites et moyennes entreprises participantes (MPME)
P083809	Deuxième Projet de compétitivité du secteur privé	Ouganda	Clôturé	2005	2013	Créer des conditions durables pour la création des entreprises et la croissance qui répondent aux marchés locaux et d'exportation
P103499	Croissance & emploi	Nigeria	Actif	2006	2018	Augmenter la croissance des entreprises et l'emploi dans les entreprises participantes au Nigeria
P104881	Compétitivité & opportunité de croissance intégrée	Bénin	Actif	2008	2017	Favoriser l'entrepreneuriat et l'investissement dans les chaînes de valeur à fort potentiel et les partenariats public-privé
P128443	Projet développement des MPME	Guinée	Actif	2013	2018	Appuyer le développement des MPME dans diverses chaînes de valeur et améliorer les processus de sélection de climats d'investissement en Guinée
P126964	Opération d'appui social et à l'emploi des jeunes Nigérians	Nigeria	Actif	2013	2020	Accroître l'accès des personnes pauvres et vulnérables, grâce à des systèmes améliorés de filets de protection sociale, à l'emploi des jeunes dans tous les États participants et fournir des Transferts Ciblés d'Argent aux personnes pauvres, vulnérables et déplacées (PDI) dans les États du Nord-Est

P129267	Projet pour la promotion de l'investissement & la compétitivité au Gabon	Gabon	Actif	2014	2019	Contribuer à l'amélioration du climat des investissements et favoriser le développement des entreprises au Gabon
P145861	Projet de développement de compétences et l'emploi des jeunes	Mali	Actif	2014	2020	Appuyer l'éducation et la formation pour l'employabilité et les opportunités d'emploi dans le secteur privé pour les jeunes du Mali
P156492	Projet de l'agro-industrie et du commerce en Zambie	Zambie	Actif	2017	2022	Contribuer à l'accroissement des liens avec le marché et la croissance des entreprises dans l'agro-industrie en Zambie
P146469	Projet de développement du tourisme & des entreprises du Sénégal	Sénégal	En préparation			Créer les conditions nécessaires pour accroître l'investissement privé dans le secteur du tourisme et renforcer le développement des entreprises au Sénégal.

Annexe 5: Compétition des Plans d'Affaires—Leçons apprises des projets du GBM en Afrique

1. La Compétition de Plans d'Affaires (COPA) est un terme couramment utilisé pour décrire un processus concurrentiel d'identification d'un potentiel élevé d'entrepreneurs ou d'entreprises. La COPA est un des outils de large appui aux PME. Une caractéristique de la COPA est que le mécanisme d'admission est basé sur la présentation d'un plan d'affaires - un énoncé des objectifs d'affaires et des plans pour les atteindre. En fonction de l'objectif et des bénéficiaires cibles, la COPA peut être autonome ou programmatique et offrir une variété d'incitations (Figure 1) et des mécanismes d'appui pour les participants et les gagnants. Le système d'appui fournis par la COPA regroupe souvent les programmes d'incitations non financières (p. ex., AT pré- et/ou post-Compétition) et le financement de la mise en œuvre du plan d'affaires.

Figure 1: Typologie des motivations



Source: Agapitova, Natalia et Ertekin, Ergun. 2016. The Art of Crowdsourcing. Un Guide de

Planification pour les Praticiens du Développement

2. Il y a de plus en plus de documentation sur les COPA comme des mécanismes efficaces à l'appui du stade précoce des idées, des entreprises ou des innovations. Selon l'évaluation du «Entreprise des Jeunes et Innovation» (*"Youth Enterprise with Innovation")* (YouWIN, Encadré 1) au Nigeria[36]

a. La COPA a conduit à une plus grande entrée, des taux plus élevés de survie des entreprises existantes, des profits et des ventes plus élevés, et une hausse de l'emploi, y compris des augmentations de plus de 20 points de pourcentage dans la probabilité d'une entreprise possédant 10 travailleurs ou plus. Les entreprises sélectionnées étaient considérablement plus susceptibles de se lancer, de survivre, de faire des profits, et, surtout, de générer de nouveaux emplois. La COPA a démontré comment l'action politique directe peut stimuler la croissance de telles entreprises.
b. La COPA peut avoir du succès dans l'identification des entrepreneurs ayant le potentiel d'utiliser des capitaux importants offerts comme prix, sans lesquels ils ne seraient pas à mesure de développer leur potentiel. Elle est un outil efficace pour l'identification des entrepreneurs avec un plus grand potentiel de croissance que les typiques microentreprises et les récompenses en espèces générant des emplois et une croissance qui n'auraient pas eu lieu sans.
c. Afin de maximiser l'impact de la COPA sur la création d'emploi, il est important d'adopter une approche générale. L'impact de la COPA sur la création d'emploi tant pour les nouvelles entreprises que pour celles existante semble être le même. Le ciblage large de la COPA permet de capturer des idées pertinentes et à fort impact dans tout le spectre des PME.

Encadré 1: " *Entreprise des Jeunes et Innovation* (*Youth Enterprise with Innovation)*" (YouWIN) au Nigeria

Le programme fut un partenariat entre le Ministère Nigérian des Finances, le Département pour le Développement International du Royaume-Uni (DFID) et la Banque mondiale. Le Ministère des Finances a payé pour les subventions, le DFID a contribué 2 millions US$ pour les frais administratifs et la Banque mondiale a financé une grande évaluation d'impact. Le gouvernement a encouragé tous les Nigérians de moins de 40 ans intéressés par la création d'une nouvelle entreprise ou l'expansion de leur entreprise existante à présenter une demande. 24 000 demandes ont été enregistrées à travers tout le pays. 85 pour cent de ces demandes étaient pour les nouvelles entreprises et 15 pour cent pour celles qui existent déjà. La grande majorité provenait des hommes. Une méthode de sélection aléatoire a été utilisée pour sélectionner certains des gagnants à partir d'un groupe de demi-finalistes, avec 36 millions US$ en subventions allouées au hasard fournissant à chaque gagnant une moyenne de près de 50 000 US$.

[36] Identifier et Stimuler l'esprit d'Entreprise à Forte Croissance : Les Preuves Expérimentales d'une Compétition de Plans d'Affaires; David McKenzie, 2015

Marché du développement 1998-2016

- 80 pays, 18 ans, plus de 60 compétitions
- Financement : WBG US$52M USUS$$, Partenaires 80M US$
- Plus de 1200 entreprises sociales financées
- Plus de 250 personnes ont bénéficié d'un soutien en matière de capacité
- Taux de réussite du portefeuille 60-90%.
- La durée du financement : US$10,000-150,000-150,000 USUS$$
- Concurrence : 6-12 mois
- Mise en œuvre : 1-2 ans
- Adaptation de la marque, par exemple au Vietnam
- Contribution à plus de 3 milliards US$ de prêts du GBM.

3. Bien que YouWin ait été la plus grande COPA organisée dans le cadre d'opération de prêt du GBM, la Banque mondiale a été une des premières agences de développement à financer des entrepreneurs à travers la COPA dans le cadre de son programme de développement. Depuis 1998, la Foire de Développement a décerné un portefeuille combiné de financement de la BM et autres partenaires de 132 millions US$ en subventions concurrentielles qui ont financé la mise en œuvre de plans d'affaires soumis par les entrepreneurs. En Afrique, les compétitions des Foires de Développement ont eu lieu au niveau régional (Lightning Africa, 2007 Afrique de l'Ouest 2006) et au niveau des pays : au Cameroun en 2011, au Ghana, au Rwanda, en Zambie, au Zimbabwe et au Malawi en 2005, en Afrique du Sud en 2004, en Éthiopie et au Soudan en 2003, et au Burkina Faso en 2002.

4. L'évaluation de 2014 du programme de la Foire de Développement a conclu que[37]:

   a. La COPA peut atteindre plus d'impact dans le cadre d'une approche de programme étroitement alignée sur les priorités de développement des pays. Bien que la COPA pourrait être efficace comme outil autonome pour les actions de sensibilisation sur le potentiel des entrepreneurs et peut avoir un « effet d'entraînement » dans le milieu des PME en stimulant la production d'idées d'affaires, elle est plus efficace lorsqu'elle est intégré dans le cadre des stratégies de développement à long terme, souvent en combinaison avec d'autres instruments pour l'appui aux PME, comme les SDE.
   b. Les motivations offertes par la COPA doivent être alignées sur les besoins des bénéficiaires et avoir un bon rapport coût-efficacité pour régler les contraintes institutionnelles et de marché. Les motivations peuvent varier de récompenses non pécuniaires, des petits prix, subventions et de plus gros investissements qui nécessitent la supervision à la mise en œuvre et pourraient être associés à la SDE. Les prix et les récompenses ont des coûts de mise en œuvre et des cycles de rétroaction[38] plus rapides, tandis que les subventions d'investissement sont plus efficaces dans la construction de capacités à plus long terme d'entrepreneurs et d'entreprises, et le taux de survie des entreprises financées. Le modèle appelé "Fund and Forget (*Financer et Oublier*)" n'a connu que peu de succès dans la réalisation d'effets significatifs sur le taux de survie des entreprises et la performance (en termes de bénéfices et de création d'emplois). D'autre part, après l'attribution du prix COPA, des activités de renforcement de capacités et de sensibilisation ont permis de générer un financement additionnel pour 80 pour cent des bénéficiaires de petites subventions (25 000 à 50 000 US$) lors de la Revue Décisionnelle

[37] Banque mondiale 2014. Évaluation du Programme de Foire de Développement 2009-2013. Rapport interne
[38] Everett. B. 2011. Examen des Preuves: Prix de l'Innovation Environnementale pour le Développement

dans l'année suivant l'attribution.

5. Résultats de YouWin au Nigéria et la Foire de Développement en résonance avec l'expérience les leçons tirées d'autres projets de la BM :

   a. Côte d'Ivoire (grâce à des programmes comme InfoDev et Technoserve): (i) les approches axées sur la demande sont essentielles; (ii) la sélectivité est nécessaire pour assurer le succès et avoir un effet de démonstration qui peut avoir des retombées positives pour le groupe cible ; (iii) il est nécessaire de tenir compte des risques associés à la mise en œuvre, y compris la gouvernance; (iv) l'encadrement des entrepreneurs pour avoir accès à un financement additionnel, le mentorat et les conseils jusqu'à l'attribution; et (v) une vaste promotion de la compétition avant et après a généré des retombées positives et a eu un effet d'entrainement.

   b. Kenya[39]: les goulots d'étranglement institutionnels peuvent introduire des retards importants dans le processus (c.-à-d. la sélection de l'entrepreneur pour exécuter la COPA finalisée 5 ans après l'approbation par le Conseil d'Administration (P085007). Pour réussir la mise en œuvre d'une COPA dans un contexte de faible capacité, il est essentiel de mettre en place un processus rigoureux de sélection mis en œuvre par des sociétés de gestion. En outre, la prestation de la subvention de la COPA en tranches a contribué à assurer la redevabilité et minimiser les risques de mauvaise utilisation de fonds.

   C. Rwanda[40] et Ouganda : le succès de la composante COPA permettant aux entrepreneurs potentiels d'être plus efficaces a été attribué à des services fournis aux PME participantes (mentorat et soutien dans la conceptualisation de leurs idées d'affaires et préparer des projets bancables). Fournir l'accès à la formation de plan d'affaires et de développement peut améliorer la qualité des plans d'affaires et leur taux de succès.

   d. Nigeria et Kenya : il est extrêmement important de cibler les jeunes jusqu'à 35 ans en tant que créateurs d'emploi parce que la plus forte probabilité d'être un entrepreneur se produit entre les âges de 29 et 35 ans et ces jeunes entrepreneurs sont particulièrement susceptibles d'embaucher des jeunes de moins de 29 ans.

[39] Projet de Compétitivité des Micro, Petites et moyennes Entreprises du Kenya (P085007) Opportunités et Emploi des Jeunes Kenyan (P151831)
[40] Projet de Compétitivité & de Développement des Entreprises, P057295

Annexe 6: Programme de Développement du Marché des Fournisseurs

1. La preuve a démontré que l'établissement de partenariats avec de grandes entreprises, dont les chaînes de valeur intègrent un grand nombre de fournisseurs et détaillants dans les secteurs clés peut améliorer de façon significative la portée des PME. Les secteurs peuvent aller de secteurs prioritaires (agroalimentaire, construction, exploitation minière, télécommunications, etc.) à d'autres secteurs tels que le tourisme, l'énergie, et les services. Le projet permettra de faciliter les relations des PME avec quelques grandes entreprises opérationnelles en RDC dans le déploiement de solutions des PME (développement des compétences, des instruments de financement, etc.) qui peuvent conduire les PME à plus de capacités, plus d'accès au financement et au marché. Cela suppose soutenir les grandes entreprises dans l'analyse des besoins de leurs chaînes de valeur ainsi que les contraintes auxquelles elles font face dans leurs propres activités. Là où les avantages fiscaux sont jugés nécessaires pour l'absorption de liens d'affaires, le projet travaillera avec les institutions et partenaires pour explorer les opportunités.

2. La nouvelle législation sur la sous-traitance, qui a été publiée en février 2017, a rendu obligatoire la sous-traitance des activités additionnelles et connexes des grandes entreprises aux PME locales/ appartenant aux Congolais en vue de promouvoir l'émergence d'une classe moyenne congolaise. C'est dans cette ligne que la Table Ronde des PME organisée dernièrement par la Fédération des Entreprises du Congo /FEC, en fin mars 2017 a souligné la nécessité pour le Gouvernement, la communauté des donateurs et le secteur privé de soutenir les PME en vue d'accroître leurs capacités, afin que cette nouvelle loi atteigne son objectif.

3. L'objectif du "Programme de Développement des Fournisseurs" en RDC sera le soutien à l'intégration verticale en aidant les PME à renforcer leurs capacités techniques, à améliorer la compétitivité et accroître la valeur ajoutée dans la production de grandes entreprises. Il appuiera les activités réparties en cinq phases : (i) l'analyse de la chaîne de valeur, (ii) l'analyse des besoins des entrepreneurs et la sélection des entrepreneurs, partenaires potentiels du programme, (iii) la cartographie des bénéficiaires PME/sous-traitants, (iv) la conception et le déploiement d'une aide spécifique pour les PME et les grandes entreprises, et (v) le développement de partenariats.

4. **Analyse de la chaîne de valeur**: l'accent sera mis sur les chaînes de valeur avec une concentration élevée de PME et lorsqu'il existe des sociétés dont les chaînes de valeur intègrent (ou ont le potentiel d'intégration) un grand nombre de fournisseurs. Cette analyse sera dirigée par un consultant international dont les principaux objectifs seront la sélection de chaînes de valeur prioritaires, l'analyse des opportunités de développement des fournisseurs et la pré-identification des entrepreneurs chefs de file potentiels prêts à s'engager dans le programme.

5. L'exercice de cartographie du projet pilote de la BM sur les PME de la RDC passé en revue en juin 2016 et les missions de pré-identification en janvier-février 2017 ont d'abord identifié les opérations contractuelles dans les secteurs (i) du pétrole, du gaz et de l'exploitation minière dans l'ex Katanga, le Nord-Kivu et l'ex Province orientale; (ii) de l'agro-industrie avec beaucoup de brasseries à Kinshasa, au Kongo Central et au Sud-Kivu ainsi qu'avec des entreprises de fabrication de la farine au Kongo Central et dans l'ex Katanga et de production de sucre au Kongo Central; (iii) dans la fabrication, principalement avec trois usines de ciment dans la Province du Kongo Central.

6. **L'analyse des besoins et la sélection des entrepreneurs, partenaires potentiels du**

programme, sera dirigée par un consultant international qui aidera à définir la demande du marché, pour l'élaboration d'une cartographie des produits et services nécessaires pour les entrepreneurs et, dans l'identification des principales priorités et les exigences des entrepreneurs, y compris (mais sans s'y limiter) ce qui suit: les exigences techniques, les délais de livraison, la qualité des produits et des services et la conformité aux normes.

7. **La cartographie des fournisseurs (principaux bénéficiaires de la sous-composante, les PME sous-traitants).** L'efficacité de la sous-composante dépendra essentiellement de la qualité et des engagements des fournisseurs sélectionnés. Une cartographie des PME fournisseurs potentiels par chaîne de valeur et leur localisation sera réalisée par des cabinets de consultants sous la direction d'un consultant international et des événements nécessaires (ateliers, etc.) seront organisés pour aligner les exigences des entrepreneurs au profil des fournisseurs.

8. **Conception et mise en place d'un appui spécifique aux PME et grandes entreprises**: le programme fournira un appui et du financement pour les éléments suivants: (i) les entrepreneurs bénéficieront d'une aide pour améliorer leurs stratégies d'engagement des fournisseurs et pour définir des programmes d'appui aux PME (nature de l'appui, fourniture d'un appui technique, disponibilité de l'expertise technique, etc.), (ii) l'élaboration, la signature et le suivi des accords avec les entrepreneurs et les sous-traitants si nécessaire, (iii) l'auto rajustement des PME: élaboration de plans d'affaires, (iv) la mise en place d'intermédiaires appropriés: un réseau de sociétés d'experts-conseils spécialisé dans l'aide aux liens d'affaires (renforcement des capacités sur une base de partage des coûts qui aboutit à la certification des plus performantes), un réseau de partenariat d'organismes gouvernementaux (OPEC, Administrations Fiscales, (v) l'appui aux PME: formation (y compris l'élaboration des produits de formation) et accompagnement.

9. **Développement de partenariats** : Le programme sera réalisé en partenariat avec la FEC pour la mise en œuvre globale. Au moyen d'une AT, la sous-composante aidera le Gouvernement à mettre en place et intégrer une « Stratégie de Développement des Fournisseurs » dans sa stratégie nationale pour les PME et à développer progressivement un ensemble de politiques d'incitation fiscale visant à encourager de nouveaux investissements (à travers l'ANAPI et les Administrations Fiscales) et les entreprises à envisager systématiquement une composante de contenu local dans leurs opérations. Une cartographie de tous les partenaires travaillant sur le Programme d'Appui aux PME sera entreprise en vue de faciliter la mobilisation et la coordination des opérations.

10. **Mise en œuvre** : Le programme sera mis en œuvre par un consultant international ayant une expérience pertinente dans la mise en œuvre des programmes de développement des fournisseurs, dans le cadre de la composante 1: Sous-composante 1.1. Un appui ciblé aux MPME pour améliorer les performances et stimuler la croissance. Le contractant aidera à mettre en place un réseau de sociétés de conseil ayant des compétences techniques dans chacune des chaînes de valeur et permettra également de lier le programme de développement des fournisseurs aux Centres de PME.

Annexe 7: Opportunités pour les PME dirigées par des Femmes et Leçons Apprises

1. Un récent livre blanc de la Banque mondiale par le *Africa Gender Innovation Lab*[41] dédié au Genre et à l'Entrepreneuriat en Afrique subsaharienne a fourni une mine de renseignements sur les interventions qui ont eu un impact important et constant sur les résultats d'entreprises dirigées par des femmes. L'élément essentiel dans la conception de cette intervention a été la constatation générale que dans le cas de l'Afrique subsaharienne "seul un petit nombre d'interventions a toujours eu des répercussions sur les résultats commerciaux des entreprises appartenant à des femmes : fournissant l'accès aux comptes d'épargne et de grandes subventions en nature" *Campos et Gassier (n.d)*. Il est important que les contraintes auxquelles font face les femmes qui façonnent leur choix d'entreprise soient prises en compte. En outre, elles ont tendance à adopter de pratiques d'affaires moins avancées et opèrent en grande partie dans des secteurs où les profits sont plus bas. En ce moment, les activités entrepreneuriales des femmes sont généralement définies par un manque de connaissances en ce qui concerne les marchés ciblés, ce qui a une forte influence sur les stratégies d'image de marque et la pénétration du marché. D'autres caractéristiques incluent des connexions informelles et non structurées aux marchés et unités de transformation à petite échelle, qui font qu'il est difficile de prouver ses antécédents ou la viabilité commerciale de s'engager avec de plus gros acheteurs, tels que les supermarchés ou les exportateurs. Des améliorations majeures dans les domaines des processus de production pour augmenter le volume et respecter les normes, les systèmes de contrôle de qualité, l'amélioration des produits, la conservation, l'emballage, l'entreposage et le transport sont tous nécessaires[42].

2. Les défis spécifiques rencontrés par les femmes entrepreneurs ont été identifiés et pris en compte dans la conception des éléments d'inclusion du projet.

3. ***Formalisation***. En 2012, le secteur informel urbain a été identifié comme représentant 81,5 pour cent de l'emploi en RDC[43]. Fournir à une entreprise dirigée par une femme l'occasion de passer dans la structure formelle permet d'espérer de déboucher sur des gains et des revenus élevés, y compris par l'entremise des pouvoirs accrus sur les biens et les ressources, et l'élargissement de l'accès aux services financiers et aux réseaux. Cependant, il a été démontré que la formalisation d'une entreprise peut être un processus difficile et pénible, en raison de la connaissance limitée de ses avantages mais aussi des procédures complexes et des exigences réglementaires, ainsi que des obligations fiscales (souvent fastidieuses). Cependant, deux des zones géographiques identifiées pour le programme à savoir, Kinshasa et Lubumbashi, ont chacune un guichet unique pour la formalisation.

4. ***Entrepreneurs par nécessité contre entrepreneurs par opportunité***. Peu de recherches ont été menées sur les différences entre les entrepreneurs par nécessité et les entrepreneurs par opportunité, c'est-à-dire ceux qui déclarent le démarrage d'une entreprise parce qu'ils ont vu un besoin du marché/opportunité et ceux qui le font pour gagner de l'argent. Le plus grand groupe en RDC tombe sous cette dernière catégorie, en particulier dans le cas des femmes, d'où la nécessité de l'appui ciblé afin de réduire leurs niveaux de pauvreté, de répondre à leurs

[41] Francisco Campos et Marine Gassier: Livre Blanc – Genre et Entrepreneuriat en Afrique Subsaharienne, aucune date.
[42] Banque mondiale: Promouvoir les Opportunités pour les PME dirigées par des Femmes (Août 2016).
[43] Adoho F. et Doumbia D, Hétérogénéité du Secteur Informal et Inégalité des Revenu: Preuves de la République démocratique du Congo.

besoins spécifiques d'entreprenariat et de formation, et les aider à se qualifier dans un entrepreneuriat plus stable et profitable. D'autre part, pour les entrepreneurs par opportunité, le besoin est celui d'amélioration dans l'ensemble de l'écosystème pour l'entreprenariat et l'augmentation du nombre d'emplois disponibles, ainsi que des possibilités accrues d'accès au financement et les liens avec le marché.

5. ***L'accès aux services financiers/prêts***. En général, les femmes éprouvent des difficultés pour accéder aux services financiers et aux prêts en raison du niveau de formation et d'éducation financière limitée, de l'accès réduit à des réseaux professionnels et au monde des affaires, du manque de connaissances sur les institutions financières (IF), et de la disponibilité limitée des stratégies financières dédiées et des produits ad-hoc qui répondent aux besoins spécifiques des femmes entrepreneurs ou des segments non-desservis de la société. Un faible contrôle de l'actif au sein du ménage, et en particulier le foncier, nuit également à la capacité des femmes à avoir accès au financement : alors que ces actifs sont plus susceptibles d'être contrôlés par les hommes, la prévalence des coutumes traditionnelles sur la loi foncière en matière de propriété foncière et de succession limite souvent les possibilités d'héritage et de possession des terres, en particulier pour les jeunes filles en milieu rural.

6. ***Réalités rurales contre réalités urbaines***. Les milieux urbains en général sont plus susceptibles de fournir un environnement plus attrayant aux opportunités entrepreneuriales, mais un pays comme la RDC manque encore d'infrastructures de base dans certaines zones. En ce sens, les transports publics et les aspects logistiques, ainsi que des mesures de sécurité appropriées, joueront un rôle dans la conception des activités de projets ciblant spécifiquement les femmes entrepreneurs, à la fois sur les coûts (dans le contexte rural) et la sécurité et l'accès, dans l'ensemble.

7. ***Secteurs***. Trois principaux secteurs économiques seront l'objet de la Compétition des Plans d'Affaires (COPA) prévues dans le cadre de la sous-composante 2.1, afin de renforcer les synergies avec les autres activités du projet et maximiser les possibilités de réussite de l'entreprise ainsi que sa durabilité : l'agriculture/agro-industrie, les services et l'exploitation minière.

    a. **L'agriculture**. Les femmes réalisent une grande partie de la plantation, la récolte et le commerce : une récente cartographie des parties prenantes réalisée par la Banque mondiale en RDC a indiqué que plusieurs PME dirigées par des femmes dans les zones étudiées assurent le commerce des denrées alimentaires de base, des produits frais et des denrées, entre autres produits[44]. L'Agence Nationale pour la Promotion des Investissements a établi des priorités pour les produits qui peuvent être industrialisés (café, cacao, thé, quinquina, Hévéa, sucre, huile de palme, bovins, porcs et volailles ; ceux qui ont un fort potentiel de développement industriel (maïs, manioc, riz et soja), et ceux ayant une importance socio-économique pour les communautés locales (pêche et pisciculture). Inclure les femmes à des niveaux plus bas dans la chaîne de valeur, y compris le traitement, la transformation et la commercialisation a un potentiel intéressant et doit être encouragé, ce qui permet une valeur de production accrue de leur forte représentation dans les niveaux de production et de distribution.

[44] Banque mondiale: Promouvoir les Opportunités des Entreprises Dirigées par des Femmes en RDC (Août 2016).

b. **Les services**. Le secteur des services est une importante source de moyens de subsistance et de revenus pour les femmes entrepreneurs en RDC : dans environ 7-15 pour cent des cas, selon la cartographie des parties prenantes, les femmes travaillent comme coiffeurs, dans l'exploitation d'instituts de beauté, ou font du commerce dans l'éducation, le nettoyage ou la couture, entre autres. Les activités commerciales des femmes dans le secteur des services se font souvent de manière informelle, en raison de divers facteurs, notamment la pauvreté généralisée, les coûts élevés de la formalisation, et la lourdeur administrative, et les femmes peuvent être soumises à des mauvais traitements et au harcèlement, tant sur le lieu de travail à l'intérieur de leurs frontières au-delà des frontières qu'elles traversent[45]. Le petit commerce n'est pas suffisamment encadré et souvent les femmes finissent par se retrouver dans une situation sans aucune protection juridique étant donné qu'elles opèrent dans le petit commerce du secteur informel (85 pour cent des commerçants transfrontaliers sont estimés être des femmes en RDC[46]).

c. **Exploitation minière**. Les industries extractives contribuent dans une large mesure à l'économie de la RDC. Elles représentent aussi des occasions uniques pour l'entrepreneuriat féminin et l'autonomisation économique des femmes - cependant, pour le moment, les femmes ne jouissent pas des mêmes opportunités que les hommes dans ce secteur. Les travailleuses sont impliquées dans une série d'activités, mais sont souvent exclues de l'exploitation directe en raison de la tradition ou de la superstition. Ainsi, elles sont généralement plus engagées dans des activités de services tels que les restaurants, les hôtels, et les petites entreprises, ainsi que comme travailleuses du sexe. Ce dernier aspect est particulièrement préoccupant : une recherche récente a révélé qu'une femme sur quatre dans les villes minières s'est identifiée comme travailleuse du sexe, et que 4 femmes sur 10 ont déclaré avoir eu recours au commerce de sexe simplement pour avoir accès à un travail ou à des produits de base[47].

8. ***Perception des risques***. Les leçons tirées d'autres projets montrent qu'une approche par étape peut être essentielle à la réussite du projet. En effet, les *'success stories'* peuvent inciter les personnes non-informées ou réticentes à intégrer le processus lors de prochains appels à candidatures.

9. Il y a plusieurs leçons tirées de diverses interventions permettant d'informer la sous-composante 2.1 du projet proposé « Appui pour le Développement Économique des Femmes » qui vise à fournir un appui direct aux femmes entrepreneurs qui sont engagés dans des activités productives. Les questions examinées comprenaient le type d'assistance (suite groupée ou autonome), les normes socio-culturelles à surmonter et les liens de la chaîne de valeur dans les secteurs prioritaires identifiés etc.

10. ***L'épargne***. Les faits montrent que les comptes (privés) individuels d'épargne sécurisés, y compris sous la forme d'engagement et de comptes d'épargne liquide, donnent des résultats économiques positifs pour les femmes à travers différents pays et situations. Un Essai de

[45] Dihel, N. et Grover, A.: "Le Potentiel Inexploré du Commerce des Services en Afrique", Groupe de la Banque mondiale, 2016.
[46] Banque mondiale: Promouvoir les Opportunités des Entreprises Dirigées par des Femmes en RDC (Août 2016).
[47] Banque mondiale: Promouvoir les Opportunités des Entreprises Dirigées par des Femmes en RDC (Août 2016).

Contrôle randomisé (ECR) aux Philippines a montré que les comptes d'épargne qui ont gelé les dépôts via une fonction d'engagement ont été particulièrement attrayants pour les femmes moins favorisées et ont amélioré leur pouvoir de décision dans la famille[48]. Un autre ECR pour le Kenya a démontré que l'accès à des comptes d'épargne individuels a augmenté les taux d'épargne, les investissements des entreprises et les revenus chez les femmes entrepreneurs[49].

11. Un autre champ d'expérimentation, aussi dans les zones rurales du Kenya, a constaté que la labellisation d'épargne de groupe dans un but précis et un engagement préalable (comme un coffre-fort et une clé) a généré une augmentation significative de l'épargne de la santé pour les membres pauvres de groupes d'épargne et de crédit (74 pour cent de femmes membres). Ce résultat suggère que la labellisation mentale de l'utilisation de l'argent le rend moins disponible pour les autres utilisations, y compris les pressions visant à partager l'argent avec des parents, auxquelles les femmes sont particulièrement vulnérables. Une deuxième expérience sur le terrain au Kenya appuie également l'idée que les femmes veulent obtenir les comptes d'épargne qui leur permettent de mieux résister aux pressions des transferts de fonds. Les cartes de guichet automatique avec frais réduits, mais aussi sécurité réduite (étant donné que les maris pouvaient utiliser les cartes), n'étaient pas utilisés par les femmes et n'avaient aucun impact sur les comptes individuels appartenant à des femmes, montrant qu'une technologie destinée à rendre les services financiers plus accessibles pour les pauvres peut avoir des effets indésirables lorsque des personnes (femmes) sont soumises à des contraintes de ressources[50]. Ces résultats sont conformes à ceux d'une autre expérience menée par Campos, Goldstein et McKenzie au Malawi, qui a constaté que l'accès aux comptes en banque d'affaires en plus de la formalisation a des répercussions importantes pour l'utilisation par les femmes d'un ensemble de services financiers et pour séparer l'argent des ménages et des entreprises, bien que ces impacts ne soient pas statistiquement différents de ceux des hommes.[51]

12. Toutes ces expériences suggèrent qu'offrir aux femmes l'accès à des mécanismes d'épargne sécurisé peut être efficace pour aider les femmes entrepreneurs à surmonter leur manque de contrôle sur leur revenu, ce qui est un élément indispensable pour réduire les biais dans l'allocation des ressources du ménage.

13. ***Groupement des services/assistance***. Les résultats du Programme *WomenX* de la Banque Mondiale au Pakistan et au Nigéria offrent de nombreuses leçons qui peuvent s'appliquer à la Composante 1.1. En particulier, la combinaison de l'éducation d'affaires, l'accès aux réseaux et le mentorat pour offrir une suite de services a vu une augmentation

---

[48] Ashraf, N., Karlan D.S., Yin W. "*Prise de Décisions dans les Ménages et impacts des Épargnes: De Preuves Supplémentaires émanant d'un Engagement de produit d'épargne au Philippines." Document de Discussion du Centre de Croissance Économique de l'Université de Yale, n° 939, 2006.*

[49] Dupas, P., et Robinson, J. *"Contraintes d'Épargne et Développement des microentreprises: Preuves émanant d'une expérience de terrain au Kenya"* Journal Économique Américain : Économie Appliquée 5, no. 1, 2013: 163-192.

[50] Schaner, S. *"Est-ce que les contrastes détournent ? L'hétérogénéité des préférences à l'intérieur des ménages et l'inefficacité des économies stratégiques.*" Journal Économique Américain: Économie Appliquée 7, no. 2 (2014): 135-174.

[51] Campos, F., Goldstein M., et McKenzie D. *"Impacts à court terme de la Formalisation de l'Aide et une Session d'Information de la Banque sur l'Enregistrement des Entreprises et l'Accès au Financement au Malawi."* Document de Travail de Recherche sur les Politiques, Banque mondiale, 2015.

exponentielle de la propriété intellectuelle, sociale et du capital financier. Dans ces projets, 28 jours de formation à l'éducation d'affaires ont été livrés pendant plus de cinq mois avec un comité consultatif d'affaires. Aux côtés de la formation, un programme de mentorat de six mois visant à donner accès à des réseaux et des marchés (nationaux et internationaux) au cours de l'ensemble de la vie du projet.

14. Le rapport de recherche commandé par la Fondation des Nations Unies et d'Exxon Mobil, "Promouvoir l'Autonomisation Économique des Femmes"[52] qui est basé sur 136 évaluations empiriques et 18 efforts de recherche montre que :

    a. Le capital à lui seul, comme un petit prêt ou une subvention, n'est pas suffisant pour faire croître les entreprises de subsistance appartenant aux femmes, mais le couplage avec une formation et des visites de suivi technique peut contribuer à la croissance et à une augmentation des gains. Tout en offrant plus de services, ce système est souvent coûteux au départ mais conduit à un plus grand niveau de vie et est également un bon rapport coût-efficacité au fil du temps.
    b. Une autre série d'études sur l'impact de la formation aux entreprises couplée aux subventions aux microentreprises des femmes en Tanzanie et au Sri Lanka (Berge et al. 2011; de Mel et al. 2012) ont conclu que la formation d'affaires combinée avec des subventions en espèces peut accroître la rentabilité des entreprises appartenant à des femmes, mais cet effet peut ne pas être de longue durée, ce qui est un aspect important auquel il convient de porter une attention particulière pour en atténuer les effets.
    c. Pour les travailleuses autonomes du travail de subsistance, le transfert d'un capital relativement important, si couplé à la génération de revenus, la formation et les visites techniques de suivi peuvent transformer les choix professionnels des femmes très pauvres et être rentables. L'évaluation d'un essai randomisé d'un programme BRAC aux personnes ultra-pauvres en Inde et au Bangladesh, qui a fourni un grand transfert d'actifs productifs (par exemple, une vache ou une chèvre) avec une formation intensive, une AT, une allocation en espèces et un accès à l'épargne, ont montré que les femmes très pauvres ont changé les choix professionnels de l'emploi temporaire du travail de jour à l'auto-emploi et augmenté le bénéfice de 34 pour cent par rapport aux valeurs de départ.

15. ***Subventions en espèces***: Six essais de contrôle randomisés[53] réalisés sur des programmes d'étude multidisciplinaires visant le segment le plus pauvre de la population dans divers pays (à savoir: l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, l'Inde, le Pakistan et le Pérou), qui a fourni des subventions d'actifs productifs, ainsi qu'une formation, des compétences essentielles et un appui temporaire à la consommation de trésorerie, ont montré une augmentation dans le revenu d'emploi et une amélioration de la situation économique des populations les plus pauvres dans une intervention d'une période relativement courte de trois ans.

[52] Une Feuille de Route pour la Promotion de l'Autonomisation Économique des Femmes, Fondation des Nations Unies, Exxon Mobil, novembre 2016.
[53] A. Banerjee, et all "Un programme aux multiples facettes provoque un progrès durable pour les plus pauvres : Preuve de six pays" (2015).

16. L'appui à l'auto-emploi en Ouganda (Blattman et al. 2014)[54] a aussi constaté que les programmes de subventions relativement importants (équivalent à 42 fois le revenu mensuel moyen) vers une activité non-agricole indépendante, ainsi qu'une formation et un suivi des conseils aux femmes pauvres des régions touchées par le conflit a augmenté la consommation d'un travail autonome non agricole, les revenus et l'offre de travail. Dans le même temps, des programmes qui ont fourni le même appui aux jeunes ont également permis d'augmenter les actifs d'affaires de 57 pour cent, les heures de travail de 17 pour cent, et le bénéfice de 38 pour cent. Dans le cadre du programme WINGS dans le Nord de l'Ouganda[55], les résultats indiquent qu'après quatre jours de formation en affaires et des subventions de démarrage de 150 US$ avec un suivi régulier par des travailleurs communautaires, les gains ont presque doublé avec une augmentation de 33 pour cent des dépenses des ménages, l'augmentation de la richesse et des biens durables et de l'épargne a triplé. D'autres composantes du projet comprennent la formation des participants en groupes de soutien, l'appui individuel et au conjoint, y compris la formation et le soutien. La principale différence entre ce contexte et d'autres semble être que les subventions ont été assez importantes pour déplacer l'ensemble de l'économie, avoir un effet sur les prix, les salaires agricoles et la distribution des revenus. Dans ce cas il a été considéré que l'autonomisation n'était pas un résultat du projet.

17. En outre, selon les travaux d'analyse menés en RDC sur les résultats de l'emploi des jeunes par la Banque mondiale, l'appui à l'auto-emploi et à l'entrepreneuriat semble être encourageant s'il combine plusieurs mesures et inclut l'injection de capital. La récente évaluation de programmes de création d'emploi dans les pays pauvres et fragiles a constaté que les interventions les plus prometteuses sont celles qui sont liées à l'injection de capitaux, de préférence en espèces ou sous forme de subventions. Contrairement aux craintes, ce type de "charité" ne développe pas un syndrome de dépendance s'il s'accompagne d'autres mesures telles que la formation, des conseils et des activités de suivi.

18. Le travail effectué en 2016[56] sur l'amélioration de la productivité des entreprises appartenant à des femmes a, en outre, confirmé que les effets positifs des subventions en espèces dans certains cas ont été vus pour être de courte durée et que la rentabilité accrue a disparu après la deuxième année.

19. *Africa Gender Innovation Lab* de la Banque mondiale a fait la preuve que pour que des subventions en espèces soient efficaces, la taille de la subvention compte pour beaucoup. Dans une compétition de subventions de plan d'affaires, équivalent à 6 années de ventes, et une moyenne de 50 000 US$, ont été nécessaires pour induire des effets positifs, notamment en termes de probabilité pour l'exploitation d'une entreprise pour les femmes, ce qui suggère que les femmes font effectivement face à des contraintes de capital[57].

---

[54] C. Blattman, E. Green, J. Annan, J. Jamison, L'Appui au Rendement de la trésorerie et de Microentreprises parmi les ultra-pauvres : une expérience de terrain. Université de Columbia. Papport (2014) et C. Blattman, N. Fiala, S. Martinez, Création d'auto-emploi qualifiés dans les pays en développement : Preuves expérimentales de l'Ouganda. Q. J. Econ. 129, 697-752 (2014).

[55] WINGS, Entreprises pour les Femmes Ultra Pauvres Après la Guerre .

[56] A De Haan, Renforcement de la productivité des entreprises appartenant à des femmes, 2016.

[57] McKenzie, D., et Woodruff, C. - *"Pratiques d'Affaires dans les Petites Entreprises des Pays en Développement",*, Document

20. ***Subventions en nature***. Les rendements du capital associés à des subventions en nature semblent être positifs pour les femmes entrepreneurs lorsque cette aide est fournie au bon groupe et/ou par le biais d'un mécanisme adéquat. Fournir des subventions en nature au Ghana - aide à l'achat de stocks ou des machines – a conduit à des impacts pour les entreprises appartenant à des femmes, mais uniquement pour les grandes entreprises pour commencer[58]. D'autre part, accorder de petites subventions en espèces (équivalent à deux mois de bénéfices pour une entreprise médiane) à un groupe similaire d'entrepreneurs n'a eu aucun impact pour les femmes.

21. Une autre expérience d'impact limité des (petites) subventions en espèces a émergé à partir d'une expérience en Tanzanie, qui a démontré des effets de subventions en espèces sur la performance de l'entreprise pour les microentrepreneurs[59] des hommes ou des femmes. Un autre exemple du Sri Lanka a montré que les microentrepreneurs ont investis et gagné des retours sur investissements sur de petites et grandes subventions, tandis que les femmes y consacrent seulement des grandes subventions, et n'ont obtenu aucun retour, en moyenne, sur ces investissements[60].

22. Les subventions en nature/achat d'équipement par exemple peuvent aussi avoir des conséquences sur la pauvreté au sens plus large puisque ceux qui sont les plus vulnérables seront en mesure d'utiliser cet équipement pour un usage personnel ainsi que pour un usage d'affaires. Par exemple, les foyers améliorés pour les personnes impliquées dans des activités de restauration permettront d'améliorer les activités commerciales et aussi le bien-être de leurs ménages.

23. ***La microfranchise***. Les projets entrepris en Ouganda[61] ont suivi un modèle de microfranchise avec de jeunes femmes ayant reçu des liens vers des modèles d'affaires pré-planifiés qu'elles devaient ensuite répliquer. Un capital de départ ainsi qu'une formation de base en affaires et des compétences ont été fournis, et le mentorat tout au long de l'activité commerciale à partir duquel ils pourraient développer une microfranchise. Les revenus ont augmenté 7 à 10 mois plus après la fin du programme, mais pas au-delà de la deuxième année. Dans ce cas, il semble que les jeunes femmes étaient généralement des entrepreneurs de subsistance/de nécessité plutôt que d'opportunité et ont ainsi manqué la capacité et l'envie d'élargir sensiblement leurs affaires.

24. La Fondation Nike et l'IRC ont entrepris en 2011-2013 une microfranchise pour un montant de 1 millions de dollars dans le cadre du projet « *Girls Empowered by*

---

de Travail de Recherche sur les Politiques Banque mondiale, Washington DC, 2015.

[58] Fafchamps, M., McKenzie D., Quinn S., et Woodruff C. - *"La Croissance des Microentreprises et de l'Effet du Papier Attrape-mouches: Preuves d'une Expérience Randomisée au Ghana",* Journal de Développement Économique 106: 211–26. 2014.

[59] Berge L., Bjorvatn K., et Tungodden B. – *"Capital Humain et Financier pour le Développement des Microentreprises: Preuves à court et long terme d'une expérience de terrain en Tanzanie"*, 2012.

[60] De Mel - *"Les Femmes sont-elles plus Restreintes dans l'Accès au Crédit? Preuves expérimentales sur le Genre et le Rendement des Microentreprises", Journal Américain de l'Économie: Économie Appliquée*, Vol. 1 n. 3, July 2009, pp. 1-32.

[61] A Brundevold-Newman et al, Créer sa Propre Entreprise: Preuves Expérimentales sur les Contraintes et le Choix Professionnel, Recherche de Politique de la Banque mondiale WP7943, Janvier 2017

Microfranchising» (Femmes rendu Autonomes par la Microfranchise) (GEM) au Kenya. 2 000 femmes et filles ont créé et dirigé des microfranchises avec l'appui technique et une facilité des relations entre les franchiseurs et les banques locales. Une hausse moyenne du revenu de 24 US$ par mois par femme a été enregistrée au cours de la première année et le revenu a triplé en deux ans. 90 pour cent des entreprises s'étaient diversifiées et 80 pour cent se sont engagées dans l'épargne. 36 jeunes femmes avaient utilisé leurs épargnes pour retourner à l'école ou aller à l'Université. Le taux de défection élevé (42 pour cent) était lié à un manque de mobilité et d'engagement et il a été reconnu comme un modèle inapproprié pour les jeunes filles pour cette raison.

25. ***Prêts et épargne et associations d'épargne et de crédit***. Il existe plusieurs exemples de liens avec les institutions financières plutôt que de transferts directs en espèces. Des études de cas du Groupe de Haut Niveau du Secrétaire Général des Nations Unies sur l'Autonomisation Économique des Femmes fournit des exemples de projets en Tanzanie - le partenariat du Développement de l'Entreprenariat Féminin et Autonomisation Économique (WEDEE) avec *Equity Bank*, et le projet *Fanikisha* où des prêts ont été accordés avec des services de développement non-financiers, y compris l'accès à des services de formations de développement des compétences entrepreneuriales, l'éducation financière, la consultation, le mentorat et les liens avec des PME et autres entreprises. Des garanties flexibles et de longues périodes de remboursement ont été offertes de même que la possibilité de participer à des foires commerciales internationales et une série d'entretiens de motivation etc. 1 500 femmes ont été formées, avec 1 150 autres demandant et obtenant de prêts de 100 000 à 10 000 000 shillings tanzaniens (50- 5 000 US$).

26. ONU Femmes en collaboration avec CARE International a entrepris un projet de novembre 2013 à mars 2017 de 1,15 millions US$ pour cibler les femmes pauvres et marginalisées dans les communautés rurales de l'Egypte à travers les associations villageoises d'épargne et de prêt (VLSA). La conception du projet a permis d'améliorer la gestion de trésorerie des ménages et la capacité d'investissement dans des activités génératrices de revenus pour sécuriser et stabiliser les revenus en espèces. Il y a eu un impact spectaculaire enregistré dans la construction de l'estime de soi et le capital social des femmes concernées. 713 groupes ont été formés dans 3 régions composées de 12 739 membres dont 95 pour cent étaient des femmes. L'épargne totale de 528 474 US$ a été générée et 277 909 US$ en prêts décaissés. 5 755 femmes ont reçu une formation sur l'éducation financière et 4 744 dans l'autonomisation sociale. La force des associations villageoises réside dans la fondation sur des pratiques informelles d'épargne et des ristournes ainsi que la capacité d'atteindre les zones qui ne peuvent être facilement couverts par plus de projets orthodoxes de microfinance.

27. ***Appui aux coopératives.*** L'appui et l'encouragement des personnes en coopératives offrent la possibilité de bénéficier d'économies d'échelle grâce à la mise en commun des compétences, la propriété collective de l'équipement et des fonds et l'accès aux intrants et aux réseaux de distribution. Du point de vue de la conception de ce projet, les coopératives permettraient également la création d'un mécanisme interne pour réduire l'abus de subventions en nature pour une responsabilisation par les pairs.

28. Des travaux récents de l'OIT et l'Alliance Coopérative Internationale[62] a décrit les possibilités offertes par les coopératives comme une forme durable et participative de l'entreprise avec l'accent mis sur la sécurité de l'emploi, l'amélioration des conditions de travail, le paiement des salaires plus compétitifs, la promotion d'un revenu supplémentaire, par la participation aux bénéfices et dividendes, la distribution et l'appui aux installations et aux services communautaires (centres de santé et écoles). Les coopératives ont également révélé être plus résilientes face aux crises économiques et financières.

29. Les coopératives agricoles en particulier sont reconnues pour la réduction de la pauvreté et il existe des exemples de coopératives qui élargissent les opportunités des femmes de participer à l'économie locale et les sociétés. En Afrique de l'Est, il y a des preuves de l'augmentation de la participation à la formation des coopératives. Les coopératives ont aidé les producteurs à obtenir de meilleurs prix de production et l'accès au capital, à accroître les possibilités de l'auto-emploi et les occasions de contribuer à l'inclusion sociale et l'autonomisation. Les coopératives ont également prouvé être des secteurs de transformation dans la lutte pour la revitalisation et aider à la relance des économies en crise par, entre autres choses, l'augmentation des rendements pour les producteurs et les fournisseurs de services à travers les chaînes de valeur.

[62] L'OIT et l'Alliance Coopérative Internationale (sans date), Coopératives et Objectifs de Développement Durable: une Contribution au Débat de Développement Post-2015.

Annexe 8: Fondements conceptuels et adaptation de la conception des Centres de PME en RDC

1. **L'objectif de cette sous-composante est de soutenir la croissance et les chaînes de passation des marchés des PME grâce à des accords de collaboration avec des grandes entreprises à l'aide du modèle des Centres de PME auxiliaires.** Les centres de PME auxiliaires sont basés sur le concept de zones industrielles pour les PME décrits dans l'Encadré 1. Aux fins de ce projet, les Centres de PME sont définis comme une parcelle de terrain avec des bâtiments des PME préconstruits selon un plan complet avec la possibilité d'aménagement des routes, des services publics et des TIC, éventuellement avec installations communes, des équipements partagés et l'accès à des infrastructures immatérielles, pour location à des PME.

Encadré 1: Concept des Centres de PME

À partir des années 1970, des zones industrielles pour les petites et moyennes entreprises- ou Centres de PME - ont été employés en tant qu'instrument de développement des régions défavorisées dans un certain nombre de pays en développement (p. ex. l'Inde, la Turquie, la Palestine). L'effet de ces initiatives démontrent que l'accès à de bonnes infrastructures, souvent de pair avec des mesures de sécurité supplémentaires qui protègent les PME de la criminalité et du harcèlement de la part du gouvernement, peut potentiellement aider les entreprises à surmonter les contraintes liées à la taille, promouvoir le développement technologique et l'amélioration de la productivité, et améliorer leur capacité concurrentielle sur les marchés locaux et mondiaux.

Il existe différents types de Centres de PME qui pourraient facilement être en adéquation avec les conditions locales :

- Centres auxiliaires (par ex. à proximité d'une grande entreprise nationale ou une multinationale qui peut sous-traiter des services ou se procurer des intrants sur le marché local, l'appui de la part de la direction d'une grande entreprise/MNC est essentiel à la réussite)
- Centre à usage général (services composites pour tenir compte d'une variété de secteurs, souvent les services de et/ou l'industrie légère)
- Centres fonctionnels (par exemple des installations de production communes, d'achat en gros et les services de contrôle qualité pour que les MPME participent à la production des mêmes services/produits qui pourraient atteindre l'économie d'échelle par l'effet de la proximité et de la collaboration)
- Centre pépinière (équipements et services pour transformer les artisans en PME).

Les Centres de PME ont souvent des effets d'agglomération sur la communauté de PME, mais la preuve montre également que l'investissement en infrastructures dans les pays en développement ne suffit pas :

- Une bonne gestion est essentielle pour le succès des centres de PME. Une faible capacité institutionnelle conduit souvent à une mauvaise mise en œuvre et entretien des installations qui conduisent en une dégradation des investissements avant d'en réaliser pleinement les avantages. Par ailleurs, l'entretien des installations et la surveillance des activités, la gestion des Centres de PME doit activement promouvoir les services offerts par le centre parmi les entrepreneurs locaux.
- L'infrastructure physique seule ne suffit pas à améliorer les performances des PME, et de nombreux centres de PME offrent d'autres fonctions de service (infrastructures immatérielles): les SDE, partage d'équipement, d'espaces, de véhicules, rencontres avec les investisseurs, et des centres de formation des employés.
- La participation des PME locales dans le développement et la maintenance de l'infrastructure autour des centres des PME se sont révélées très efficace en termes de durabilité. Par exemple, les centres de PME ont contribué à la demande globale de services aux PME et créé des marchés pour la fourniture d'énergie par des PME dans les régions éloignées.
- Les Centres de PME peuvent servir comme une étape vers des infrastructures telles que les zones industrielles, zones franches d'exportation ou les techno-parcs. Les centres de PME ne sont pas des zones industrielles, la distinction principale étant qu'ils sont destinés aux MPME plutôt qu'aux grandes entreprises, ils ne sauraient intégrer l'industrie lourde ou être à une échelle permettant de personnaliser, à grande échelle des capacités des usines, et sont situés dans ou près des zones urbaines où les PME sont susceptibles de fonctionner et avec la proximité de routes et de l'énergie.

1. **Un élément déterminant dans la conception du projet de Centres PME fondée sur l'expérience internationale, c'est qu'ils sont développés et gérés comme des propriétés privées.** Cela permettra de s'assurer que l'emplacement, le type, la taille et niveau de services offerts dans le Centre des PME répondent à la demande et sont économiquement viables.
2. **Le projet de centres de PME pour la RDC est également fondé sur des consultations avec les parties prenantes locales et l'analyse des installations des PME qui existent déjà en RDC** (Encadré 2 ci-dessous).

Encadré 2: Centres de PME existants et Prévus en RDC

Il y a quatre modèles de Centres de PME qui existent ou sont prévus en RDC. La plupart des Centres de PME en RDC sont des centres auxiliaires et des Centres de PME destinés à des fins générales. Leurs origines et le type de propriété varient, mais le niveau de la demande pour ce type de services tarifés en RDC et le nombre de fournisseurs publics indiquent un fort potentiel de développement. La cartographie des centres de PME a été réalisée à partir de consultations avec des associations locales d'entreprises et des visites sur le terrain. Ci-dessous sont quelques exemples typiques des centres de PME en RDC.

Centres de PME utilisant les infrastructures des grandes entreprises. Ce pourrait être des centres pour les entreprises qui ont déjà cessé leurs opérations et se sont converties en location commerciale ou installations industrielles et commerciales. L'infrastructure typique comprend des entrepôts (réhabilités ou non pour les activités des PME); avec l'accès aux routes, fourniture d'électricité, de l'eau et dans certains cas, la gestion des déchets; et un niveau acceptable de sécurité. Les SDE ne sont généralement pas offerts. Ces types de centres sont privés et gérés, et héberge de 10 à 50 PME : Par exemple, en 2000, PROCOKI (Produits de Construction de Kinshasa) a converti son usine dans une entreprise de location de bureaux, bâtiments industriels et commerciaux. PROCOKI héberge des PME et prévoit de développer des pépinières d'entreprises et l'entrepreneuriat chez les jeunes (Congo Call Center). Bien que de nombreuses grandes entreprises inactives en RDC sont toujours propriétaires des infrastructures qui peuvent se convertir en centres de PME, la plupart de ces infrastructures se sont détériorées rapidement et nécessitent d'importants investissements pour leur réhabilitation. Un fort potentiel pour appuyer la création d'un marché et construire des centres de PME autour de grandes entreprises qui pourraient soutenir les centres de PME pour une variété de raisons : promouvoir l'engagement et favoriser la stabilité dans les communautés locales, souvent dans le cadre de leur responsabilité sociale, et établir un réseau d'approvisionnement pour réduire les coûts des intrants. Plusieurs grandes entreprises (par exemple, le premier producteur de ciment CILU et PPC Barnet) ont indiqué des options pour l'infrastructure partagée avec les centres de PME (eau, gestion des déchets, énergie, routes), mais ont mis en exergue la question de la pénurie de terres près de sites de grandes entreprises.

Les Centres de PME caritatives et des ONG utilisent souvent leurs terres comme source de revenu pour soutenir leurs activités de bienfaisance. Les terres et souvent les bureaux/espace de production sont souvent situés sur le site ou dans le voisinage d'une infrastructure sociale (église, école, hôpital). Les services des SDE sont rarement offerts, mais la formation technique est offerte à certains endroits (p. ex., la production artisanale, textile). Les exemples typiques sont: (i) l'Armée du Salut a érigé des bâtiments à Kinshasa, Commune de Kasa-Vubu, qui sont occupés par des PME de plusieurs secteurs (50+ PME) en général des services de commerce (quincaillerie, menuiserie, etc.), (ii) du Collège Boboto la parcelle (Église Catholique à Kinshasa-Gombe), où il y a des PME qui ont construit leurs propres infrastructures (parc de loisirs), d'autres ont occupés les infrastructures existantes (arts et sculpture, restaurant, etc.) ou apporté leur propre tente (pour la gestion des événements/salles de réunion et de bal).

Les centres de PME fonctionnels établis par des investisseurs privés. Il existe de nombreux Centres de PME qui émergent autour des secteurs spécifiques qui servent des groupes de PME et microentreprises, souvent regroupés autour d'installations communes de production, d'achats, des services de sécurité et d'autres effets d'agglomération. Ces centres des PME existent dans tous les endroits ciblés par le projet : Goma, Matadi, Kinshasa et Lubumbashi. Par exemple, le Centre des PME des Artisans et Artistes de Binza (AAB), situé à Kinshasa (commune de Ngaliema) est un exemple typique de ce modèle. Il a été lancé par un petit groupe de PME et a grandi progressivement à 150 MPME. Un autre exemple, est un nouveau pôle spécialisé dans l'agro-industrie qui se construit le long de la Route de Matadi- Kinshasa. Ce centre des PME fournira l'infrastructure, des locaux préconstruits des PME, et de l'équipement partagé sur un site d'environ 40 PME.

4. **Sur base de l'évaluation de la demande et du pipeline des opérations du GBM, le projet financera 3 - 4 Centres de PME près de grandes entreprises existantes autour desquelles un groupe de PME peut être développé.** La preuve a démontré que l'établissement de partenariats avec de grandes entreprises, dont les chaînes de valeur comporte un grand nombre de fournisseurs et détaillants dans les secteurs clés peut améliorer de façon critique la portée des PME. Le projet aidera à définir la demande du marché (Encadré 3), en élaborant une cartographie des produits et services nécessaires pour les grandes entreprises et, dans l'identification de leurs principales priorités et exigences, y compris (mais sans s'y limiter) ce qui suit: les exigences techniques, les délais de livraison, la qualité des produits et des services et la conformité aux normes. Il permettra également d'identifier un bassin de PME fournisseurs intéressés à devenir membre du programme de développement des marchés des fournisseurs et éventuellement investir dans les Centres de PME.

Encadré 3. Avant-projet d'enquête sur les Centres de PME

L'avant-projet d'enquête aidera à déterminer la structure des incitations des Centres de PME, les capacités de mise en œuvre des promoteurs privés, et la combinaison optimale de l'emplacement, la taille et la sélection d'industries.

1. Emplacement. Les zones cibles sont déjà déterminées dans le projet, et elles s'harmoniseront avec les activités d'autres projets de la Banque mondiale, y compris le Projet PROMINES et le nouveau Projet de Développement des Compétences. L'objectif de l'étude sera de sélectionner le meilleur partenaire (grande entreprise) et un emplacement pour les centres dans les paramètres des projets impliqués. Cela comprendra l'analyse de : la population et la disponibilité de travail; le nombre et la nature des MPME; le niveau de l'esprit d'entrepreneuriat; les ressources locales; les marchés (actuels et potentiels); les services publics et les transports, les télécommunications, les services bancaires et autres services; les infrastructures sociales, le site et les questions environnementales.
2. Type. La conception spécifique des Centres de PME varie en fonction de l'emplacement et dépendra du niveau et de la composition des MPME dans le voisinage, des types de matériaux disponibles, etc. L'étude de l'avant-projet doit révéler la spécialisation sectorielle possible des Centres de PME, en tenant compte de l'analyse de la chaîne de valeur et de l'étude du marché. À long terme, la spécialisation peut être bénéfique pour la création de liens et améliorer les performances des MPME dans le Centre.
3. La Propriété et ententes de services permettra d'analyser les questions liées à la terre et à la propriété, et les divers aspects des services et marchés entre les Centre des PME et les MPME accueillies : Les services des Centres de PME et la réglementation et la législation (propriété, bail, loyer) ; la production commune et les facilités de service, et autres prestations (par exemple, hôtels, restaurants, espace de vente au détail/en gros)
1. 4. L'aspect de financement comprendra l'évaluation du capital et des dépenses récurrentes, et le niveau des incitations nécessaires pour les investisseurs privés, y compris les grandes entreprises pour intervenir.

Annexe 9: Matrice des interventions des partenaires au développement

Donateur /Part. au Développement	Projet & partenaires	Activités	Montant	Zone d'Intervention	Période
DFID	ESSOR (exécuté par PWC)	Soutien aux réformes du climat d'investissement : formalisation, Agenda DB, élargissement du guichet unique, lutte contre la corruption.		Kinshasa, Lubumbashi et Goma	2015-2025
		Appui au développement des principales chaînes de valeur (transports, énergie, agriculture).		5 Provinces	
		Appui au développement de la microfinance, avec FPM SA.			
		Projet pilote pour l'appui aux femmes et jeunes entrepreneurs par l'encadrement et la formation.		Kinshasa	
	ELAN (exécuté par Adam Smith)	Appuyer l'expansion de l'argent mobile dans les zones rurales.	43.4 millions US$	National	2015-2025
		Formation des institutions financières (IF)			
		Appui aux IF en vue d'élaborer des produits financiers spécifiques aux PME, à travers FPM SA.			
KfW		Appui au développement du secteur privé dans la promotion de la durabilité des secteurs tels que l'eau et de l'agroforesterie.		Katanga et Kivu	
	FPM SA (Fonds pour l'inclusion financière en République Démocratique du Congo)	Lignes de crédit déployés par l'intermédiaire des IF (ProCredit, Advans et Finca) et appui à l'éducation financière.	13 millions US$	National	2014
GIZ	BCC	Programme d'appui à l'éducation financière et la supervision bancaire avec la Banque centrale du Congo.		National	
		Programme pour le développement du système de microfinance : stabilisation du secteur financier et amélioration de la capacité de la banque centrale et les compétences des clients (amélioration de l'accès à un développement durable et axé sur la demande, les services financiers).		National	2012-2021
		Stabilisation de l'économie locale dans la province de Maniema (SELMA) par l'éducation fonctionnelle, la production agricole et l'appui aux MPME, pour leur formalisation.		Maniema	2015-2017
BAD		Appui à l'inclusion financière, à travers une AT auprès de Advans Bank, Procredit et FINCA.		National	

Donateur /Part. au Développement	Projet & partenaires	Activités	Montant	Zone d'Intervention	Période
	Access (FEC)	Appui aux entrepreneurs sur demande au travers du programme d'accès.			
		Appui à la création d'OXUS avec PROPARCO.			
SFI	CASA Initiative - PME finance	Ligne de crédit mise à la disposition des IF sélectionnées, Rawbank Procredit, Advans Bank, et XLMS (capitaux propres).		National	
	CASA Initiative - PME finance	Renforcement des capacités des IF sur le financement des PME, financement de la chaîne de valeur, financement agricole et services bancaires mobiles.			
	Business Edge	Programme d'AT en faveur des PME et liens commerciaux.			
	MasterCard Fondation, FINCA	Élargissement de l'accès au crédit et services financiers numérique pour les salariés à faible revenu et les petits entrepreneurs.	1 million US$		2017 -
USAID		AT aux IF pour développer le financement de l'agriculture et d'un système de garantie partielle développée avec Procredit et FINCA.		Kivus et Katanga	
		Projet d'Appui à la Politique Agricole *«Africa Lead RDC ».*		National	2015-2017
	Alternatives de Développement, Inc.	Renforcement des capacités des responsables du Commerce des Minerais : réforme des cadres juridiques et stratégiques à l'appui d'un responsable, secteur minier artisanal et à petite échelle économiquement productif.		National	2014-2017
	Winrock International	FTF DRC Kingabwa Projet d'Intensification de Riz II (PIRK II) : Appui au développement des entreprises locales, y compris les entreprises de multiplication des semences de riz menées par des femmes, une entreprise de compostage et la coopérative de commercialisation du riz.		Kinshasa	2015-2018
	Organisation Internationale de Migration (OIM)	Commerce Responsable des Minerais: Infrast. et réforme de la réglementation: l'établissement de chaînes d'approvisionnement sans conflit, favorise le contrôle civil du secteur minier, en veillant à ce que les populations vulnérables soient protégées, et appuyer l'audit régional et le suivi des minerais sans conflit, en coordination avec d'autres agences du gouvernement américain, le Gouvernement congolais, les bailleurs de fonds internationaux, le secteur privé et la société civile.		Goma, Kalemie, Lubumbashi, Kamina, Kindu	2012-2018
IFAD		AT aux IF pour développer des services en milieux ruraux dans le secteur agricole.			
		Projet d'appui au secteur de l'Agriculture au Nord Kivu : améliorer la sécurité alimentaire dans le pays et à augmenter les revenus des	US$ 33.8 Millions	Beni, Lubero, Rutshuru, Nyiragongo	2015-2024

Donateur /Part. au Développement	Projet & partenaires	Activités	Montant	Zone d'Intervention	Période
		petits agriculteurs dans les territoires participants. Le projet renforce la capacité des agriculteurs, organisations paysannes et services agricoles provinciaux impliqués dans les chaînes de valeur du maïs, du riz, de la pomme de terre et de l'Arabica. Les petits agriculteurs ciblés par le projet sont ceux qui le plus souvent cultivent moins de 1 ha, possèdent moins de cinq têtes de bétail, disposent des moyens de transport rudimentaires, sont veuves ou femmes chefs de ménage. Le projet permettra d'élaborer des critères permettant de faire participer les femmes qui sont victimes des violences basées sur le genre. Au total, 28 400 ménages ruraux bénéficieront directement des activités du projet.		et dans la Province du Nord Kivu	
		Programme d'appui au Centre d'approvisionnement alimentaire de Kinshasa (PAPAKIN) : améliorer la productivité et les revenus des petits agriculteurs dans la partie ouest de la RD du Congo. L'objectif du programme est d'accroître la production des jardins de légumes et de cultures vivrières de base, ainsi que leur fourniture à des marchés urbains. Le programme finance des organisations de producteurs, les aidant à améliorer leur gestion et à fournir à leurs membres des services techniques pour la production, la transformation et la commercialisation du manioc, des légumineuses, des légumes et le jardin de palmiers Tenera. En outre, le programme prévoit de : créer des liens entre les syndicats et les organisations d'agriculteurs avec les fournisseurs de services financiers; d'accroître l'accès des agriculteurs à l'information sur les marchés; d'appuyer la réhabilitation et l'entretien des routes et autres infrastructures rurales.	68 millions US$	Zones péri-urbaines de Kinshasa et 14 secteurs ciblés du District du Kwilu dans la Province du Bandundu	2012-2017
		Programme de Réhabilitation agricole intégrée dans la province du Maniema (PIRAM) : La réhabilitation de la production agricole, l'ouverture des marchés et l'amélioration des revenus et du bien-être des ménages ruraux pauvres.	23.3 millions US$	Province de Maniema dans le Centre-Est de la RD Congo	2008-2017
Coopération		Contribution au PASMIF II via le PNUD/FENU			

Donateur /Part. au Développement	Projet & partenaires	Activités	Montant	Zone d'Intervention	Période
Belge		Appui aux Associations professionnelles (APROCEC, ANIMF) y compris les femmes entrepreneurs.			
	FPM ASBL	AT à la COOPEC, aux institutions de la microfinance et aux banques à travers FPM ASBL.			
	BIO	Appui aux investissements des Banques Procredit et BOA.			
		Petit programme d'appui aux Femmes entrepreneurs		Kinshasa	
		Appui à l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle dans le district de la Tshopo (EDUT) : Formation Technique et Professionnelle, à la fois formelle et non formelle, en réponse à l'emploi régional ou aux perspectives d'auto-emploi pour trouver ou créer une existence durable.	10 millions d'Euros	Kisangani et le District de la Tshopo	2014-2020
		Programme d'appui à l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle dans la Mongala et les quartiers sud Oubangui en de l'Equateur - EDU-MOSU : améliorer la qualité de la formation (en particulier la formation pratique) pour une meilleure intégration sur le marché du travail, de l'économie domestique et l'auto-emploi, dans l'intérêt des élèves et des apprenants, avec une attention particulière pour les filles.	10 millions d'Euros	Provinces du Sud Oubangui et de la Mongala	2014-2021
		Programme d'appui au Secteur de l'Enseignement Technique et à la Formation Professionnelle (VET) dans la zone d'emploi de Mbuji Mayi (EDUKOR): améliorer l'accès des jeunes à une formation de qualité et l'adéquation entre formation et emploi.	10 millions d'Euros	Mbuji Mayi	2014-2021
		Appui à l'enseignement technique et la formation professionnelle dans le Katanga (EDUKAT:) formation technique et professionnelle, à la fois formelle et non formelle, en réponse à l'emploi ou à des perspectives d'auto-emploi pour trouver ou créer un moyen de subsistance durable.	10 millions d'Euros	Mutshatsha - Lubudi Kolwezi - Likasi - Lubumbashi - Sakania	2013-2019
PNUD/ FENU	Ministère des PME	Programme d'appui à la stratégie nationale des PME avec le Ministère des PME	<1 m	National	2015-2016
	Making Access Possible (MAP), BCC	Appui à la BCC sur la l'éducation financière, la stratégie nationale sur l'accès au financement (MAP), la protection des consommateurs.		National	
	Institutions de la Microfinance	AT aux institutions de la microfinance dans les zones reculées.	US$ 8.9 millions	National	2010-2014

Donateur /Part. au Développement	Projet & partenaires	Activités	Montant	Zone d'Intervention	Période
	de la Banque mondiale, *Banque Centrale du Congo, Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU), Coopération technique belge (CTB), Banque allemande de développement (KFW), Fonds de Promotion de la Microfinance (FPM), Coopération internationale suédoise (SIDA)*				
	FINCA, Programme Jeune Entrepreneur	Programme d'appui aux jeunes entrepreneurs dans l'accès aux financements auprès de FINCA			
		Partenariat avec des entreprises privées pour développer des CSR			
JICA		Programme d'Appui aux Jeunes Entreprises (Start-Ups) avec FINCA et INPP	100,000 US$	Kinshasa, Kongo Central	
		Projet sur le renforcement de la capacité de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) : Fournir des installations de formation et de l'équipement pour l'Institut national de préparation professionnelle (INPP) à Lubumbashi, Province Haut-Katanga, qui joue un rôle important dans la formation des ressources humaines pour les entreprises et l'industrie dans la région. Le projet permettra également de promouvoir l'égalité des sexes en mettant un accent particulier sur l'appui aux stagiaires féminins chez les jeunes. Plus précisément, le projet a recueilli de l'information de façon proactive sur les travailleuses dans ses travaux de recherche et d'analyse sur les besoins de formation du	Subvention de 3.25 Milliards de Yen (~ US$ 29 millions)	INPP / Katanga à Lubumbashi, Province du Haut-Katanga	2015-2020

Donateur /Part. au Développement	Projet & partenaires	Activités	Montant	Zone d'Intervention	Période
		secteur privé. Dans la prise en charge des fonctions de recherche d'emploi et des activités des entreprises, le projet a également encouragé la participation des femmes. La portée du renforcement des capacités des formateurs à Ignalina comprend ceux qui sont à l'école de l'INPP à Goma dans la Province du Nord-Kivu frappée par le conflit, en ayant un œil aussi sur la promotion de la consolidation de la paix par la formation professionnelle dans la région. De cette façon, le projet permet de répondre aux besoins clés du pays, tels que le développement des ressources humaines, l'égalité, et la consolidation de la paix.			
		Le Projet d'Aménagement de la Direction Provinciale de *l'Institut National de Préparation Professionnelle au Katanga/ Lubumbashi.*		Katanga / Lubumbashi	2016

ANNEXE 10: ANALYSE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

I. Aperçu

Cette analyse économique suit la note d'orientation de la Banque mondiale sur l'analyse économique du financement de projet d'investissement et utilise ex-ante le cadre d'analyse coûts-bénéfices afin d'évaluer et de monétiser les coûts et les bénéfices de la mise en œuvre du projet proposé (le Projet) et les externalités. Il considère en particulier les coûts (financiers) directs associés à la mise en œuvre du projet et les coûts indirects associés à l'UCP ainsi que le personnel du gouvernement et les autres parties prenantes concernées. Concernant les bénéfices, l'analyse économique et financière couvre les revenus générés par l'augmentation des revenus des PME/meilleur environnement commercial et facilité par le Projet. L'analyse arrive à un Taux de Rentabilité Économique (TRE) de 29,88 pour cent sur une durée de 10 ans (supérieur à 14,3 pour cent de taux d'intérêt moyen sur les obligations du Trésor[63] en RDC au début de 2018, les 12 pour cent de taux d'actualisation utilisé par la plupart des analyses de la Banque mondiale[64], ainsi que les 20 pour cent de taux préférentiel de la Banque Centrale de la RDC[65]). Dans le pire des cas, dans la présente analyse, le TRE est toujours à 21,44 pour cent, ce qui est encore plus élevé que le taux le plus élevé sur les obligations du Trésor[66] et le taux préférentiel de la Banque centrale en RDC. Même dans le pire des scénarios de la présente analyse, le TRE est de 15,22 pour cent, ce qui est également supérieur au taux d'intérêt moyen de 14,3 pour cent sur les bons du Trésor en RDC au début de 2018.

II. Justification de l'appui du secteur public

L'augmentation de l'intervention publique dans le développement et la croissance des PME en RD Congo est justifiée par des contraintes sur le développement des PME que le marché ne parvient pas à aborder, ainsi que les opportunités qui peuvent ne pas être saisies par les PME nationales sans le soutien public, en particulier dans le secteur minier (plus de 80 pour cent[67] des recettes d'exportation, 28 pour cent des recettes de l'état et 22 pour cent du PIB[68]), où les PME nationales continuent de ne pas bénéficier d'énormes possibilités d'approvisionnement. Le climat actuel des affaires en RDC présente des faiblesses dans presque toutes les dimensions, même à partir de la perspective limitée d'attirer les investissements nécessaires pour atteindre la réduction de la pauvreté et les objectifs de croissance économique. Il y a également des obstacles importants à la croissance des entreprises et de la compétitivité alors qu'une nouvelle législation sur la sous-traitance rend obligatoire la sous-traitance des activités des grandes entreprises à l'échelle locale/PME appartenant à des Congolais. Du côté du financement, les coûts élevés de transaction et les risques de crédit de petite taille ainsi qu'une forte part des prêts improductifs dans le portefeuille des banques mènent à des exigences de garanties qui limitent l'octroi de

---

[63] http://www.bcc.cd/downloads/stat/moncred/indic_mon_bon_bcc_jan18.pdf
[64] Y compris les projets antérieurs de la Banque mondiale en RDC: http://wbdocs.worldbank.org/wbdocs/viewer/docViewer/indexEx.jsp?objectId=090224b081bc5b28&respositoryId=WBDocs&standalone=false
[65] *http://www.bcc.cd/downloads/pub/autdoc/rap_poliq_mon_17.pdf* (page 43)
[66] http://www.bcc.cd/downloads/stat/moncred/indic_mon_bon_bcc_jan18.pdf
[67] http://www.bcc.cd/downloads/stat/moncred/indic_mon_bon_bcc_jan18.pdf
http://www.worldbank.org/en/country/drc/overview
[68] https://eiti.org/democratic-republic-of-congo

crédits aux PME et entrepreneurs ruraux. Ce projet permettra de répondre à ces questions qui, autrement, ne seraient pas prises en compte par le marché.

III. La valeur ajoutée de la Banque mondiale

La conception du projet est entièrement alignée sur les thèmes prioritaires identifiés dans le cadre du Plan d'Action de la Banque mondiale en faveur des PME (Banque mondiale, 2016), et intègre les principaux enseignements et recommandations du Rapport du GIE "Les Grandes Activités des Petites Entreprises" (GIE, 2014) menée sur 179 projets du Groupe de la Banque mondiale ciblant les PME au cours de la période 2006 - 2012, ainsi que l'analyse des 10 projets pertinents de PME en Afrique. L'expérience du GBM des projets mentionnés ci-dessus apporte une valeur ajoutée importante au Projet. En outre, le Projet est conçu en étroite collaboration et coordination avec les autres opérations de la Banque mondiale et de la SFI en RDC travaillant dans différents secteurs (éducation, Agriculture, Finances et Marchés), ce qui permet de s'appuyer sur les expériences des autres équipes et tirer parti des synergies entre différents projets dans le pays. Ainsi, le projet s'appuie sur les leçons tirées de l'expérience acquise lors de la mise en œuvre d'autres projets en RDC et ailleurs, ainsi que la coordination des interventions du GBM dans les secteurs pertinents.

IV. Parties prenantes du Projet

L'analyse est effectuée à partir de la perspective nationale de la RDC. Les parties prenantes de ce projet sont :

1. **Les contribuables de la RDC** puisque le remboursement du prêt de la Banque mondiale alloués au projet serait financé par le budget de l'Etat, les contribuables congolais sont donc touchés par l'augmentation de la charge fiscale pour le remboursement du prêt alors qu'ils bénéficieront de la diversification de l'économie, de l'accroissement de la compétitivité sur le marché des biens et services, de la création de nouveaux emplois et de l'augmentation future de la base d'imposition, y compris à partir de la formalisation des MPME appuyées par le projet.
2. **Les PME** bénéficieront du renforcement des capacités, d'un meilleur environnement commercial, de l'augmentation de l'accès au financement pour entreprendre de nouvelles initiatives et/ou élargir la gamme des produits ou services, et/ou d'améliorer la qualité des produits existants et l'efficacité de la production. L'impact devrait être particulièrement important dans les régions sous-développées du pays, en particulier dans les endroits où les quatre centres seront situés.
3. **Les institutions publiques congolaises liées au Projet** supporteront les dépenses indirectes sous forme d'augmentation de la charge de travail du personnel et/ou de dépenses directes pour embaucher de nouveaux employés pour maintenir les activités dans le cadre du Projet. Cependant, le recrutement d'une UCP permettra de réduire au minimum possible cette charge de travail et permettra plutôt de renforcer les capacités des fonctionnaires, tant au niveau des gouvernements locaux que centraux.
4. **Les fournisseurs de services consultatifs d'affaires basés en RDC**, **les autres entreprises et individus** impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet devraient recevoir des prestations à court et à moyen terme, en forme de loyer et de salaires, et un renforcement des capacités ; et à plus long terme de l'augmentation de la demande pour leurs services à partir d'une base de clientèle élargie des MPME.

5. **Les grandes sociétés basées en RDC, en particulier dans le secteur minier** qui bénéficieront d'une meilleure efficacité des fournisseurs locaux, réduisant ainsi le coût de leurs achats (coûts et réduction des importations).
6. **Les institutions de financement opérant en RDC** profiteront de l'amélioration du pipeline des propositions bancables des MPME locaux et l'augmentation de la solvabilité des MPME appuyées par le projet.

V. Hypothèses

L'analyse économique prendra en considération les coûts et avantages du projet reposant sur les hypothèses suivantes :

7. Chaque composante sera évaluée par l'estimation de son TRE calculée à partir de ses résultats financiers estimatifs directs et externalités économiques ainsi que d'autres résultats indirects.
8. Les données sur les ventes, la croissance des ventes ainsi que de l'emploi et la croissance de l'emploi sont issues des Enquêtes auprès des Entreprises et des Recherches en RDC 2010-13 sur l'estimation de l'impact des programmes similaires sur la croissance des PME, la productivité et de l'évolution des salaires. L'analyse utilise les données sur les ventes issues des Enquêtes auprès des Entreprises, toutefois le financement fourni par le projet à une PME donnée doit être égal à son chiffre d'affaires annuel au moins. Par conséquent, lorsque les ventes annuelles sont inférieures aux dépenses de financement du projet, le montant prévu de la projection de prêt ou de la subvention par le projet est la valeur des ventes annuelles.
9. En ce qui concerne le coût de mise en œuvre du projet, il sera réparti entre les différentes composantes du projet proportionnellement à leurs tailles respectives. Les coûts de la main-d'œuvre fournie par le Gouvernement ne seront pas importants dans le cadre des coûts de mise en œuvre, étant donné que le projet comprend déjà quatre UCP qui seront entièrement pris en charge par le fonds.
10. Le cas de base considéré par l'analyse coûts-avantages prendra 12 pour cent du taux d'actualisation (le taux d'intérêt sur les obligations du trésor à moyen terme en RDC et utilisé par la plupart des précédents projets de la Banque en RDC). Pour l'analyse de la sensibilité, le taux de rentabilité économique (TRE) de l'ensemble du projet sera comparé à 14,3 pour cent de taux d'intérêt (le taux moyen des obligations du Trésor en RDC) et 20 pour cent de taux d'intérêt (taux de base de la Banque Centrale), les deux étant des taux de référence pour les emprunts par le Gouvernement de la RDC. La chronologie de l'analyse est limitée à 10 ans de l'AF 2018-2028 (sauf la sous-composante développement des Centres qui représente seulement 5 pour cent du projet). Le délai sera réduit à 7 ans dans l'analyse de la sensibilité comme décrit ci-dessous.
11. Les hypothèses susmentionnées seront modifiées pour calculer les avantages nets dans le cas pessimiste et un pire scénario pour l'analyse de la sensibilité. En outre, aux fins de la sensibilité et de la prudence, l'analyse a considéré que l'ensemble des dépenses du projet seront couvertes la première année, ce qui augmentera ainsi les coûts financiers dans l'analyse.

IV. Calcul des Coûts et Avantages

Les coûts et les avantages potentiels du projet de développement et de croissance des PME

peuvent être divisés en deux groupes : 1) les coûts directs et les avantages associés à la mise en œuvre du projet et 2) les effets secondaires (externalités) du projet. Ces chiffres sont présentés dans le Tableau 1.

Tableau 1. Liste des coûts et Avantages potentiels du Projet

Composante 1 : Soutenir les opportunités entrepreneuriales pour les jeunes et les femmes (44 millions US$)		
Sous-composantes	**Coûts**	**Avantages**
Sous-composante 1 : Appui aux femmes entrepreneurs (15 millions US$)	- Flux financiers directs sur des subventions en nature et une AT à long-terme pour les PME dirigées par des femmes - Dépenses administratives engagées par les PME dans la préparation des plans d'affaires et les rapports de performance (principalement compensées par un gain d'expérience)	- Avantages directs pour les 4 500 femmes formées dirigeant des PME et 2 500 PME recevant des subventions en nature - Croissance (économique) des revenus générés par la création de nouvelles PME formalisées, amélioration de l'accès au financement des PME, augmentation de la disponibilité de biens et de services, augmentation de l'emploi dans le secteur privé. - Possibilités de marchés de services pour les institutions de renforcement des capacités et les formateurs (avantages)
Sous-composante 2 : Subvention aux nouvelles entreprises et AT pour les jeunes entrepreneurs (17 millions US$)	- Flux financiers directs sur des subventions aux nouvelles entreprises et une AT pour les jeunes entrepreneurs - Dépenses administratives engagées par les PME pour la formalisation et la préparation des plans d'affaires et les rapports de performance (principalement compensées par un gain d'expérience)	- Avantages directs pour les 750 jeunes entrepreneurs qui bénéficient des subventions - Croissance (économique) des revenus générés par la création de nouvelles PME, amélioration de l'accès au financement des PME, augmentation de la disponibilité de biens et de services, augmentation de l'emploi dans le secteur privé - Effets d'entraînement en matière de transferts technologiques, changement dans la culture entrepreneuriale, effet de démonstration, éducation financière, augmentation de la capacité de survie des entreprises, etc. n'ont pas été considérés dans le multiplicateur dans cette analyse en raison de l'absence d'estimation - Opportunités d'approvisionnement des services pour les fournisseurs de l'AT et les formateurs.
Sous-composante 3 : Amélioration du climat des affaires (12 millions US$)	- Flux financiers directs dans la réalisation des évaluations stratégiques, des études analytiques, la collecte de données, la formation, les recommandations de politiques, le renforcement des capacités, la diffusion de la loi, les ateliers, - Dépenses indirectes sous forme d'augmentation de la charge de travail du personnel du gouvernement local et d'autres donateurs	- Accroissement de la capacité des institutions locales de recherche, avantage à l'économie des politiques mieux informées - Capacité institutionnelle renforcée dans la résolution des plaintes, y compris les outils spécifiques identifiés et pilotés en vue d'un dialogue public-privé. - Une meilleure sensibilisation autour du nouveau Code de la Famille et d'autres dispositions juridiques favorables aux femmes dans le Droit du Travail, Droit Foncier et les récentes lois sur la parité, des ateliers de consultation - NB : ces prestations seront estimées en termes d'avantages économiques via la revue de la documentation - Amélioration de la capacité des institutions d'appui aux PME - Un environnement des affaires plus favorable pour toutes les MPME avec un accent particulier sur les PME dirigées par les femmes et la vulgarisation des lois qui encouragent l'entrepreneuriat des femmes et leur autonomisation économique - Des études analytiques, des collectes des données, des

		formations, des recommandations de politique générale plus performantes.
Composante 2 : Développement des PME (42 millions US$)		
Sous-composante 1 : Améliorer la croissance et la performance des PME (37 millions US$)	- Flux financiers directs sur des subventions et les SDE supervisés pour la création des PME - Dépenses administratives engagées par les PME pour la préparation des plans d'affaires et rapports de performance (principalement compensé par un gain d'expérience)	- Des avantages directs pour les 500 PME établies recevant des subventions - Croissance (économique) des revenus générés par la création de nouvelles PME formalisées, amélioration de l'accès au financement des PME, augmentation de la disponibilité de biens et de services, augmentation de l'emploi dans le secteur privé. - Les possibilités de marchés de services pour le renforcement des capacités et des formateurs. - Effets d'entraînement en matière de transferts technologiques et effet multiplicateur (avantages non pris en compte dans l'analyse).
Sous-composante 2 : Développement des Centres de PME (5 millions US$)	Flux financiers directs liés aux coûts de fonctionnement dans la création et la gestion des quatre Centres régionaux	- Augmentation de l'assistance technique, des études, des activités de marketing et de communication, et des SDE pour 160 PME. - Amélioration de la capacité des institutions en appui aux PME - Opportunités des marchés de services pour les grandes entreprises ou les entreprises privées recrutées pour gérer les centres de PME - De meilleures opportunités locales de marchés meilleures et plus d'efficacité pour les grandes entreprises.
Composante 3 : Renforcement des Capacités et Gestion du Projet (14 millions US$)		
Sous-composante 1 : Renforcement des capacités des institutions en appuyant les entrepreneurs et les MPME (5 millions US$)	Flux financiers directs sur le renforcement de capacités institutionnelles	- Amélioration de la capacité des institutions en appui aux PME - Opportunités de marchés de services pour les institutions de renforcement des capacités (avantages) - Capacité renforcée des agences locales offrant le "Programme de Développement des Fournisseurs" - Capacité renforcée des acteurs du secteur public et privé (FEC, COPEMECO, ANAPI et autres) au niveau provincial et local pour leur permettre de mieux s'acquitter des SDE
Sous-composante 2 : Mise en œuvre du projet (9 millions US$)	- Flux financiers directs à l'évaluation d'impact et les cadres de suivi - Dépenses indirectes sous forme d'augmentation de charge de travail pour les fonctionnaires	- Renforcement des capacités du personnel des gouvernements centraux et locaux travaillant avec différentes UEP
L'ensemble de composantes	Dépenses indirectes sous forme d'augmentation de charge de travail pour les fonctionnaires sur le projet	Croissance (économique) des revenus générés par la création de nouvelles PME, amélioration de l'accès au financement des PME, augmentation de la disponibilité de biens et de services, augmentation de l'emploi dans le secteur privé

Calcul des Coûts

Le calcul des coûts par composante ne présente pas d'estimation importante étant donné que les coûts directs sont déjà définis dans le PAD. Cependant, les coûts de mise en œuvre du Projet (9 millions US$) seront répartis en coûts indirects sur les différentes composantes du projet et pondérées par la dimension monétaire de chaque composante.

Calcul des avantages

Les avantages de chaque composante seront déterminés en termes d'avantages financiers (pour les impacts directs) ainsi que des avantages économiques (effets indirects). Le tableau ci-dessous explique la méthodologie utilisée pour chaque sous-composante pour la détermination des avantages économique et financiers.

Tableau 2. Explications des avantages économiques/financières des Sous-composantes du Projet

Composante 1: Appui aux opportunités entrepreneuriales pour les jeunes et les femmes (44 millions US$)	
Sous-composante 1 : Appui aux femmes entrepreneurs (15 millions US$)	- Tarif réduit à partir de flux financiers directs augmentant ainsi les ventes pour les MPME, de l'emploi pour les ménages et la TVA pour le gouvernement - Effets d'entraînement en matière de transferts technologiques et d'effets multiplicateurs (les prestations ne sont pas prises en compte dans l'analyse) - Impact économique indirect de la formation complète de 4 500 femmes : un ensemble combiné de 18 études de cas montre que chaque dollar investi dans le développement des PME génère, en moyenne, 12 dollars supplémentaire dans l'économie locale[69]. Nous allons plutôt utiliser un multiplicateur de 5 au lieu des externalités
Sous-composante 2 : Subvention aux nouvelles entreprises et AT pour les jeunes PME (17 millions US$)	- Tarif réduit à partir de flux financiers directs augmentant ainsi les ventes pour les MPME, de l'emploi pour les ménages et la TVA pour le gouvernement. - Effets d'entraînement en matière de transferts de technologies et d'effets multiplicateurs (les prestations ne sont pas prises en compte dans l'analyse).
Sous-composante 3 : Amélioration de l'environnement des affaires (12 millions US$)	- Un environnement commercial plus favorable pour toutes les MPME : un article[70] établit que, en moyenne, chaque réforme de la réglementation des entreprises est associée à une augmentation de 0,15 pour cent du taux de croissance du PIB - Formalisation des PME dirigées par des femmes grâce à 192 événements de sensibilisation et de diffusion, menant à 2 000 nouveaux enregistrements : selon des études[71], les entreprises officielles augmentent les bénéfices d'au moins 20 à 45 pour cent
Composante 2 : Développement des PME (42 millions US$)	
Sous-composante 1 : Amélioration de la	- Tarif réduit de flux financiers directs à partir des ventes pour les PME, augmentant l'emploi pour les ménages et la TVA pour le gouvernement

[69] http://springhillequity.com/files/From-Poverty-to-Prosperity.pdf.

[70] Haidar, Jamal Ibrahim, L'Impact des Réformes Réglementaires sur la Croissance économique (25 mai 2012). Journal officiel des Économie japonaise et internationale, Vol. 26 (3), pp. 285-307. Disponible sur SSRN: *https://ssrn.com/abstract=2066558.*

[71] *http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.607.8986&rep=rep1&type=pdf and https://books.google.com/books?id=4q1YR1ApLMQC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=Fajnzylber,+Maloney,+and+Rojas+2006&source=bl&ots=MD1dZEZmS_&sig=hTpy4T6gzSq5u-7WZzzupNOOaYg&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwipxpOX-YTYAhVJON8KHfV0CeMQ6AEITjAI#v=onepage&q=Fajnzylber%2C%20Maloney%2C%20and%20Rojas%202006&f=false*

croissance et de la performance des PME (37 millions US$)	- Effets d'entraînement en matière de transferts de technologies et d'effets multiplicateurs (les prestations ne sont pas prises en compte dans l'analyse).
Sous-composante 2 : Création des Centres de PME (5 millions US$)	- Tarif réduit de flux financiers directs à partir des ventes pour les PME, augmentant l'emploi pour les ménages et la TVA pour le gouvernement - Effets des retombées en termes d'amélioration de l'approvisionnement pour les grandes entreprises, de transferts de technologie et d'effets multiplicateurs (les prestations ne sont pas prises en compte dans l'analyse)
Composante 3 : Renforcement des capacités et gestion du projet (14 millions US$)	
Sous-composante 1 : Renforcement des capacités (IDA: 5 millions US$)	- 10 réformes mises en œuvre et 15 politiques/procédures recommandées: un article[72] établit que, en moyenne, chaque entreprise de réforme de la réglementation est associée à une augmentation de 0,15 pour cent du taux de croissance du PIB
Sous-composante 2 : Mise en œuvre du Projet (9 millions US$)	- - Coût à être partagé entre les autres sous-composantes

Calcul de la Valeur Actuelle Nette du Projet

1. Le projet vise à **soutenir la croissance des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et l'augmentation de l'emploi et des possibilités d'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans certaines régions de la République démocratique du Congo.** Le projet comportera les trois composantes suivantes : (i) **Appui aux opportunités d'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes**, (ii) **Développement des PME** et (iii) **Renforcement des Capacités et Gestion de Projet**.
2. L'estimation du TRE reflète la valeur pour l'argent de l'investissement en vertu de ces composantes. Ils sont à l'origine de bénéfices accumulés en raison de plus de ventes et d'emplois dans les entreprises, ainsi que les effets multiplicateurs et l'augmentation des recettes fiscales du gouvernement. Les avantages à long terme de certaines activités (en particulier les réformes du climat des affaires et le renforcement des capacités des institutions) seront estimés à l'aide d'études économiques disponibles. Le coût d'opportunité des fonds de la Banque mondiale est estimé à 12 pour cent. Puisque le TRE dépasse ce pourcentage pour une projection d'une période de dix ans, la valeur des activités du projet l'emporte sur le coût d'opportunité d'utiliser ces fonds pour d'autres investissements en RDC ou un pays similaire.
3. Quelle que soit la relation directe/indirecte entre les activités du projet ainsi que les avantages, l'analyse économique et financière sera effectuée par composantes/sous-composantes. Puis, l'analyse va suivre l'ordre indiqué dans le Document d'Évaluation du Projet.
4. Une analyse de sensibilité sera faite en modifiant les hypothèses initiales avec plus de pessimisme et dans le pire des cas tels qu'une période plus courte et un impact économique plus faible (effet multiplicateur).

A. **Composante 1 : Appui aux opportunités entrepreneuriales pour les jeunes et les femmes**

- **Sous-composante 1 : <u>Appui aux Femmes Entrepreneurs</u>**

[72] Haidar, Jamal Ibrahim, L'Impact des Réformes Réglementaires sur la Croissance économique (25 mai 2012). Journal officiel des Économie japonaise et internationale, Vol. 26 (3), pp. 285-307. Disponible sur SSRN: *https://ssrn.com/abstract=2066558*

La Sous-composante 1.1 apportera un soutien financier et une Assistance Technique pour les PME appartenant à des femmes. L'accès au financement est un obstacle persistant pour les PME appartenant aux femmes en RDC. Les femmes sont moins susceptibles de détenir un compte bancaire et d'enregistrer ou d'emprunter dans les pays où la discrimination juridique[73], tels que l'exigence en RDC pour les femmes mariées d'obtenir l'autorisation de l'époux pour ouvrir un compte bancaire et demander des prêts. Beaucoup de femmes en RDC, à la place, vont vers des coopératives d'épargne et de crédit, qui eux-mêmes sont financièrement fragiles et peuvent manquer de gestion efficace[74].

Les PME appartenant à des femmes sont marquées par un fort auto-emploi et des ventes moyennes plus faibles que tout autre groupe dans l'analyse. Pour ce sous-élément, le nombre de bénéficiaires est estimé à 2 500 femmes pour les subventions et 4 500 pour la formation complète. Le coût de cette composante est de 15 millions US$ (répartis également entre la formation et la subvention) auquel s'ajoute 1,5 millions US$ représentant la part de la sous-composante dans le coût de mise en œuvre. L'analyse concernant les femmes entrepreneurs est divisée en deux parties. La première liée à la forme de subventions directes (7,5 millions US$) et la seconde liée à la formation (7,5 millions US$).
L'AT et la formation complète pour les PME appartenant à des femmes sont supposées avoir un avantage économique de 37 millions US$ (non actualisés et calculés à partir de l'effet multiplicateur de 5) tandis que la partie subvention va générer 26 millions US$ (en valeur actuelle à 12 pour cent de taux d'actualisation) à partir de l'augmentation des ventes, la création d'emplois et les recettes fiscales supplémentaires pour le gouvernement. Dans l'ensemble, la sous-composante a un ERR de 52,58 pour cent pour 10 ans.

Ceci est basé sur les hypothèses supplémentaires suivantes :

- Une entreprise doit avoir au moins une femme propriétaire, a moins de cinq employés, et ne doit pas être une filiale d'une autre entreprise.
- L'appui du projet est sensé augmenter le taux de croissance des ventes de 12,6 pour cent de croissance à 15,6 pour cent. Aussi, la croissance de l'emploi de 1 employé tous les 4 ans sur une hypothèse de 25 pour cent de la croissance de l'emploi.
- Le gouvernement percevra les impôts de TVA sur les ventes à un taux de 16 pour cent. L'analyse n'inclut pas d'autres taxes (taxe sur l'emploi, taxe de location, l'impôt foncier, l'impôt sur le revenu, etc.) pour de nombreuses raisons[75], y compris l'existence de multiples exonérations fiscales[76] sur les impôts locaux (pour les MPME investissant plus de 10 000 US$) et la variabilité de leurs bases d'imposition (ce qui rend la prévision

[73] Demirguc-Kunt et Klapper (2003).
[74] DRC: Getting the Business Climate Right (RDC: *Améliorer le Climat des Affaires*) (2015): 78

[75] Cela s'explique également par le fait que les taxes abandonnées provenant d'autres sources pourraient être partiellement compensées par une légère surestimation de la taxe sur les ventes parce que certaines MPME pourraient ne pas percevoir la taxe sur les ventes en raison de leur taille (les ventes annuelles doivent dépasser 50 000 US$ pour que les MPME perçoivent la taxe sur les ventes, tandis que les entreprises en démarrage et certaines PME dirigées par des femmes peuvent ne pas atteindre ce niveau de vente et, par conséquent, ne pas percevoir la TVA). Voir TVA sur *http://www.dgi.gouv.cd/tva/tva-expliquee.html*.
[76] http://www.dgi.gouv.cd/fiscalite-congolaise/regime-du-code-des-investissements.html

beaucoup plus compliquée).

- **Sous-composante 1.2 : <u>Subvention des jeunes entreprises et AT aux Jeunes Entrepreneurs</u>**

La Sous-composante 1.2 cible les jeunes entrepreneurs sélectionnés par le biais d'une compétition de plans d'affaires et apportera un soutien financier et une assistance technique aux bénéficiaires. Le nombre de bénéficiaires est estimé à 750 jeunes. Pour cette sous-composante, étant donné que les problèmes de taux d'échecs dans la survie et la croissance de nouvelles PME, nous avons supposé ce taux à environ 80 pour cent de la survie des PME, comparé à 40 pour cent selon les études[77]. Nous avons pris un taux de survie plus élevé basé sur le fait que les PME bénéficiaires recevront une aide technique et financière, augmentant ainsi leurs chances de survie, étant la faiblesse de capacités de gestion sont parmi les principaux obstacles à la survie[78]. Ensuite, le TRE est positif et plus élevé que le taux d'actualisation de 12 pour cent, le taux d'obligation sur le Trésor, et le taux de la Banque Centrale (22,72 pour cent).

Ceci est basé sur les hypothèses suivantes :

- Les jeunes bénéficiaires commencent ou ont juste démarré de nouvelles entreprises enregistrées officiellement.
- Les jeunes bénéficiaires qui sont sélectionnés à travers la compétition des plans d'affaires dans ce projet pourront obtenir des résultats similaires par rapport aux jeunes dans des compétitions similaires (p. ex., *YouWiN* ! la compétition au Nigeria - une augmentation de 23 pour cent du chiffre d'affaires et est supposée être le résultat de la participation au projet[79]). Cependant, nous avons plutôt pris une augmentation de 3 points de pourcentage par rapport à la ligne de base de la croissance de ventes (15,6 pour cent au lieu de 12,6 pour cent). Une augmentation de 1 employé en moyenne tous les quatre ans, ou l'équivalent de 25 pour cent de la croissance de l'emploi, est également supposé.

Le TRE réel pour la 'Sous-composante Jeunes' serait plus élevé que s'il prenait compte des réseaux et des effets par les pairs, l'effet d'apprentissage, les effets de démonstration, les retombées et les avantages fiscaux (à l'exclusion de la TVA). Il serait également plus élevé si l'amélioration de ses prestations accumulées à partir d'un plus grand bien-être matériel et de réduire les risques de pauvreté et d'implication dans des activités criminelles et la violence.

- **Sous-composante 1.3: <u>Amélioration de l'environnement des affaires, y compris la prise de conscience et la diffusion de la nouvelle loi sur la famille</u>**

La sous-composante 1.3 servira à financer des activités visant à accroître la sensibilisation et la diffusion de l'information sur le nouveau Code de la Famille, qui a supprimé certains obstacles à

---

[77] *http://www.ijsrp.org/research-paper-1214/ijsrp-p3618.pdf*, page 1

[78] http://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/6055/Bernadette%20Mungai.pdf;sequence=3: According to Rosa (1996), training also ensures that greater efficiency is achieved through the production of goods and services with a realistic profit margin. In doing so, the entrepreneur in turn is assured of his survival. P39.

[79] McKenzie (2015).

la femme mariée liés aux activités commerciales. Les avantages de la présente sous-composante viendront du changement de la perception et du comportement liés à la participation des femmes dans les activités économiques, une plus grande autonomisation des femmes, y compris à travers le cas de la propriété d'entreprise et à l'enregistrement, et la démonstration, le réseau et effets par les pairs. Pour les autres réformes et les activités prévues dans cette sous-composante, tels que la stratégie nationale de promotion des PME et d'autres législations/réglementations, les avantages proviendront d'une meilleure coordination des activités économiques, ainsi que l'amélioration du climat des affaires en général.

En supposant que la moitié du montant alloué à cette sous-composante sera consacrée à la diffusion de lois à propos de l'autonomisation des femmes et à la recherche à l'impact économique dans la formalisation des PME dirigées par des femmes, nous avons estimé ci-dessous le TRE en regardant l'impact économique de la formalisation de l'entreprise (voir Tableau 3 ci-dessous). En ce qui concerne l'autre moitié de la dépense dans l'environnement des entreprises, l'amélioration de l'application du multiplicateur de 5 fournit un impact économique de plus de 30 000 000 USS (voir Tableau 4). Ainsi, le TRE pour l'ensemble de la Composante est de 49,57 pour cent.

Tableau 3 : Impact économique de la formalisation des PME dirigées par des femmes

Nombre annuel moyen d'enregistrement des entreprises en RDC (2013-2016)	**6 571**
Pourcentage moyen d'enregistrement des PME dirigées par des femmes en RDC (2013-2016)	**22.6 pour cent**
Pourcentage moyen des PME dirigées par des femmes PME en Côte d'Ivoire	**43 pour cent**
Impact sur le pourcentage moyen d'enregistrement des PME dirigées par des femmes	**20.4 pour cent**
Nombre annuel des PME dirigées par les femmes enregistrées en raison de l'intervention	**1 340**
Nombre des PME dirigées par des femmes formalisées au cours de 5 ans en raison de l'intervention	**6 702**
Ventes annuelles (émanant des enquêtes sur les entreprises)	**3 333 US$**
Bénéfice annuel (estimé à 25 pour cent de ventes)	**833 US$**
Augmentation des bénéfices en raison de la formalisation des PME	**5 584 791 US$**
Augmentation des ventes par les PME formalisées (bénéfice multiplié par 4) en 5 ans	**22 339 165 US$**

B. Composante 2 : Développement des PME (42 millions US$)

- **Sous-composante 2.1: <u>Amélioration de la croissance et la performance des PME existantes (US$37 millions)</u>**

La Sous-composante 2.1 cible les PME existantes à l'aide des subventions de contrepartie, pour atténuer les contraintes de financement à moyen et long terme, qui limitent l'important investissement en capital d'une entreprise. Cette composante sera de 37 000 000 US$, et les avantages estimés devraient découler de l'augmentation de la croissance des ventes, les recettes fiscales du gouvernement et la croissance de l'emploi. Le nombre de bénéficiaires est estimé à 500 PME existantes et le projet financera 40-60 pour cent de leurs besoins de financement. Le

Taux de Rentabilité Économique (TRE) pour cette composante devrait être de 25,19 pour cent pendant 10 ans.

Ceci est basé sur les hypothèses suivantes :

- Les bénéficiaires ciblés sont les PME existantes avec entre 5 à 99 employés, avec un chiffre de vente en dessous de la médiane, et qui ont des caractéristiques semblables aux petites et moyennes entreprises selon l'Enquête auprès des Entreprises en RDC, 2013.
- Les ventes constantes et la croissance de l'emploi sont supposées pour les 7 et 10 ans.
- L'intervention du projet permettra d'accroître le taux de croissance de référence pour les ventes par 3 points de pourcentage et l'emploi dans les PME est supposé connaître un taux de croissance de 14,1 pour cent.

Le TRE réel pour les PME établies serait plus élevé que s'il prenait compte des avantages liés aux investissements de l'entreprise (activé par les subventions de contrepartie), une plus grande chaîne de valeur de participation, des retombées, et des avantages fiscaux (hors TVA).

- **Sous-composante 2.2: <u>Développement des Centres de PME (US$5 millions)</u>**

- La Sous-composante 2.2 permettra la création de quatre centres de PME, situés dans des villes au centre, au Sud, à l'Ouest et à l'Est de la RDC. Les centres atténueront contraintes liées aux TIC, à la logistique, et à l'électricité, qui sont toujours parmi les principaux obstacles aux activités commerciales, tel que rapporté par les entreprises (Enquêtes auprès des entreprises en RDC, 2013, 2018). L'activation de l'emplacement des Centres permettra d'accroître les ventes et la croissance de l'emploi pour les PME participantes par la réduction des coûts qui devraient autrement être internalisés.

L'analyse pour les Centres de PME représente les avantages escomptés sur les ventes et la croissance de l'emploi. Le Taux de Rentabilité Économique (TRE) réel est susceptible d'être plus élevé en raison des effets liés à la création d'emplois et de la stimulation de l'industrie locale de développement, de capacités d'approvisionnement plus efficace, pour grande entreprise, et la dotation en personnel de ces centres.

Le TRE pour cette Sous-composante est de 15,17 pour cent sur une période de 10 ans. Il serait plus élevé que s'il comportait des effets de démonstration et de réseau, effets de pairs, de la productivité et une plus grande extension de l'intégration de la chaîne de valeur, les avantages d'une entreprise d'investissement dans les activités axées sur la croissance, ainsi qu'une baisse des coûts d'approvisionnement local pour les grandes sociétés. Il serait également plus élevé s'il incluait les avantages liés à la création d'emplois et à la stimulation de l'industrie locale liée à l'élaboration, la construction et la dotation en personnel des centres.

Ceci est basé sur les hypothèses suivantes concernant les centres de PME et les PME participantes:

- Bien que des projections sur 5 et 10 ans soient réalisées pour d'autres composantes pour l'analyse, les Centres de PME sont analysés en se servant des projets de 10 ans, à supposer qu'il faudra plusieurs années pour les centres pour être mis en place et dotés en personnel.
- Les bénéficiaires des PME seront les petites entreprises (5-19 employés), avec des ventes en

dessous de la médiane. Les bénéficiaires des PME ne seront pas une filiale d'une autre entreprise.

- Les Centres sont supposés créer des gains constants dans les ventes et la croissance de l'emploi pour les entreprises, étant donné que les entreprises qui rempliront les conditions pour quitter le niveau du Projet seront remplacées par des entreprises similaires au moment de leur entrée dans les Centres.

C. Composante 3 : Renforcement des Capacités et Gestion du Projet (US$14 millions)

- **Sous-Composante 3.1: <u>Renforcement des capacités des institutions publiques et privées en appui aux MPME</u>**

La sous-composante 3.1 créera/renforcera les capacités des institutions publiques et privées sur la base des résultats/besoins à un coût de 5 millions US$ et permettra de bénéficier de plus d'institutions efficaces et adaptées pour fournir un appui au secteur privé. L'expérience montre que des institutions plus fortes aident à promouvoir et mettre en œuvre la réforme de l'environnement plus large ainsi que d'identifier et hiérarchiser les réformes de l'environnement. Le renforcement des institutions qui identifient et s'attaque à une trop grande bureaucratie et facilitent la surveillance et les rétroactions permettra d'améliorer le cadre réglementaire et le climat des affaires dans le pays.

Ce renforcement des capacités basé sur les résultats peut également améliorer sensiblement la capacité des agences publiques à soutenir le projet et créer une base de connaissances pour l'élaboration et la mise en œuvre des projets futurs. Le renforcement des capacités est nécessaire dans l'ensemble des activités publiques en RDC, le pays se classe régulièrement parmi les plus mauvais résultats dans l'ensemble d'indicateurs de gouvernance dans le monde. Le renforcement des capacités est nécessaire surtout dans le Ministère en charge des PME qui est nouvellement créé.

En outre, les institutions qui bénéficieront de cette sous-composante font face aux problèmes de gouvernance liés à la corruption. Plus de 50 pour cent des cadres ont considéré la corruption comme un obstacle majeur ou grave à l'expansion des affaires[80]. Les paiements informels coûtent aux entreprises une moyenne de 3,1 pour cent des recettes annuelles[81], qui coupe dans les dépenses de l'entreprise sur d'autres activités, ainsi que la base des recettes publiques. Cela peut générer des avantages à long terme sous la forme de la réforme de l'environnement d'affaires plus efficaces et plus propice à la gouvernance élargie de l'environnement.

En utilisant l'effet multiplicateur de 5, le TRE sera de 108,75 pour cent pendant 10 ans.

Le tableau ci-dessous utilise l'effet multiplicateur pour évaluer l'impact économique de cette sous-composante, ainsi que celui de sous-composante 1.1b (formation complète de 4 500 femmes) et 1.3 (amélioration de l'environnement des affaires).

Tableau 4. Explications des avantages économiques de la sous-composante 3 en utilisant les effets multiplicateurs

[80] C'est presque le double du niveau indiqué dans une région de l'Afrique Subsaharienne (RDC: Améliorer le Climat des Affaires, 2015).

[81] Enquêtes auprès des Entreprises– RDC (2013); voir RDC: Améliorer le Climat des Affaires (2015).

Activités	Mesure	Formule de calcul	Avantages économiques non actualisés
Une formation complète de 4 500 femmes (section de la sous-composante 1.1)	Multiplicateur de 5	7.5 Millions US$ x 5	**37 500 000 US$**
Amélioration de l'environnement des affaires (sous-composante 1.3)	Multiplicateur de 5 (au lieu de 0.15 de taux de croissance du PIB)	7[82] Millions US$ x 5	**35 000 000 US$**
Renforcement des capacités des institutions publiques et privées appuyant les entrepreneurs et les MPME (sous-composante 3.1)	Multiplicateur de 5 (au lieu de 0.15 de taux de croissance du PIB)	5 Millions US$ x 5	**25 000 000 US$**

- **Sous-composante 3.2: <u>Renforcement des capacités (services public, techniques), Gestion de Projet, et S&E</u>**

La sous-Composante 3.2 servira à financer des activités pour la gestion de projet, de coordination, de communication et le S&E. Il aide l'UCP à Kinshasa à coordonner avec les unités provinciales dans les villes ciblées et appuyer l'élaboration d'un système efficace de S&E et le système d'évaluation d'impact. Le manque de données efficaces et de gestion des connaissances peut réduire la réactivité de l'UCP pendant un projet, et limiter les connaissances qui peuvent être appliquées à l'avenir à la conception du projet et à la mise en œuvre. Cette composante permettra de réduire ces risques. Cependant, pour une analyse économique ou financière meilleure et plus sûre, le coût de cette composante a été divisé entre les autres sous-composantes et considéré comme coût supplémentaire pour elles (voir le tableau ci-dessous).

Tableau 5. Répartition pondérée des coûts de la mise en œuvre entre les Sous-Composantes

Composantes/Sous-composantes	Coûts Directs	Coûts de mise en œuvre	Coûts Indirects
Composante 1 : Appui aux opportunités entrepreneuriales pour les jeunes et les femmes	**44 millions US$**	**48.35 pour cent**	**4 350 648 US$**
Sous-composante 1 : Appui aux femmes entrepreneurs	15	16.48 pour cent	1 483 000
Sous-composante 2 : Subvention aux jeunes entreprises et AT pour les jeunes entrepreneurs	17	18.68 pour cent	1 681 000
Sous-composante 3 : Amélioration de l'environnement des affaires	12	13.19 pour cent	1 186 000
Composante 2 : Développement des PME	**42 millions US$**	**46.15 pour cent**	**4 153 846 US$**
Sous-composante 1 : Amélioration de la croissance et de la performance des PME	37	40.66 pour cent	3 659 341
Sous-composante 2 : Développement des Centres de PME	5	5.49 pour cent	494 505
Composante 3 : Renforcement des Capacités et Gestion du Projet	**14 millions US$**	**5.49 pour cent**	**494 505 US$**

[82] Considérant que US$ 5 millions de la sous-composante ont été dépensées à la diffusion de la réglementation favorable aux femmes.

Sous-composante 1 : Renforcement des capacités des institutions publiques et privées appuyant les entrepreneurs et les MPME	5	5.49 pour cent	494 505
Total	**90**	**100 percent**	**9 000 000 US$**

VI. Analyse de sensibilité

Pour tester la viabilité et la sensibilité aux chocs du projet, toutes les hypothèses et les résultats ci-dessus seront modifiés pour calculer les avantages nets dans le cas pessimiste et un pire scénario.
Bien que les calculs de base montrent environ un TRE de 28,92 pour cent à 10 ans, ce chiffre pourrait changer dans les scénarios suivants :

a) **Une période plus courte** : Un scénario est intitulé "**cas pessimiste**" et ne comprend que l'abaissement du nombre prévu d'années au cours de laquelle se produisent des résultats du projet de 10 à seulement 7 ans

b) **Un multiplicateur inférieur et de plus courte durée** : le deuxième scénario intitulé **"pire cas"** comprend la réduction du nombre prévu d'années à 7 et la réduction de l'effet multiplicateur à 3 au lieu de 5 dans cette analyse (ou 7 à 13 dans beaucoup d'autres analyses).

Les résultats d'autres scénarios sont présentés dans le tableau 6 ci-dessous.

Tableau 6: Impact des scénarios alternatives sur le TRE

Sous-composantes du Projet	Scénario de base (*Période de 10 ans et multiplicateur de 5*)	Scénario pessimiste (*Période de 7 ans et multiplicateur de 5*)	Pire de cas *(Période de 7 ans et multiplicateur de 3)*
Sous-composante 1.1: Appui aux femmes entrepreneurs (15 millions US$)	TRE : 52.58 pour cent	TRE : 45.39 pour cent	TRE : 25.38 pour cent
Sous-composante 1.2: Subvention aux jeunes entreprises et AT pour les jeunes entrepreneurs (15 millions US$)	TRE : 22.72 pour cent	TRE : **9.95 pour cent**	TRE : NA (aucun multiplicateur utilisé)
Sous-composante 1.3: Amélioration de l'environnement des affaires (12 millions US$)	TRE : 49.95 pour cent	TRE : 49.57 pour cent	TRE : 26.97 pour cent
Sous-composante 2.1: Amélioration de la croissance et la performance des PME (37 millions US$)	TRE : 25.19 pour cent	TRE : 14.19 pour cent	TRE : NA (aucun multiplicateur utilisé)
Sous-composante 2.2: Création des Centres de PME (5 millions US$)	TRE : 15.17 pour cent	TRE : **1.33 pour cent**	TRE : NA (aucun multiplicateur utilisé)
Sous-composante 3.1: Renforcement des Capacités (IDA : 5 millions US$)	TRE : 108.75 pour cent	TRE : 105.93 pour cent	TRE : 71.90 pour cent

Total du Projet	TRE **:** 29.88 pour cent	TRE **:** 21.44 pour cent	TRE **:** 15.224 pour cent

Comme on le voit dans le Tableau 6 ci-dessus, le projet apporte des avantages nets positifs en cas de baisse du nombre d'années et en abaissant l'effet multiplicateur. Cependant, le TRE est en dessous de 20 pour cent uniquement pour la sous-composante du Développement des Centres de PME (5 millions US$) à la fois pour le scénario de base et dans le cas de l'alternative. Comme expliqué ci-dessus, non seulement cette sous-composante est la plus petite en termes d'allocations du projet (constituant uniquement 5 pour cent), mais les autres composantes offrent également encore assez d'avantages qui l'emportent sur les pertes si les mauvais scénarios arrivaient à se produire. De plus, l'hypothèse initiale était qu'une période de 15 ans serait considérée pour cette sous-composante car la construction des Centres et les remplir prendra plusieurs années. Au bout des 15 ans, la sous-composante aura un TRE de 20.91 pour cent.

Dans l'ensemble, le TRE est de 28.88 pour cent pour le cas de base, 21.44 pour cent pour le scénario pessimiste et 15.22 pour cent pour le pire des cas.