

**L'ENTREPRENEURIAT EN RD CONGO :***Diagnostic et réflexion stratégiques*

par

**Donatien KABUIKU MAYEMBA***Doctorant en Management Economique et Sociétal,  
Chaire Unesco de l'Université de Kinshasa***François-Michée NZENZA MPANGU***Professeur,  
SGAC de la Haute École de Commerce de Kinshasa***Résumé**

Depuis belle lurette, la RD Congo connaît une situation de crise multiforme qu'on pourrait qualifier de *sui generis*, tant sur le plan économique que social, notwithstanding les ressources qu'elle regorge ainsi que les opportunités d'affaires qu'elle offre. Cette situation est devenue quasi-pérenne que tous les paramètres de développement sont au rouge vif et sources de conflits récurrents. On n'a pas besoin de consulter un devin ou un oracle lorsque les facteurs d'un désastre sont connus. Pour la RDC, le problème réside en une absence avérée de l'esprit managérial, corsé par un manque criant de la culture entrepreneuriale afin de créer des PME et des PMI innovantes pour lutter contre le chômage des jeunes, booster la croissance économique et favoriser le développement humain.

L'entrepreneuriat, du reste, contribue à la croissance économique par la création des richesses, à la lutte contre le chômage par la création d'emplois et au développement humain par une redistribution, « relativement équitable », des fruits de la croissance. Mais, quel est l'état des lieux de l'entrepreneuriat en RDC et quelles stratégies formuler et mettre en œuvre pour l'optimiser ?

**Mots-clés :** *Entrepreneuriat, Diagnostic stratégique, Réflexion stratégique, Entrepreneuriat académique, « Trilogie Entrepreneuriale »*

**Abstract**

For a long time, the DR Congo has been experiencing a multifaceted crisis situation that could be described as *sui generis*, both economically and socially, notwithstanding the resources it abounds as well as the business opportunities it offers. This situation has become almost permanent as all development parameters are in bright red and sources of recurring conflicts. There is no need to consult a soothsayer or an oracle when the factors of a disaster are known. For the DRC, the problem lies in a proven absence of the managerial spirit, compounded by a glaring lack of entrepreneurial culture in order to create innovative SMEs and SMIs to fight against youth unemployment, boost economic growth and promote human development.

Entrepreneurship, moreover, contributes to economic growth through the creation of wealth, to the fight against unemployment through the creation of jobs and to human development through a "relatively equitable" redistribution of the fruits of growth. But, what is the state of entrepreneurship in the DRC and what strategies should be formulated and implemented to optimize it?

**Keywords :** *Entrepreneurship, Strategic diagnosis, Strategic thinking, Entrepreneurship academic, "Entrepreneurial Trilogy"*

**INTRODUCTION**

Pays potentiellement riche de par son sol, son sous-sol et ses capacités humaines, paradoxalement l'immense majorité de la population congolaise est pauvre et vit avec moins d'un dollar par jour et par personne. Le chômage bat son plein, surtout celui des jeunes en âge de travailler, voire des diplômés universitaires qui se sont tournés vers des petits boulots pour subvenir à leurs besoins essentiels, sans compter avec la corruption et des détournements sans vergogne des deniers publics. Les dirigeants de ce grand pays au cœur de l'Afrique qui devait être la locomotive pour drainer le développement de toute la sous-région de l'Afrique centrale, voire de l'ensemble du continent, doivent, en tant que managers étatiques, avoir de l'imagination pour concocter des stratégies qui stimuleraient la croissance économique et le développement humain. L'une des plus inéluctables d'entre elles demeure la promotion et le développement de l'entrepreneuriat privé, étant donné que le *Taux d'Activité Entrepreneuriale* (TAE) en RDC, est très négligeable. Il s'agit là, d'un concept polysémique.

Bien que le concept d'entrepreneuriat soit défini de plusieurs manières, en soulignant la diversité des contextes et son caractère ambigu, ce qui est vrai et certain est que l'entrepreneuriat booste la croissance économique grâce à l'introduction d'innovations qui apportent de la valeur ajoutée.

L'OCDE fait remarquer qu'« au cours des dix dernières années, la recherche a indiqué que l'entrepreneuriat joue un rôle vital dans la création des richesses, l'emploi et l'innovation dans une économie mondiale de plus en plus compétitive, notamment en raison de l'importance de plus en plus reconnue des entrepreneurs dans l'exploitation et la commercialisation des résultats du savoir. Par conséquent, l'encouragement de l'activité entrepreneuriale est devenu une priorité pour les gouvernements »<sup>1</sup>.

Selon le PNUD, les liens entre la croissance économique et l'amélioration des conditions de vie des personnes sont beaucoup plus solides lorsqu'il y a une bonne gestion des affaires publiques : « chaque fois que l'évolution est positive, chaque fois que la condition de l'homme s'améliore, la bonne gouvernance est l'explication ». Le Congo a la capacité, quand il est bien gouverné et bien géré sur le plan macro-économique, d'atteindre des résultats appréciables en matière de croissance économique et de développement humain. Le bilan économique du pays d'avant son accession à l'indépendance le prouve suffisamment<sup>2</sup>. Au demeurant, où en est-on sur les plans économique et social, dès lors que les dirigeants s'évertuent pour la création, dans un avenir très proche, de la classe moyenne et pour l'émergence du pays d'ici à l'horizon 2030 ?

Dans le cadre de ce travail à connotation stratégique qui vise un changement quantitatif et qualitatif sur les plans économique et social, nous avons opté, du point de vue de la démarche scientifique, pour l'approche stratégique et la méthode dialectique qui nous ont paru les plus logiques et les mieux indiquées dans ce genre d'études.

Quant aux techniques de production des données empiriques, nous avons, d'une manière complémentaire, utilisé les techniques documentaire, d'observation des groupes ainsi que la webographie.

La structure de ce travail comprend trois points majeurs. Le premier décrypte les fondements théoriques des concepts, le deuxième pose le diagnostic stratégique de l'entrepreneuriat en RDC et le troisième, enfin, ouvre une réflexion sur les stratégies managériales afin d'optimiser la pratique de l'entrepreneuriat dans ce pays. Une brève conclusion met un terme à cette étude.

## I. FONDEMENTS THEORIQUES DES CONCEPTS

Les concepts jouent un rôle sans conteste dans la compréhension d'une science, voire d'une étude, tant il est vrai que l'élément fondamental de toute théorisation scientifique demeure le concept.

Ainsi, avons-nous développé dans cette section, les notions en rapport avec les concepts d'entrepreneuriat, de diagnostic stratégique et de réflexion stratégique.

### 1.1. Concept d'entrepreneuriat

L'opportunité est souvent à la base de l'idée précurseur d'une action entrepreneuriale. C'est dans ce contexte que l'on parle de l'entrepreneuriat par opportunité, mais aussi de l'entrepreneuriat par nécessité, du moment où l'idée d'entreprendre vient par manque d'occupation. Ce qui amène à la création d'une organisation (d'« émergence organisationnelle » ou d'« impulsion d'une organisation ») après la détection d'une opportunité d'affaires à exploiter et qui est au cœur du phénomène entrepreneurial de Thierry Verstraete.<sup>3</sup>

*Nous pouvons ainsi définir l'entrepreneuriat comme une faculté par laquelle on perçoit une opportunité d'affaires rentable et qui amène à la création d'une organisation.*

### 1.2. Concept de diagnostic stratégique

Il est important de bien comprendre que le diagnostic stratégique n'est pas uniquement la recherche de relations de cause à effet par rapport à un futur prédéterminé mais aussi une méthode de réflexion amenant à découvrir le champ des futurs possibles. Il permet d'apprécier un potentiel et des marges de manœuvre tant dans l'actualisation des ressources de l'entreprise que dans le choix des objectifs à atteindre. L'efficacité  $\epsilon$  peut donc être définie comme la somme des capacités actuelles et potentielles dont dispose l'entreprise pour rejoindre ses finalités. La figure 1 inspirée de F. Tannery et E. Metais<sup>4</sup> visualise l'objet du diagnostic stratégique.

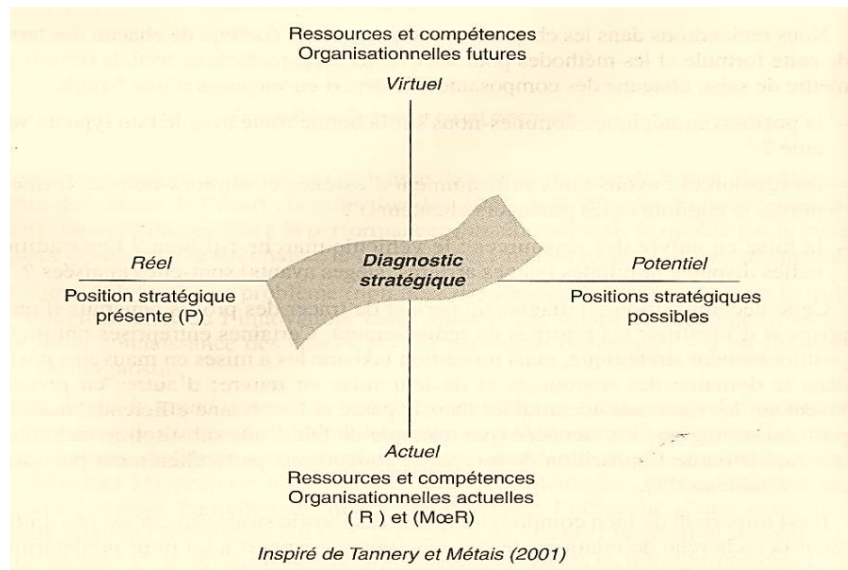
<sup>1</sup> OCDE, (2012), *Entrepreneuriat, PME et Développement Local. Promouvoir l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes*, OCDE, LEED, Tunis, p.37.

<sup>2</sup> PNUD/RDC, (2000), *Rapport National sur le Développement Humain 2000, Gouvernance pour le développement humain en RDC*, PNUD, Kinshasa, p.139.

<sup>3</sup> VERSTRAETE, Th. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat* :  $PhE = [(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$  Editions de l'ADREG, Paris, p.16.

<sup>4</sup> TANNERY, F. et METAIS, E. (2001) « La création de la stratégie : éléments de repérage et propositions théoriques », in A.C. Martinet et R. – A. THIETART, *Stratégie, actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, p. 118.

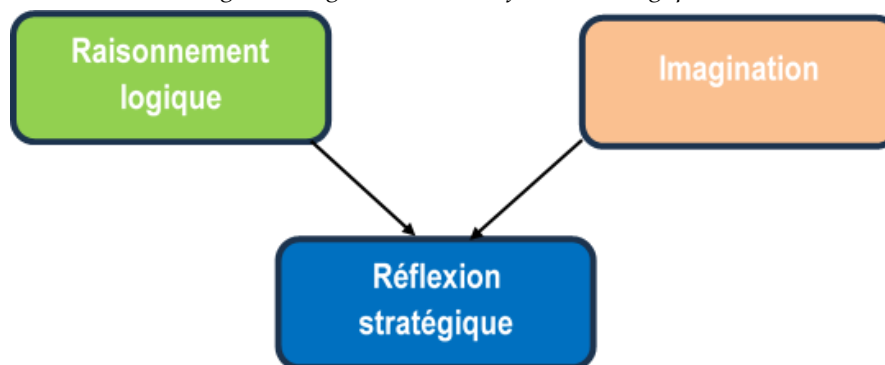
Figure 1. Diagnostic stratégique comme appréciation du potentiel compétitif



### 1.3. Concept de réflexion stratégique

B. Henderson distingue deux ingrédients majeurs dans la réflexion stratégique : le raisonnement logique et l'imagination. C'est essentiellement par l'imagination que l'on crée la différence. Les portefeuilles stratégiques sont fondés sur le raisonnement logique. Ils laissent plus ou moins le champ libre à l'imagination, la méthode Mc Kinsey est certainement la plus ouverte.

Figure 2. Ingrédients de la réflexion stratégique



La subjectivité a sa part dans la réflexion stratégique et ne constitue pas en soi un défaut. En fait, il faut considérer que l'analyse de portefeuille est plutôt un outil pour trouver des problèmes (« problem finding ») qu'un outil de résolution de problèmes (« problem solving »). Le diagnostic de portefeuille n'est qu'un élément parmi d'autres pour guider la réflexion stratégique<sup>1</sup>.

## II. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT EN RDC

Avant que les concepts « entrepreneuriat » et « entrepreneur » ne prennent de l'ampleur et ne deviennent notoires, les congolais créaient déjà des entreprises, même si beaucoup d'entre eux étaient dans la débrouillardise et dans l'informalité. Mais, qu'en est-il présentement ?

Benjamin Ifergan considère que : « Le diagnostic débouche naturellement sur l'élaboration d'un plan de redressement dont les aspects économiques constituent le fondement »<sup>2</sup>. À cela, nous pouvons dire qu'il ne faut pas non plus omettre les aspects technologiques, politiques, légaux, écologiques et socioculturelles, étant donné que l'analyse de l'environnement doit être globale, d'où l'utilisation de l'analyse SWOT.

### 2.1. Analyse stratégique des opportunités et des menaces pour entreprendre en RDC

<sup>1</sup> ATAMER, T. et CALORI, R. (1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris., Dunod, pp. 217-218.

<sup>2</sup> IFERGAN, B. (1985), *Les difficultés des entreprises. Diagnostic et plan de redressement*, Paris, Clet, p. 15.

L'analyse stratégique des variables, dans le cadre de notre étude, se focalise sur les éléments de l'analyse « SWOT » acronyme anglais de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) que nous avons couplé aux six facteurs de l'analyse PESTEL (Politiques, Economiques, Sociologiques, Technologiques, Ecologiques et Légaux), sans omettre de mentionner leurs implications sur l'innovation, la croissance économique et le développement humain, en rapport avec l'environnement de l'entrepreneuriat en RDC.

### 2.1.1. Opportunités pour entreprendre en RD. Congo

Point n'est besoin de démontrer que la RD. Congo regorge d'immenses et fabuleuses ressources tant humaines que naturelles. En effet, avec une population estimée à environ 90 millions d'habitants (les projections tablent sur un doublement à l'horizon 2050), dont 63% ont moins de 25 ans, ce pays regorge en parallèle de presque toutes les matières premières qui font tourner tous les secteurs de l'industrie moderne : informatique, télécommunication, énergie nucléaire, armement, aérospatiale, métallurgie, pharmacie, électroménager, etc.

Ce faisant, indépendamment de la valeur intrinsèque et incommensurable de ses ressources naturelles elles-mêmes, la RDC dispose d'un potentiel gigantesque de création d'entreprises et, partant, des richesses et des millions d'emplois directs et induits, à travers l'entrepreneuriat. De ce fait, ce pays dispose incontestablement d'un potentiel énorme de génération des revenus fiscaux<sup>1</sup>.

D'après le Plan National Stratégique de Développement 2019-2022<sup>2</sup>, la RDC regorge d'atouts et d'opportunités qui peuvent lui permettre de réaliser des avancées significatives et durables en matière d'amélioration des conditions de vie de sa population (...).

Un autre atout de taille est la situation géographique du pays. Le positionnement de la RDC sur les couloirs de transport régionaux, les diverses ressources en eau transfrontalières (lacs et fleuves) et la présence sur son territoire de sites compétitifs et à grand potentiel hydroélectrique, le place en première ligne pour saisir les opportunités offertes par les instruments de financement de l'intégration régionale. La position unique du pays, à la croisée des chemins entre le Centre, le Sud et l'Est de l'Afrique, lui offre aussi un potentiel important d'avantages dans le cadre des échanges commerciaux avec toutes les sous-régions du continent. Ce qui lui confère des grandes opportunités d'affaires dans beaucoup de domaines d'activités tant économiques que sociaux.

Vu sous cet angle, on peut déduire que les potentialités et toutes ces opportunités font de la RDC un pays attractif et un havre sûr dans le domaine de l'entrepreneuriat. De plus, la demande est omniprésente sur l'ensemble du territoire national et dans les pays limitrophes et environnants, ainsi que la garantie qu'apporte la promulgation de la loi sur la sous-traitance et sur le petit commerce. Du reste, il faut améliorer encore davantage le climat des affaires et asseoir le partenariat public-privé, assainir et maîtriser le cadre macroéconomique afin d'assurer la résilience de l'économie face aux perturbations tant internes qu'externes de l'environnement.

### 2.1.2. Menaces pour entreprendre en RDC

En effet, comparativement aux pays limitrophes et africains dans l'ensemble, la RDC, comme nous l'avons souligné ci-dessus, regorge des potentialités et des opportunités d'affaires inestimables. Néanmoins, les obstacles qui jonchent le parcours de l'entrepreneuriat peuvent pousser les potentiels entrepreneurs étrangers voire congolais d'aller investir ailleurs qu'en RDC. Ce parcours, comme on le dirait, c'est vraiment un « *parcours du combattant* », constitue tout un arsenal de menaces infaillibles pour entreprendre.

Décidément, nonobstant les opportunités d'affaires en RDC, son écosystème entrepreneurial est malheureusement demeuré à l'état embryonnaire, étant donné qu'il n'a pas connu un réel développement. Bien de menaces d'ordre politique, institutionnel, administratif, économique, financier, culturel, écologique, etc. n'ont pas permis son éclosion. Le comble est que ces obstacles ont des implications directes et préjudiciables sur l'innovation, la croissance économique et le développement humain.

## 2.2. Analyse stratégique des forces et des faiblesses de l'entrepreneuriat en RDC

Les opportunités et les forces entrepreneuriales sont des sources de motivation certaines dans la création ou la reprise d'une entreprise. De ce fait, dans les points qui suivent, nous avons analysé les forces ainsi que les faiblesses de l'écosystème entrepreneurial en RDC.

<sup>1</sup> RDC/Ministère de l'Entrepreneuriat, Petites et Moyennes Entreprises (2020), « *Programme National de Développement de l'Entrepreneuriat au Congo* » (PRONADEC), MEPME, Kinshasa, p.5.

<sup>2</sup> RDC/Gouvernement, (2019), *Plan National Stratégique de Développement 2019-2023*, Ministère du Plan, Kinshasa, p.14.

### 2.2.1. Forces de l'entrepreneuriat en RDC

Tout ce qui a été relevé comme opportunités, constitue d'autre part des forces pour l'entrepreneuriat en RDC. Néanmoins et sans être exhaustif, nous pouvons citer les forces ci-après :

- disponibilité des matières premières;
- disponibilité d'une main d'œuvre bon marché;
- vaste marché de plus de 60 millions de consommateurs;
- disponibilité du potentiel énergétique;
- création du Fonds de Garantie de l'Entrepreneuriat du Congo (FOGEC);
- allègement des conditions d'accès au crédit et réduction du taux d'intérêt de 10% à 6% et à 4% pour l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes auprès du Fonds de Promotion de l'Industrie (FPI);
- création du Guichet Unique de Création des Entreprises (GUCE);
- création de l'Autorité de Régulation de la sous-traitance dans le Secteur Privé;
- opportunités d'affaires dans plusieurs secteurs d'activités afin de favoriser la diversification de l'économie;
- amélioration progressive du climat des affaires à travers les critères définis dans le Doing Business, le Millenium Challenge Corporation (MCC) et le Compact G20, etc.

### 2.2.2. Faiblesses de l'entrepreneuriat en RDC

Les faiblesses de l'environnement entrepreneurial de la RDC sont, mutatis mutandis, assimilables aux menaces dudit environnement.

Les enjeux de l'entrepreneuriat dans ce pays sont majeurs et leurs perspectives incertaines eu égard aux menaces et aux faiblesses qui jonchent le processus de création d'entreprises ainsi que d'exploitation des activités socioéconomiques, nonobstant les opportunités qu'elle regorge.

En RDC, le secteur informel prédomine sur le formel, plus de 90% des activités économiques sont informelles et l'entrepreneuriat de « subsistance » prime sur celui de « croissance ». L'économie souterraine prévaut dans la sphère, soi-disant entrepreneuriale, corsée par des financements d'un montant dérisoire par des micro-crédits, pour les pauvres, et qui ne permettent pas la création des vraies PME et PMI.

### 2.3. Analyse critique de l'écosystème entrepreneurial de la RDC

La RDC, rappelons-le, regorge de potentialités énormes et incommensurables en ressources du sol, du sous-sol voire humaines. En procédant à une segmentation stratégique fiable, on pourra classer toutes ces ressources en plusieurs domaines d'activité stratégique (DAS) qui peuvent favoriser la diversification de l'économie ainsi que l'essaimage des unités de production. Ces ressources représentent des atouts indéniables en termes d'opportunités d'affaires et de forces, nonobstant les menaces ou les obstacles ainsi que les faiblesses à l'activité entrepreneuriale qu'il ne faut ni dénier, ni taire.

Du reste, dans plusieurs pays du monde, stipule le PRONADEC<sup>1</sup>, l'économie est contrôlée par l'Etat pour ce qui relève du secteur public et l'entrepreneuriat local pour ce qui est du secteur privé.

*En RD. Congo en revanche, ce sont les entreprises étrangères qui raflent tous les secteurs. Elles raflent les principaux marchés publics comme privés, les marchés annexes et connexes (...).*

*Voilà qui exprime pourquoi, malgré la croissance économique continue que la RD. Congo a enregistré sur la dernière décennie, tutoyant par moments les 2 chiffres, principalement tirée par les secteurs des mines, bâtiments, infrastructures, télécommunications et hydrocarbures, l'impact sur l'économie nationale ou locale n'en fut que marginale, en termes de ruissellement des richesses, de création d'emplois et de génération des classes moyennes.*

## III. REFLEXION STRATEGIQUE POUR OPTIMALISER LA PRATIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT EN RD CONGI

En matière de stratégie, les choix et les décisions stratégiques, ainsi que la détermination des objectifs à atteindre doivent impérativement tenir compte de l'état des lieux des variables et des indicateurs qui ont fait l'objet du diagnostic externe et interne de l'environnement de l'organisation.

### 3.1. Détermination des objectifs

En management stratégique, pris dans le contexte de l'entrepreneuriat, la détermination, au préalable, des objectifs à atteindre, explicités, réalisables et mesurables dans le temps et dans l'espace est une nécessité, avant de penser à concocter des stratégies, aussi mirifiques soient-elles. On doit donc tenir compte du paysage

<sup>1</sup> RDC/Ministère de l'Entrepreneuriat ..., *Op.cit.*, pp.25-26.

entrepreneurial de la RDC, caractérisé par des faiblesses notables en matière de création d'emplois des jeunes, ainsi que des maux considérables qui entravent le développement des activités entrepreneuriales.

### 3.1.1. Objectif général

Le but ultime des stratégies à formuler, c'est d'optimiser les activités entrepreneuriales en RDC en vue de booster la croissance économique, en stimulant l'innovation et de favoriser, en fin du processus, le développement humain.

Cet objectif général couvre un très large spectre d'objectifs spécifiques et essentiels que nous avons étayé et énuméré non exhaustivement.

### 3.1.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont déclinés en rapport avec les trois variables de la « *Trilogie Entrepreneuriale* » (Innovation, Croissance Économique et Développement Humain).

#### 3.1.2.1. Objectifs spécifiques de la variable innovation

- stimuler l'esprit d'innovation au niveau des entrepreneurs ;
- transformer les multiples ressources naturelles en produits finis pour avoir de la valeur ajoutée ;
- favoriser la création des PME, PMI, Start-ups et Spin-offs innovantes.

#### 3.1.2.2. Objectifs spécifiques de la variable croissance économique

- diversifier l'économie afin de booster la croissance économique et d'assurer sa résilience ;
- soutenir une croissance durable d'au moins 8% l'an ;
- favoriser l'entrepreneuriat des nationaux pour une croissance inclusive et soutenue ;
- favoriser l'essaimage des PME, PMI, Start-ups et Spin-offs sur l'ensemble du territoire national et d'augmenter le TAE à 10% au moins d'ici à 2050 ;
- créer des chaînes de valeur, des partenariats public-privé et privé-privé afin de renforcer la sous-traitance.

#### 3.1.2.3. Objectifs spécifiques de la variable développement humain

- Favoriser le développement humain à travers ses trois composantes :
  - augmenter l'espérance de vie à la naissance à 70 ans d'ici 2050 ;
  - rendre l'éducation primaire obligatoire, assurer et maintenir sa gratuité ;
  - augmenter le PIB/hab. afin que la majorité des congolais accèdent à la classe moyenne et créer plus d'emplois décents pour lutter contre le chômage de masse, surtout des jeunes ;
- Promouvoir l'esprit entrepreneurial à tous les niveaux, scolaire et académique, en vue de la maturation d'une population plus entrepreneuriale et le développement des compétences dans ce domaine ;
- Réaliser la majorité des indicateurs des Objectifs de Développement Durable (ODD), principalement en rapport avec les objectifs 1 à 8 (1. Pas de pauvreté ; 2. Faim « zéro » ; 3. Bonne santé et bien-être ; 4. Education de qualité ; 5. Égalité entre les sexes ; 6. Eau propre et assainissement ; 7. Énergie propre et d'un coût abordable ; et 8. Travail décent et croissance économique) ;
- Promouvoir le respect de tous les 30 articles de la Déclaration Universelle des Droits de l'homme ;
- Augmenter l'IDH de la RDC à au moins 0,600 d'ici à 2050 et faire partie du groupe de pays à développement moyen.

Tels sont les objectifs que nous avons déterminé pour redynamiser les activités du domaine de l'entrepreneuriat en RDC. Néanmoins, avec quelles stratégies ?

## 3.2. Formulation et choix stratégiques

Au vu de cette panoplie d'objectifs fixés, il nous revient, pour prétendre les atteindre, de proposer des stratégies idoines à cette fin. D'une manière générale, le Ministère de l'Entrepreneuriat et l'ANADEC ont formulé des orientations, des politiques ainsi que des stratégies à mettre en œuvre pour donner de l'élan à ce secteur. Au surplus, et sans être exhaustif, nous pensons y adjoindre celles-ci :

- donner de la valeur aux entrepreneurs, les soutenir financièrement et matériellement ;
- assurer des programmes de formation de qualité et adaptés à leurs niveaux pour développer leurs compétences en entrepreneuriat ;

- assurer l'essaimage en créant beaucoup plus d'entreprises (PME, PMI, Start-ups et Spin-offs) à travers le pays pour lutter contre le désert entrepreneurial, favoriser la diversification de l'économie et créer plus d'emplois décents ;
- assainir l'environnement avec un climat des affaires favorable à la création et à la croissance des entreprises ;
- diffuser des informations et des spots publicitaires pour la sensibilisation à l'entrepreneuriat, sur les financements disponibles aux entrepreneurs et en faciliter l'accès ;
- organiser des événements qui réunissent les entrepreneurs seniors, juniors ainsi que les aspirants ;
- multiplier et essaimer des incubateurs et des pépinières d'entreprises ;
- assurer les accompagnements, les encadrements, les coachings, les mentorats et les tutorats des jeunes entrepreneurs ;
- stimuler les entrepreneurs à innover et à créer de nouveaux produits (biens et services) et marchés afin de booster la croissance économique ;
- encourager les entrepreneurs à tenir leur comptabilité à jour, de s'acquitter de leurs emprunts et de leurs obligations fiscales, administratives et juridiques.

On ne peut affirmer de la réussite d'une stratégie, non seulement parce qu'elle a été très bien formulée, mais surtout si elle a été mise en œuvre de la manière la plus efficace et efficiente possibles. D'où la nécessité d'un plan d'action et des moyens financiers pour le succès dans l'atteinte des objectifs fixés et des stratégies formulées.

### 3.3. Plan d'action et financement

Il revient sans nul doute au Ministère de l'Entrepreneuriat et à l'ANADEC de définir le plan d'action pour le développement de l'entrepreneuriat en RDC, et à déterminer le type de soutien approprié pour les entrepreneurs. Tout compte fait, le système de soutien doit être axé sur trois éléments essentiels :

- mettre à la disposition et au profit des entrepreneurs l'information, la formation, le conseil et l'accompagnement appropriés ;
- fournir des infrastructures adéquates à leur épanouissement et à leur croissance ;
- accéder au financement (pour les jeunes entrepreneurs) dans des conditions privilégiées.

Pour aider sur le plan financier les entrepreneurs congolais dans leurs activités et à innover, le Gouvernement a créé le Fonds de Garantie pour l'Entrepreneuriat au Congo (FOGEC).

Il se fait, malheureusement, qu'avant la création du « FOGEC », il existait déjà des institutions pour le financement des entrepreneurs congolais. Ces institutions sont tombées en faillite suite à la mégestion, mais aussi parce que beaucoup, si pas, la plupart de gens qui ont emprunté de grosses sommes, n'ont jamais remboursé.

En effet, le Fonds de Promotion de l'Industrie (FPI) et la Société Financière de Développement (SOFIDE), sont deux cas probants des institutions qui n'existent plus que de nom, car leurs fonds ont été engloutis et dilapidés par des politiciens véreux et sans scrupules, des politiciens !

Le plan d'action susdit, résume le contexte opérationnel ainsi que le mode opératoire de l'ensemble des moyens à mettre à la disposition des entrepreneurs en vue de leur réussite. Le plan d'action ainsi que le financement doivent profiter aussi bien aux entrepreneurs débutants, en démarrage d'affaires, aux entrepreneurs (repreneuriat), qu'aux entrepreneurs qui veulent accroître leurs affaires par l'innovation, l'expansion ou l'essaimage.

Tout bien considéré, dans la pratique de l'entrepreneuriat en RDC, on doit miser sur le processus de l'approche de la « Trilogie Entrepreneuriale » (TriE). Dans son essence, l'approche « TriE » stipule que « l'entrepreneuriat doit stimuler l'innovation pour booster la croissance économique afin de favoriser le développement humain ».

### CONCLUSION

Nous prenons appui sur Mabi Mulumba<sup>1</sup> qui pose une problématique en analogie avec le management économique en RDC, en ces termes : « *Quelle économie pour la production des richesses en RD Congo ?* », et il y répond sans ambages comme suit : « *Une économie de marché où l'Etat joue le rôle fondamental de régulation et*

<sup>1</sup> MABI MULUMBA, E. (2010), « *Quelle économie pour la production des richesses en RD. Congo ?* » In *Congo - Afrique, Economie – Politique – Vie sociale – Culture*, n°446, Cepas, Kinshasa, p.453.

d'orientation des choix économiques et limite son intervention au financement des infrastructures de base et où le privé assure la production des biens et services.

La lecture de l'histoire économique de la RD Congo ayant démontré les limites de l'Etat-entrepreneur conforte cette option ».

L'intervention de l'État dans l'économie devrait se limiter à la mise en place des infrastructures et des lois pour réguler le marché et assainir l'environnement des affaires. C'est l'entrepreneuriat privé qui doit opérer pour produire des richesses, diversifier l'économie, assurer la croissance économique, créer des emplois, bref, améliorer le bien-être de la population et favoriser le développement humain.

Pour Nolens Volens, immergés dans un écosystème entrepreneurial hostile, les entrepreneurs, en RDC, ne peuvent s'en sortir que grâce à des stratégies mûrement réfléchies, formulées au niveau national par le Ministère de l'Entrepreneuriat et l'ANADEC.

Du reste, lesdites stratégies doivent être couplées au processus de l'approche de la « Trilogie entrepreneuriale » comme fondement consistant et indispensable pour l'optimisation de l'entrepreneuriat en RDC

#### REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ATAMER, T. et CALORI, R. (1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod.
- IFERGAN, B. (1985), *Les difficultés des entreprises. Diagnostic et plan de redressement*, Paris, Clet.
- MABI MULUMBA, E. (2010), « Quelle économie pour la production des richesses en RD. Congo ? » In *Congo - Afrique, Economie - Politique - Vie sociale-Culture*, n°446, Kinshasa, Cepas,
- OCDE, (2012), *Entrepreneuriat, PME et Développement Local. Promouvoir l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes*, OCDE, LEED, Tunis.
- PNUD/RDC, (2000), *Rapport National sur le Développement Humain 2000, Gouvernance pour le développement humain en RDC*, PNUD, Kinshasa.
- RDC/Gouvernement, (2019), *Plan National Stratégique de Développement 2019-2023*, Ministère du Plan, Kinshasa.
- RDC/Ministère de l'Entrepreneuriat, Petites et Moyennes Entreprises (2020), « *Programme National de Développement de l'Entrepreneuriat au Congo* » (PRONADEC), MEPME, Kinshasa.
- RDC, (2020), Décret n° 20/032 du 31 octobre 2020 portant création, organisation et fonctionnement d'un Etablissement public dénommé Fonds de Garantie de l'Entrepreneuriat au Congo, « FOGEC ».
- RDC, (2022), Ordonnance-loi n°22/030 du 08 Septembre 2022, relative à la promotion de l'Entrepreneuriat et des Startups.
- TANNERY, F. et METAIS, E. (2001) « La création de la stratégie : éléments de repérage et propositions théoriques », in A.C. Martinet et R. - A.
- VERSTRAETE, Th. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : PhE = [(C x S x P) < (E x O)]*, Paris, Editions de l'ADREG.