LIÈGE université
Gembloux
Agro-Bio Tech

Analyse du secteur agroalimentaire et perception du climat des affaires des micro et petites entreprises au Sud-Kivu



Jacques SADIKI MUTARUSHWA

Dissertation originale présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en sciences agronomiques et ingénierie biologique

Promoteur : Prof. Philippe LEBAILLY

Copromoteur : Prof. Stany VWIMA

Année civile : 2022

COMMUNAUTÉ FRANÇAISE DE BELGIQUE

UNIVERSITÉ DE LIÈGE – GEMBLOUX AGRO-BIO TECH

Analyse du secteur agroalimentaire et perception du climat des affaires des micro et petites entreprises au Sud-Kivu.

Dissertation originale présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en sciences agronomiques et ingénierie biologique

SADIKI MUTARUSHWA Jacques

Promoteur : Prof. Philippe LEBAILLY

Co-promoteur : Prof. Stany Vwima

Année civile : 2022

© SADIKI MUTARUSHWA Jacques, Juillet 2022

Résumé

SADIKI MUTARUSHWA Jacques. (2022). Analyse du secteur agroalimentaire et perceptions du climat des affaires au Sud-Kivu (Thèse de doctorat). Belgique, Gembloux Agro-Bio Tech, Université de Liège, 264 pages, 75 tableaux, 36 figures.

Résumé

Le présent travail présente un diagnostic du secteur agroalimentaire au Sud-Kivu à travers les diverses micros et petites entreprises et ménages urbains. Le secteur agroalimentaire est appréhendé à travers la transformation de cinq types des cultures qui sont, le manioc, le maïs, le riz, les fruits (maracuja, ananas) et la noix de palmiste utilisée dans la fabrication des savons ménagers. L'analyse a consisté à identifier les différentes caractéristiques des entrepreneurs et entreprises évoluant dans le secteur de transformation. Elle a permis d'identifier les motivations de création qui ont animé l'esprit entrepreneurial des acteurs et à mener une étude critique sur le fonctionnement et la gestion de ces unités de transformation. L'étude de la consommation urbaine a permis de déterminer les différentes opportunités offertes aux entrepreneurs locaux et les contraintes qui entravent la promotion des produits transformés localement. L'analyse du climat des affaires a été évaluée à travers les différentes appréciations des entrepreneurs locaux. La collecte des données a porté sur un total de 92 unités de transformation dont 44 dans les zones de production et 48 dans la zone de consommation et sur 145 ménages urbains répartis entre 72 ménages des milieux aisés et 73 ménages des milieux à revenus faibles. Les investigations se sont déroulées sur une période de deux années (2018 à 2019) dans les zones de production de Katana, de la Plaine de la Ruzizi et celle de consommation dans la ville de Bukavu.

Les résultats obtenus ont montré que les entrepreneurs étaient majoritairement jeunes avec un niveau d'éducation assez élevé mais faiblement encadrés. Ils sont motivés principalement par l'accumulation des bénéfices à court terme, la recherche d'indépendance et la nécessité d'assurer la survie de leurs familles. Leur prise de décision est centralisée et unilatérale dont l'objectif ultime d'activité est celui de la pérenniser et la croissance de celle-ci s'interprétait par l'accroissement du capital investi et l'acquisition de matériel de production. De tailles micro et petites, les entreprises agroalimentaires étaient caractérisées par une main d'œuvre moins qualifiée et formée sur le tas, l'utilisation de matériels de production vétuste issus d'assemblage local avec un manque d'infrastructures d'entreposage, d'emballage, système d'étiquetage et des techniques de conservation modernes. Leur production est sporadique dû à la saisonnalité des produits agricoles et au manque d'électricité et la valorisation des produits dérivés reste faible, de caractère artisanal et peu diversifiée. La planification d'activités est faite suite à un changement dans

l'environnement des affaires, d'où son caractère réactif. Elles sont de plus en plus vulnérables face aux relations entretenues avec leurs clients et leurs fournisseurs.

De l'analyse économique effectuée, il s'observe que toutes les unités de transformation dégagent des performances positives soit des profits avec une grande partie de la valeur ajoutée créée qui revient aux propriétaires. La consommation urbaine constitue une source d'opportunités de valorisation de produits locaux malgré que certains facteurs entravent la promotion de ces derniers dans la ville de Bukavu. La production du secteur agroalimentaire couvre en moyenne 27,7% de la demande effective en milieu urbain. De par les critères, qualité, goût, présentation (emballage), prix, la disponibilité et informations sur les produits locaux, ces derniers restent moins représentés dans le panier de la ménagère en milieu urbain par rapport aux produits importés.

Le climat des affaires quant à lui, est généralement mal apprécié par les entrepreneurs suite à l'ambiguïté du système d'imposition et taxation, aux tracasseries et au paiement de pot-de-vin. L'accès au financement est restreint pour la majorité d'entrepreneurs qui manquent aussi de garantie. Ceci fait de l'autofinancement et du crédit de proximité (Likirimba, famille) les principales sources de financement des activités entrepreneuriales au Sud-Kivu.

De ces trois axes étudiés dont Katana, Plaine de la Ruzizi et Bukavu, le secteur agroalimentaire du Sud-Kivu présente plusieurs contraintes qui entravent à son expansion. La modernisation des matériels des production reste une des conditions nécessaires pour rendre compétitifs les produits locaux. Leur promotion auprès des consommateurs reste faible et négligée par les entrepreneurs locaux. D'emblée, l'allègement du climat des affaires et des conditions d'accès au crédit permettront un accroissement des investissements privés dans le secteur agroalimentaire au Sud-Kivu.

Mots clés : Entrepreneuriat, Agroalimentaire, Climat des affaires, Sud-Kivu

Abstract

SADIKI MUTARUSHWA Jacques (2022). Analysis of the agrofood sector and perception of the business environment of micro and small enterprises in South Kivu (PhD thesis). Belgium, Gembloux Agro-Biotech, University of Liege, 264 pages, 75 tables, 36 figures.

Abstract

This study presents a diagnosis of the agri-food sector in South Kivu through the various micro and small enterprises, and urban households. The agri-food sector is apprehended through the processing of five types of crops: cassava, maize (corn), rice, fruits (passion fruit, pineapple) and palm nuts used in the manufacture of household soaps. The analysis consisted of identifying the different characteristics of entrepreneurs and enterprises operating in the processing sector. It allowed us to identify the motivations for the creation of these enterprises and to conduct a critical study of the operation and management of these processing units. The study of urban consumption made it possible to determine the different opportunities offered to local entrepreneurs and the constraints that hinder the promotion of locally processed products. The analysis of the business climate was evaluated through various assessments of local entrepreneurs. The data collection covered a total of 92 processing units, of which 44 were in the production areas, 48 in the consumption areas, and 145 urban households, divided between 72 households from affluent areas and 73 households from low-income areas. The investigations took place over a two-year period (2018 to 2019) in the production areas of Katana, the Ruzizi Plain and the consumption area in the city of Bukavu.

The results showed that the entrepreneurs were mostly young with a fairly high level of education but with insufficient support. They are motivated mainly by the accumulation of short-term profits, the quest for independence and the need to ensure the survival of their families. Their decision-making is centralized and unilateral, and the ultimate objective of their activity is to make it sustainable. Their growth is interpreted by the increase in capital invested and the acquisition of production equipment. These micro and small size agribusinesses were characterized by a less qualified workforce trained on the job, using outdated production materials from local assembly with a lack of infrastructure for storage, packaging, labeling system and modern conservation techniques. Their production is sporadic due to the seasonality of agricultural products. The lack of electricity and the valorization of derived products remain weak, of an artisanal character and less diversified. The planning of activities is based on changes in the business environment, hence its

reactive nature. They are increasingly vulnerable in the face of the relations maintained with their clients and suppliers. The economic analysis carried out shows that all the processing units generate positive performance, i.e. profits, with a large part of the value added created going back to the owners. Urban consumption is a source of opportunities for the development of local products, despite the fact that certain factors hinder their promotion in the city of Bukavu. The production of the agri-food sector covers an average of 27.7% of the effective demand in urban areas. Given the criteria of quality, taste, presentation (packaging), price, availability and information on local products, these are less represented in urban households than imported products.

As for the business environment, it is generally poorly appreciated by entrepreneurs because of the ambiguity of the taxation system, harassments and the payment of bribes. The latter is considered a guarantee for proper functioning. The access to financing is restricted for the majority of entrepreneurs who also lack safety net. This makes self-financing and community credit (Likirimba, family) the main sources of financing for entrepreneurial activities in South Kivu.

Of the three axes studied, including Katana, the Ruzizi plain and Bukavu, the agri food sector in South Kivu has several constraints that hinder its expansion. The modernization of production equipment remains one of the conditions necessary to make local products competitive. Their promotion to consumers remains weak and neglected by local entrepreneurs. From the outset, the easing of the business climate and conditions of access to credit will allow an increase in private investment in the agri-food sector in South Kivu.Key words: Entrepreneurship, Agribusiness , Business environment, South Kivu.

Keywords: enterpreneurship, agribusiness, business environment, South Kivu.

Dédicaces

A ma chère épouse ESTHA JOYCE et ma progéniture;

A ma Mère ;

A mes Frères et Sœurs ;

Aux entrepreneurs du Sud-Kivu

In memorum

A toi mon Père, KWAMISO MUTARUSHWA Abel, qui, tôt dans mon adolescence a laissé un vide qu'aucun autre humain ne pourra combler par le même amour que tu portais pour moi.

Si en ces jours je peux obtenir le plus haut et prestigieux diplôme de formation universitaire, c'est grâce à nos nombreuses conversations sur le sacrifice et le dévouement.

Je me rappelle qu'avant ton départ tu m'avais dit : « Jack, il faut travailler dur à l'école pour rendre ta mère fière de toi »

J'aimerais tant que tu me dise: Oui Fils, tu l'as fait !

Tu m'aimais et me faisais confiance et je ne peux que me rejouir de savoir qu'aujourd'hui tu serais encore plus fier de moi

A jamais tu resteras mon rôle-modèle.

Ton fils.

.

Remerciements

A mon Dieu Tout Puissant de m'avoir accordé force, santé et intelligence pour l'achèvement de ce travail combien exigeant.

Ce travail est le fruit d'une collaboration avec notre Promoteur Professeur Philippe LEBEAILLY, qui a accepté de m'encadrer dès mon master de spécialisation jusqu'à l'obtention de mon doctorat. Ma gratitude est grande envers-vous pour tous les conseils et orientations qui ont perfectionné cette thèse. Vous n'avez pas cessé de me faire confiance. Je resterai toujours reconnaissant.

Nos remerciements s'adressent également au Professeur Stany VWIMA Co-promoteur de cette thèse pour son encadrement du début jusqu'à la fin. Ses remarques et orientations nous ont contribué au succès de ce projet.

Aux Professeurs Philippe BURNY, Baudoin MICHEL, Thomas DOGOT, qui ont accepté de faire partie jury de cette thèse. A travers vos lectures minutieuses et critiques, le fond et la forme de cette thèse ont été améliorés.

Nos remerciements au Professeur Jan Bogaert pour avoir accepté de présidé le Jury et au Professeur MFUAMBA LUKEBA Fabrice d'avoir contribué à l'amélioration de cette thèse.

A tout le personnel de l'Unité d'Économie et développement Rural/ Gembloux Agro-Biotech, nous adressons nos adressons nos remerciement. Nadine Stoffelen et Christine Fadeur, recevez particulièrement notre gratitude pour l'accueil, la gestion de nos dossiers administratifs et orientations documentaire relative à notre formation.

Nous adressons notre gratitude à l'Université Évangélique en Afrique à travers son Recteur, le Professeur MUSHAGALUSA NACHIGERA Gustave et son Comité de Gestion, pour cette vision de former le personnel académique. Sans le financement et l'accompagnement reçus de notre Alma Mater, l'Université Évangélique en Afrique, cette thèse ne serait jamais achevée.

Toute ma reconnaissance et gratitude à ma mère NSIMIRIRE NACHIGERA Marie, toi qui, non seulement m'a bercé depuis mon enfance, tu t'es sacrifiée et privée pour que je puisse être ce que je suis aujourd'hui. Je me rappelle nos séances de révision des matières dès l'école primaire. Oui, j'ai bien appliqué tes conseils Maman ! En ce jour, sois fière d'avoir formé un Docteur dès son bas âge. En toi j'ai appris à ne jamais abandonner. Merci de m'avoir montré le chemin vers Jésus Christ notre Seigneur. A vous mes frères et sœurs, je vous dis merci. Qui de plus chers que vous ? je resterai toujours reconnaissant envers votre amour et soutien tant moral, matériel et spirituel.

A ma très chère et tendre épouse ***ESTHA RWEMA Joyce*** pour tous tes sacrifices, ton soutien et ton amour depuis nos fiançailles jusqu'en ces jours. Tu as accepté

d'épouser un doctorant et de vivre loin de son mari des mois durant. HONEY, tu es spéciale et unique. Tu n'as jamais cessé de m'encourager et de prier pour moi. En toi je trouve la force et l'amour. Nous allons enfin savourer le fruit de ce dur labeur et donner à notre progéniture un avenir radieux.

A nos belles-sœurs, beaux-frères, nos adorables neveux et nièces pour l'amour que vous manifestez toujours envers nous. Au couple Dr SAFI BINTI Sonia et Ir BAGAYA Jean-Marie l'amour que vous portez en nous.

A vous mes collège et compagnons doctorants de l'Unité d'Économie et Développement Rural pour votre soutien et encouragement que ne vous cessiez d'apporter à notre égard. A tous les doctorants de Gembloux Agro-Biotech avec qui nous avons passé des bon moments d'amitié.

A toute la diaspora scientifique de Belgique et de l'UEA en particulier et à toutes les familles qui nous ont acceuilli durant notre formation doctorale, trouvez ici nos sincères remerciements.

A toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail et à tous les entrepreneurs du Sud-Kivu qui ont donné sens à cette recherche.

Que Dieu vous bénisse.

Table de matière

RÉSUMÉ ..... **I**
ABSTRACT ..... **III**
DÉDICACES ..... **V**
IN MEMORUM ..... **VI**
REMERCIEMENTS ..... **VII**
LISTE DES FIGURES ..... **XIV**
LISTE DES TABLEAUX ..... **XVI**
LISTE DES ABRÉVIATIONS ..... **XIX**
1 INTRODUCTION GENERALE **3**
2 METHODOLOGIE **9**

2.1 CHOIX DES PRODUITS AGRICOLES ET DES ZONES D'ETUDE **9**
2.2 *COLLECTE DES DONNEES* **10**
2.3 *LES DONNEES SECONDAIRES* **11**
2.4 *LES DONNEES PRIMAIRES* **11**
2.4.1 ENQUETES PRELIMINAIRES 11
2.4.2 ENQUETE PROPREMENT DITE 1 11
2.4.3 ENQUETES PROPREMENT DITE 2 12
2.5 ECHANTILLONNAGE **12**
2.6 ANALYSE DES DONNEES **15**
2.7 LIMITES ET DIFFICULTES RENCONTREES **15**

3 REVUE DE LITTERATURE **21**

3.1 L'ENTREPRENEURIAT ET L'ENTREPRENEUR **21**
3.1.1 ORIGINE 21
3.1.2 ENTREPRENEURIAT COMME INNOVATION 22
3.1.3 ENTREPRENEURIAT COMME OPPORTUNITE 22
3.1.4 ENTREPRENEURIAT COMME CREATION DE VALEUR 23
3.1.5 ENTREPRENEUR PIC 24
3.1.6 ENTREPRENEUR « CAP » 26
3.2 APERÇUS SUR LES MOTIVATIONS ENTREPRENEURIALES **26**
3.2.1 DICHOTOMIE ENTREPRENEUR PAR NECESSITE ET PAR OPPORTUNITE 27
3.2.2 MOTIVATIONS ENTREPRENEURIALES DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT 29
3.3 LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES **30**
3.3.1 CLASSIFICATION DES ENTREPRISES 30
3.3.2 LE CODE D'INVESTISSEMENT CONGOLAIS, UN AVANTAGE AUX PME ? 32
3.4 CLIMAT DES AFFAIRES DES PME **34**
3.4.1 ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT 34
3.4.2 ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL 35
3.4.3 BREVE PRESENTATION DU CLIMAT DES AFFAIRES EN RDC 37
3.4.4 ANALYSE DU CLIMAT DES AFFAIRES DES ENTREPRISES 40

4 LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE/ AGRO-INDUSTRIE 47

4.1 DEFINITION 47
4.2 AGROBUSINESS/ AGROALIMENTAIRE EN AFRIQUE : CONTEXTE DU DEVELOPPEMENT ET CONTRIBUTION 47
4.3 VALORISATION DES PRODUITS AGRICOLES AVEC QUELLES ENTREPRISES ? 50
4.4 CONTRAINTES DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE EN AFRIQUE 53
4.4.1 SERVICES FINANCIERS ET ENVIRONNEMENT MACROECONOMIQUE 53
4.4.2 INFRASTRUCTURES ECONOMIQUES 54
4.4.3 TECHNOLOGIE ET INNOVATION 54
4.4.4 DETERMINATS DE L'INNOVATION DANS LES PME AGROALIMENTAIRE 57
4.4.5 CAPITAL HUMAIN 59
4.4.6 CONCILIATION DE L'OFFRE ET LA DEMANDE 61
4.4.7 L'URBANISATION ET L'AGROALIMENTAIRE 62
4.5 COMPETITIVITE DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE 62
4.6 PRESENTATION DE LA PROVINCE DU SUD-KIVU 66
4.6.1 PRESENTATION SOMMAIRE 66
4.6.2 RELIEF ET HYDROGRAPHIE 66
4.6.3 CLIMAT ET SOL 67
4.7 PRESENTATION DU SECTEUR AGRICOLE DU SUD-KIVU 67
4.7.1 DONNEES DEMOGRAPHIQUES ET CALENDRIER AGRICOLE AU SUD-KIVU 67
4.7.2 PRODUCTIONS AGRICOLES 71
4.7.3 LE MANIOC 72
4.7.4 LE MAÏS 74
4.7.5 LE RIZ 75
4.7.6 LES CULTURES FRUITIERES : AGRUMES, ANANAS, MANGUIER ET MARACUJA 77
4.7.7 LE PALMIER A HUILE 78
4.8 ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES AU SUD-KIVU 79

5 PROFILS DES ENTREPRENEURS ET ENTREPRISES AU SUD-KIVU 85

5.1 PROFILS DES ENTREPRENEURS DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE AU SUD-KIVU 85
5.1.1 SEXES ET STRUCTURES D'AGES DES ENTREPRENEURS 85
5.1.2 ENTREPRENEURS RELATIVEMENT INSTRUITS 86
5.1.3 DES ENTREPRENEURS EXPERIEMENTES ET FAIBLEMENT FORMES 87
5.2 APERÇUS SUR LES MOTIVATIONS ET LES TRAITS PERSONNELS DES ENTREPRENEURS AU SUD-KIVU 88
5.2.1 LES MOTIVATIONS PAR NÉCESSITÉ ET PAR OPPORTUNITÉ 89
5.2.2 LES MOTIVATIONS PUSH 90
5.2.3 LES MOTIVATIONS PULL 91
5.2.4 MOTIVATIONS ENTREPRENEURIALES PAR MILIEU 92
5.3 PROFILS DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES AU SUD-KIVU 94
5.3.1 TYPES D'ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES 94
5.3.2 MAIN D'ŒUVRE ET PROPRIETES D'UNITES DE TRANSFORMATION 94
5.3.3 UNE MAIN D'ŒUVRE PEU QUALIFIEE ET MOINS REMUNEREE 95
5.3.4 SOURCE DU CAPITAL INITIAL 97

5.3.5 STRATEGIES DE FINANCEMENT DES ACTIVITES 98
5.3.6 DU MANQUE DES INFRASTRUCTURES STOCKAGE ET CONSERVATION 99
5.3.7 SOURCES D'ENERGIES ET CONSEQUENCES DES COUPURES DU COURANT 100
5.3.8 DE L'INTRODUCTION DE L'INNOVATION DANS LES MPME 102

6 TRANSFORMATION DES PRODUITS AGRICOLES AU SUD-KIVU 107

6.1 TRANSFORMATION DE MAÏS ET DE MANIOC 107
6.1.1 TRANSFORMATION DE MAÏS 109
6.1.2 TRANSFORMATION DE MANIOC 117
6.2 TRANSFORMATION DE RIZ 125
6.2.1 CHAINE D'APPROVISIONNEMENT DE RIZ 125
6.2.2 DISTRIBUTION DE RIZ BLANC 126
6.2.3 FICHES TECHNIQUES DES DECORTIQUEUSES DE RIZ PADDY 126
6.2.4 DECORTIQUEUSES DE PRESTATION DE SERVICE 128
6.2.5 TRANSFORMATION SEMI-INDUSTRIELLE DU RIZ LOCAL 130
6.3 TRANSFORMATION DES JUS DE FRUITS 134
6.3.1 PRODUCTION SEMI-INDUSTRIELLE DE JUS DE FRUITS 134
6.3.2 CHAINE D'APPROVISIONNEMENT DES FRUITS 134
6.3.3 STOCKAGE ET CONDITIONNEMENT DES JUS DE FRUITS 136
6.3.4 DISTRIBUTION DES BREUVAGES 137
6.3.5 PERFORMANCE DES UNITES DE TRANSFORMATION DE JUS 137
6.4 TRANSFORMATION DE LA NOIX DE PALMISTE 141
6.4.1 BREVE DESCRIPTION DU SECTEUR DE TRANSFORMATION DES SAVONS 141
6.4.2 CHAINE D'APPROVISIONNEMENT 141
6.4.3 CAPITAL DE DEMARRAGE ET EQUIPEMENTS DE TRANSFORMATION 143
6.4.4 FICHE TECHNIQUE ET PROCEDE DE FABRICATION DE SAVON KIFEBE 144
6.4.5 PERFORMANCE DES UNITES DE FABRICATION DES SAVONS 145

7 APERÇUS CRITIQUES SUR LA GESTION DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES AU SUD-KIVU 151

7.1 DE LA PERENNITE 151
7.2 INDEPENDANCE 151
7.3 DE LA CROISSANCE 152
7.4 DE LA PRISE DE DECISION ET VISION DE L'ENTREPRISE 153
7.5 LE COMPORTEMENT REACTIF FACE A SON ENVIRONNEMENT 153
7.6 DES CONDITIONS DE L'ENTREE SUR LE MARCHE 154
7.7 CARACTERISTIQUES DE FONCTIONNEMENT 154
7.8 STRATEGIES DE L'ACTIF 154
7.9 LA STRATEGIE DE L'EVOLUTION 154
7.10 RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL 155
7.11 DE LA VULNERABILITE FACE A LEUR ENVIRONNEMENT 155

8 LA CONSOMMATION URBAINE, UNE OPPORTUNITE POUR LES MPME AGROALIMENTAIRES 161

8.1 CARACTERISTIQUES DES MENAGES URBAINS 161
8.1.1 PROFILS DES CHEFS DE MENAGES 161
8.1.2 STRUCTURES DES MENAGES 162
8.2 CONSOMMATION DES PRODUITS TRANSFORMES DANS LES MENAGES URBAINS 164
8.2.1 ALIMENTS DE BASE DES MENAGES 164
8.2.2 NOMBRE DE REPAS PAR JOUR 165
8.2.3 RENSEIGNEMENTS SUR L'ORIGINE DES PRODUITS CONSOMMES DANS LES MENAGES 166
8.3 CONSOMMATION DE MAÏS 166
8.3.1 MODES D'APPROVISIONNEMENT ET FOURNISSEURS DE FARINE DE MAÏS 167
8.3.2 ORIGINES DES FARINES DE MAÏS CONSOMMEES 168
8.4 CONSOMMATION DE FARINE DE MANIOC 170
8.4.1 FREQUENCE ET COUT ENGAGE 170
8.4.2 ORIGINES DES FARINES DE MANIOC CONSOMMEES 171
8.4.3 MODES D'APPROVISIONNEMENT ET FOURNISSEURS DE MANIOC 171
8.4.4 CRITERES DE CHOIX DE FARINES DE MANIOC 172
8.5 CONSOMMATION DE RIZ DANS LES MENAGES URBAINS 173
8.5.1 CONSOMMATION DE RIZ IMPORTE 173
8.5.2 FREQUENCE DE CONSOMMATION ET COUT 174
8.5.3 ORIGINES DE RIZ IMPORTE CONSOMNE DANS LES MENAGES 175
8.5.4 ORIGINES ET MODES D'APPROVISIONNEMENT DU RIZ LOCAL 175
8.5.5 CRITERE DE CHOIX DU RIZ LOCAL 177
8.6 CONSOMMATION DES JUS DE FRUITS DANS LES MENAGES URBAINS 178
8.6.1 CONNAISSANCE DES JUS LOCAUX 179
8.6.2 CONSOMMATION DE JUS LOCAL DANS LES MENAGES URBAINS 179
8.6.3 LIEUX DE CONSOMMATION 180
8.6.4 RAISONS DE NON CONSOMMATION DU JUS LOCAL 181
8.7 CONSOMMATION DES JUS IMPORTES 182
8.7.1 CRITERES DE CHOIX DES JUS IMPORTES 182
8.8 UTILISATION DES SAVONS DANS LES MENAGES URBAINS 183
8.8.1 SAVONS LOCAUX : KIFEBE ET SAVON BLEU 183
8.8.2 RAISONS DE NON UTILISATION DES SAVONS LOCAUX 184
8.9 QUANTIFICATION DE LA DEMANDE URBAINE EN PRODUITS TRANSFORMES 185

9 PERCEPTION DU CLIMAT DES AFFAIRES ET PERSPECTIVES DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE 191

9.1 ENTREE SUR LE MARCHE 192
9.2 OBSTACLES DES MPME AGROALIMENTAIRES AU SUD-KIVU 193
9.2.1 OBSTACLES DANS LES ZONES DE PRODUCTION 193
9.2.2 OBSTACLES DANS LA ZONE DE CONSOMMATION 193
9.3 PERCEPTION DU CLIMAT DES AFFAIRES PAR LES ENTREPRENEURS 196
9.3.1 APPRECIATION DU CLIMAT DES AFFAIRES DURANT LES 3 DERNIERES ANNEES 196

9.3.2 ATTITUDES DES INSTITUTIONS PUBLIQUE PROVINCIALES FACES AUX ENTREPRENEURS 197
9.3.3 SYSTEME D'IMPOSITION ET DE TAXATION 199
9.3.4 PAIEMENT DE POT-DE-VIN 200
9.3.5 PERCEPTIONS DES ATTITUDES DES IMF FACE AU SECTEUR AGROALIMENTAIRE 203
9.3.6 PERCEPTION DE CHANGEMENT DANS LE COURT TERME 204
9.4 CRITIQUES SUR LA RELANCE DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE EN RDC ET PISTES DE SOLUTIONS 206

10 CONCLUSION ET PERSPECTIVES 213
11 217
BIBLIOGRAPHIE 217
11 BIBLIOGRAPHIE 219

Liste des figures

Figure 1: Zone d'étude 9
Figure 2: Résumé des indicateurs Doing Buisness RDC 2016-2020 38
Figure 3: Pourcentages d'accès au crédit par catégorie des revenus en RDC 40
Figure 4: Pourcentages des parts de la valeur ajoutée dans la chaîne agricole globale en Afrique 49
Figure 5: Parts des cultures dans la création de la valeur ajoutée en Afrique Centrale et de l'Ouest 49
Figure 6: Écart de productions totales (en tonnes) des cultures au Sud-Kivu 72
Figure 7: Évolution en tonnes de production des agrumes au Sud-Kivu 77
Figure 8: types des rémunérations 96
Figure 9: Stratégies de financement des activités en pourcentages 98
Figure 10: conséquences de coupure du courant 101
Figure 11: chaine d'approvisionnement et de distribution de manioc et maïs 108
Figure 12: Part des charges dans le coût de production d'une tonne de farine de maïs 111
Figure 13: Structure des coût de production de farine de maïs (%) 116
Figure 14: structures des coûts de production d'une tonne farine de manioc 122
Figure 15: chaîne de production et de distribution riz local et importé 125
Figure 16: Structures des coûts de production d'une de riz blanc 132
Figure 17: chaîne d'approvisionnement des fruits et distributions de breuvages 135
Figure 18: part des charges dans les coût de production de jus d'ananas et maracuja 139
Figure 19: Chaîne d'approvisionnement et de distribution des savons 142
Figure 20: Parts des charges dans le coût production d'une tonne d'huile palmiste 147
Figure 21 : aliments de base dans les ménages urbains 165
Figure 22:Renseignements sur les produits consommés 166
Figure 23 : Fournisseurs et mode d'approvisionnement en farines de maïs (%) 168
Figure 24: critères de choix des farines des maïs dans les ménagers urbains 169
Figure 25: Mode d'approvisionnement et fournisseurs de farine de manioc (en %) 171
Figure 26 : Critères de choix des farines de manioc consommées dans les ménages urbains 172
Figure 27: Origines du riz importé 175
Figure 28: Origines du riz local 176

Figure 29 : Mode d'approvisionnement et fournisseurs du riz local 177
Figure 30: Pourcentages de Critères de choix du riz importé dans les ménages urbains 177
Figure 31: Critères de choix des différents riz importés 178
Figure 32: Connaissances sur le jus local 179
Figure 33: Lieux de consommation de jus local 181
Figure 34: Raisons réticence de consommation du jus local 181
Figure 35 : Critères des choix des jus importés 183
Figure 36: Raison de non utilisation des savons ménagers locaux 184

Liste des tableaux

Tableau 1: Localisation des ménages enquêtés 14
Tableau 2: Tableau explicatif des différentes phases de collecte des données 16
Tableau 3: Classification des entreprises selon la loi congolaise 27
Tableau 4: Réformes d'améliorations du code d'investissement en RDC 28
Tableau 5: Composante de l'écosystème entrepreneurial 32
Tableau 6: Les coupures électriques et leurs conséquences 35
Tableau 7: Typologie des activités individuelles agroalimentaires à petite échelle 44
Tableau 8: Innovations émergentes à fort potentiel dans secteur agroalimentaire 48
Tableau 9: La sécurité alimentaire, la productivité agricole et la compétitivité de l'industrie agroalimentaire 55
Tableau 10: Données démographique de la province du Sud-Kivu 59
Tableau 11: Calendrier agricole du Sud-Kivu 60
Tableau 12: Rapport phytosanitaires des principales cultures vivrières 62
Tableau 13: Évolution des rendements en tonnes des différentes des cultures au Sud-Kivu 63
Tableau 14: Indicateurs de production de manioc au Sud-Kivu 65
Tableau 15: Indicateurs de production de maïs au Sud-Kivu 66
Tableau 16: Indicateurs de production du Riz paddy au Sud-Kivu 68
Tableau 17: Indicateurs de production de palmier à huile 70
Tableau 18: Entreprises agroalimentaires opérationnelles et non opérationnelles au Sud-Kivu 71
Tableau 19: Genres et âges des entrepreneurs 70
Tableau 20: Niveau d'étude des entrepreneurs 71
Tableau 21: Ancienneté et formation des entrepreneurs 72
Tableau 22: Scores des motivations entrepreneuriales 74
Tableau 23: Score des motivations en milieu rural et urbain 77
Tableau 24: Classification des entreprises selon leurs milieux 79
Tableau 24: Main d'œuvre et propriété d'entreprises 80
Tableau 26: Diverses sources du capital initial (en %) 82
Tableau 27: Sources d'énergie utilisées (en %) 85
Tableau 28: types d'innovation introduite dans les MPME agroalimentaires au Sud-Kivu 87
Tableau 29: rythme de production de unités de prestation de service de maïs 139
Tableau 30: Compte d'exploitation d'une unité de prestation de service de maïs (Pour une tonne de farine transformée) 140
Tableau 31: Types de valorisation de maïs au Sud-Kivu 142
Tableau 32: Compte d'exploitation d'une Tonne farine de maïs ordinaire et de Semoule 145
Tableau 33: Compte d'exploitation d'une unité de Prestation de service de transformation de Manioc (Une tonne) 148
Tableau 34: Types de valorisation du manioc au Sud-Kivu 150

Tableau 35: Compte d'exploitation production d'une tonne de Manioc.....151
Tableau 36: analyse SWOT du secteur de transformation de manioc et maïs 154
Tableau 37: Fiche technique décortiqueuse SB30.....157
Tableau 38: Fiche technique de décortiqueuse SB50.....158
Tableau 39: compte d'exploitation d'une décortiqueuse de riz paddy 159
Tableau 40: Compte d'exploitation de transformation et de vente d'une tonne de riz blanc 161
Tableau 41: Analyse SWOT du secteur de la transformation de Riz au Sud-Kivu.....163
Tableau 42: Types de fruits et leurs valorisations au Sud-Kivu.....167
Tableau 43: Compte d'exploitation pour 10 casiers de jus de maracuja et d'ananas 169
Tableau 44: Analyse SWOT du secteur de transformation de fruits de maracuja et d'ananas 170
Tableau 45: Capital de démarrage d'une savonnerie.....174
Tableau 46: Fiche technique de Presse noix palmiste 175
Tableau 47: Compte d'exploitation d'une tonne de noix de palmiste dans la savonnerie .177
Tableau 48: Contraintes et Opportunité du secteur de transformation de savons ménagers au Sud-Kivu 179
Tableau 49: Caractéristiques du chef des ménages 163
Tableau 50: tailles et âges de membre de ménages 164
Tableau 51: types d'habitats des ménages urbains.....165
Tableau 52: types de statuts fonciers.....165
Tableau 53: revenus moyens des ménages urbains 166
Tableau 54: nombre de repas consommés par ménage 168
Tableau 55: Fréquence hebdomadaire de consommation de maïs et coûts engagés 169
Tableau 56: Diverses origines de maïs consommé dans les ménages urbains 170
Tableau 57: Consommation de manioc et coût 172
Tableau 58: Origines de manioc consommé dans les ménages urbains 173
Tableau 59: fréquence de consommation du riz importé.....176
Tableau 60: Fréquence de consommation du riz local 177
Tableau 61: Quantité et coût d'acquisition de jus local consommé 182
Tableau 62: Fréquence de consommation du jus importé 184
Tableau 63: Fréquence et quantité de savon local consommés par ménage.....186
Tableau 64:Utilisation des savons importés par ménage.....187
Tableau 65: Estimation de la Quantités demandées de ménages urbains.....173
Tableau 66: Facilité d'entrée sur le marché d'activités.....201
Tableau 67: Types d'obstacles en zones de production et de consommation 203
Tableau 68: Perception du climat des affaires durant les 3 dernières années.....206
Tableau 69: Attitudes des institutions publiques provinciales vis-à-vis des entrepreneurs locaux.....207
Tableau 70: Appréciation du système de taxation et d'imposition 208
Tableau 71: Motifs de paiement de corruption.....210

Tableau 72: Aperçu général du climat des affaires 211
Tableau 73: Perceptions face aux IMF 212
Tableau 74: Changement de situation dans le court terme 214
Tableau 75: avantages et désavantages du parc agroalimentaire en RDC 218

Liste des abréviations

ADPA : Action pour le Développement des Paysans Agriculteurs

AfDB: African Development Bank

AGRA: Alliance of Green Revolution in Africa

ANAPI : Agence Nationale pour le Promotion de l'Investissement

ASBL : Association Sans But Lucratif

BRALIMA : Brasserie, Limonaderie Malterie

CAID : Cellule d'Analyse des Indicateurs de Développement

CAP : Croissance Autonomie Pérennité

CEPRAMAL : Centre de Production pour l'Amélioration de l'Alimentation

CI : Consommations Intermédiaires

CIRAD : Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

CORPAU : Coopérative des Producteurs Agricole d'Uvira

COSAKI : Collectif des producteurs des savons du Kivu

DSCRP : Document Stratégique de Croissance et de la Réduction de la Pauvre

DSPI : Document de la Politique et des Stratégies Industrielle

FAO : Food Agriculture organisation

FC : Franc Congolais

FEC : Fédération des Entreprises du Congo

FOMULAC : Fondation Médicale de Université de Louvain au Congo

FPI : Fonds pour la Promotion de l'Industrie

IFC : International Finance Corporation

IITA : International Institute of Tropical Agriculture

IMF : Institutions de Microfinance

INERA : Institut National de Recherche en Agriculture

INS : Institut National de Statistique

IPAPEL : Institut Provincial d'Agriculture et d'Élevage

MASOSO: Maïs, Sorgho, Soja

MENA: Middle East and North Africa

MINOKA : Minoterie de Kamanyola

MPME : Micro, Petite et Moyenne Entreprise

MUSO : Mutuelle de Solidarité
NTIC : Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
OCC: Office Congolais de Contrôle
OECD: Organization for Economic and Co-operation and Development
OPEP : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
PAM : Programme Alimentaire Mondial
PIC : Pérennité Indépendance Croissance
PICAGEL : Projet Intégré de Croissance Agricole dans les Grands Lacs
PIN : Programme Indicatif National
PMEA : Petites Moyennes Entreprises Artisanales
PNIA : Programme National d'Investissement en Agriculture
PNSAR : Programme National de la Relance du Secteur Agricole Rural
PNURC : Programme National d'Urgence de Renforcement des Capacités
PRAAL : Programme d'Autosuffisance Alimentaire
PROYEN : Programme National pour l'Emploi des Jeunes
R&D : Recherches et Développement
RDC : République Démocratique du Congo
RNE : Résultat Net d'Exploitation
SNDR : Stratégie Nationale de Développement de la Riziculture
SNEL : Société Nationale d'Électricité
SOCODEE : Société Congolaise de Distribution d'Eau et d'Électricité
SOJUF : Société des Jus de Fruits
SOS : Save Our Souls
TIC : Technologies d'Information et de Communication
TPE : Très Petites Entreprises
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCB : Université Catholique de Bukavu
UEA : Université Évangélique en Afrique
UNDESA: United Nations Department of Economic and Social Affairs
UNESCO: United Nations Educational, scientific and Cultural organization
UNIDO: United Nations Industrial Development Organization
VA : Valeur Ajoutée.

1

Introduction générale

1 Introduction générale

Le secteur agroalimentaire sub-saharien majoritairement composé des micros et petites entreprises informelles et artisanales contribue dans la valorisation des produits locaux, dans la sécurité alimentaire et dans la réduction de la pauvreté. Il offre une diversité des produits aux consommateurs urbains et constitue un secteur incontournable dans la création de milliers d'emplois dont le partage de savoir-faire est acquis au sein même de la famille. Malgré que les activités de ce secteur soient visibles, elles restent faiblement considérées par les instances de décision et les politiques de développement (Gradval, Broutin, and Delmas 2008). Ainsi, le développement de ce secteur viable et actif n'est pas seulement une préoccupation de développement, mais aussi une opportunité de marché pour les entreprises et plus particulièrement les petits exploitants qui sont les plus grands investisseurs privés dans l'agriculture en Afrique (EC, 2013). Nombreuses études ont soutenu que, si la production agricole des pays africains est compétitive, les possibilités de création de valeur ajoutée des produits dérivés restent limitées (Esterhuizen, 2006 ; Sefoko, Van Rooyen et Ndanga, 2008).

Bien que la RDC dispose d'un potentiel agricole, elle demeure encore jusqu'à ces jours classés parmi les pays les plus pauvres du monde. L'une des raisons récurrentes qui justifie ce paradoxe est la présence des chaînes de valeur agricole faibles et fragiles : une absence/manque de structure organisationnelle, de surveillance réglementaire institutionnelle, de mécanisme de marché des sous-secteur agricoles et de l'implication acteurs pour exploiter ce secteur d'activité et à valeur ajoutée interdépendante et connexe.

En 2017, le secteur agricole a participé à 20% du PIB, les services 37,8%, 17,4% des industries extractives et 19,7% de l'industrie manufacturière (dominée par l'alimentation et les boissons) (BCC, 2018). L'agriculture à faible productivité emploie 62 % de la population en âge de travailler (World Bank, 2018a), 65 % en 2012 et 72 % en 2005 (Maur et Palmade, 2022). Au regard ces fait et des guerres, conflits armés, à l'instabilité politique qui ont marqué l'histoire de la RDC, son économie reste entièrement extravertie (Lubanda, Smutka, et Selby 2016).

La province du Sud-Kivu quant à elle, située à l'Est de la RDC, présente aussi une situation économique essentiellement tournée vers l'exploitation minière, le commerce et l'agriculture. Cette dernière y est surtout pratiquée sur des petites étendues par des ménages non encadrés utilisant des outils rudimentaires, des semences non améliorées et des techniques culturales obsolètes (PNUD, 2009). Par conséquent, elle figure parmi les provinces qui dépendent plus des produits importés, même pour lesquels elle peut avoir un avantage comparatif (CONSORTIUM CRONGD/Sud-Kivu 2010) (Vwima 2014). Cette évidence soulève

un questionnement sur la productivité et la capacité de son secteur agroalimentaire à satisfaire la demande locale par la valorisation de ses produits.

Au cours des années, le nombre d'entreprises agroalimentaires de la province du Sud-Kivu, s'est réduit et la majorité d'entre elles ont cessé de fonctionner. D'autres entreprises ont réduit sensiblement leurs activités suite à des multiples contraintes telles que les pillages dus aux guerres et aux conflits armés, le délabrement des infrastructures routières qui empêchent l'acheminement de produits des zones enclavées vers les zones de consommation, le manque d'entretien des plantations, manque de crédit financier et non financier (Vwima, 2014 ; FEC, 2007, Mufungizi et Tieman, 2011). La corruption élevée a aussi affecté négativement les capacités et le fonctionnement des institutions secouant les vecteurs promoteurs de la croissance et entravant ainsi les investissements et les activités entrepreneuriales (Sebigunda 2013; RDC, 2015). Selon le rapport de l'ONG *« Transparency International »* de 2019 portant sur l'indice de perception de corruption, la RDC est l'un de pays le plus contraignant où il est difficile d'investir compte tenu du climat des affaires et de la gouvernance.

Néanmoins, malgré ces différentes difficultés structurelles et conjoncturelles ci-haut énumérées, le Sud-Kivu compte encore, d'une part, quelques unités agroalimentaires opérationnelles à production semi-industrielle ou industrielle (Vwima 2014), et d'autre part, d'une multitude des petites unités informelles à caractère familial à faible production. Des obstacles significatifs de formalisation réduisent le nombre de PME congolaises constituée à plus de 90% des entreprises de petite taille (1 à 9 employés) et près de la moitié d'entre elles ont été lancées sur le marché, il y a moins de cinq ans. Ces jeunes entreprises représentent plus de 35% malgré le contexte fragile dans lequel elles évoluent. Quant aux entreprises de plus de six ans, elles contribuent à l'emploi à plus de 60% (Maur et Palmade,2022).

Pourtant, il est démontré que les PME rurales et urbaines à échelle de transformation artisanale, semi-industrielle ou industrielle des produits locaux, souvent informelles, ont fait preuve d'une forte capacité d'innovation et d'une réactivité du marché (Sautier, Vermeulen et *al.*, 2006, Diallo, 1994). Elles représentent environ 90% d'entreprises et plus de 50% de l'emploi dans le monde entier. Dans les pays en développement, elles représentent 45% de l'emploi formel (IFC, 2012 ; Bauchet et Morduch, 2013). Néanmoins, ces dernières sont confrontées à plusieurs contraintes liées au financement (Ligthelm et Cant, 2003, Kamaruddin et al. 2018), aux coûts de transaction élevés (Abedian et Antonie, 2001), au manque d'expérience managériale, à la pénurie des matières premières et au manque d'accès au marché international (Kimura, 2003). Outre le problème de financement qui reste très limité pour les PME, l'instabilité politique et l'environnement des affaires

entravent, à leur tour, la bonne performance de ces dernières (Piabuo, Baye et Tieguhong, 2015 ; Ayyagari, Beck, et Demirguc-Kunt 2007).

La province du Sud-Kivu fait face également à une croissance démographique associée à l'exode rural et à une urbanisation très intensifiée. Cette dernière reste un facteur d'accroissement de la demande en produits agricoles de haute qualité qui ne sont pas actuellement offerts en qualité et quantités suffisantes par les agriculteurs africains (World Bank, 2022). Le secteur de transformation agroalimentaire de la province présente encore de retard à plusieurs niveaux. Ce qui le rend incapable à satisfaire la demande locale. En amont du secteur, on constate une faible productivité agricole, un manque d'infrastructures d'entreposage et de stockage qui détériore la qualité de la matière première et occasionne ainsi d'énormes pertes post-récoltes. Au niveau de la transformation, il s'observe la vétusté des machines de production, le manque d'infrastructures d'empaquetage et les mauvaises techniques de conservation qui n'offrent pas aux produits finis une valeur ajoutée leur permettant de faire face aux produits concurrentiels importés.

Eu égard à ce qui précède, on constate que le secteur de transformation agroalimentaire du Sud-Kivu peut offrir aux entrepreneurs locaux d'innombrables opportunités en amont comme en aval des différentes filières agricoles. D'une part, il existe une possibilité d'améliorer les revenus (surtout ceux des paysans), de contribuer à la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire et d'autre part, de permettre à la province de substituer certaines importations agroalimentaires par des produits locaux et d'accroitre l'exportation des produits à forte valeur ajoutée.

Cela étant, cette thèse se donne comme objectif global de mettre en évidence l'organisation du secteur agroalimentaire du Sud-Kivu à travers les entreprises qui y évoluent. Il est clair qu'en identifiant les caractéristiques internes et externes de ces entreprises, cette étude parviendra à proposer des pistes de solution pour l'amélioration de l'ensemble du secteur agroalimentaire.

Se référant à ce qui précède, cette thèse essaiera de répondre à la double question à savoir :

- Quel est l'état du secteur agroalimentaire dans la province du Sud-Kivu ?
- Quel est la perception du climat des affaires dans lequel évoluent les entrepreneurs du secteur agroalimentaire du Sud-Kivu ?

Afin d'apporter réponses à ces différentes questions, cette thèse s'est assignée comme objectifs spécifiques de :

- Caractériser les entrepreneurs et les MPME de transformation agroalimentaire ;
- Évaluer la performance des unités de transformation au Sud-Kivu ;
- Identifier les opportunités qu'offre le secteur agroalimentaire aux entrepreneurs ;

- Analyser la perception du climat des affaires dans lequel évoluent les entrepreneurs du Sud-Kivu
- Définir les stratégies à adopter pour le développement du secteur agroalimentaire du Sud-Kivu.

Enfin, les hypothèses suivantes ont été formulées pour répondre aux questions de départ :

- Le secteur agroalimentaire est généralement constitué des micro entreprises équipées des infrastructures de production vétustes.
- Le climat des affaires au Sud-Kivu est négativement perçu par les entrepreneurs ; il est aussi caractérisé par des paiements des pot-de-vin comme garantie de fonctionnement des activités entrepreneuriales.

L'insuffisance de la quantité des produits transformés, le manque de labélisation, la faible promotion du local, la qualité du produit fini sont les facteurs qui freinent l'exploitation opportunités offertes par le secteur agroalimentaire aux entrepreneurs

2

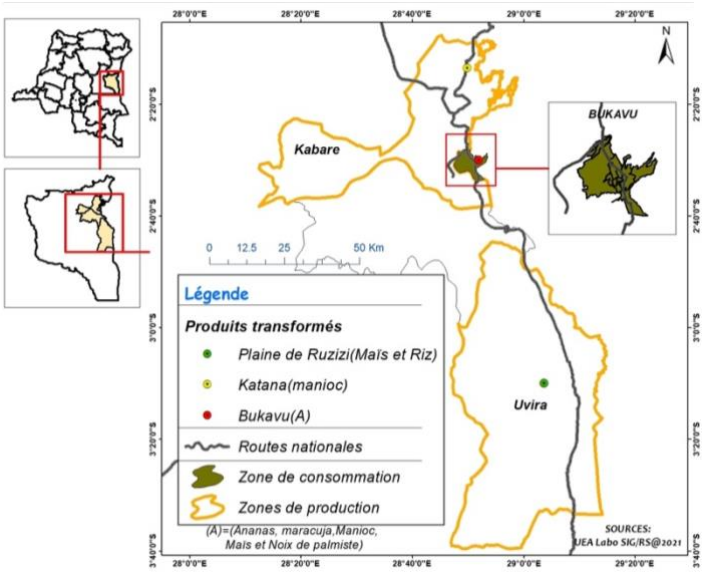
Méthodologie

2 Méthodologie

La présente étude a été effectuée dans la province du Sud-Kivu précisément dans deux zones, à savoir : celle de production et celle de consommation. La première zone est composée de la Plaine de la Ruzizi dans le territoire d'Uvira et du groupement de Katana dans le territoire de Kabare. La deuxième zone est uniquement composée de la ville Bukavu chef-lieu de la Province du Sud-Kivu. Cette étude s'est basée sur les données primaires obtenues des enquêtes effectuées entre 2018 et 2019 sur la transformation de manioc, maïs, riz, noix palmiste et de fruits, la consommation des produits agricoles dans les ménages urbains et la perception du climat des affaires au Sud-Kivu. Ces données ont été complétées par des observations et des interviews avec certaines associations de producteur-transformateurs et des institutions d'appui à la promotion de la petite entreprise.

2.1 *Choix des produits agricoles et des zones d'étude*

Le choix de la zone d'étude s'est effectué en fonction de l'importance et de l'intensité des activités de transformation des produits agricoles dans un milieu. L'accessibilité, les échanges commerciaux entre les zones de production et celle de consommation ainsi que la prédominance de la culture dans les zones de production ont été aussi pris en compte dans les choix de ces dernières.



Source : UEA labo SIG RS@2021

Figure 1: Zone d'étude

Ainsi, le choix des produits agricoles traités dans ce travail a été motivé par le niveau élevé de transformation dans le milieu d'étude ainsi que leur importance dans la consommation de la population. Le manioc, le maïs et le riz constituent les trois principaux produits de premières nécessités dans la consommation dans la province du Sud-Kivu. La noix palmiste quant à elle constitue le produit dérivé de palmier à huile qui intervient dans la production soit directement ou indirectement des plusieurs produits finis et produits dérivés tels que « l'huile de palmiste, les tourteaux et le savon. Le maracuja et l'ananas quant à eux figurent parmi les fruits les plus transformés dans la ville de Bukavu.

A ce qui précède, le choix des zones de production a été effectué de la manière suivante :

- Le choix de la ville de Bukavu » a été motivé tout d'abord parce qu'elle le chef-lieu de la province du Sud-Kivu et représente aussi la grande zone de consommation des produits agricoles locaux. Elle est aussi considérée comme un point d'approvisionnement en produits transformés de certains milieux ruraux. Elle possède un niveau de transformation intensifié des produits agricoles et de leurs dérivés en l'occurrence le maïs, le manioc, les fruits (maracuja et ananas) et de la noix palmiste. La noix de palmiste a été sélectionnée car elle constitue l'une des principales matières premières dans la fabrication des Kifebe dans la ville de Bukavu. Elle provient principalement des zones de production de palmier à huile en l'occurrence du territoire de Fizi, Bunyakiri et Shabunda et dans la province du Nord-Kivu. De tous les produits choisis, seul le riz n'est pas transformé dans la ville de Bukavu.
- La Plaine de la Ruzizi a été choisie premièrement à cause de l'intensification de la culture de Riz qui contribue à la production de la Bière par la société brassicole « BRALIMA » et présente aussi des potentiels pour la production de riz de table. Deuxièmement, la culture de maïs y est aussi plus productive comparativement au territoire de Kabare.

Enfin, la zone de production de Katana a été choisie pour l'intensification de la culture et de la transformation de manioc où une grande partie de la production est commercialisée dans la ville de Bukavu.

2.2 *Collecte des données*

La collecte des données de ce travail s'est inspirée de l'approche méthodologique qui consiste à faire une revue de littérature compréhensive des éléments clés afin de développer l'appréhension des facteurs. Ces facteurs déterminent le cadre théorique relatif au secteur agroalimentaire, à l'entrepreneuriat, et enfin, au climat des affaires des entreprises. Ceci a constitué l'ensemble des données secondaires. L'analyse du secteur agroalimentaire se fait sous l'angle microéconomique à travers les unités de transformation dans le but de comprendre leurs réalités et fonctionnement.

2.3 *Les données secondaires*

Les données secondaires ont été collectées auprès des administrations publiques (ministères et division de l'entrepreneuriat, l'IPAPEL, INS, FPI, FEC et DGDA, OCC et d'autres organisations en charge de l'agriculture et l'entrepreneuriat dans la province du Sud-Kivu. D'autres données secondaires sont issues des rapports et travaux de l'UEA, UCB, Gembloux, Banque Centrale du Congo et Ministères nationaux.

2.4 *Les données primaires*

Celles-ci sont issues des enquêtes effectuées directement auprès des unités de transformation des produits agricoles et auprès des ménages urbains. Pour ces derniers, les chefs de ménages étaient les principaux acteurs auprès desquels les enquêtes ont été effectuées. Quant aux unités de transformation agricoles, les propriétaires ou gérants ont été considérés comme les acteurs principaux. Ces acteurs sont ceux qui effectuent la transformation et la distribution des produits auprès de consommateurs soit directement ou par l'intermédiaire des commerçants de produits locaux. Pour la transformation du riz dans la plaine de la Ruzizi, les organisations paysannes jouent un rôle important dans le fonctionnement des unités de transformation. Les techniques de collecte des données utilisées sont les interviews, les observations directes et indirectes et les questionnaires d'enquête. La collecte des données primaires s'est effectuée en trois phases distinctes.

2.4.1 Enquêtes préliminaires

Elle a été réalisée sur une période de deux mois (Janvier à Mars 2018). Elle avait pour but de se familiariser avec les acteurs directs et indirects du secteur de transformation agroalimentaire au Sud-Kivu. Une descente sur le terrain nous a permis à identifier les différents acteurs impliqués directement ou indirectement dans le secteur de transformation agroalimentaire des zones de production et celles de consommation. Un guide d'entretien a été utilisé pour comprendre le contour de l'entrepreneuriat et du secteur agroalimentaire du Sud-Kivu. Ce guide a aussi été adressés auprès des services d'appui et d'accompagnement du secteur agroalimentaire (Association ou Coopératives des transformateurs des produits agricoles) et de l'entrepreneuriat.

2.4.2 Enquête proprement dite 1

Cette phase a consisté à collecter les données auprès des acteurs clés qui sont les propriétaires des unités de transformation de produits agricoles et auprès des ménages urbains. Celle-ci s'est effectuée sur une période de 6 mois soit de mars à septembre 2018.

En effet, ces données ont permis d'identifier les motivations de création des PME, les caractéristiques des entrepreneurs et celles des entreprises. Elles ont ensuite permis de faire un diagnostic sur l'organisation du secteur de transformation des produits agricoles au Sud-Kivu. En outre, elles nous ont permis d'évaluer la

performance économique (création de valeur ajoutées, profit) de ces microentreprises de transformation par l'établissement des comptes d'exploitation. Grâce aux interviews approfondies avec les entrepreneurs, nous avons été capables d'identifier les caractéristiques de gestionnaires des entrepreneurs et leurs perceptions par rapport à l'environnement des affaires. Leur perception a été focalisée sur l'attitude des IMF, du gouvernement provincial face au secteur de transformation agricole, à la corruption et aux taxes payées. Une identification des contraintes internes et externes a été possible grâce aux interviews menées auprès des propriétaires des unités de transformation agroalimentaires enquêtées.

Enfin, dans le but de déterminer les opportunités de marché offertes aux petites entreprises agroalimentaires locales, une enquête s'est déroulée auprès des ménages urbains (Bukavu). Cette enquête a apporté des informations spécifiques de 145 ménages urbains de la ville de Bukavu notamment sur :

- Leurs connaissances des produits consommés ;
- Les critères des choix des produits consommés ;
- La place des produits locaux dans la consommation des ménages ;
- Leurs perceptions de consommation par rapport aux produits locaux ;
- L'estimation de la quantité demandée et la part des produits locaux sur le marché urbain.

Les ménages urbains ont été choisis pour les raisons que les consommateurs urbains sont plus exposés à une diversité des produits transformés (locaux et importés). ce qui constitue une opportunité pour les entrepreneurs à se conformer aux exigences du marché afin de profiter des économies d'échelle. Cette enquête s'est déroulée durant une période de 45 jours soit de mi-Août à fin septembre 2018.

2.4.3 Enquêtes proprement dite 2

La deuxième phase de collecte des données primaires s'est déroulée sur une période de quatre mois soit de Mai à Septembre 2019. Cette enquête s'est effectuée auprès des unités de transformation agricoles (maïs, manioc riz, ananas, et maracuja). Elle avait comme objectifs :

- De faire un second diagnostic sur les coûts de production dans les unités de production et l'analyse des chaînes d'approvisionnement dans le but de déterminer les types de coordination entres les entrepreneurs et leurs fournisseurs, leurs distributeurs des produits finis.

D'obtenir des informations supplémentaires grâce aux interviews approfondies auprès des entrepreneurs visités en 2018 concernant leur appréciation sur le climat des affaires.

2.5 *Echantillonnage*

Comme signalé précédemment, le secteur agroalimentaire au Sud-Kivu est principalement constitué des entreprises de petite taille et informelles. Le choix des

unités de transformations a été fait de manière complètement aléatoire dans les deux zones d'études. Cette sélection a été différemment effectuée selon le type des produits à l'étude. Pour chaque produit à l'étude, un certain nombre d'unités ont été choisies proportionnellement à chaque catégorie en fonction de l'intensification de la transformation dans le milieu. Les enquêtes auprès de ces propriétaires d'unité de transformation avaient comme objectifs d'avoir une vue d'ensemble de leurs activités. Les informations ont porté sur les motivations de création d'entreprises, les caractéristiques de l'entrepreneur et de l'entreprise, l'approvisionnement en matières première, les données financières par l'établissement des comptes d'exploitation et enfin, sur l'appréciation du climat des affaires.

- Échantillonnage dans les zones de production (Katana et Plaine de la Ruzizi)

La sélection des unités de transformation a été aléatoire dans les zones de production grâce à la concentration de la plupart d'entre elles au tour des marchés. Ceci a été appliqué les unités de transformation de manioc et de maïs. La sélection des décortiqueuses de riz dans la Plaine de la Ruzizi a été facilitée par la présence d'une liste des coopératives productrices et transformatrices de riz. Les décortiqueuses des particuliers étaient sélectionnées à condition qu'elles aient été fonctionnelle au cours de deux dernières précédant la date de notre passage pour la collecte des données. Afin de s'assurer de la représentativité, les décortiqueuses de prestation de service et de transformation et de commercialisation ont été prises en compte dans les quatre zones de production du riz dans la plaine de la Ruzizi (Luvungi, Sange, Luberizi et Kiliba).

- Échantillonnage dans la zone de consommation

Les unités de transformation de manioc et de maïs ont été aléatoirement sélectionnées. Leur concentration au même endroit géographique soit près des marchés ou soit près des dépôts de commercialisation des farines a facilité la sélection de ces dernières.

Le choix de transformateurs du jus, ceux ayant un lieu de travail séparé à celui du domicile du propriétaire étaient sélectionnés. Par manque d'enseigne sur les unités de transformation des jus, celles-ci ont été sélectionnée à l'aide d'une technique de boule de neige. Quant aux unités des fabrication de savons à base de noix palmiste a été facilité par une liste détenue au bureau de l'association. Grace à la concentration de ces unités en un lieu de travail toutes les zones de transformation ont été couverte. Seuls les propriétaires d'usines ont été choisis car ils jouent deux rôles différents, celui de production des savons et celui de prestation de service de presse des noix palmistes.

Un total de 92 unités de transformation a été retenu. Parmi ces MPME visitées, il s'agit, à savoir : 20 MPME de maïs, 18 MPME des jus de fruits, 18 MPME de manioc, 15 MPME des savons et 21 MPME du riz. Les observations menées sur terrain nous ont permis de trianguler les données obtenues des questionnaires

structurés, des informations tirées des rapports et celles issues des interviews. L'analyse de l'environnement des affaires a porté sur l'appréciation de celui-ci par les entrepreneurs. Il est nécessaire d'appréhender la formulation et l'exécution des politiques du gouvernement vis-à-vis de l'expansion de MPME pour comprendre le rôle que joue le gouvernement et d'autres institutions d'appui à l'entrepreneuriat et au secteur agricole (Evans Brako Ntiamoah, Dongmei Li, Michael Kwamega, 2016).

Pour déterminer les opportunités du secteur agroalimentaire offertes aux MPME locales, une enquête auprès des ménages urbains a été effectuée dans les trois communes de la ville de Bukavu :Kadutu, Bagira et Ibanda. Un échantillonnage aléatoire a été appliqué et seuls les chefs de ménages étaient enquêtés.

Les données primaires ont été collectées à partir des enquêtes menées auprès des ménages. Compte tenu des contraintes budgétaires, temporaire et d'accessibilité, l'étude s'est uniquement focalisée sur la ville de Bukavu l'une des deux grandes zones de consommation de la province du Sud-Kivu (la Cité d'Uvira non comprise). Cette enquête a porté sur les achats des produits agricoles transformés (riz, maïs, manioc, savons, jus, noix palmiste : savons) pour des fins de consommation domestique. Ceci a été fait pour diminuer le nombre d'échantillon et d'exclure les achats effectués pour des fins commerciales. Les données primaires ont été collectées à l'aide d'un questionnaire durant la période allant de mi-Août en septembre 2018.

La sélection des quartiers dans chaque commune s'est basée sur des critères observables des conditions de ménages et dans chaque commune, deux quartiers ont été retenus pour l'étude. Les détails de la répartition de l'échantillon sont fournis dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Localisation des ménages enquêtés

Centre de consommation	**Communes**	**Quartiers retenus**	**Quartiers aisés**	**Quartiers pauvres**	**Total**
Ville de Bukavu	Ibanda	Nyawera	22		47
		Panzi		25	
	Kadutu	Kasali	25		54
		Cimpunda		29	
	Bagira	Quartier A	25		44
		Quartier D		19	
	Total		72	73	145

Sources : nos investigations

Pour s'assurer de la représentativité de l'échantillon, les enquêtés se sont déroulées dans les trois communes de la ville de Bukavu. Chaque commune était représentée respectivement par un quartier à revenu élevé (aisés) et un quartier pauvre (populaire). Il s'agit de quartiers Nyawera, Kasali et Quartier A. Par ailleurs, les quartiers suivants ont été considérés comme quartiers pauvres : Panzi, Cimpunda et Quartier D. Un échantillon total de 145 ménages a été atteint dans toutes les communes avec respectivement 72 dans les quartiers résidentiels et 73 dans les quartiers pauvres. Le choix de ces ménages a été aléatoire permettant d'avoir un échantillon représentatif des ménages consommateurs.

2.6 *Analyse des données*

Les données collectées sur terrain ont été encodées dans le tableur Excel 2017 ensuite analysées à l'aide du Logiciel SPSS 24. Les statistiques descriptives (moyennes, fréquences, écart-types) ont aidé à déterminer les caractéristiques internes des PME et sociodémographiques des entrepreneurs. Étant donné que notre étude a adopté une approche comparative, les tests de Khi-carré, de corrélation et l'ANOVA nous ont permis de dégager les différences entre les variables mises en relation. L`analyse des données par une approche statistique a permis de dégager et de mesurer les tendances, les structures, les facteurs ainsi que les relations entre variables sous étude. L'approche comparative a également permis de mener l'analyse dans une dynamique spatiale et temporelle tout en insistant sur le caractère historique du phénomène. L'observation participative nous a aidé à nous situer au cœur du secteur agroalimentaire et d'en tirer l'information utile.

2.7 *Limites et difficultés rencontrées*

L'étude a porté sur les micro et petites entreprises du secteur informel au Sud-Kivu. Compte tenu de leurs caractéristiques, l'absence de la comptabilité dans ces dernières a rendu la collecte des informations sur les coûts de production difficile tout au long de nos entretiens. Ces difficultés n'ont pas permis de faire une étude approfondie sur la performance économique et financière des unités de transformation agroalimentaire. L'identification de certains MPME était difficile d'abord pour des raisons qu'elles n'ont pas d'adresse et enfin, certains propriétaires étaient réticents à donner les informations financières de leurs activités car ils nous considéraient comme des agents publics des régies financières.

Le manque des données secondaires actualisées sur le secteur agroalimentaire dans la province du Sud-Kivu a limité l'analyse et la bonne circonscription du secteur dans le temps et dans l'espace. Le manque de collaboration et la réticence d'octroi des données auprès des services publics de la province sur le secteur entrepreneurial ont aussi limité notre analyse. Pour des raisons financière et temporelle, les enquêtes ne se sont pas effectuées sur des unités des transformation formelles et celles qui ne valorisaient pas les produits agricoles locaux. Ainsi, les unités de production d'eau vive, jus de fruits à base de concentrés importés, la pâtisserie n'ont pas été prise en

compte dans cette étude. Dans les zones de production, la sécurité était aussi l'un des facteurs limitants.

Le tableau ci-dessous retrace les différentes étapes de collecte des données primaires de cette thèse.

Tableau 2: Tableau explicatif des différentes phases de collecte des données

Phases	Objectifs	Techniques et outils	Acteurs enquêtés
Enquêtes préliminaires : Janvier à Mars 2018	Familiarisation avec les zones D'études, définition des problèmes	Interview et questionnaires d'enquête	Organisations paysannes, Associations, entrepreneurs et Institutions Publiques
Enquêtes proprement dite 1 : de Mars à Septembre 2018	Données sur la transformation, caractéristiques des entreprises, entrepreneurs, climat des affaires et identification des contraintes internes et externes	Interviews, questionnaires d'enquêtes, observations directes et indirectes	Entrepreneurs (propriétaires des micro et petites entreprises agroalimentaires
Enquêtes échelonnés Juin à Septembre 2018	Détermination des opportunités du secteur agroalimentaires à travers la consommation des produits locaux Connaissances de consommateurs sur les produits consommés (locaux et importés) Quantifications de	Questionnaires d'enquête, observation et interviews	Ménages urbains (3 communes de la ville de Bukavu)

	la demande effective		
Enquêtes phase 2 : Mai à Septembre 2019	Second diagnostic sur les coûts de production (savons, jus de fruits) Entretiens avec les associations transformatrices Diagnostics de la chaîne d'approvisionnement Appréciation du climat des affaires des PME	Questionnaires d'enquête, interviews	Propriétaires des MPME agroalimentaires, organisations paysannes et organisations des transformateurs

Source : notre conception

3

Revue de littérature

3 Revue de littérature

3.1 *L'entrepreneuriat et l'entrepreneur*

3.1.1 Origine

L'entrepreneuriat est un domaine de recherche relativement récent, qui a été mentionné pour la première fois vers les années 70 plus précisément dans le monde occidental dans les facultés qui offraient des spécialisations en gestion et administration. Les cours d'entrepreneuriat ont été néanmoins introduits bien avant la deuxième guerre mondiale. Suite à la multiplication des recherches, des conférences spécialisées et des instituts de recherches sont apparus et le domaine a connu une croissance durant les 30 dernières années (Cooper, 2005). L'entrepreneuriat connaît diverses approches conceptuelles, de l'économie, à l'administration, sociologie et psychologie. Ses recherches dans les domaines économiques et administratifs, tentent de décrire et d'expliquer les particularités de la contribution des PME (présentement considéré comme un prototype de l'entrepreneuriat, bien que certaines grandes entreprises aient commencé petite, initiées par une ou plusieurs hommes d'affaires) qu'elles apportent à la richesse nationale, la logistique et les aspects logiques qui incombent à la gestion de l'entreprise.

En 1985, Gratner avait souligné que la recherche dans le domaine entrepreneurial est extrêmement hétérogène et que les différentes approches qui conduisent à la diversité de modèles théoriques pourrait être réconciliées à travers une recherche multidisciplinaire.

De toutes les définitions de l'entrepreneuriat, Chell (2008) observe que la plupart d'entre elles sont orientées vers le processus de développement d'une organisation de tous genres (dans les affaires, et dans le domaine social) plus précisément dans la même file d'idée de la perception d'opportunités au développement de toutes les activités qui rapportent du profit. Les caractéristiques principales de processus sont connectées au contexte social et économique où l'organisation d'une activité innovatrice et productrice, qui apporte des ressources matérielles, financières, humaines et sociales et qui prend place avec prise de risque.

L'entrepreneuriat est un concept dont la définition n'a pas eu d'unanimité dans le monde scientifique. Il est abordé selon les affinités des auteurs. Il est un domaine dont les origines prenaient source dans la science économique avec Cantillon et Say comme précurseurs.

Pour Cantillon, l'entrepreneur est considéré comme toute personne qui identifie et transforme une opportunité d'affaire afin d'en acquérir profit tout en optimisant le rendement de son capital investi. Il joue le rôle d'intermédiaire entre une occasion d'affaire et l'acte de revente de la matière première à une tierce-personne. Quant à Say, il est le précurseur des travaux de Schumpeter car pour lui, un entrepreneur est

associé à une personne qui amène du changement dans la société par l'innovation. Le développement de ces théories sera fait par Joseph Schumpeter considéré comme le père de l'innovation.

Ainsi, définir l'entrepreneuriat reviendra à le situer sur différents mots ou domaines sur lesquels les chercheurs se sont attelés afin de donner une signification à ce domaine multidisciplinaire.

3.1.2 Entrepreneuriat comme innovation

Les travaux de Joseph Schumpeter ont donné de l'envol à l'entrepreneuriat pris comme innovation. Ils ont donné plus d'importance à l'entrepreneur pour définir l'entrepreneuriat. Ils considèrent l'entrepreneur comme agent innovateur et prône le rôle dont ce dernier joue dans le développement économique. Pour lui, un entrepreneur est un agent qui agit différemment des autres car il change et améliore le processus de production habituelle tout en apportant de la nouveauté dans son domaine d'activité (industrie ou exploitation), d'où l'innovation (Schumpeter, 1942).

Schumpeter (1928) a dit que « *l'essence de l'entrepreneur se situe dans la perception et l'exploitation des nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise et cela toujours à faire avec l'apport d'un usage différent des ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à des nouvelles combinaisons* ».

Quant à Julien et Marchesnay (1996), leur perception de l'innovation va dans la même optique que celle de Schumpeter et qui statuent que l'innovation crée une entreprise nouvelle que celle d'auparavant car elle offre des produits et services nouveaux dans la distribution et la revente de ses produits.

Par ces définitions on comprend que l'innovation constitue un fondement de l'entrepreneuriat parce qu'elle permet d'apporter une nouvelle vision d'organisation de l'entreprise, de la production et de l'offre des biens et services (Julien et Marchesnay, 1996,)

D'autres auteurs se sont inspirés de travaux de Schumpeter afin d'appréhender le rôle que l'entrepreneur joue dans le développement économique de son milieu.

3.1.3 Entrepreneuriat comme opportunité

Selon Kirzner (1973, 1979) dans le développement de ses théories est parvenu à démontrer que l'entrepreneur est un agent, qui non seulement cherche les informations sur les nouvelles opportunités mais aussi celui qui les utilise différemment des autres agents. C'est dans cette même optique que Pesqueux (2010) postule que l'entrepreneuriat ne peut exister que s'il y a :

Existence d'opportunité

Différence entre agents économiques

Prise de risque

De ce postulat, Pesqueux considère que les entrepreneurs sont ceux-là qui, après

avoir découvert une opportunité d'affaires, sont capables de les façonner et les exploiter économiquement conformément au besoin de leur société afin d'y apporter un changement. En associant le rôle de l'entrepreneur dans le développement de la société, Bygrave et Hofer (1991) le définit comme « *un agent qui perçoit une opportunité et crée une organisation pour le poursuivre* » complété par Timmons (1994), « *l'entrepreneuriat est un processus qui consiste à créer ou à saisir l'opportunité et à la poursuivre sans tenir compte des ressources contrôlées* »

Contrairement aux auteurs précédents, Fayolle (2004) postule que la découverte des opportunités ne constitue qu'une condition nécessaire mais pas suffisante pour être considéré comme le point de départ de l'entrepreneuriat. C'est pour cette raison que d'autres auteurs ont poursuivi en montrant non seulement il y a découverte de l'opportunité mais aussi la poursuite ou l'exploitation de celle-ci afin de créer une valeur assimilée à la richesse.

3.1.4 Entrepreneuriat comme création de valeur

« L'entrepreneuriat est le processus dynamique de création de richesse incrémentale. Cette richesse est créée par des individus qui assument les principaux risques en termes d'équité, de temps et / ou d'engagement professionnel de fournir de la valeur pour un produit ou un service. Le produit ou le service lui-même peut être nouveau ou unique, mais la valeur doit, d'une manière ou d'une autre, être insufflée par l'entrepreneur en garantissant et en allouant les compétences et les ressources nécessaires. » (Ronstad, 1984).

De cette définition, il ressort que la création de la valeur est associée à l'innovation telle que Schumpeter l'avait précédemment considéré. Pour Bruyat (1993), il est difficile, voire impossible de dissocier l'innovation à la création de la valeur car il y a toujours un lien entre l'agent innovateur et la valeur que ce dernier crée ou peut créer. De ce fait, sera donc considérée non exploitée toute innovation/invention qui ne crée pas de valeur car elle ne peut être exploitée économiquement ou techniquement (Millier, 1997).

Les définitions ci-haut présentées montrent combien de fois l'entrepreneur est un agent indispensable dans la création de la richesse et de la valeur dans son environnement. Il cherche les opportunités et les transforme en valeur et les distribue en termes de richesse différemment d'un milieu à un autre. Certains auteurs ont par leurs recherches qualifié les entrepreneurs ou gérants d'entreprises à travers une trilogie constituée de l'innovation, d'imitation et de la répétition.

Quant à ce qui concerne notre travail, Julien et Marschenay (1996) dans leurs travaux avaient distingué deux types des propriétaires-gérants d'entreprises (PME) à travers les actions menées par ces derniers.

Il s'agit d'un entrepreneur/ propriétaire-dirigeant PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et CAP (Croissance forte, Autonomie, peu de Pérennité). Il est à noter que ces deux typologies sont indépendantes l'une de l'autre. Elles sont essentielles

car elles permettent de comprendre le comportement d'un entrepreneur dans une cohérence d'ensemble. De par les caractéristiques sociodémographiques ces typologies nous permettront dans l'analyse de ce travail la logique d'action d'entrepreneur.

3.1.5 Entrepreneur PIC

L'acronyme PIC renferme les différentes aspirations dont l'entrepreneur possède dans la gestion de ses activités. En premier, il s'assure que son affaire se pérennise (P) et soit transmise à ses descendants. La pérennisation de l'affaire se traduit par l'amas de la richesse et sa continuité dans le futur qui sera fonction de son environnement, des caractéristiques internes, externes de son activité et les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur.

En second lieu, l'entrepreneur préfère rester indépendant (I). Dans la gestion de son patrimoine, cet entrepreneur, rejettera tout apport extérieur pour augmenter son capital dans un court comme long terme dans le souci de garder le regard exclusif dans la gestion de ses finances. Ce dernier ne pourra recourir à l'endettement qu'en cas exceptionnel. Ceci suppose que l'entrepreneur dispose de moyens suffisants pour financer ses activités. Or plusieurs études ont prouvé que l'accès aux financements était restreint et difficile pour les entrepreneurs surtout ceux de l'Afrique subsaharienne suite à la frilosité des banques ainsi que de l'insuffisance de la pénétration du système financier dans le milieu (Doumbouya 2011). Enfin, cet entrepreneur est animé par la Croissance (C). Nichter et Goldmark (2009) dans leur analyse de la croissance des PME dans les pays en développement ont trouvé que la croissance dépendait des facteurs relationnels entre les caractéristiques de l'entreprise et individuelles de l'entrepreneur dans un environnement favorable informel ou formel (Nichter et Goldmark 2009). La croissance dans l'entreprise est définie par divers facteurs tels que l'augmentation du chiffre d'affaires, de la capacité productive, de l'emploi et du volume de production, etc. Elle est mesurée par des changements qui peuvent être absolus ou relatifs aux ventes, actifs, à la productivité, au bénéfice et marges bénéficiaires (Yeboah, 2015). Par contre, pour l'entrepreneur PIC, cette croissance n'est pas un objectif ultime de l'activité mais elle se traduit par une simple interprétation de sa volonté de pérenniser l'accumulation de son patrimoine. Par conséquent, une croissance signifierait un accroissement du patrimoine et une possible ouverture aux fonds extérieurs qui trahit son indépendance dans la gestion de son patrimoine.

L'entrepreneur PIC est souvent qualifié de domaine ou formation technicienne. Il est intraverti quant à la vision ou management de son activité qui le mène souvent à résoudre les problèmes de production. Il entretient des relations de fidélisation avec sa clientèle, ses fournisseurs et son entourage familial. Son champ d'action commerciale reste sporadique traduit par un manque ou une réduction de temps accordé à l'étude du marché et par un manque du personnel commercial (la livraison et la logistique restent traditionnelles) (Marchesnay, 1990).

Il est évident qu'avec ces qualificatifs, cet entrepreneur ne peut évoluer que dans

un environnement peu concurrentiel et peu turbulent. La volonté de rester indépendant accroît son aversion au risque. Il préfère dépendre de la fidélisation des relations avec ses clients pour compenser le risque de découverte d'un champ plus complexe de son marché ou environnement. La maîtrise de son métier constitue un avantage comparatif et concurrentiel ce qui laisse croire que la survie de ses activités et les profits à long terme sont plus grandes (Marchesnay, Porter, 1990).

A ce qui précède, les entreprises dirigées par ces genres d'entrepreneurs se heurtent à des multiples contraintes telles que seront présentées dans le point suivant.

3.1.5.1 **Vulnérabilité à la concurrence**

L'entrepreneur PIC est vulnérable à tout moment où sur le marché il y a entrée d'un concurrent agressif. Dès lors qu'un changement brusque dans la technologie et dans la gestion des relations entre acteurs se complexifie avec l'arrivée des nouveaux concurrents, l'entrepreneur « PIC » est moins flexible et a du mal s'adapter à une perturbation brusque du marché et aux nouvelles conditions de l'industrie. Il est démontré que les entreprises surtout de petite taille n'échappent pas à cette situation suite à leurs caractéristiques de gestion qui les rendent vulnérables à leur environnement. On peut citer, la libre entrée au marché des nouveaux concurrents suite à l'absence des barrières à l'entrée (Kotey et Folker, 2007) et sur le plan interne, le caractère décisionnel de l'entrepreneur, la faible qualification du capital humain, dépendance à ses clients et fournisseurs (Capiez, 1992).

3.1.5.2 **Risque de dépendance**

Dans le contexte ci-haut présenté, l'entreprise se trouve dans une situation de cercle de dépendance suite aux relations déjà fondées avec sa clientèle, ses fournisseurs. Certains sont parfois aveuglés par des contrats verbaux d'exclusivité avec des clients. Ces conditions conduisent à une situation de vulnérabilité face aux partenaires qui extorquent une partie de la valeur du contrat à travers leur relation transactionnelle (Mahé de Boislandelle, 1989 ; Marchesnay, 1990).

3.1.5.3 **Réaction incrémentale**

L'élaboration des stratégies de l'entreprise est effectuée en dehors des procédures de gestion d'entreprise (Chicha, et *al.,* 1990). Les stratégies sont graduelles et incrémentales. Elles sont mises en application graduellement au fur et à mesure que les décisions sont prises par l'entrepreneur. Il prend conscience d'un problème que lorsqu'un incident se produit et réagit en conséquence. Ces types des stratégies réactive sont dangereux car rendent l'entreprise vulnérable aux perturbations quelconque de l'environnement.

3.1.5.4 **Vision centralisatrice**

Dans une entreprise fondée sur le principe « PIC », les informations remontent jusqu'à l'entrepreneur qui prend les décisions selon sa vision globaliste de l'entreprise. Ceci conduit à une forte centralisation de la prise de décision et à une faible qualification de capital humain. Les employés dans ces entreprises sont

polyvalents suite au manque ou à la faible spécialisation de travail (Marchesnay, 2003). Il est évident que ce système de gestion ne convienne qu'à une entreprise où une simple structure domine. Par cette vision centralisatrice, l'entrepreneurs PIC court des risques de ne maîtriser que superficiellement les aspects externes d@e son environnement ainsi que d'autres aspects de son système de gestion. Par contre, l'entrepreneur CAP présente une vision plutôt différente et complémentaire par rapport à celle de l'entrepreneur PIC.

3.1.6 Entrepreneur « CAP »

Pour ce type d'entrepreneur, la Croissance (C) des activités constitue le premier de ses objectifs. Plus le risque est élevé avec une probabilité d'obtention de profits élevés, plus l'entrepreneur CAP s'engage dans une activité. Il est animé par la recherche de l'Autonomie. A la seule différence de PIC, l'autonomie vient en premier lieu de ses préoccupations que quand il veut créer ou reprendre une entreprise. Cette autonomie est plutôt recherchée dans le but d'avoir le libre choix dans l'allocation des dépenses. D'où une autonomie de décision contraire à celle de PIC qui est une indépendance patrimoniale. Il est ouvert à un apport externe des capitaux et peut dans certaines circonstances recourir à un endettement pour l'accroissement de son capital à la seule condition de garder discrétionnaires ses décisions (Marchesnay 1991).

Enfin, l'entrepreneur CAP pérennisera ses activités que si et seulement si ces dernières lui procurent des profits maximisant à long terme. Il est différent de PIC mais dans certaines circonstances, il peut présenter des caractéristiques individualistes de PIC à condition qu'il soit en mesure de se protéger de la dépendance à son environnement d'affaires (clientèle, fournisseurs). Il évolue dans un système où les décisions se prennent à différents échelons en fonction des tâches avec l'implication de membres de l'organisation à travers un système d'information complexe (Marchesnay, 1990 ; ERFI, 1988).

Il n'est pas assez évident de trouver des entrepreneurs qui remplissent ces deux formes de management dans leur forme extrême car, plusieurs variables peuvent influencer et nuancer les comportements de l'entrepreneur. Il s'agit de :

L'influence du milieu social d'appartenance ;

L'influence du niveau et de la nature de l'éducation, ainsi que de l'expérience antérieure ;

L'influence des variables psychologiques : besoins de réalisation, de pouvoir et d'affiliation ; aptitude au commandement et à l'animation, etc.

3.2 *Aperçus sur les motivations entrepreneuriales*

Ce point portera sur les différentes motivations qui ont poussé les entrepreneurs à débuter leurs activités. Depuis le 20ème siècle différents auteurs tentent de définir les motivations qui poussent les entrepreneurs à créer les entreprises. Dans le monde

anglo-saxon, les motivations ont eu différentes appellations « necessity entrepreneurs », ou « push entrepreneurs » et « opportunity entrepreneurs » ou « pull entrepreneurs » (Naudé et al., 2008 ; Amine et Staub, 2009).

Ces deux types d'entrepreneurs sont motivés par différentes des raisons exogènes et endogènes.

Le débat sur "nécessité" et « Opportunité » fait partie d'un large débat sur les motivations de création des entreprises. Les chercheurs des pays en développement ont tendance à s'accorder que les objectifs basiques de la création d'entreprises (autonomie, opportunité, prise de risque modéré) restent les principales motivations de création et de croissance des PME (Frese et De Kruif, 2000). Néanmoins, il existe d'autres motifs additionnels qui sont importants plus particulièrement avec des valeurs non économiques mais qui jouent un rôle social. Les valeurs des groupes et collectives dans ces sociétés sont aussi importantes que les valeurs individualistes appliquées à la création des entreprises (Tellegen, 1997).

La complexité de l'analyse de l'entrepreneuriat par nécessité et par opportunité réside dans l'existence des autres formes des motivation. La distinction entre l'entrepreneuriat par nécessité et par opportunité est mesurée par un nombre réduit de question. Comme ces questions exploratoires ont des valeurs mais qui n'ont pas été destinées à soutenir rigoureusement l'entrepreneuriat par nécessité comme facteur primaire dans une théorie complexe de l'entrepreneuriat et du développement économique tel que proposé par Acs et al. (2004). Certes, cela n'a pas empêché l'adoption fervente de cette théorie par les chercheurs et praticiens dans les années 2001. L'entrepreneuriat par nécessité procure une explication plausible liée à un taux élevé d'activité entrepreneuriale dans les pays pauvres par rapport aux pays développés. De ce fait, il introduit deux types d'entrepreneuriat au lieu d'un seul dans la relation entre la croissance économique et l'entrepreneuriat (Acs et. al 2004). Au-delà de cette dernière association, il considère ce type d'entrepreneuriat comme inférieur à celui d'opportunité. D'où, un entrepreneuriat qui ne peut pas conduire à la croissance.

A cet effet, il est plus important de comprendre que la signification de l'esprit par nécessité et par opportunité plus particulièrement dans un contexte d'un pays en développement (Walter et al. 2003/ 2004).

3.2.1 Dichotomie entrepreneur par nécessité et par opportunité

3.2.1.1 Entrepreneur par nécessité

Les travaux de Shapero (1975) sur les motivations positives et négatives à créer ont été parmi les premiers à s'intéresser sur la dichotomie entrepreneurs par « nécessité » et par « opportunité ». Dans leurs travaux, Cowling et Bygrave (2003) ont défini les entrepreneurs par nécessité comme des « *individus poussés à la création d'entreprise car ils ne perçoivent pas de meilleure alternative d'emploi* ». Ils s'opposent aux entrepreneurs par opportunité par le fait que ces derniers poursuivent une opportunité qu'ils ont identifiée ou créée. D'où, la création de

l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel se trouve l'entrepreneur. Cette dichotomie se réalise lorsque les entrepreneurs subissent des évènements dans leur vie personnelle ou professionnelle « accident », licenciement, divorces, insatisfaction dans le travail ou tout autre circonstance qui peut pousser un individu à créer une entreprise. Ces évènements peuvent être positifs (pull) ou négatifs (push).

Utilisées initialement dans les pays en développement pour désigner l'entrepreneuriat de survie par le GEM (2015)[1], cette dernière s'est épanouie dans les pays développés suite à la globalisation des chocs tant internes et qu'externes propres à tous les pays et particulièrement du chômage (Reynolds *et al.*, 2001). Le terme entrepreneuriat par nécessité a été utilisé par défaut par GEM du fait qu'il le considérait comme création d'une activité afin de se procurer des revenus. Il répond à une nécessité qui pallie au manque d'autres alternatives professionnelles. Deux approches divergentes ont émergé pour orienter le champ d'investigation de l'entrepreneuriat par nécessité. D'une part, il est considéré par Schumpeter, Gartner et GEM comme entrepreneuriat de « deuxième catégorie ». Le but de cette catégorisation est de détourner les investissements privés et publics d'un entrepreneuriat voué à l'échec, d'où minimiser les risques des investisseurs. Ces auteurs suggèrent que ces investissements soient plutôt dirigés vers les gazelles (entreprises à croissance rapide) créatrices d'emploi et innovantes et vecteurs de croissance (Girard, 2007 ; Shane, 2009 ; Schoar, 2009). Il ressort de ces critiques une réticence vis-à-vis de l'entrepreneuriat par nécessité considéré comme inférieur à l'entrepreneuriat par opportunité. Les entreprises créées par nécessité tombent en défaillance et leur contribution économique ainsi que la satisfaction procurée aux entrepreneurs reste moindre (Acs et Varga., 2005 ; Block et Wagner, 2010 ; Van der Zwan et al., 2016). Thurik et al., (2008) argumentent en concluant que : la création de l'emploi peut être influencée par le chômage mais ceci est plutôt favorisé par la dynamique économique qui facilite la création d'entreprises, qui par conséquent réduisent le chômage en créant des emplois en retour. Il se fait sous l'effet « refuge » prédominé de l'effet de Schumpeter. D'autre part, pour faire face aux diverses crises économiques mondiales, la promotion de l'entrepreneuriat sous toutes ses formes est encouragée pour endiguer le chômage en incitant les individus « désavantageux » à prendre en charge leur destin.[2]

[1] Le « Global Entrepreneurship Monitor » (http://gemconsortium.org) est un consortium de recherche académique à but non lucratif dont l'objectif est de fournir des données rigoureuses sur l'activité entrepreneuriale mondiale. Il s'agit du plus important projet de ce type : initiées en 1999 avec 10 pays, les recherches ont été conduites en 2015 sur plus de 100 pays ; plus de 200 000 entrepreneurs et experts ont été interrogés.

[2] Discours d'Angel Gurría, Secrétaire général de l'OCDE, G20 Young Entrepreneurs Summit, (2011) : « L'entreprenariat est à n'en pas douter un formidable levier de politique publique pour promouvoir une reprise riche en emploi, solidaire, soucieuse de l'environnement et qui contribue à réduire le chômage des jeunes » - http://www.oecd.org/fr/apropos/secretairegeneral/g20youngentrepreneurssummit.html

[18]Article du site de la Commission Européenne (2013) : « Unleashing Europe's entrepreneurial potential to bring back growth » - http://www.ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom

3.2.1.2 **Entrepreneur par opportunité**

Dans le Larousse Opportunité veut dire : qualité de ce qui est opportun, occasion favorable (Opportun : qui convient au temps, aux lieux, aux circonstances ; qui survient à propos). Affaires : ensemble des activités financières, commerciales, industrielles ; milieu où elles se pratiquent (ex : elle est dans les affaires) ; Relation, suite d'opérations financières, commerciales (ex : traiter une affaire).

« An entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it » (Bygrave, Hofer, 1991). « Entrepreneurship is the process of creating or seizing an opportunity and pursuing it regardless of the resources currently controlled » (Timmons, 1994).

L'entrepreneuriat par opportunité est un processus qui évalue la façon dont les opportunités sont découvertes, évaluées et exploitées par les individus. Trois questions qui ressortent de cette approche d'étude sont :

Pourquoi, quand et comment les opportunités de création de biens et services se concrétisent-elles ?

Pourquoi, quand et comment certains individus et non plus d'autres découvrent et exploitent ces opportunités ?

Pourquoi, quand et comment les différents modes d'action sont utilisés pour exploiter les opportunités entrepreneuriales ?

De ce qui précède, Shane et Venkataraman (2000) ouvrent le débat sur la subjectivité de la découverte des opportunités étant donné que ces dernières ne sont pas connues d'avant par tout le monde.

3.2.2 Motivations entrepreneuriales dans les pays en développement

Dans les pays en développement, les motivations entrepreneuriales sont plus liées au besoin ou à la pression de créer une activité entrepreneuriale en raison de situation externes défavorables des propriétaires des petites entreprises telles que la pauvreté. Elles agissent moins sur les opportunités potentielles (Morris et al., 2006). Hechavarria et Reynolds (2009) définissent l'entrepreneur par nécessité comme « des individus qui débutent une activité parce que les autres options d'emplois sont soit absentes ou insatisfaisantes ». Plusieurs études en Afrique ou dans les pays en développement ont montré une coexistence de ces deux types des motivations (pull et push) dans la création d'entreprises.

(Mkubukeli et Cronje 2018) dans leur étude sur les motivations entrepreneuriales dans les petites entreprises dans les mines, n'ont pas trouvé assez de différence quant à la motivation par nécessité et par opportunité. L'âge et le sexe étaient les facteurs les plus importants. Il ressort de leur étude que malgré l'absence de différence dans les motivations entrepreneuriales, la nécessité semble prendre de l'avant dans les pays en développement. Ces résultats corroborent avec ceux de (Eijdenberg et Masurel 2013), obtenu de l'analyse des motivations push et pull parmi les petits propriétaires des kiosque de vente de crédit téléphoniques en Ouganda. Les motivations pull et push ne sont pas assez différentes et significatives

entre les entrepreneurs. Les individus sont positivement motivés mais contraints par des facteurs sur lesquels ils n'ont pas de contrôle et qui sont ancrés dans l'histoire, la culture et l'économie de leur pays. Ils concluent que l'attitude optimiste des ougandais serait à l'origine de la non différenciation entre les entrepreneurs motivés par nécessité et ceux par opportunité.

Néanmoins, certains auteurs ont trouvé que dans les pays en développement l'environnement économique généralement pauvre pousse les individus à devenir entrepreneurs afin d'augmenter leurs revenus de survie (Chu *et al.*, 2007). Il en est ainsi que ces derniers ayant été entrepreneurs par nécessité ne parviennent pas à optimiser leur potentiel de création d'emploi et ainsi que de se construire un avantage comparatif (Hessels *et al.*, 2008).

De ces études on peut déduire que les motivations push et pull ne sont pas exclusifs. D'où il peut arriver qu'un entrepreneur soit motivé par nécessité et opportunité dans les pays en développement ou développés.

3.3 *Les Petites et Moyennes Entreprises*

3.3.1 Classification des entreprises

La classification des entreprises se fait selon les différentes lois qui varient d'un pays à un autre. Dans ce point, nous allons présenter la classification des entreprises selon la loi congolaise.

Dans la charte sur les PME en RDC, le gouvernement montre que ces dernières constituent l'épine dorsale de l'économie du pays et les principaux moteurs de l'innovation, de la richesse, de l'emploi ainsi que de l'intégration sociale. Le nombre de PME, en particulier les micro et petites entreprises du secteur de l'artisanat, a considérablement augmenté, notamment dans le secteur informel, suite aux multiples crises politiques auxquelles la RDC a été confrontée (Ministère de PMEA, 2009). Suite à la loi n° 073/011 du 05 janvier 1973 portant création et organisation de l'Office de promotion des petites et moyennes entreprises congolaises, en sigle OPEP, le gouvernement congolais en 2009 avait décidé de se doter d'un nouveau cadre dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques à la situation économique que le pays traversait à cette époque. Les objectifs poursuivis consistaient à :

- Fournir au pays une définition adaptée aux réalités congolaises et des critères de catégorisation des PME ;
- Fournir aux PME un environnement propice à leur expansion ;
- Organiser les relations des PME avec les grandes entreprises, notamment au niveau de la sous-traitance ;
- Promouvoir l'esprit d'entreprise, l'innovation et l'esprit associatif qui permettront aux PME de faire face aux nouveaux défis ;
- Réduire le taux d'informalité des PME ;
- Faciliter l'intégration des PME dans le secteur bancaire conventionnel et

les institutions de microfinance ;

Aux fins de la charte adoptée en 2009, les petites et moyennes entreprises sont définies comme toute unité économique appartenant à une ou plusieurs personnes physiques ou morales et présentant les caractéristiques présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Classification des entreprises selon la loi congolaise

Types	Employés par an	Chiffre d'affaire annuel en $ (hors taxes)	Investissement en $	Mode de gestion
Général	1- 200	1- 40.000	≤ 350.000	Concentré : Individuel ou Sociétaire
Micro	1 - 5	1- 10.000	≤ 10.000$	Concentré
Petite	6 - 50	10.001- 50.000	10.001 -150.000	Concentré
Moyenne	51 - 200	50.001 - 400.000	150.001-350.000	Plus ou moins ouvert à la décentralisation

Source : Ministère de PMEA RD Congo, 2009

Dans ce travail, la classification se fera uniquement à partir du nombre d'employés par entreprise pour raison d'accès restreint aux registres comptables ou de l'absence de ces derniers dans la plupart d'entreprises informelles.

Selon la classification ci-haut présentée, une PMEA ne jouit de sa qualité qu'après une demande de l'entrepreneur auprès du Ministère ou ayant l'entrepreneuriat dans ses attributions. Dans la province du Sud-Kivu cette demande est faite auprès de la division des PME. Une durée des 30 jours ouvrables est requise pour l'octroi de la qualité demandée par l'entrepreneur. Les qualités de ces PME leur octroient certaines faveurs dont :

- L'Accès aux avantages du code d'investissements,
- L'Accès au guichet unique de création des PME,
- L'Accès au régime fiscal applicable aux PME, qui sont pour les microentreprises, le paiement de l'impôt annuel forfaitaire fixé à 50.000FC (payé avant le 1er mai de n+1 de la réalisation des revenus). Ces types d'entreprises ne sont pas soumis au contrôle de comptabilité. Quant aux Petites entreprises, elles bénéficient d'un avantage lié au paiement

d'un impôt sur les bénéfices et les profits allant de 1% pour les activités de reventes et à 6% pour les activités de prestation de service. Le paiement de l'impôt est fait en deux tranches soit 60% (31 janvier de n+1) d'acompte et 40% à titre de solde (31 mai n+1 de la réalisation des revenus).

Les PME ne pourront accéder aux dispositions de la charte à condition qu'elles soient constituées selon la loi congolaise, avoir un mode de gestion décentralisé pour les Moyennes entreprises et tenir la comptabilité selon le système congolais. Ce dernier est modifié par l'adhésion de la RDC au système comptable de l'OHADA.

3.3.2 Le Code d'investissement congolais, un avantage aux PME ?

L'industrialisation est l'un de secteurs clés ciblés par le PNSD pour la relance de l'économie congolaise. Son objectif est de faire de la RDC un pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2030 et celui à revenu élevé en 2050. Pour y arriver, le gouvernement congolais à travers l'ANAPI s'est doté d'un document nommé « Document de la Politique et des Stratégies Industrielle (DSPI) » afin de rendre son tissu industriel compétitif, diversifié et créateur d'emplois décents dans le but de contribuer à une éclosion économique compétitive. A cet égard, le gouvernement tentera non seulement de favoriser les industries d'exportation mais aussi celles capables de substituer les importations par une production locale.

Le secteur industriel de la RDC dispose des grandes potentialités pour se développer suite aux différents avantages tels que :

Existence d'une main d'œuvre abondante et bon marché ;

Diversité des matières premières ;

Existence d'un marché intérieur de 90 millions d'habitants ;

Près de 70 millions d'hectares de terres arables non exploités favorables au développement agricole ;

Une part importante de marché dans les filières industrielles.

A ces avantages s'ajoute une liste non exhaustive des réformes prises depuis 2009 jusqu'à ces jours par le gouvernement congolais afin d'améliorer son tissu industriel. Certaines de ces réformes sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4: Réformes d'améliorations du code d'investissement en RDC

Réformes Initiées	Actes juridiques
Réduction à USD 120 pour les personnes morales et à USD 40 pour les personnes physiques des frais d'immatriculation au registre de commerce	Arrêté interministériel n°213/VAB/MIN/J/2009 du 23 décembre 2009 fixant des taux des droits, taxes et redevances à percevoir à l'initiative du Ministère de la Justice
Attribution, dans les 48	Avis au public du Secrétariat Général à l'Économie

heures, du numéro d'identification nationale	du 22 décembre
Institution de la TVA	Ordonnance-loi n°1°/001 portant institution de la TVA
Réduction de USD 500 à USD 125 et de USD 259 à USD 75 du coût des frais d'obtention de frais du numéro import-export respectivement pour les personnes morales et pour les personnes physiques	
Suppression des perceptions illégales aux frontières	Décret n°032 du 29 juin 2011 portant suppression des perceptions illégales aux frontières
Guichet unique de Création d'Entreprises	(Décret du Premier Ministre n°12/045 portant création du Guichet Unique de Création d'Entreprise cfr. Numéro spécial du Journal Officiel du 30 novembre 2012, Arrêté ministériel n°35/CAB/MIN/J&DH/2013 du 25 janvier 2013 portant nomination des greffiers au guichet unique, Arrêté ministériel n°037/CAB/MIN/J&DH/2013 du 01 mars 2013 portant nomination des Notaires au Guichet unique
Adhésion de la RDC à l'OHADA	Numéro spécial du Journal Officiel du 12 septembre 2012
Réduction du coût de création d'entreprises de 120 à 80 ou 70 USD pour les sociétés personnes morales et à 40 à 30 USD pour les sociétés personnes physiques	Arrêté Interministériel n°098/CAB/ME/MIN/J&GS/2017 du 31 octobre 2017 portant fixation des taux des droits et redevances à percevoir à l'initiative du Ministère de la Justice
Réduction des droits des pénalités de 4 à 2%	Loi des finances n° 18/°25 du 13 décembre de l'exercice 2019

Source : ANAPI (2020)[3]

Il est à noter que ces diverses réformes mise en application par le gouvernement visent non seulement à réduire l'administration lourde de son système mais aussi

[3] https://investindrc.cd/fr/spip.php?page=business-climat-article&id_article=39 consulté le 1er septembre 2020

inciter les privés à formaliser leurs entreprises. Les entreprises bénéficiaires de ces réformes sont en majorité celles datant de l'époque coloniale et dont la production est exclusive ou quasi-exclusive destinée à l'exportation. Par cette structure du parc industriel congolais, le gouvernement a exclu à travers le code d'investissement dans son chapitre 2 du champ d'application les secteurs suivants :

Mines et hydrocarbures ;

Banques,

Assurances et réassurance ;

Production d'armement et des activités connexes militaires

Productions d'explosifs ;

Production des équipements et des matériels militaires et paramilitaires ou des services de sécurité ;

Activités commerciales.

Comment juger l'efficacité de ces différentes réformes mises en application par le gouvernement congolais ? la mesure de l'efficacité de celle-ci passe par une étude ou une évaluation du climat des affaires dans lequel évoluent les entreprises congolaises que ce soit du secteur formel ou informel.

3.4 *Climat des affaires des PME*

Il a été démontré précédemment que les PME constituent la colonne vertébrale de la plupart d'économies africaines. Elles contribuent à la création de l'emploi et à la réduction de la pauvreté malgré beaucoup d'entre elles exercent dans le secteur informel (World Bank, 2013). Cette dernière s'est donnée comme objectif d'améliorer le climat des affaires des pays africains car il fait partie des grandes contraintes qui entravent à la performance des entreprises sur le continent (Bigsten et Söderbom, 2006). Dans ce point nous allons présenter l'entreprise dans son environnement de manière générale, des freins au développement et enfin de l'environnement des affaires propres à la RDC.

3.4.1 Entreprise et son environnement

Afin de discerner l'entreprise et sa relation avec son environnement, deux courants des pensées sont mis en évidence.

La première met en avance l'hostilité et l'influence négative qu'exercent l'environnement sur le développement de l'organisation ou de l'entreprise. Ses tenants comme Rouleau (2007) qui postule que la survie d'une entreprise n'est pas fonction de ses capacités internes mais plutôt de choix au sein d'une communauté car « *les changements dans le paysage organisationnel sont le résultat d'un phénomène de sélection plutôt que d'un phénomène d'adaptation…* » (Bélanger et Mercier, 2006 ; Hannan et Freeman, 1977). La pérennisation des entreprises ou organisation ne dépendraient pas directement des choix ou stratégies de leurs

dirigeants mais plutôt des forces de leur environnement. Dans ce courant les auteurs attribuent les échecs ou la contreperformance des organisations à l'influence négative de leur environnement. C'est l'environnement qui dicte la survie ou la performance d'une organisation car celle-ci est exogène.

La deuxième pensée, quant à elle, met en évidence le rôle que joue l'environnement sur le développement ou sa croissance de façon directe ou indirecte. Dans cette perspective la perception de l'entreprise est double. Tout d'abord, cette perception considère l'entreprise comme une composante d'un écosystème d'affaire où « *les capacités des entreprises évoluent conjointement autour d'une nouvelle innovation : elles travaillent en coopération et concurrence pour soutenir un nouveau produit, satisfaire les besoins des clients et finalement intégrer le prochain cycle d'innovation* »(Moore 1993). L'environnement de l'entreprise est considéré dans ce sens comme un réseau d'entreprises qui interagissent ensemble. Enfin, la perception de l'environnement de l'entreprise prend en considération une perspective plus large qui correspond à l'un des objectifs de cette thèse. L'entreprise est considérée comme faisant partie d'un écosystème entrepreneurial (Isenberg, 2011a, Spilling, 1996).

3.4.2 Ecosystème entrepreneurial

Malgré la globalisation de l'économie, une étude de l'environnement des affaires doit se faire dans une perspective territoriale car celui-ci joue un rôle très important dans le développement économique. Il est dit que raisonner de manière globale ne permet pas d'appréhender les subtilités locales et la diversité des acteurs tant particuliers que collectifs. L'échelon territorial offre une proximité physique et sociale. D'où la promotion de l'anecdote du « *local is Beautiful* » (Philippart, 2016).

L'écosystème entrepreneurial est un concept qui n'a pas reçu de définition unanime selon les auteurs qui l'ont abordé.

(Spilling 1996) a considéré l'écosystème entrepreneurial comme une complexité et une diversité d'acteurs, des rôles et des facteurs environnementaux qui interagissent pour définir la performance entrepreneuriale d'une région ou d'une localité. Il a montré que ces facteurs environnementaux sont stables à court terme et modifiables à long terme suite à des évènements entrepreneuriaux organisés dans une région. Pour Isenberg (2010), l'écosystème est composé d'éléments comme la culture, le leadership, marché de capitaux etc. Considérés comme éléments complexes pris individuellement les éléments précités (leadership, capitaux, marchés etc.) sont nécessaires mais pas suffisants pour améliorer l'entrepreneuriat. De ces deux auteurs, l'écosystème peut être considéré comme un ensemble des facteurs socio-économiques et environnementaux qui participent au développement des entreprises dans un environnement spécifique (Spilling, 1996).

Pour mieux appréhender l'écosystème différents auteurs l'ont circonscrit selon différentes composantes qu'ils ont estimé nécessaires à favoriser la performance des entreprises. Ces composantes sont présentées dans le tableau 5.

Tableau 5: Composante de l'écosystème entrepreneurial

Composantes	Cohen (2006)	Isenberg (2011b	Suresh et Ramraj (2012)	Mazzarol (2014)	World Economic Forum (2013)
Politiques et règlementations	Gouvernement	Politique		Politiques gouvernementales Cadre légal et réglementaire	Infrastructure et cadre réglementaire
Infrastructures		Infrastructures		nfrastructures	
Financements	Accès au capital	Finance		Finance	Finance
Culture	Réseau informel	Culture	Soutien social/ soutien moral	Culture	Soutien culturel
Capital Humain	Pool de talents	Capital Humain	Soutien financier	Capital Humain et main d'œuvre	Capital Humain et main d'œuvre
Structures/ services d'appui	Réseau formel		Appui gouvernemental, Réseau	Mentors et systèmes d'appui, Conseillers	Système d'appui
Formation et Système éducatif	Services professionnel		Technologie	Éducation et formation	Éducation et formation
Marché		Marché	Marché	Marché	Marchés accessibles
Université	Université			Universités leaders comme catalyseurs	Universités leaders comme catalyseurs
			Environnement		

Sources : (St-Pierre et al. 2015)

La combinaison de toutes ces composantes permet d'influencer l'environnement des affaires des entreprises tant au niveau interne qu'externe. Les différentes composantes interviennent dans la facilitation de l'environnement entrepreneurial selon le pouvoir que celles-ci peuvent exercer en interne ou externe des entreprises. L'apport de l'une des composantes peut se répercuter à court ou à long termes. Compte tenu du rôle que joue l'entrepreneuriat dans l'économie locale et globale, les gouvernements ont accru leur intérêt en favorisant un climat des affaires aux entreprises à travers des politiques incitatives à la création d'emploi, d'allègement de taxes et en apportant un soutien financier à celles-ci. Ces mesures politiques sont accompagnées par l'allègement de la bureaucratie et la facilitation d'octroi de permit et licence etc. (Porter, 1998 ; Siegel et al., 2003). Le rôle de gouvernement peut aller plus loin dans la facilitation des programmes incitatifs à l'innovation à travers les entreprises écologiques et celles dont les innovations conduit à la conservation des ressources (Isaak, 2002). Afin de créer un environnement des affaires durables, les gouvernements doivent nouer des partenariats avec le secteur privé. Il doit par ailleurs, rendre disponibles et accessibles les infrastructures physiques (résidentielles, commerciales, routières, matériels) dans une communauté car elles jouent un rôle très important dans l'amélioration de l'écosystème entrepreneurial. Ceci permet aux entrepreneurs d'avoir le choix de lancer leur business où les conditions leur sont favorables (Cohen, 2003).

De nature interdisciplinarité le développement durables requiert des expertises dans le domaine politique, d'ingénierie, économique etc. (Korhonen et al., 2004). Ainsi, les universités jouent le rôle de former des cadres et futurs dirigeants du pays capables de voir le climat des affaires de manière critique et réfléchie. Les universités peuvent dans certains cas développer des innovations avec des répercussion sur le développement durable (Michelric, et al., 2003). En outre, les réseaux formels et informels jouent un rôle important sur les comportements des entrepreneurs car ils en tirent des conseils techniques, un soutien moral et un encadrement professionnel. L'encadrement des entrepreneurs doit tenir compte de l'environnement dans lequel elles vont évoluer car il est souvent orienté vers le manque de financement qui entrave à la croissance et à la survie des start-up (Schik, et al., 2002).

3.4.3 Brève présentation du climat des affaires en RDC

Divers auteurs ont suggéré que pour définir l'écosystème entrepreneurial, il est impératif de se référer à la spécificité d'une région afin de mieux comprendre la réalité de celle-ci (Isenberg 2011b, Mazzarol 2014, Suresh et Ramraj 2012, World Economic Forum (2013). Dans cette partie du travail, nous allons présenter les différents obstacles du climat des affaires en RDC.

Au cours de 15 dernières années, la Banque Mondiale à travers son rapport de Doing Business rassemble des données sur plus de 11 domaines de réglementation des entreprises afin d'aider le gouvernement à diagnostiquer les problèmes et à les

corriger. Durant toute cette période, la RDC se place toujours parmi les pays les moins performants dans ces domaines. Les PME congolaises se confrontent à des multiples défis tant institutionnels que financiers. L'accès aux marchés et aux finances y est réduit. L'adoption et l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication peinent à s'intégrer dans le quotidien des entreprises. Il s'ajoute, le manque des compétences managériales, le non-respect des normes de certification, l'instabilité politique et l'absence du climat des affaires favorables entravent à la bonne performance des PME (SNPME 2016).

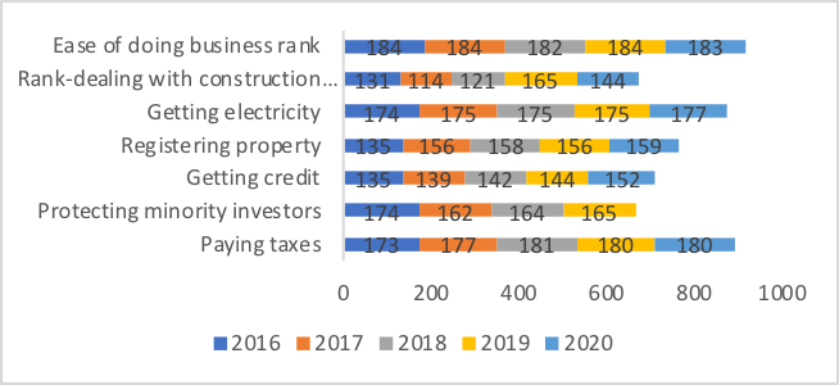


Figure 2: Résumé des indicateurs Doing Buisness RDC 2016-2020

Source : Compilation données Banque Mondiale (201-2020)

Comme on peut le lire sur la figure ci-dessus, de manière générale tous les indicateurs qui permettent de faciliter le climat des affaires en RDC ont légèrement évolué durant les cinq dernières années. Les nombres présentent la place occupée par la RDC sur un total de 189 pays du monde entier. Elle se classe parmi les dix derniers pays où le climat des affaires reste le plus contraignant dans le monde. Il faut signaler durant les deux dernières décennies, le pays était plongé dans des guerres et conflits armés qui ont affecté le fonctionnement des organes socio-économico-politiques et dont les conséquences restent visibles jusqu'à présent (Banque Mondiale, 2013).

La RDC dispose un grand potentiel hydroélectrique mais figure parmi les pays avec un faible taux d'électrification. Seul 35% de la population urbaine (50% à Kinshasa) a accès à l'électricité contre moins d'1% dans les zones rurales. Ceci fait que moins de 10% de la population totale ait accès à l'électricité avec des disparités selon les régions dont le faible taux se trouve vers le nord du pays (Ambassade de France - Service économique Kinshasa 2019). Dans la majorité des provinces de la RDC, la SNEL possède le monopole de distribution de l'énergie électrique mise à côté de la production des privée et organisations religieuses. Dans la province du

Nord-Kivu, on expérimente déjà depuis 2018 à un changement dans l'approvisionnement en courant électrique effectué par une société privée « SOCODEE ». Face à cette offre insuffisante en énergie, pour les PME, l'approvisionnement permanent s'avère difficile et cela engendre plusieurs conséquences dans le quotidien des PME congolaises.

Tableau 6: Les coupures électriques et leurs conséquences

	RDC	Afrique SS
Nombre de délestages sur un mois caractéristique	21,8	10,7
Durée des délestages sur un mois caractéristique (heures)	7,3	6,6
Chiffre d'affaires annuel perdu en raison des délestages (%)	5,5 - 22,7	6,7
Pourcentage des entreprises possédant un générateur	49,3	43,6
Électricité produite à partir des générateurs (%)	23,5	27,1
Nombre de jours pour obtenir un raccordement au réseau	48	31,6
Entreprises identifiant l'électricité comme une contrainte majeure (%)	51,6	50,3

Source : World Bank (2017)

De ce tableau, on peut voir qu'au niveau national, l'approvisionnement en courant électrique est un facteur qui contribue à la mauvaise performance des entreprises. Une perte de 5,5 à 22% du chiffre d'affaires est occasionnée par les coupures intempestives (World Bank, 2017). La durée des délestages est égale à celle réservée aux heures de services ce qui pousse près de la moitié des entreprises à posséder un générateur pour compenser les heures de non approvisionnement en électricité. Il faut signaler que dans ces résultats, seules les entreprises formelles ont été prises en compte. D'où la proportion des PME informelles possédant des groupes électrogènes serait inférieure suite au manque des moyens financiers. Cette défaillance d'approvisionnement en électricité entraine l'augmentation des coûts de production et la réduction de la rentabilité des entreprises (IFC 2013). Dans le même rapport de l'IFC il est démontré que les Petites entreprises congolaises considèrent l'accès à l'électricité comme l'une des principales contraintes suivies de l'instabilité

politique. Tandis que pour les entreprises de grandes tailles (plus de 200 employés), il s'agit des pratiques du secteur informel, des réglementations douanières et commerciales, l'instabilité politiques et la sur-taxation. De manière générale, l'insuffisance de l'offre de l'électricité limite la croissance des grands pôles de développement du pays comme Kinshasa, les anciennes provinces de Katanga et celle de la Province Orientale. Elle réduit les retours sur investissement des industries manufacturières et celles des infrastructures or l'accès au financement est restreint sur toute l'étendue nationale (Kashala 2015).

Le système financier congolais demeure contraignant raison pour laquelle au point qu'il y a plus de rejet que d'approbation à cause des taux d'intérêt élevés, du manque de garantie par les PME et de l'incapacité de celles-ci de présenter des plans bancables (Woldie, Laurence, et Thomas 2018). D'après le FinScope 2014, une enquête menée par FinMart Trust, la RDC figure parmi les pays où le niveau de pénétration financière est bas dans la région de la SADC. Contrairement aux pays comme le Zimbabwe et l'Afrique du Sud où 77% et 86% d'adultes respectivement sont financièrement inclus, en RDC ce taux est de 48%. La pénétration financière est répartie entre 12% de couverture bancaire, 24% des autres institutions financières formelles, 12% de finance informelle contre 52% du reste qui est exclu (International Monetary Fund 2015). Dans la même optique, en comparant l'accès au crédit selon la catégorie des revenus, on trouve que 65% du monde agricole et 51% de l'emploi informel sont exclus au financement dans toutes ces formes.

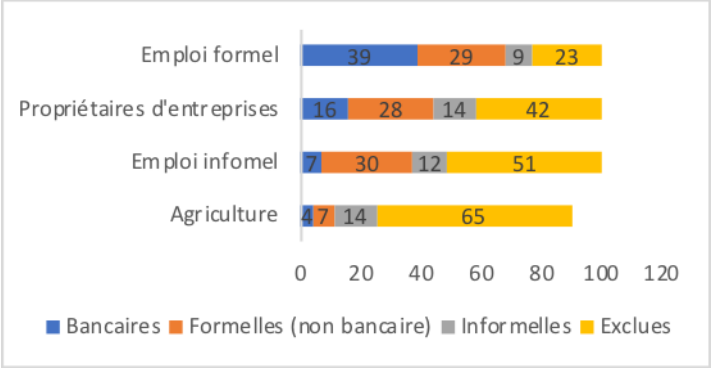


Figure 3: **Pourcentages d'accès au crédit par catégorie des revenus en RDC**

Source: Données adaptées de World Development indicators, 2014, the World Bank and IMF staff estimates.

3.4.4 Analyse du climat des affaires des entreprises

Dans la section précédente, on vient de voir que l'écosystème entrepreneurial des PME est constitué des plusieurs acteurs qui interagissent et des facteurs externes qui

favorisent la performance. Mais les auteurs ont insisté sur le fait que les éléments constitutifs de l'environnement des affaires ne peuvent rester stables. D'où, le développement des entreprises serait fonction des facteurs internes et externes à celles-ci. Cela va de même que les obstacles à leur performance proviennent de multiples sources de natures différentes, environnementales, financières ou managériales (Oirya, 2010). Plusieurs auteurs ont tenté d'étudier les freins au développement des PME dans différentes circonstances dans les pays en développement comme dans les pays développés.

En effet, Ishengoma et Kappel en 2011 avaient effectué en Ouganda une enquête sur 265 PME manufacturières pour essayer de mesurer à quel point une potentielle croissance et performance de celles-ci seraient associées au climat des affaires durant la période de 1994 en 2010. Se servant des données secondaires et des modèles de régression linéaire et Logit, ils sont parvenus aux résultats suivants : le climat des affaires de l'Ouganda s'est détérioré durant la période prise en considération. L'accès limité au financement, la corruption, les taxes élevées et la médiocrité de services publics entravaient à la performance des PME. La lourdeur bureaucratique reste le principal obstacle à la croissance. Les taxes élevées réduisaient les sources de financement et entravaient l'expansion, la formalisation des PME. Dans leur travail ils suggèrent que l'allégement et la restructuration du système fiscal encourageraient la croissance des PME. Leurs chiffres d'affaires étaient positivement liés à la tendance des investissements mais négativement liés à un accès limité aux marchés. L'accès aux équipements, l'intégration des PME dans la chaîne de valeurs locales et mondial constitue un tremplin pour l'expansion du secteur privé (Ishengoma and Kappel 2011).

(Olawale et Garwe 2010) analysaient les obstacles des nouvelles entreprises en Afrique du Sud à travers les points de vue des dirigeants de celles-ci sur leur climat des affaires. A l'aide d'une analyse par composante partielle auprès des 187PME, les chercheurs sont arrivés aux résultats que l'accès aux finances reste le facteur le plus contraignant de la croissance des PME. Elle est suivie par le manque de compétence managériales et d'expérience dans le domaine de vente. Herrington et Wood (2003) ajoutent que le manque d'éducation et de formation réduisent la capacité de gestion des nouvelles PME ce qui entraîne un niveau faible de création d'entreprise et un taux élevé d'échec de ces dernières.

Du côté externe le crime et la corruption s'avèrent être les facteurs les plus contraignants. L'expansion de crime entraîne un accroissement de coûts liés à la sécurité qui affectent les finances des entreprises ainsi que leurs chiffres d'affaires. D'autres aspects incontrôlables par les PME sont l'inflation, le taux d'intérêt élevé. Pour les entrepreneurs, le faible support du gouvernement ne permet pas aux nouvelles PME de se maintenir sur le marché.

Dans un contexte différent de celui des pays subsahariens, (Kljucnikov et al. 2016) ont investigué en République Tchèque, la perception de l'environnement des affaires

des 1650 PME réparties en cinq groupes distincts en fonction de leurs sexes, niveau d'éducation, la taille de l'entreprise, l'expérience dans l'activité et enfin du domaine d'activité de l'entreprise. Ils montrent que la perception de la société par les entrepreneurs reste négative et cela ne risque pas de changer dans le court terme. Les obstacles qui entravent à la performance de PME sont entre autres l'accès au financement externe et l'influence intensive du risque de marché qui crée des conditions commerciales difficiles. Leur grande conclusion revient à montrer que les entrepreneurs avec une éducation élevée parvenaient à mieux se préparer et s'adapter à leur climat d'affaire par rapport aux entrepreneurs moins éduqués.

De ces travaux on trouve que l'accès au financement paraît une grande contrainte auxquelles les PME du globe font face. L'accès limité à ce dernier est souvent causé par une capacité limitée à fournir de garantie d'engagement ce qui accroit le risque d'endettement. Il est démontré que l'obtention de crédit par les PME leur est souvent moins favorable suite aux exigences des institutions financières même si celles-ci présentent des plans viables et rentables (Majorkvà, 2012, Ozturk,& Mrkaic, 2014).

Au Nigéria Okpara et Wynn (2007) ont constaté que la performance des PME était négativement liée aux activités politiques du pays. L'accès au marché des entreprises était corrélé à la pratique de la corruption par les autorités politiques. Cette situation a été aussi remarquée en Ouganda par Tushabomwe *et al.* (2006) qui avancent que les entreprises étaient obligées à créer de liens de « clientélisme » avec les autorités politiques afin d'échapper à la lourdeur fiscale. Ce lien créé constituait pour ces entreprises une garantie d'émerger dans un environnement des affaires contraignant.

Il a été aussi observé qu'il existe une relation étroite entre le sphère politique et l'environnement des affaires qui affecte les activités et les performances des entreprises. Ainsi, une incertitude politique entraine un faible taux d'investissement et une fuite de capitaux (Overland et al., 2005). Dans ses résultats, (Hosny 2017) a constaté que la croissance des ventes et de l'emplois dans les entreprises privées dans la région MENA diminuée significativement à cause de l'instabilité politique. En outre, Ouédraogo et *al.*, (2020) souligné que l'instabilité politique qui se vivait en Côte d'Ivoire avait affecté négativement l'environnement des affaires tout en entravant à la performance des entreprises à travers les effets suivants

Les pertes dues au pillages et l'extorsion ;

La diminution de la productivité due l'insécurité ;

Les changements de la demande ;

Diminution des chiffres d'affaires annuels (Ouédraogo, Ouédraogo, et Lompo 2020).

Néanmoins, le climat des affaires peut être aussi vu comme le concours des institutions et politiques qui favorisent et incitent les entreprises à investir de manière productive, de créer des emplois et à se développer (Aterido *et al.*, 2011 ; Herrera et Kouané, 2017 ; Banque Mondiale, 2005 ; Igwe, 2017). La Banque

Mondiale quant à elle, a résumé les facteurs de la mauvaise performance des PME en cinq grands obstacles qui sont :

- Un système de crédit et financier inefficace ;
- La corruption, l'instabilité politique et un système juridique inefficace ;
- Les infrastructures médiocres ;
- Le manque d'éducation de qualité ; et
- La religion, les traditions et les coutumes.

A ces obstacles s'ajoutent la lourdeur de l'administration publique, la pénurie d'électricité et le manque d'accès au marché.

De ce qui précède, un environnement propice au développement des entreprise serait considéré comme celui dont les politiques macroéconomiques sont centrées sur la croissance avec la création d'emploi comme but ultime (Ocampo et Vos, 2008). D'autres facteurs favorables à la performance des PME sont liés à l'accès aux matières premières, l'accès aux marchés, les infrastructures de transport, commercialisation, de transformation, un système fiscal non discriminatoire (Cervantes-Godoy et Dewbre, 2010). A ces facteurs s'ajoutent, la R&D, et l'instauration des lois incitatives à l'initiative privée et la bonne gouvernance (Igwe, Onjewu, and Nwibo 2018).

Les investisseurs privés en RDC sont de plus en plus exposés à un problème d'incertitude en matière d'élaboration de politiques économique ce qui augmente leurs risques et coûts suite à la faiblesse institutionnelle et de la mauvaise gouvernance. Il est curant en RDC que les ministres prennent des arrêtés qui faussent la concurrence en faveur de certains comme octroyer les droits d'importations aux opérateurs économiques ou entreprises choisis par ces derniers. La loi de 2011 qui imposait les nationaux possèdent au moins 51% des entreprises agricoles a presque mis fin aux IDE dans le secteur (Maur et Palmade, 2022)

D'après les résultats ci-dessus, plusieurs raisons étaient citées comme contraintes à ne pas utiliser le service financier. Il s'agit de revenu limité ainsi que la sensibilisation sur le système financier. A cela s'ajoute l'analphabétisation financière et le manque de confiance dans les institutions non bancaires. Près de 40% d'entreprises congolaises identifient le financement comme une contrainte globale et leurs fonds de roulement sont moins financés par les banques avec une proportion faible par rapport à la région de l'Afrique Subsaharienne (International Monetary Fund 2015).

Sebigunda (2013) dans son analyse sur l'environnement des affaires et l'efficacité des entreprises en RDC de 2006 à 2010 a relevé les éléments suivants :

Malgré le rétablissement d'une stabilité politique avec les premières élections l'efficacité des entreprises ne s'est pas améliorée, en cinq ans elle est passée de 0,0707 à 0,0742 sur une échelle allant de 0 à 1 ;

Une détérioration de l'indice d'hostilité de l'environnement des affaires suite à la dégradation des relations entre les entreprises et le gouvernement,

Les entreprises qui payaient des pots-de-vin élevés étaient efficaces par rapport aux autres. Ceci s'explique grâce à la corruption utilisée par les entreprises afin de s'attirer les défaveurs du gouvernement pour surmonter les obstacles de leur environnement (Sebigunda 2013).

Nzongola-Ntalaja (2002) ajoute que le niveau élevé de la corruption et le favoritisme ont compromis l'établissement des institutions de transparence tout en affaiblissant les secteurs promoteurs d'emplois et de recettes gouvernementales. Il sied de signaler que la corruption était établie comme une tradition à tous les niveaux de l'administration publique depuis l'époque de Mobutu (Matti 2013). Le nombre de taxes reste élevé durant les cinq dernières années qu'une entreprise peut payer jusqu'à plus 52 taxes par an.

De manière générale, l'appréciation de l'environnement des affaires par les entrepreneurs congolais révèlent que près de la moitié soit 48,8% d'entre eux estiment que celui-ci non seulement a été défavorable avant la période d'enquête mais aussi qu'il restera statu quo à court terme. Ils ne font pas confiance aux instances politiques pour cause de leur manque de volonté d'améliorer l'environnement des affaires. De ce rapport on peut aussi citer la demande de formation y est grandissante sur l'étendue nationale mais par manque d'appui les entrepreneurs se contentent de l'auto-apprentissage (FEC 2019).

4

Le Secteur agroalimentaire/ Agro-industrie

4 Le Secteur agroalimentaire/ Agro-industrie

4.1 *Définition*

L'appréhension des activités agroalimentaires nous permet de comprendre dans le détail la composition du secteur agroalimentaire dans un milieu donné.

Selon Broutin and Bricas (2006a), les activités agroalimentaires sont celles qui intègrent les activités de la fourche à la fourchette. Elles représentent toutes les activités *« de transformation physique (séparation, séchage, fragmentation, extraction, fermentation, mélanges, traitements thermiques, conditionnement, etc.) des produits agricoles, de l'élevage et de la pêche. Y sont intégrées les activités de préparation commerciales de repas (restauration) »*. Sont exclues toute activité où la transformation des produits n'intervient pas. Quant à Davis et Goldberg, (1975), le secteur agroalimentaire comprend les opérations de transformations, de stockage et de distribution des produits agricoles ainsi que de leurs dérivés. En conséquence, l'agroalimentaire ou agro-industrie peut être considérée comme consistant en quatre sous-systèmes principaux :

- La livraison des intrants ;
- Agriculture / production primaire ;
- Post récolte et transformation (agro-industrie) ;
- La commercialisation et la distribution.

Pour la Banque mondiale, l'agro-industrie prend en considération les entreprises de la petite taille aux multinationales impliquées dans la distribution et la transformation (même si elle est de base). Les activités des petites exploitations et les microentreprises sont prises en considération dans l'agro-industrie dans la mesure où elles sont orientées vers le marché (de détail à la distribution de masse). Les producteurs et entreprises constituent l'essentiel des activités agroalimentaires en Afrique (The World Bank, 2013).

Ainsi, le secteur agroalimentaire est considéré comme un secteur intermédiaire qui assure la connexion entre le producteur et le consommateur. A travers celui-ci les produits sont stockés, distribués et adaptés par rapport à la demande. Les incitations du marché y sont transmises aux producteurs en termes des prix, quantités et prix. Il présente un essor potentiel économique comme insertion professionnelle et reconnaissance des femmes et des jeunes.

4.2 *Agrobusiness/ Agroalimentaire en Afrique : contexte du développement et contribution*

L'agro-industrie africaine est un secteur informel, contenant principalement des petites entreprises agricoles non coordonnées et dispersées entre les marchés ruraux localisés. Développer un secteur agroalimentaire africain réalisable et actif est non

seulement une préoccupation de développement, mais aussi une opportunité de marché pour les entreprises et en particulier les petits exploitants qui sont les plus grands investisseurs agricoles privés en Afrique (EC, 2013).

De ce qui précède, on se demandera « Pourquoi l'agroalimentaire/agro-Industrie » est-il une priorité en Afrique ?

La valeur du secteur agroalimentaire a été estimée en 2010 à $ 313 milliards en Afrique Sub-Saharienne, elle pourrait tripler dans la décennie suivante soit en 2030 et atteindra 1 billions de dollars américains ce qui fait de ce secteur une priorité de figurer dans les agendas de développement et de transformation économique. Ainsi, la création d'industrie agroalimentaire jouera un rôle de création d'emplois générateurs des revenus car les investissements réussis dans ce domaine ont stimulé la croissance agricole (The World Bank, 2013). De par la valeur du secteur agroalimentaire, l'Afrique à elle seule représente la « dernière frontière » sur les marchés alimentaires et agricoles mondiaux ; sa population atteindra près de 2,2 milliards et dont près de la moitié vivra dans les villes ce qui entrainera un changement dans la demande des produits transformés mais pourra améliorer les perspectives de l'agro-industrie (UNDESA, 2010).

Néanmoins, la grande question serait comment produire adéquatement pour subvenir à la demande globale d'ici 2050 qui s'avère déjà un grand défi pour les pays africains (Alexandratos, Bruinsma, 2012 ; Godfray, et al., 2010). De plus, la volatilité accrue des prix des principales cultures vivrières et une augmentation soudaine de la superficie consacrée à la production agricole depuis environ 2002 reflètent les forces puissantes qui sous-tendent ce défi. L'économie de l'Afrique Sub-Saharienne est constituée en moyenne à 45% par la production agricole et l'agroalimentaire. Cette contribution est répartie entre 20% de l'industrie agroalimentaire (y compris la vente en détail) et de 25% de la production agricole dans les pays à faible revenu bien qu'une partie de celle-ci soit commercialisée (The World Bank 2013).

Cette faible contribution est due au retard accusé dans l'industrialisation dans la production et dans la transformation agricole. Ceci entrave à la bonne performance du secteur agricole dans les chaînes de valeurs mondiales. De manière spécifique, l'économie de l'Afrique Sub-saharienne est constituée en moyenne à 45% de la production agricole et de l'agroalimentaire..(The World Bank 2013).

Malgré l'agroalimentaire contribue faiblement dans la création de chaîne de valeur en Afrique, une part non négligeable de l'industrie manufacturière est basée sur les matières premières agricoles. Dans les pays à revenus faibles, l'agro-industrie représente 68% de la valeur ajoutée manufacturière (Roepstorff, et al., 2011). En Afrique, la part de l'agro-industrie dans la valeur ajoutée manufacturière est comprise entre un tiers et la moitié voire plus (Brookfield Agriculture Group 2010).

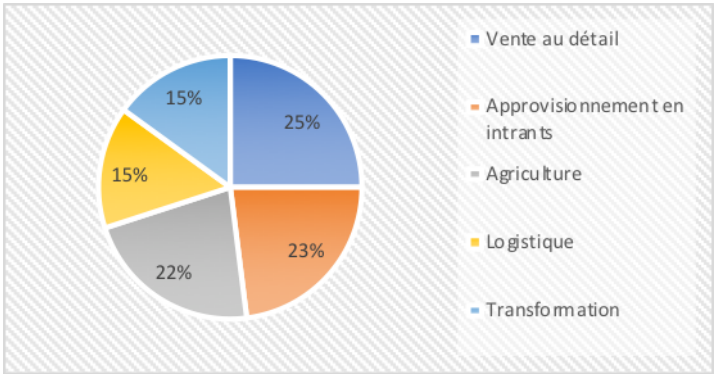


Figure 4: **Pourcentages des parts de la valeur ajoutée dans la chaîne agricole globale en Afrique**

Source : Brookfield Agriculture Group 2010

De la figure 4, on peut constater que la vente du détail constitue le secteur qui crée plus de la valeur ajoutée par rapport à d'autres secteurs, elle est suivie de l'approvisionnement des intrants avec 23%. Le secteur de transformation et la logistique ont créé chacun 15% de la valeur ajoutée de chaîne de valeurs agricoles mondiales. Comparativement aux chaînes de valeurs de produits agricoles, l'Afrique produit moins de valeur par rapport aux chaînes valeurs agricoles de l'Asie où les céréales représentent plus de 35% de la valeur ajoutées contre moins de 20% en Afrique de l'ouest et du centre (Nin-Pratt *et al.*, 2011).

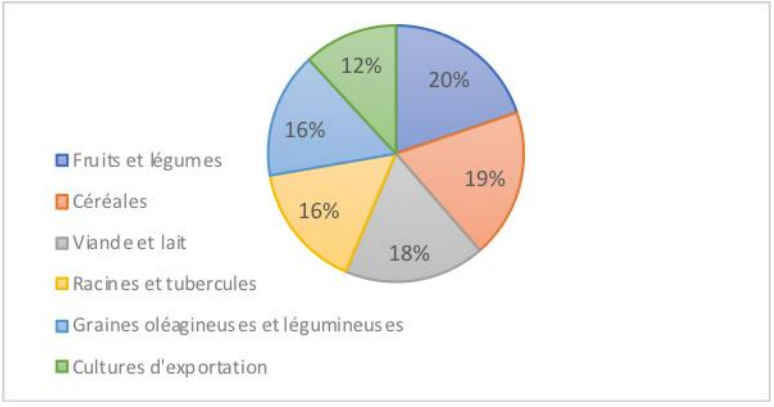


Figure 5: **Parts des cultures dans la création de la valeur ajoutée en Afrique Centrale et de l'Ouest**

Source : Nin-Pratt *et al.*, 2011

De la figure 5 on remarque que durant la dernière décennie, les fruits et légumes ont été positionnées en première place suivie par les céréales dans la création de valeur ajoutée agricole en Afrique. Les cultures d'exportation viennent en dernière position pour la raison que l'abandon ou la diminution de la production de celles-ci en faveur du secteur extractif. Ceci dans le but de stimuler leur croissance économique, pourtant dans les pays en développement les industries agroalimentaires génèrent entre 40 et 60% de la valeur ajoutée manufacturière (UNIDO 2013). Malgré que ce secteur occupe une place primordiale dans le développement économique, il reste négligé et abandonné par les politiques de développement des pays africains. (Gradval, Broutin, et Delmas 2008).

4.3 *Valorisation des produits agricoles avec quelles entreprises ?*

Le secteur agroalimentaire est considéré comme un secteur intermédiaire qui assure la connexion entre le producteur et le consommateur et, a l'avantage d'adapter les produits à la demande, de les stocker et de les distribuer (Gradval, Broutin, and Delmas 2008). Cette adaptation passe par une transformation de base ou complexe. La transformation des aliments peut être comprise comme des activités post-récolte qui ajoutent de la valeur au produit agricole avant sa commercialisation. En Afrique subsaharienne, la transformation ou la valorisation des produits agroalimentaires se fait en majorité par des micro et petites entreprises particulièrement informelles (PMEA). Il existe certaines grandes entreprises mais en nombre réduit. Les petites entreprises qui se situent entre l'ensemble diffus des microentreprises et celui des quelques grandes entreprises industrielles, se rapprochent à la fois de l'artisanat, en raison de leur taille réduite et de leur équipement, et des caractéristiques du secteur industriel, compte tenu des efforts de rationalisation des activités qui y sont réalisés. Il sied de signaler que malgré la prédominance des petites entreprises, l'industrie agroalimentaire s'est développée à travers quelques grandes entreprises industrielles de transformation de matières premières et semi-transformés (brasseries, minoteries, usine de reconstitution en poudre, etc.). Les premiers conditionnements des produits locaux (café, thé, sucre, arachide, huile de palme, cacao) ont été effectués par celles-ci afin de faciliter leur exportation.

Le tableau ci-dessous, reprend une typologie d'activités menées par les différentes entreprises du secteur agroalimentaire en Afrique Subsaharienne. Cette typologie nous permettra dans la rédaction de cette thèse de caractériser les unités de transformation des produits agricoles dans la province du Sud-Kivu.

Tableau 7: Typologie des activités individuelles agroalimentaires à petite échelle

Termes utilisés dans l'étude ALPA	**Activités de subsistance**	**Microentreprise**	**Petite entreprise**	**Moyenne entreprise**
Termes équivalents	Activité génératrice de revenus, Occupation	Très petite entreprise (TPE)		
Condition d'entrée dans l'activité				
Savoir-faire	Pas de savoir-faire technique Spécifique	Savoir-faire technique spécifique		
Types d'équipements	Utilisable pour la cuisine familiale	Utilisable pour la cuisine de grandes familles	Spécifique pour les activités de l'entreprise	
Capital financier de démarrage	Mobilisable sur épargne personnelle et réseau de proximité		Recours nécessaire au crédit informel ou formel	
Caractéristiques de fonctionnement				
Local	Souvent à domicile, pas de local indépendant ou sur le lieu fixe (milieu rural)	Souvent local spécialisé à domicile ou sur un lieu fixe (milieu rural)	Local indépendant	
Employés	Pas d'employés, auto-emploi	Auto-emploi+ main d'œuvre familiale ou apprentis	Patron + main d'œuvre familiale + quelques employés permanents rémunérés + main-d'œuvre temporaire	Patron + personnel spécialisé + employés + main d'œuvre temporaire
Organisation des activités	Le responsable assure toutes les fonctions		Distinction des fonctions entre employés	
Type de marché	Marché de proximité, Vente directe aux clients			Marchés distants, niches de marchés, Vente via

				distributeurs
Importance du revenu	Revenu d'appoint, de subsistance	Revenus pouvant assurer les besoins d'une famille entière	Revenus permettant des investissements dans l'entreprise	
Stratégie de l'actif				
Métier	Activité non reconnue par l'actif comme un métier	Activité reconnue par l'actif comme un métier		
Stabilité	Activité temporaire	Activité stable, permanente mais qui peut n'être que saisonnière quand inféodée à disponibilité		
		En matière première périssable (ex. igname, fruits, régime de palme)		
Statut social de l'activité	Pas de nom	Pas de nom de l'entreprise affiché	Nom de l'entreprise affiché sur le local et/ou sur les produits	
Engagement du responsable dans l'activité	Activité d'appoint, pas de souhait d'investir dans l'activité	Volonté de s'investir dans l'entreprise au moins en temps	Investissements matériels dans l'entreprise (local, équipement) et immatériels (réseau)	
Stratégie d'évolution	Peu de stratégie d'évolution	Stratégie de reproduction	Stratégie de croissance par multiplication ou grossissement	
Relations avec l'Environnement				
Financement	Accès au micro-crédit décentralisé		Compte bancaire (dépôt et découvert) recherche de crédits	Accès au crédit financier
Appuis-conseil	Rarement connecté	Souvent réactif	Recherche d'appuis-conseil	Capacité à payer l'appui et conseil
Organisation collective	Associations des activités communes à but plus souvent social (tontines)	Associations de commune activité à but social et parfois économique	Parfois association professionnelles	Souvent associations professionnelles ou syndicats
Statut juridique	Pas de statut juridique	Parfois enregistré au registre du commerce	Souvent enregistré au registre du commerce	Enregistré

Impôts et taxes	Taxes et patentes municipales si vente fixes (urbains)	Taxes et patentes municipales si vente fixes + impôt Secteur informel s'il existe		Taxes et impôts
	MPEA			
		ENTREPRISE		
			PME (Petite et Moyenne Entreprise	
	SECTEUR INFORMEL			
				SECTEUR FORMEL

Source : (Broutin and Bricas 2006b)

Le tableau 7 retrace toutes les caractéristiques que possèdent les entreprises qui valorisent les produits agricoles dans le secteur agroalimentaire en Afrique. Ces dernières par contre rencontrent plusieurs contraintes qui entravent à leur développement.

4.4 *Contraintes du secteur agroalimentaire en Afrique*

4.4.1 Services financiers et environnement macroéconomique

Dans le monde, le déficit de financement en agriculture se compte en millions de dollars ([Da]lberg Global Development Advisors. 2012)[4]. Il est de près de 11milliars rien qu'en Afrique Sub-saharienne pour l'expansion de la production agricole[5]. La mobilisation de ces fonds est entravée par le manque d'institutions financières fiables et par son faible lien avec les marchés de capitaux, ce qui contraint les investissements dans l'industrie agro-alimentaire et faire du manque de financement l'une des grandes barrières dans la région (Schwab, 2013).

Pelrine *et al.* (2010) ont évoqué que l'instabilité macroéconomique traduite par la mauvaise qualité de gouvernance en Afrique, le taux d'intérêt et le taux de change influent beaucoup sur les coûts d'exploitation des investisseurs et par ricochet se répercute aux bailleurs des fonds. Ayant connu plus des conflits meurtriers, le continent africain a vu sa croissance économique ralentie, les IDE et les flux des capitaux ont diminué au fur des années (Collier & Hoeffler, 2004 ; Hoeffler, 2008). L'instabilité socio-politique, la corruption, l'environnement réglementaire incertain ont affecté négativement les décisions d'investissements des entreprises africaines. D'où, une augmentation du risque et des coûts pour ces dernières. Même lorsque l'instabilité politique n'entraîne pas de guerres civiles, elle peut déstabiliser les

[4] Da lberg Global Development Advisors. 2012. Catalyzing Smallholder Agricultural Finance.

[5] Grow Africa. 2014. Agricultural Partnerships Take Root Across Africa. Grow Africa. Heineken

marchés et créer, pour les investisseurs potentiels, une incertitude quant à la politique fiscale et économique du pays (Ongayo, 2008). En outre, la fiscalité qui reste la plus importante source des recettes gouvernementales et primordiale dans la réglementation macroéconomique (Oluwatoyese *et al.*, 2016). Elle peine à se redresser suite à l'inefficacité et la faiblesse de l'administration fiscale africaine (Carter & Cebreiro, 2011 ; OECD, 2011b). Dans l'étude menée par Varangis *et al.* (2012), ils ont montré que non seulement l'accès au financement était limité et prohibitifs pour les entreprises agroalimentaires et les petits exploitants africains mais aussi le taux d'intérêt était élevé atteignant jusqu'à 35% (Yumkella et al., 2011 ; Byerlee et al., 2013). La nature de leurs activités (approvisionnement en intrant, production agricole, transformation, commerce) est considérée risquée par les banques (Varangis et al. 2012). Enfin, la particularité de besoin de financement de chaque chaîne de valeur est démontrée par ses besoins en fonds de roulement. Pour illustration, suite au pertes post-récolte des céréales qui pouvaient arriver au tiers de la production, les entrepreneurs impliqués dans les activités post exploitation avaient fixé leur priorité en fonds de roulement pour l'acquisition des matériels de stockages et entreposage (The World Bank 2009). De même pour les agriculteurs à vocation commerciale de toutes tailles en Sierra Léone, avaient fixé la priorité en fonds de roulement pour l'acquisition et l'allocation de matériel de labour mécanique (Spencer et Fornah, 2014).

4.4.2 Infrastructures économiques

Les infrastructures économiques incluses ; le transport, l'électricité, l'irrigation, les technologies d'information et de communication sont des prérequis pour le développement de l'agroalimentaire/ agro-industrie. D'où, l'évolution du secteur agroalimentaire dépend de l'état de ces infrastructures tant formelles qu'informelles. Il y a une décennie au moins 590 millions de personnes en Afrique-subsaharienne n'avaient pas accès à l'électricité et dépendaient directement de la biomasse pour leurs cuisson (WEO, 2010). Le taux d'accès à l'électricité en Afrique subsaharienne reste généralement faible comparativement aux pays du nord d'Afrique. Dans cette partie de l'Afrique 47,2% de la population n'a pas accès à l'électricité (Hugo Le Picard-Ifri, 2021)[6]. A cela s'ajoute le mauvais état des infrastructures routières qui réduit la distribution des différents facteurs de production qui entraîne une baisse de la productivité des entreprises. Enfin on assiste à une perte de la capacité concurrentielle des entreprises à l'échelle internationale (Fekpe, 1996).

4.4.3 Technologie et innovation

L'Afrique est le continent qui investit le moins dans la R&D. On y rencontre une faible collaboration entre les institutions de recherche et les industries voire les petits paysans. Elle contribue à moins de 1% dans les investissements à R&D au niveau mondial (UNESCO, 2010).

[6] https://storymaps.arcgis.com/stories/62eed2603dbe419ab3d4eedcf86cdda9 consulté le 19 mai 2021

En ce qui concerne la préparation technologique, les trois premiers pays d'Afrique du Nord (Tunisie, Maroc et Égypte), se classaient respectivement 55ème, 75ème et 87ème, et les deux principaux pays d'Afrique subsaharienne, Maurice et l'Afrique du Sud, se classaient 61e et 76e sur 139 pays (WEF-WB-AfDB, 2011). Cela s'explique en partie par les faibles taux d'accès aux services TIC, en particulier en Afrique qui a le taux de pénétration d'Internet le plus bas au monde, 26,5%, contre une moyenne mondiale de 42,3% (Internet World Stats, 2015).

Les tableaux ci-dessous retrace les différentes technologies à grand potentiel pour le développement de l'agro-industrie dans les pays africains.

Tableau 8: Innovations émergentes à fort potentiel dans secteur agroalimentaire

Technologies	Avantages dans le secteur agroalimentaire	Obstacles	Références
Biotechnologie (ex : sélection assistée par marqueurs génétiques)	Amélioration de la qualité des micronutriments, de la transformation et de la digestibilité Amélioration des rendements, augmentation de la diversité ; Variétés des cultures tolérantes à la sécheresse variétés tolérantes aux parasites et aux insectes, Cycle de sélection raccourci, sélection plus efficace	Risque environnemental, super weed des flux génétiques. Risque pour la santé ; toxicité et allergénicité, Peur de la domination des multinationales (Mosanto) ; Système de biosécurité faible, blocages de la propriété intellectuelle.	(Adenle, Sowe, Parayil, & Aginam, 2012; Wagner Weick, diversity; 2001) Drought
Nanotechnologie	Fabrication, conditionnement et vente au détail de produits alimentaires, Nano-senseurs pour le contrôle des ventes et des dates de	Danger pour l'environnement Nanomatériau pouvant nuire à l'écologie, Danger pour la santé	(Chaudry et al., 2008; Kuzma & VerHage, 2006; Rai & Ingle, 2012

	péremption, Pesticides et insecticides à base de nanomatériaux pour la lutte antiparasitaire,		
Technologies d'information et de communication	Accès aux intrants et marchés, Réduire les coûts de transactions pour les producteurs et les entreprises ; Surveillance du rendement et du champ; E-Système de lutte antiparasitaire intégré E-Extension	Mauvaise infrastructure ; Panne de courant, faible signal de transmission, Manque de formation aux TIC, Manque de formation aux TIC, Manque de sensibilisation, pauvreté et barrières linguistiques	(Adenle et al., 2012; African Economic Outlook, 2009; Kiiza & Pederson, 2012)
Technologie post-récolte (Ex. irradiation ultraviolette, silo métallique à petite échelle)	Moins d'utilisation de pesticides, atténuation des aflatoxines, meilleure qualité des céréales, l'agro-industrie stimule le développement des petites entreprises dans les zones rurales; Promouvoir l'intégration des petits agriculteurs dans les grandes chaînes de commercialisation; Économiser des terres et des ressources en eau rares	Infrastructures et capacités inadéquates, renforcement d'une culture de maintenance médiocre, manque de compétences et de formation	(Kimatu, McConchie, Xie, & Nguluu, 2012; Kitinoja, Saran Roy, & Kader, 2011)
Énergie renouvelable (Ex.	Conversion du fumier, des	Impact des biocarburants sur	(Demirbas, Balat, & Balat,

biocarburant, biogaz, système, énergie éolienne)	aliments et des déchets agricoles en électricité pour le village ; Réduction de l'insécurité alimentaire des ménages; La transformation locale stimule le développement rural et la génération de revenus, augmente l'efficacité énergétique et contribue à la durabilité environnementale	la sécurité alimentaire (par exemple, les biocarburants de 1ère génération) Capacité technique limitée ; Régime foncier et cadre réglementaire faible	2009 Martinelli, Garrett, Ferraz, & Naylor, 2011)

Source : données réadaptées des résultats de (Adenle, Manning, and Azadi 2017)

Certaines études ont essayé de mettre l'innovation et la productivité du travail dans les PME en Afrique sub-saharienne mais le consensus n'a pas été jusque-là trouvé. Chowdhury et Wolf (2003) dans leur étude où les données des entreprises du Kenya et celle de la Tanzanie avaient constaté que l'innovation (TIC) était une fonction inverse de la productivité du travail. Par contre, Esslaar et al., (2007) dans une étude transnationale dans 14 pays africains avaient trouvé une corrélation positive entre l'innovation centrée sur l'utilisation des TIC et la productivité de travail dans les PME formelles comme informelles. Par ces deux exemples, on trouve que la corrélation de l'innovation et la productivité peut dépendre d'un pays à un autre. Lin et Chen (2007) soutiennent que cette corrélation serait partiellement due à la différence d'innovations utilisées dont les TIC administratives contre les innovations technologiques. Les TIC reste des facteurs critiques pour expliquer la productivité du travail. Parmi les autres facteurs de faible performance des technologies, on peut citer la faiblesse des systèmes de diffusion de l'innovation, la perception des utilisateurs, la faible adaptabilité aux contextes socioculturels et économiques et le manque de suivi (Bediako, Chianu et Dadson, 2009 ; Obeng-Ofori, 2011).

4.4.4 Déterminats de l'innovation dans les PME agroalimentaire

L'innovation dans les entreprises agroalimentaires fait référence à l'introduction des méthodes nouvelles ou sensiblement améliorée dans le processus de production. Elle est aussi l'adoption de méthode développés par d'autres entreprises ou

organisation (Awuah et *al.,* 2005 ; Caiazza et Volpe, 2015). Dans le domaine de la fabrication, le processus d'innovation est principalement réalisé par l'introduction de produits et de processus innovants qui favorisent la capacité des organisations à entrer ou à créer de nouveaux marchés pour satisfaire la demande des clients et être compétitif (Becheikh et *al.,* 2006 ; Smith et Tushman 2005). Les innovations dans les méthodes de production concernent les techniques et les équipements utilisés pour produire des biens ou des services. Ces innovations peuvent être basées sur des nouvelles connaissances et technologies ou sur les nouvelles utilisation et combinaisons de celles qui existent. (Caiazza & Volpe, 2013 ; Perez-Magariño, et *al.,* 2007).

Parmi les déterminants traditionnels de l'innovation, la taille de l'entreprise a été considérée comme l'un des facteurs importants (Huiban et Bouhsina, 1998). Cependant, cet argument n'est pas concluant. Certains auteurs suggèrent que les grandes entreprises sont plus innovantes et peuvent facilement capitaliser l'innovation grâce à leur capacité à imiter les innovations que les plus petites (Hausman, 2005). Cependant, (Adeyeye et *al.,* 2016) l'influence des activités d'innovation des entreprises sur la propension à mettre en œuvre des innovations et deuxièmement, si la taille influence le type d'innovation mise en œuvre par les entreprises. En utilisant les données de l'enquête nigériane sur l'innovation 2008, les résultats montrent que la R&D intra-muros influence la probabilité des entreprises de mettre en œuvre les quatre types d'innovation étant statistiquement significative au niveau de 0,05. En outre, l'investissement dans les machines et l'équipement augmente spécifiquement la probabilité pour les entreprises d'introduire des produits innovants. De même, l'introduction d'innovations sur le marché a un impact sur l'innovation marketing. Le résultat de la régression binaire montre cependant que la taille des entreprises manufacturières au Nigeria n'influence pas de manière significative l'introduction de tout type d'innovation. (Adeyeye et al., 2016 postulent que la nature flexible des petites entreprises leur permet d'être des innovateurs plus efficaces. Il existe peu de preuves dans les pays en développement qui pourraient prouver que les entreprises plus anciennes et plus grandes ont tendance à innover plus que les plus petites (Goel et Nelson, 2018). Des études ont prouvé que dans les entreprise agroalimentaire l'innovation est influencé par des facteurs internes et externes. Goel et Nelson, 2018 dans leur étude sur 115 PME agroalimentaires ont démontré que l'innovation de processus est significativement influencée par l'investissement en R&D. Par contre, l'investissement en R&D ne permet aux grandes entreprises d'être plus innovantes que les petites entreprises. Avermaete et *al.* (2004) quant eux, c'est la qualification de la main d'œuvre et la compétence des dirigeants qui influencent l'innovation dans une entreprise. Ils soulignent que les petites entreprises alimentaires sont principalement engagées dans les innovations incrémentales de produits et de processus avec un taux faible d'innovation radicales. Les résultats du travail de Bareghen et al., 2012 ont montré que les petites entreprises étaient plus engagées dans l'innovation de processus que de produit.

Les caractéristiques de l'entrepreneur jouent un rôle capital dans l'adoption de

l'innovation dans les petites entreprises. (Oluwagbemiga et Akinade, 2007) ont souligné que plus le manager est instruit, plus il sera innovant. Cela implique que la possession d'un diplôme supérieur est très importante pour la capacité d'innovation (Romero et Martínez- Román 2012).

Dans les secteurs où les innovations de produits et de processus sont incrémentales et présentent souvent certaines des caractéristiques de l'imitation, les entreprises semblent apprendre des succès et des échecs de leurs collègues pour améliorer leur propre stratégie, organisation et opérations (Antonelli & Calderini, 1999 ; Maskell, 2001). La littérature a montré que la proximité dans les contacts informels et formels avec des entreprises similaires favorise l'innovation. Selon (Davenport, 2005), une rapide globalisation et les stratégies de personnalisation qui en découlent favorisent l'acquisition de connaissances de sources internationales basée sur la proximité organisationnelle. L'argument est que les facteurs contextuels locaux détermineront si la proximité organisationnelle ou géographique (ou les deux) peut développer l'acquisition de connaissances et l'innovation par le biais de la proximité géographique.

Dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne, l'apprentissage traditionnel offre des compétences entrepreneuriales et techniques à de nombreux entrepreneurs (McGrath et King 1999). La qualité des ressources humaines peut être améliorée en offrant une formation aux employés afin d'élargir leurs connaissances et leurs compétences (Mahemba et De Brujn 2003). De même, (Romiji et Albaladejo 2000), a déclaré qu'à côté de l'investissement dans la R&D et la formation, les PME peuvent développer l'expérience de la main-d'œuvre et les compétences techniques afin de réussir dans leurs efforts d'innovation sans compter sur les pôles d'innovation fournis par la collaboration (Vrgovic et al., 2012).

4.4.5 Capital humain

L'innovation dans les entreprises agroalimentaires fait référence à l'introduction des méthodes nouvelles ou sensiblement améliorée dans le processus de production. Elle est aussi l'adoption de méthode développés par d'autres entreprises ou organisation (Awuah et *al.*, 2005 ; Caiazza et Volpe, 2015). Dans le domaine de la fabrication, le processus d'innovation est principalement réalisé par l'introduction de produits et de processus innovants qui favorisent la capacité des organisations à entrer ou à créer de nouveaux marchés pour satisfaire la demande des clients et être compétitif (Becheikh et *al.*, 2006 ; Smith et Tushman 2005). Les innovations dans les méthodes de production concernent les techniques et les équipements utilisés pour produire des biens ou des services. Ces innovations peuvent être basées sur des nouvelles connaissances et technologies ou sur les nouvelles utilisation et combinaisons de celles qui existent. (Caiazza & Volpe, 2013 ; Perez-Magariño, et *al.*, 2007).

Parmi les déterminants traditionnels de l'innovation, la taille de l'entreprise a été considérée comme l'un des facteurs importants (Huiban et Bouhsina, 1998). Cependant, cet argument n'est pas concluant. Certains auteurs suggèrent que les

grandes entreprises sont plus innovantes et peuvent facilement capitaliser l'innovation grâce à leur capacité à imiter les innovations que les plus petites (Hausman, 2005). Cependant, (Adeyeye et *al.*, 2016) l'influence des activités d'innovation des entreprises sur la propension à mettre en œuvre des innovations et deuxièmement, si la taille influence le type d'innovation mise en œuvre par les entreprises. En utilisant les données de l'enquête nigériane sur l'innovation 2008, les résultats montrent que la R&D intra-muros influence la probabilité des entreprises de mettre en œuvre les quatre types d'innovation étant statistiquement significative au niveau de 0,05. En outre, l'investissement dans les machines et l'équipement augmente spécifiquement la probabilité pour les entreprises d'introduire des produits innovants. De même, l'introduction d'innovations sur le marché a un impact sur l'innovation marketing. Le résultat de la régression binaire montre cependant que la taille des entreprises manufacturières au Nigeria n'influence pas de manière significative l'introduction de tout type d'innovation. (Adeyeye et al., 2016 postulent que la nature flexible des petites entreprises leur permet d'être des innovateurs plus efficaces. Il existe peu de preuves dans les pays en développement qui pourraient prouver que les entreprises plus anciennes et plus grandes ont tendance à innover plus que les plus petites (Goel et Nelson, 2018). Des études ont prouvé que dans les entreprise agroalimentaire l'innovation est influencé par des facteurs internes et externes. Goel et Nelson, 2018 dans leur étude sur 115 PME agroalimentaires ont démontré que l'innovation de processus est significativement influencée par l'investissement en R&D. Par contre, l'investissement en R&D ne permet aux grandes entreprises d'être plus innovantes que les petites entreprises. Avermaete et *al.* (2004) quant eux, c'est la qualification de la main d'œuvre et la compétence des dirigeants qui influencent l'innovation dans une entreprise. Ils soulignent que les petites entreprises alimentaires sont principalement engagées dans les innovations incrémentales de produits et de processus avec un taux faible d'innovation radicales. Les résultats du travail de Bareghen et al., 2012 ont montré que les petites entreprises étaient plus engagées dans l'innovation de processus que de produit.

Les caractéristiques de l'entrepreneur jouent un rôle capital dans l'adoption de l'innovation dans les petites entreprises. (Oluwagbemiga et Akinade, 2007) ont souligné que plus le manager est instruit, plus il sera innovant. Cela implique que la possession d'un diplôme supérieur est très importante pour la capacité d'innovation (Romero et Martínez- Román 2012).

Dans les secteurs où les innovations de produits et de processus sont incrémentales et présentent souvent certaines des caractéristiques de l'imitation, les entreprises semblent apprendre des succès et des échecs de leurs collègues pour améliorer leur propre stratégie, organisation et opérations (Antonelli & Calderini, 1999 ; Maskell, 2001). La littérature a montré que la proximité dans les contacts informels et formels avec des entreprises similaires favorise l'innovation. Selon (Davenport, 2005), une rapide globalisation et les stratégies de personnalisation qui en découlent favorisent l'acquisition de connaissances de sources internationales basée sur la proximité organisationnelle. L'argument est que les facteurs contextuels locaux détermineront

si la proximité organisationnelle ou géographique (ou les deux) peut développer l'acquisition de connaissances et l'innovation par le biais de la proximité géographique.

Dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne, l'apprentissage traditionnel offre des compétences entrepreneuriales et techniques à de nombreux entrepreneurs (McGrath et King 1999). La qualité des ressources humaines peut être améliorée en offrant une formation aux employés afin d'élargir leurs connaissances et leurs compétences (Mahemba et De Brujn 2003). De même, (Romiji et Albaladejo 2000), a déclaré qu'à côté de l'investissement dans la R&D et la formation, les PME peuvent développer l'expérience de la main-d'œuvre et les compétences techniques afin de réussir dans leurs efforts d'innovation sans compter sur les pôles d'innovation fournis par la collaboration (Vrgovic et al., 2012).

4.4.6 Conciliation de l'offre et la demande

Le manque d'outils de contrôle d'aliments, de conditionnement de distribution des aliments limite la capacité d'exportation de certains produits finis par les entreprises agroalimentaires. Ceci rend par conséquent difficile à certains pays africains de participer à la chaîne de valeur mondiale (Adenle, Manning, et Azadi 2017). De plus, la valeur des pertes occasionnées après récolte dans la zone subsaharienne équivaut à la valeur de ses importations rien que pour les céréales. Ces pertes sont estimées à plus de 4 milliards de dollars américains (Banque Mondiale, 2011). Pour arriver à diminuer ces pertes et concilier les produits locaux aux exigences du marché une tentative d'industrialisation de transformation des produits locaux ont été envisagées. Néanmoins, celle-ci a fait face à plusieurs échecs dans la commercialisation. Ces échecs se traduisent par l'appréciation de la clientèle par rapport aux produits traditionnels.

Comme illustration, en Guinée, la commercialisation de l'huile de palme industrielle ne correspondait pas aux attentes des consommateurs au point d'être mélangée aux huiles traditionnelles pour être vendue. L'industrialisation des produits dérivés de manioc, lait et maïs (atiéké, couscous et lait caillé), s'est heurté au problème de la maîtrise des procédés afin de procurer des produits qui remplissent les caractéristiques intrinsèques du savoir-faire artisanal. Plusieurs raisons seraient à la base de ces échecs. Il s'agit tout d'abord d'une connaissance de marché (à travers les études de marché, interactions entre transformateurs et consommateurs). Ceci permettre une bonne orientation de différentes filières agricoles et inciter l'innovation dans l'offre des produits. Ensuite, le développement de chaîne de distribution dans les zones urbaines. La découverte de produits locaux se fait souvent à travers les foires et expositions ou évènements promotionnels. Certains produits locaux parviennent avec beaucoup de difficultés auprès des consommateurs suite à une mauvaise coordination de chaîne de distribution et l'absence de la promotion de ces derniers. Ceci résulte de la stratégie de promotion et celle de la distribution de proximité (circuit court : boutiques, kiosques, vente directe) adoptée par les PMEA ; faiblesse de l'offre, le manque des finances. Toutes

ces contraintes ne permettent aux MPEA à se lancer dans la distribution à grande échelle comme par exemple à travers les supermarchés où le paiement se fait au-delà de deux mois (Gradval, Broutin, et Delmas 2008).

4.4.7 L'urbanisation et l'agroalimentaire

Les facteurs affectant l'évolution de la demande alimentaire sont divers et la croissance démographique en est un des principaux moteurs. Il a été démontré que le taux de croissance démographique devra rester élevée en Afrique au cours de prochaines décennies (Cockx L, Colen L, De Weerdt J 2019). De même l'urbanisation et l'augmentation des revenus seront aussi des facteurs prépondérants dans la diversification des habitudes alimentaires où les produis alimentaires à forte valeur ajoutée seront préférables et des céréales (Pingali, 2007, Timsina, 2016) en créant en amont et en aval des opportunités pour les entrepreneurs locaux et alimentant la croissance économique (Reardon et al., 2013). Mc Kinsey, (2010), estime que cette croissance stimulera aussi la demande du secteur de service de fabrication et de services alimentaires. Celui-ci représentera plus d'un tiers de la valeur de la production agricole. Enfin en aval du secteur agroalimentaire, il y aura une croissance de la demande des industries semencières, et d'autres intrants et services associés (Banque mondiale, 2013).

4.5 *Compétitivité du secteur agroalimentaire*

La compétitivité d'un secteur agroalimentaire met un accent sur la considération de toutes les chaînes d'approvisionnement des produits agricoles. Elle doit être faite à chaque étape où une valeur est créée (Esterhuizen et al., 2006). On constate que pour certains produits agricoles, le secteur agroalimentaire est compétitif à un stade d'approvisionnement mais l'est moins à un autre. D'où, il faut définir ce que comprend le secteur agroalimentaire afin de mieux mesurer sa compétitivité tout en prenant en considération toutes les entreprises qui apportent une valeur ajoutée supplémentaire au produit final.

La compétitivité du secteur agro-industriel et alimentaire d'une nation est influencée par trois facteurs qui sont sous-jacents, intermédiaires et immédiats. Ces facteurs sont ainsi subdivisés sur base du temps qu'ils prennent pour influencer un changement dans le secteur agro-industriel d'un pays. Les facteurs sous-jacents prennent dix ans ou plus pour changer. Il s'agit des politiques économiques, la gouvernance, la corruption et l'adaptabilité des clients, la confiance des opérateurs économiques dans le système politique. Quant aux facteurs intermédiaires, ils prennent entre cinq et dix ans pour changer ; il s'agit de marché des intrants, la taille de marché, la R&D et innovation, la stabilité du taux de change, la facilitation des affaires et les compétences des ressources humaines. Enfin, les facteurs immédiats prennent deux à cinq pour changer. Ils comportent l'innovation sur les marchés concurrents, l'accès et la circulation, l'information et le développement des compétences.

Il faut signaler que le changement opéré par ces facteurs varie d'un pays à l'autre.

La compétitivité du secteur agroalimentaire est facilitée par la productivité du secteur agricole et la sécurité alimentaire. Les résultats du tableau ci-dessous montrent que du point de vue sécurité alimentaire, deux extrémités se distinguent avec d'un côté sept pays dont la compétitivité agricole et la sécurité alimentaire sont faibles.

Tableau 9: La sécurité alimentaire, la productivité agricole et la compétitivité de l'industrie agroalimentaire

Sécurité alimentaire				
Compétitivité de l'industrie agroalimentaire	Degré	Faible	Moyen	Élevé
	Faible	Guinea, Niger, Burkina Faso, Burundi, RDC; Nigeria, Togo		
	Moyen	Sénégal, Madagascar, Cote d'Ivoire, Tanzanie, Zambie, Éthiopie; Nigeria; Benin; Mozambique; Mali; Malawi; Cameroun	Botswana, Tunisie, Ghana, Ouganda, Algérie	
	Élevé	Rwanda; Kenya	Maroc, Égypte	Afrique du Sud
Productivité agricole				
Compétitivité de l'industrie agroalimentaire	Degré	Faible	Moyen	Élevé
	Faible	Seychelles; Zimbabwe; São Tomé and Príncipe; Liberia; Guinée; Burundi; Algérie; Chad; Djibouti; Mauritanie; RDC	Chad, République Centre Afrique, Togo	Niger; Burkina Faso
	Moyen	Lesotho; Senegal; Namibia;	Égypte; Gabon; Nigeria;	

		Madagascar; Tunisia; Uganda; Mozambique; Mali; Botswana	Gambie, Malawi; Cote d'Ivoire; Zambie, Tanzanie	
	Élevé	Maroc; Mauritanie	Afrique du Sud Kenya;	Kenya; Rwanda

Source (Babu and Shishodia 2017)

De l'autre extrémité, seule l'Afrique du Sud présente une compétitivité agricole et une productivité agricole élevées. Au niveau intermédiaire, on trouve les pays qui ont un faible niveau de sécurité alimentaire mais une compétitivité moyenne de leur secteur agro-industriel, il s'agit de Botswana, l'Algérie, Tunisie, Ouganda. Ceci montre que ces pays présentent un potentiel de compétitivité de leur secteur agroalimentaire qui doit être enclenché par une mécanisation de leur secteur agricoles et une augmentation de la commercialisation. Leurs stratégies de développement agricole doivent porter sur les cultures qui facilitent l'amélioration de la sécurité alimentaire de leurs populations. Pour ces pays, les financements en sécurité alimentaires doivent être privilégiés afin de rendre compétitif leur secteur agro-industriel.

Pour illustration, certains auteurs ont monté que malgré que le Botswana soit compétitif dans la production bovine, la rentabilité de son secteur devrait se traduire par la réduction des prix des aliments pour les animaux et les autres intrants afin de faciliter leur accès à l'ensemble de son territoire (Bahta et Baker, 2015). Pour les pays dont la productivité agricole et la compétitivité agroalimentaire sont faibles, l'intensification de leur secteur agricole doit être privilégiée à l'instar de l'exploitation des ressources naturelles. Il est impératif que dans les systèmes agricoles une utilisation des ressources naturelles soit efficace. Leur compétitivité agroalimentaire restera limitée d'autant que leur productivité agricole reste faible ou moyenne. La plupart des pays à faible productivité agricole sont également peu compétitifs dans le domaine de l'agroalimentaire. Certains pays comme le Maroc présente une productivité agricole faible mais une compétitivité agroalimentaire élevée. Cela est admissible dans le cas où la productivité a pris en compte toutes les cultures produites dans le pays en se servant d'une superficie donnée et une main d'œuvre. La mauvaise performance des chaînes de valeur des certaines cultures est liée à la faible productivité agricole. Par conséquent, ceci décourage les investissements privés dans le secteur agricole. Tandis qu'une forte productivité agricole contribue à la compétitivité agroalimentaire. La faible productivité d'une culture exogène dans un pays se traduit souvent par une dépendance à l'importation pour compenser les déficits. Tandis qu'une faible productivité des produits indigènes se traduit en une opportunité de développement du secteur agroalimentaire. On peut

citer la faible productivité du blé kenyan qui limite l'expansion des entreprises dans la chaîne de valeur de ce produit. D'où, le pays dépend de l'importation du blé. Le classement des pays dans ce tableau est relatif mais cela ne peut en aucun cas remettre en cause que le secteur agroalimentaire de l'Afrique du Sud soit compétitif et que son niveau de sécurité alimentaire soit élevé.

D'après le classement ci-haut présenté, plusieurs pays africains présentent des faibles niveaux de compétitivité du secteur agroalimentaire, de productivité alimentaire et de sécurité alimentaire. Malgré que le niveau faible de la sécurité alimentaire soit le problème le plus répandu, certaines chaînes de valeurs telles que le café, thé, horticulture joueront un rôle très important dans l'amélioration de la compétitivité agroalimentaire de certains pays. Par contre la faible productivité agricole limitera les gains issus de ces produits.

4.6 *Présentation de la province du Sud-Kivu*

4.6.1 Présentation sommaire

La province du Sud-Kivu est étendue sur une superficie de 69.130 km^2 avec une densité moyenne de 78,4 habitants par km^2 dont la population totale est estimée à 5.103.092 habitants (RDC : Plan Quinquennal de Croissance et de l'Emploi au Sud-Kivu : 2011-2015). Elle est d'une part située à 1°36' de latitude sud et 5° de latitude Sud et d'autre part à 26°47' de longitude Est et 29°20' de longitude Est.

La province du Sud-Kivu est située à l'est de la RDC, elle est limitée :

Au Nord par la province du Nord-Kivu,

Au Sud-est par l'ancienne province de Katanga,

Au Sud-Ouest et au Nord-Ouest par la province de Maniema.

La province est séparée au niveau externe de trois pays voisins par ses lacs, dont le lac Kivu qui la sépare du Rwanda, le lac Tanganyika avec le Burundi et la Tanzanie. Elle a son sein 8 territoires administratifs dont celui de Fizi, Kabare, Uvira, Kalehe, Mwenga, Shabunda, Idjwi et Shabunda. La ville de Bukavu représente le chef-lieu de la province. Elle est la ville commerciale, industrielle, intellectuelle la plus importante de la province.

Relief et hydrographie

Les lacs Kivu et Tanganyika se logent dans le fossé d'effondrement qui est le Rift Valley Occidental constituant la frontière orientale du Sud-Kivu. On y rencontre deux principaux types de terrains qui sont les terrains du socle, terrains volcaniques et de ces deux on peut y ajouter les terrains de couvertures qui logent le long du fossé d'effondrement des lacs Kivu, Tanganyika et dans la Plaine de la Ruzizi.

Les terrains de socles sont des terrains anciens au carbonifère moyen qui couvrent près de 70% de l'étendue provinciale dont principalement la partie ouest et le Centre. Ils sont riches en minerais. Quant aux terrains volcaniques, ils s'étendent au tour de la ville de Bukavu où l'on rencontre des roches basaltiques, voire les anciennes laves dont le Mont Kahuzi étant un ancien volcan.

4.6.2 Relief et hydrographie

Les lacs Kivu et Tanganyika se logent dans le fossé d'effondrement qui est le Rift Valley Occidental constituant la frontière orientale du Sud-Kivu. On y rencontre deux principaux types de terrains qui sont les terrains du socle, terrains volcaniques et de ces deux on peut y ajouter les terrains de couvertures qui logent le long du fossé d'effondrement des lacs Kivu, Tanganyika et dans la Plaine de la Ruzizi.

Les terrains de socles sont des terrains anciens au carbonifère moyen qui couvrent près de 70% de l'étendue provinciale dont principalement la partie ouest et le Centre. Ils sont riches en minerais. Quant aux terrains volcaniques, ils s'étendent au tour de la ville de Bukavu où l'on rencontre des roches basaltiques, voire les anciennes laves dont le Mont Kahuzi étant un ancien volcan.

Appelé le Kivu montagneux dû à sa diversité physique, son relief est très montagneux vers l'Est contre les hauts plateaux au Centre et les bas plateaux à l'ouest (qui va d'Uvira, Plaine de la Ruzizi à Kamanyola) de la province. Le relief montagneux de l'Est est la prolongation de la fameuse chaîne des montagnes de Mitumba dont l'altitude peut atteindre plus de 3000 mètres.

4.6.3 Climat et sol

Les caractéristiques déterminantes du climat de la province du Sud-Kivu sont la latitude et l'altitude. La partie Est de la province bénéficie d'un climat montagneux aux douces températures. La saison pluvieuse y dure entre 8 et 9 mois soit d'octobre en mai et une saison sèche allant de Juin en septembre. La température moyenne annuelle se situe à 19°C dans la ville de Bukavu. La végétation dans cette partie de la province est montagnarde étagée et à prédominance herbeuse.

Par contre, à l'ouest de la province du Sud-Kivu plus précisément dans les territoires de Mwenga et celui de Shabunda, on rencontre un climat équatorial dû à la dense forêt équatoriale dans les milieux. La pluie y est abondante et tombe presque toute l'année.

Quant aux bas plateaux dans la plaine de la Ruzizi, on y rencontre un climat tropical à tendance sèche avec un faible pluviométrie (±1000mm/an) et une végétation qualifiée de savane herbeuse à épines parsemés de cactus.

4.7 *Présentation du secteur agricole du Sud-Kivu*

4.7.1 Données démographiques et calendrier agricole au Sud-Kivu

Au cours de la campagne agricole 2017-2018, le service CAID Congo lors de ses enquêtes au niveau national a identifié 16 millions des ménages agricoles dont 1,3 millions répartis sur l'étendue de la province du Sud-Kivu. De 2012 à 2017 on observe une nette croissance de la population totale de la province du Sud-Kivu qui est passée de 6.013.387 à 6.577.553.

Tableau 10: Données démographique de la province du Sud-Kivu

Sud-Kivu	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Population totale	6.013.387	6.418.975	6.432.984	6.455.592	6.577.553	
Ménages agricoles	1.040.023	994.944	1.065.806	1.140.953	1.158.928	1.156.302
Couverture Pt/PA	5,8	6,5	6,03	5,65	5,67	

Source : Rapport IPAPEL/Sud-Kivu

Au cours des années 2012 à 2017 on remarque un accroissement des ménages agricoles du Sud-Kivu. Ce constat est fait par rapport à la population agricole qui, de 2012 en 2017 il y a eu un accroissement de près de 11,2% soit 116.279 ménages de plus. Néanmoins il faut signaler que malgré cet accroissement de la population totale, plusieurs ménages agricoles ont été contraints de se déplacer suite aux conflits ethno-tribaux et conflits fonciers dans le territoire d'Uvira (Bafuliru-Barundi). Dans le territoire de Fizi et de Shabunda, plusieurs milices armées (Yakutumba, Raiya Mutomboki) y semant des troubles ont déplacé une partie de la population de ces contrées. Selon les données de CAID RDC, le nombre de ménages agricole en 2018 s'élèverait à 1,3 millions soit un accroissement de 14,1% par rapport à l'année 2017. Quant à la capacité ou la couverture de la population totale de la province du Sud-Kivu, un ménage agricole nourrit en moyenne 6 personnes. Le tableau 10 ci-dessous présente le calendrier agricole que ces ménages agricoles essaient d'appliquer afin d'assurer la couverture alimentaire.

Tableau 11: *Calendrier agricole du Sud-Kivu*

Saisons culturales	Mois	Operations culturales	Cultures concernées
A	Janvier	Récolte	Haricot, manioc, bananes, pomme de terre, patate douce, soja
		Défrichement	
B	Février	Récolte	Sorgho, légumes, maïs, haricot
		Labour	
	Mars	Semis	Haricot, mais, légumes, sorgho, soja, patate douce, banane, manioc, pomme de terre.
		Récolte	
	Avril	Récolte	Manioc, banane, patate douce, haricot, mais, sorgho, soja, pomme de terre, patate douce
		Entretien	
	Mai	Entretien	Manioc, banane
		Récolte	
	Juin	Récolte	Manioc, banane, haricot, soja
	Juillet	Récolte	Manioc, banane, haricot, sorgho, mais, pomme de

			terre, patate douce, soja
A	Août	Défrichement Récolte	Haricot, mais, manioc, soja, sorgho, patate douce, légume, banane
	Septembre	Fin labour Semis Récolte	Haricot, mais, soja, manioc, sorgho, patate douce, légumes, manioc, banane.
	Octobre	Fin semis Récolte	Haricot, mais, manioc, sorgho, soja, patate douce, pomme de terre, banane.
	Novembre	Entretien Récolte	Cultures semées en septembre et octobre
	Décembre	Entretien Début récolte	Cultures semées en septembre et octobre
C	Mise sous culture des terrains marécageux en saison sèche (juin-septembre)		
	Saison à cheval sur les deux saisons culturales principales A et B		
	Cette saison culturale s'observe dans les territoires ruraux de Kabare-Kalehe, Mwenga, Walungu où le haricot et les légumes y sont cultivés		
	NB : ces spéculations y sont cultivées 3 fois par an. Saison AB et C		

Source : IPAPEL/Sud-Kivu

Le calendrier ci-dessus montre les différentes pratiques culturales effectuées au cours de trois saisons observées dans la province du Sud-Kivu. Il est à noter que la Saison C n'est pas forcement observée ou applicable dans toute l'étendue de la province. For de constater que durant la dernière décennie, les perturbations climatiques s'observent dans le monde et au Sud-Kivu en particulier, ce calendrier reste un idéal à accomplir par les agriculteurs. Ceci s'explique par le non-respect de l'application de ce dernier au cours des campagnes culturales 2015-2016-2017 suite à des prolongations de la saison sèche dans certains milieux ruraux occasionnées par le retard des opérations culturales (labour, semis, sarclages, etc.) et dans d'autres,

l'abondance des pluies qui a affecté le développement normal de plantes durant leur cycle végétatif. A ces deux phénomènes s'ajoutent aussi d'autres contraintes qui affectent la productivité agricole dans la province. L'état phytosanitaire au cours de la compagne culturale de 2016-2017 a révélé les informations ci-après :

Tableau 12: Rapport phytosanitaires des principales cultures vivrières

Cultures attaquées	Maladies cryptogamiques	Moyenne province	Insectes parasitaires	Moyenne province	Ravageurs	Moyenne province
Manioc	Mosaïque	1,71	Cochenille farineuse	1,22	Rats	1,11
	Bactériose	1,05			Animaux domestiques	1,8
	Anthracnose	1,08	Acarien	1,17		
Bananier	Wilt bactérien	2,14	Charançons	1,56	Na	
Riz	Piriculariose	1,83	Chenilles foreuses	0,67	Rats	1
					Oiseaux	1,58
Haricot	Rouille+ fonte	0,83	Mouche blanches	1,08	Rats	1
			Puceron	0,81		
Maïs	Chenille légionnaire, mildiou + striure	1,57	Na		Oiseaux	1,77
					Animaux domestiques	1,75
Tomates	Pourritures bactérienne	1,42	Na			
Pomme de terre	Mildiou et bactériose	1,5				
Moyenne d'attaque		1,42				
Toutes les cultures confondues		0,75				

Sources : IPAPEL SUD-KIVU, 2018

Le niveau ou degré d'attaque est exprimé par un chiffre qui va de 0 à 4. 0= nulle attaque ; 1= moindre attaque ; 2= forte attaque ; 3= très forte attaque ; 4= calamité

La sévérité de ces différentes maladies s'observe de manière disproportionnée entre les milieux ruraux mais au niveau provincial, on constate que les cultures comme le manioc, le riz et le maïs subissent des attaques plus ou moins fortes dans leur ensemble. Le Wilt bactérien par exemple a décimé depuis son apparition des milliers d'hectare des plantations bananières qui dans un temps causés une insécurité

alimentaires aggravée dans le territoire d'Idjwi et celui de Kabare.

L'utilisation des semences non performantes, l'accès aux produits phytosanitaires par les paysans seraient parmi les facteurs qui expliquent la sévérité de ces différentes maladies sur les cultures. A cela s'ajoute l'inefficacité dans l'usage de moyens de lutte tant biologique que chimique. Dans le territoire de Fizi et Uvira par exemple, l'attaque de la chenille légionnaire sur la culture de maïs est d'une forte sévérité au cours de tout le cycle végétatif. Quant au territoire de Walungu, on a constaté des fortes pluies accompagnées de grêles qui ont décimé une grande partie de la production de plusieurs cultures.

De ce qui précède, la solution dans la lutte contre les maladies seraient l'introduction des différentes semences résistantes et performantes et le respect du calendrier agricole et une bonne pratique agricole.

4.7.2 Productions agricoles

Tableau 13: Évolution des rendements en tonnes des différentes des cultures au Sud-Kivu

Cultures	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vivrières	7.500,064	7.872,450	7.383,063	9.895,854	9.842,076	9.613,519
Maraichères	79,263	108,441	113,015	105,887	117,387	105,864
Fruitières	44,227	52,711	51,338	65,221	67,627	62,204
Industrielles	203,177	191,410	199,324	180,520	36,743	45,063
Total	7.826,731	8.225,012	7.746,740	10.250,087	10.063,933	9.826,650

Source : IPAPEL Sud-Kivu

De la production vivrière à la production industrielle, toutes ces cultures connaissent des évolutions vertigineuses depuis 2012. L'année 2015 paraît celles où toutes les productions ont connu une augmentation mais qui s'est malheureusement suivi d'une chute en 2016 et 2017.

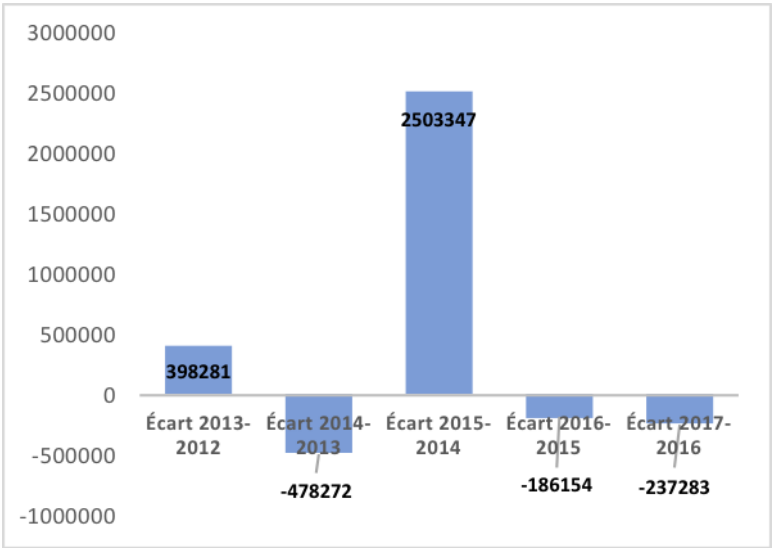


Figure 6: **Écart de productions totales (en tonnes) des cultures au Sud-Kivu**

Source : traitements des données IPAPEL Sud-Kivu

De la figure 6, on remarque la majorité d'écarts de production de 2012 en 2017 sont presque tous négatifs sauf pour ceux de 2013-2012 et 2015-2014. De manière spécifique

on peut observer une chute de rendements de toutes les cultures au cours de 2012 en 2017.Le détails de ces différentes chute et accroissement de la production seront présentés dans les points qui suivent. Tous les écarts entre les années prises en considération montrent des différences négatives sauf en 2015-2014 où la différence est positive. De manière spécifique, nous allons présenter les données sur les différents produits agricoles selon leurs catégories. Il sied de signaler que par manque de données auprès des services publics, certaines années ne seront pas prises en compte. D'après les données disponibles dans les rapports reçus de l'Inspection d'agriculture, l'année 2017 sera considérée comme la plus récente par rapport à la rédaction de ce travail.

4.7.3 Le manioc

Le manioc est le tubercule le plus important dans la consommation de la population de la province du Sud-Kivu. Il compte au moins un million de ménages qui le pratiquent comme l'une des cultures principales. Cultivé dans toutes les régions du Sud-Kivu, le manioc occupe en moyenne 0,5ha par ménage agricole. La répartition de la superficie emblavée est disproportionnellement répartie dans la province dont les territoires de Mwenga, Kalehe et Shabunda sont les plus productifs

de la région par rapport au territoire de Kabare qui est le moins productif avec en moyenne 4,5T/ha. Le faible rendement dans le territoire de Kabare est dû d'une part par la présence des plusieurs maladies et ravageurs qui affectent la production comme la mosaïque, la striure brune, d'autre dans certains milieux du Bushi montagneux, les sol sont moins productifs.

Ce rendement reste encore inférieur à celui du territoire national évalué à 10,9t/ha dont la province de Mai-Ndombe reste le plus productif avec en moyenne 21,6t/ha.

Tableau 14: Indicateurs de production de manioc au Sud-Kivu

	2013	2014	2015	2016	2017
Ménages agricoles (M. A)	994.944	1.065.806	1.086.092	1.151.382	1.150.282
Superficie emblavée (Ha)	466.125	461.074	523.256	587.713	584.502
Production totale (PT) en Tonne	6.081.044	5.805.910	8.327.184	8.352.785	8.361.418
Production commercialisée en Tonne	2.041.360	2.072.593	3.407.298	2.733.444	3.213.631
Autoconsommation	4.039.684	3.733.317	4.919.886	5.619.341	5.147.787
Rendement moyen en kg/ Ha (RDT)	9208	12592	15194	14212	14305
Prix unitaire moyen en FC/ Kg (PU)	542	664	517	550	750

Source: compilation données IPAPEL (2013-2017)

Du tableau 14 ci-dessous on peut remarquer que la production du manioc durant les cinq dernières années suit une évolution plutôt positive à l'exception de celle de 2014. Cette augmentation de la production va de soi avec celle des ménages agricoles. L'utilisation des variétés performantes et résistantes à la mosaïque et certaines variétés tolérantes à la striure brune serait parmi les facteurs qui expliqueraient cette augmentation de production de manioc. La quantité commercialisée (ou transformée) représente une moyenne de 36,3% de la production totale par ménage agricole. Le faible taux de commercialisation de la production de manioc est expliqué par une autoconsommation élevée de celle-ci. La production de manioc autoconsommée atteint le 63,7% en moyenne de 2013 en 2017.

Malgré que les territoires de Kabare et celui d'Idjwi soient les moins productifs de la province du Sud-Kivu, ces derniers affichent des taux élevés des quantités de manioc commercialisées qui varient entre 55 à plus de 80%. Ceci s'explique par l'accessibilité (de Kabare à Bukavu par voie terrestre, de Bukavu à Idjwi par voie lacustre) et leur proximité avec la zone de consommation. Quant aux territoires les plus productifs en manioc en, seuls Kalehe et Walungu affichent aussi un taux élevé de commercialisation soit 60 à 75% de manioc produit malgré que l'état des routes qui relient ces deux territoires à la zone de consommation ne soient pas à bon état. On peut noter que le transport lacustre facilite l'acheminement des produits agricoles entre le territoire de Kalehe et la ville de Bukavu ce qui justifierait aussi le taux élevé de commercialisation dans ce territoire.

4.7.4 Le maïs

Comparée à la moyenne de la production céréalière de 2013 à 2016, la production céréalière nationale de 2017-2018 a connu des baisses évaluées à -15% pour le maïs, -64% pour le riz engendrant ainsi un déficit -10,7 millions T des céréales pour une consommation nationale évaluée à 14,1 millions de T (pour une population de 97 millions) dont la moyenne est de 12kg/personne/mois soit 144Kg/personne/an. Ce déficit céréalier au niveau national a été comblée par les importations ce qui a ainsi créé une sortie massive des devises pour une économie largement en difficulté.

Selon le rapport de CAID (2018), la province du Sud-Kivu enregistre un taux de couverture de la demande de maïs à 46% avec un très faible taux d'autonomie de couverture de besoin de céréaliers évalué à 5% issus de la production des ménages agricoles. Ci-dessous se présentent les indicateurs de production de maïs dans la province du Sud-Kivu.

Tableau 15: Indicateurs de production de maïs au Sud-Kivu

	2013	2014	2015	2016	2017
Ménages agricoles (M. A)	835.477	599.921	808.941	849.315	848.841
Superficie emblavée (Ha)	279.370	282.996	228.577	305.771	303.817
Production totale (PT) en Tonne	337.127	291.696	258.072	310.593	284.719
Production commercialisée en Tonne	135.858	94.077	93.085	125.652	114.282
Autoconsommation (tonnes)	201.269	197.619	164.987	184.941	170.437

Rendement moyen en kg/ Ha (RDT)	1.207	1.031	1.129	1.015	937
Prix unitaire moyen en FC/ Kg (PU)	717	700	800	700	1.100

Source : IPAPEL Sud-Kivu

Les indicateurs de production de maïs au cours de la période de 2013 à 2017 montrent des évolutions plutôt décroissantes. Le prix du marché de maïs est resté presque stable entre 2013 et 2014 tandis qu'en 2015, il a connu un accroissement de 12,5% (soit de 700fc à 800FC) pour chuter ensuite en 2016 de 12,5FC du prix de l'année précédente. Ceci s'explique par une augmentation de la production de maïs dans la province. Durant la campagne agricole 2017-2018 au niveau national, il a été remarqué un déficit en termes de production céréalière où celle de maïs avait chuté de 15% (CAID, 2018). Au niveau de la province du Sud-Kivu, production du maïs a chuté de 9% ce qui a provoqué une hausse du prix sur le marché avec une variation de 36,4% soit de 700FC à 1100FC le kilo. Le rendement moyen quant à lui, de 2013 en 2017, il est évalué à 1,1tonne par hectare. A la lecture des résultats du tableau 14, les quantités commercialisées par les paysans en milieu ruraux au Sud-Kivu restent encore inférieures car elles représentent moins de 50% de la quantité produite. De 2013 en 2017, l'autoconsommation représente 62,2%. Certes cette moyenne présente une disparité entre les territoires. On a constaté que dans les territoires d'Uvira, de Walungu et de Kabare qui sont relativement accessibles avec la zone de consommation qui est la ville de Bukavu, le taux de commercialisation de maïs est supérieur à la moyenne et est évalué en moyenne à 65% de la production totale. Néanmoins, les territoires comme ceux de Shabunda, Mwenga et Fizi, le taux de commercialisation est évalué au moins 33,5% de la production totale. Le mauvais état des routes, le vieillissement des engins de transports, les insécurités, les tracasseries policières peuvent expliquer le faible taux d'approvisionnement en maïs par la zone de consommation et aussi rendrait les marchés agricoles non intégrés dans ces territoires.

4.7.5 Le riz

Le riz est la deuxième céréale la plus importance dans l'alimentation de la population congolaise. La riziculture pluviale extensive et celle de plaine inondable sont pratiquées au Sud-Kivu. Au niveau national sa production au cours des dernières années a diminué contrairement à sa consommation qui a augmenté dû aux changements alimentaires dans les grands centres urbains ce qui a entraîné une dépendance du pays aux importations (PNIA, 2013). Au Sud-Kivu, cette consommation a pris déjà de l'ampleur depuis la dernière décennie. La dépendance en importation de cette denrée alimentaire atteint plus de 80% si seulement on considérait la demande urbaine de la ville de Bukavu (Furaha, 2015, SOS FAIM,

2010). Après le maïs, le riz est la deuxième céréale le plus consommée en RDC en général et au Sud-Kivu en particulier malgré une existence de disparité entre les territoires de la province. Initialement évaluée à 7kg/personnes/an en 2013, cette quantité a augmenté en 2015 pour atteindre 9,4kg en Province Orientale, 19,5 à Kinshasa, 17,5kg dans la province de Maniema et celle de Sankuru et 38,6kg au Sud-Kivu (Furaha, 2015).

Tableau 16: Indicateurs de production du Riz paddy au Sud-Kivu

Riz paddy	2013	2014	2015	2016	2017
Ménages agricoles (M. A)	229.807	197.163	105.610	100.804	105.570
Superficie emblavée Ha	118.553	101.452	99.080	103.757	106.600
Production totale en tonnes	111.971	103.267	9.4337	106.759	103.677
Production commercialisée	15.040	17.338	10.882	19.967	13.144
Autoconsommation (tonnes)	96931	85929	83455	86792	90533
Rendement (t/ha)	944	1018	952	1028	972
Prix unitaire (FC/ Kg)	944	1190	1033	950	1200

Source : IPAPEL Sud-Kivu

Il ressort du tableau 16 la figure les informations suivantes : d'une part, la fluctuation du rendement par hectare, il est croissant entre 2013 et 2014 tandis qu'il connaît une chute en 2015, ce même scenario se répète en 2016 et 2017. Pour la petite historique, la riziculture congolaise a connu une croissance vers 1960 mais depuis les années 1994 la production rizicole congolaise diminue et n'a plus redécollé dès lors. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette diminution de la production rizicole au Sud-Kivu, il s'agit l'entrée massive des réfugiés rwandais et burundais couplé à la mauvaises situation politique caractérisé par les guerres, conflits armés, pillage dans la partie Est de la RDC qui ont causé l'abandon des champs par les paysans dans certaines milieux ruraux, et dans d'autres on a remarqué une diminution des surface emblavées suite à l'exode interterritorial et à croissance démographique (Furaha, 2017). D'autre part, la négligence de la riziculture congolaise reste largement décrié. Bref, très peu d'efforts sont fournis

pour augmenter le rendement rizicole que ce soit en infrastructures rurales, en accès aux intrants, en recherches agronomiques, en encadrement technique et vulgarisation et moins encore en accès aux crédits agricoles (Tollens, 2006 ; SNDR-RDC, 2013).

Dans l'ensemble de cinq années prises en compte soit de 2013 en 2017, le rendement moyen par hectare est de 0,98 tonnes/ha. Ce rendement demeure faible par rapport à la moyenne enregistrée dans la Région de Grands Lacs où durant l'année 2014 le Rwanda a enregistré une production de 5,62t/ha, au Burundi 2,8t/ha contre 0,78t/ha en RDC. Ce rendement national est resté presque inchangé de 2014 en 2018 évalué à 0,8t/ha (CAID, 2018). Il s'ensuit que la production totale du riz paddy au Sud-Kivu ait connu une évolution décroissante de 2013 à 2017. D'autre part, il se remarque que le nombre de ménages agricoles pratiquant la riziculture dans la province du Sud-Kivu a diminué de près de la moitié de 2013 à 2017. Néanmoins cette diminution n'est pas observée dans toute la province du Sud-Kivu car dans la plaine de la Ruzizi, on observe une légère augmentation des ménages riziculteurs entre 2008 et 2017 (IPAPEL, 2008-2017, Furaha, 2015). Cette augmentation de ménages est expliquée par la rentabilité de l'activité rizicole, la commercialisation et sa capacité pourvoyeuse en matière première de la société brassicole BRALIMA. Le prix du riz paddy quant à lui fluctue d'une année à l'autre dont 1kg sur l'ensemble de la province se négocie à 1200fc (soit 1,3$ avant la dépréciation de la monnaie nationale) qui équivaut à 0,75$ au taux de change actuel (1600fc pour 1$).

4.7.6 Les cultures fruitières : agrumes, ananas, manguier et maracuja

L'arboriculture fruitière concerne principalement les mangues, avocats, agrumes, ananas, papayes, mangoustans, goyaves, etc. qui poussent sans soin particulier dans les parcelles autour des maisons, dans toutes les agglomérations aussi bien rurales qu'urbaines. La relance de ces cultures passe essentiellement par la mise en place des vergers structurés et l'aménagement des infrastructures de stockage, de conservation et de transformation.

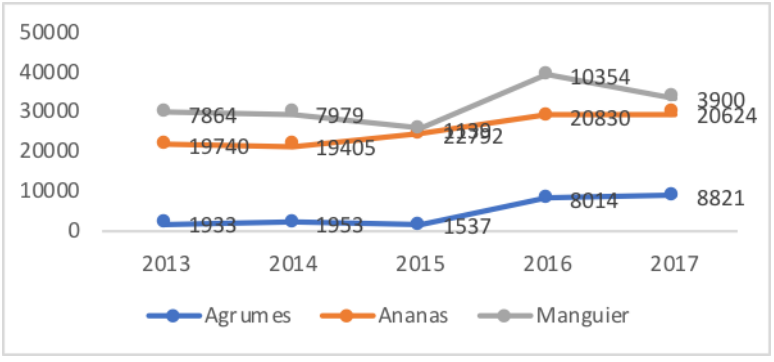


Figure 7: **Évolution en tonnes de production des agrumes au Sud-Kivu**

Source : IPAPEL Sud-Kivu (2013-2017)

Les résultats de cette figure 7 donnent image de croissance de productivité de quelques produits fruitiers au Sud-Kivu. Malgré que la plupart d'entre sont issus soit des anciennes plantations privées d'autres viennent de la cueillette sauvage.

4.7.7 Le palmier à huile

La culture du palmier à huile a connu son essor en RDC à l'époque coloniale jusqu'à la reforme de nationalisation dite la « Zaïrianisation » dans tous les secteurs de production par le président Mobutu en 1973. Jadis produit de manière industrielle, la Zaïrianisation a favorisé une multiplication d'intermédiaires dans la filière palmier à huile réduisant ainsi celle-ci à une production plus traditionnelle qu'industrielle. Malgré le programme de relance de cette filière appelée « Programme Kivu (Zaïre-CEE) » en 1990, la production de l'huile de palme est restée traditionnelle nonobstant que 1500 ha de plantation aient été emblavés par les paysans congolais (De Failly, 2000).

Cependant, malgré le climat favorable à la culture du palmier à huile en RDC, ce dernier reste tributaire aux importations de l'huile de palme pour satisfaire sa demande nationale principalement pour la population urbaine et des industriels locaux. Bien que le pays ait été classé parmi les grands producteurs exportateurs de l'huile de palme, ce dernier a vu ses exportations diminuées de plus de 83% de 1993 à 2002 respectivement 27.290 tonnes et 4660 tonnes pour atteindre une valeur presque nulle l'année précédente jusqu'à ce jour (CAID,2018). L'abandon des plantations, le vieillissement des celles-ci suite à la fermeture des usines de transformation (huileries) de l'huile de palme dans les années 1994 période de crise politique, guerre et conflits armés. Cette situation a également affecté la situation économique et alimentaire du pays en général vu que le palmier à huile est utilisé non seulement comme matière première pour les industriels mais aussi comme dans l'alimentation de la majorité de la population congolaise. Le tableau ci-dessous présente les indicateurs de production de l'huile de palme dans la province du Sud-Kivu.

Tableau 17: Indicateurs de production de palmier à huile

Palmier à huile				
Indicateurs de production	2014	2015	2016	2017
Ménages Agricoles	22.595	15.050	16.415	16.517
Surface emblavées Ha	13.177	10.193	10.319	12.499
Rendement (T/Ha)	1.899	1.754	1.744	1.508

Production Total (Tonnes)	25.018	17.914	17.909	18.768
Production Commercialisé	8.780	6.616	9.478	10.182
Autoconsommation	16.238	11298	8.431	8.586
Prix Unitaire	1.473	3.150	1.150	1.075

Source IPAPEL (2014-2017)

Comme on peut le constater dans le tableau ci-dessus, presque tous les indicateurs de production de l'huile de palme sont en décroissance de 2014 en 2017, dont la production totale a chuté 25%, et le rendement à l'hectare de 21%. Depuis les années 1994, les facteurs comme l'abandon des plantations, le vieillissement des celles-ci suite à la fermeture des usines de transformation (huileries) de l'huile, les crises politiques, guerres et conflits armés ont affecté négativement la production de palmier à huile dans les zones rurales. Cette situation a également affecté la situation économique et alimentaire du pays en général vu que le palmier à huile est utilisé non seulement comme matière première pour les industriels mais aussi comme dans l'alimentation de la majorité de la population congolaise. Les ménages agricoles ont connu une décroissance de 33,3% entre 2014 2015, année après laquelle ces derniers ont vu leur nombre augmenter jusqu'en 2017. Par contre de 2014 à 2017 le nombre des ménages pratiquant la culture de palmier à huile a diminué de 27% sur toute la province du Sud-Kivu. La filière huile de palme présente une situation où plus de la moitié de la production est autoconsommée. En référence des années reprises dans le tableau 16, le taux moyen de commercialisation est de 45%. Les facteurs qui expliqueraient cette faible valorisation commerciale de ces produits sont entre autres, l'éloignement de zones de production par rapport aux grands centres de consommation, les mauvais états des routes et aussi une persistance des poches d'insécurité dans ces zones productrices, les tracasseries policières et le vieillissement des engins de production.

4.8 *Entreprises agroalimentaires au Sud-Kivu*

Les produits primaires exploités par la RDC sont dans leur quasi-totalité exportés et constituent l'essentiel des exportations du pays. Quant aux produits alimentaires, les intrants et les pièces de rechanges de ces derniers sont aussi en majorité importés malgré le potentiel agricole dont dispose le pays. Depuis les années 1990, l'industrie congolaise connaît une déficience suite aux effets d'instabilité du cadre macroéconomique, à la désintermédiation bancaire, à la faiblesse du marché intérieur, défaillance des réseaux routiers et énergétiques, instabilité politique, guerres et conflits armés.

Tableau 18: Entreprises agroalimentaires opérationnelles et non opérationnelles au Sud-Kivu

Entreprises identifiées	Branche d'activité	Active	Fermée	En Arrêt
Usine de café de Kalondo	Café		1	
Muyeye Lwaboshi	café, quinquina, exportation : quinquina, Yaourt	1		
PHARMAKINA	Quinquina	1		
GREAT LAKE, Mbayo	Café, thé			1
Boulangerie (Économat Général, Idéal, Pain royal, Pain d'Or, Pain Israel,…	Fabrication des pains	1		
SOJUF	Jus de passiflore		1	
Centre Olame	Biscuit, Farine Masoso	1		
BRALIMA	Fabrication bière (Primus, Sucrés)			
Minérale Hongo, Maji Bora	Eau Minérale			
Biscuit Nzuri	Biscuit (Blé, Soja)	1		
Mugote	Eau minérale		1	
Plantations Nyamulinduka, Mbayo (Lemera), IRABATA	Production et exportation Thé			1
Usine Kiringye	Huilerie et Rizière		1	
Huilerie Kitutu, Matili	Huile de palme			
Sucrerie de Kiliba	Sucre			1
JUS AFIA	Jus de maracuja		1	

MINOKA, Minoterie du Kivu	Maïs	1
Laiterie du Kivu	Lait, yaourt	
Bio-Kivu	Lait yaourt, jus de fruit,	1

Source : FEC, 2017 ; Vwima, 2014,

Les entreprises agroalimentaires du Sud-Kivu restent jusqu'à ces jours très peu diversifiées. La plupart d'entre elles ayant fermé et d'autres ayant réduit leurs capacités productives suite à l'insécurité, au manque de financement, à la sur-taxation, à la lourdeur administrative, à la politique fiscale etc. Sur un ensemble de plus de 200 entreprises répertoriées auprès de la Fédération des Entreprise au Congo/ Sud-Kivu, on retrouve un nombre infime d'entreprises spécialisées dans le secteur agroalimentaire. La plupart d'entre elles effectuent le commerce général qui consiste pour la majorité l'importation des pièces de rechange, habillement et d'autres d'exportations des matières premières. Malgré qu'il reste certaines unités de transformation actives, celles ne fonctionnent qu'en dessous de leur capacité productive. La transformation des produits agricoles reste peu moderne et dont la plupart d'entre eux sont vendus en l'état. Très peu subissent une transformation ou leur transformation se limitent à une seule étape comme le séchage et broyage. Les techniques de transformation restent traditionnelles pour la plupart des produits agricoles et souvent pratiquées par les femmes rurales et urbaines. Les quelques unités de transformation qui existent, la plupart pratiquent les activités de prestation de service. Les différentes transformations des produits agricoles seront abordées dans les points portant sur les résultats de cette thèse.

5

Profils des entrepreneurs et entreprises au Sud-Kivu

5 Profils des entrepreneurs et entreprises au Sud-Kivu

5.1 *Profils des entrepreneurs du secteur agroalimentaire au Sud-Kivu*

5.1.1 Sexes et structures d'âges des entrepreneurs

Le secteur agroalimentaire est classifié selon le degré de transformation du produit et le types d'entreprises où les femmes interviennent majoritairement dans la transformation, la commercialisation, la distribution, et la restauration (Bricas, Tchamda et Mouton 2016). Néanmoins, dans le secteur de transformation agroalimentaire du Sud-Kivu, on constate une prédominance des hommes surtout dans la gestion des unités de transformation. Ces derniers représentent au total 87% répartis respectivement à 91,6% et 81,8% en milieu urbain et rural. Les femmes quant à elles restent minoritaires avec 13%. Ces dernières sont majoritairement représentées dans les activités de commercialisation et de distributions des produits transformés. Ces résultats montrent encore combien de fois l'accès aux ressources par les femmes demeure restreint dans la province du Sud-Kivu.

Tableau 19: Genres et âges des entrepreneurs

Milieu	Effectifs	Sexes		Structures d'âges				
		Hommes	Femmes	<25ans	25-34ans	35-44ans	45-54ans	55ans >
Urbain	48	91,6%	8,4%	2	10	15	10	7
Rural	44	81,8%	11,2%	5	23	15	2	3
Total	92	87%	13%	7,6%	36%	32,6%	13%	0,8%

Source : Résultats des enquêtes 2018

La faible représentativité des femmes peut s'expliquer par le fait que l'accès aux capitaux demeure une contrainte surtout dans le milieu rural où seulement 8% de femmes sont propriétaires ou manager d'unités de transformation. De ces facteurs peuvent s'ajouter le faible niveau d'éducation des femmes et leur responsabilité sociale de plus en plus grande dans les ménages (élever les enfants, cuisiner etc.) comme contrainte d'accès aux capitaux. Ce phénomène a été observé au Kenya où le nombre d'hommes était significativement plus élevé en termes de propriétaires ou managers des PME dans le secteur agroalimentaire (Odondo, Okibo et Odhiambo 2017). Nonobstant le fait que les femmes soient propriétaires minoritaires d'unités de transformation, ces dernières sont plus engagées dans la transformation plus

artisanale et de second degré pour les produits de premières nécessités (transformation de bières locales avec le manioc, maïs, riz,), dans la petite restauration et dans la fabrication des savons à partir de déchets issus de de la première fabrication. L'âge minimum est de 20 ans. L'entrepreneur le plus âgé a 73 ans et se trouve en milieu urbain où l'âge moyen est de 41,6 ans et en milieu rural, il est de 34,5 ans. De la structure d'âge représentée dans le tableau 18 on remarque que les entrepreneurs sont majoritairement jeunes. Plus de la moitié soit 68,6% d'entre eux ont un âge se situant dans la tranche d'âge de 25 à 44 ans que ce soit dans le milieu rural ou urbain et 7,6% d'entre eux ont moins de 25 ans.

En milieu urbain on retrouve une légère majorité d'entrepreneur qui ont entre 45 à plus de 55 ans que dans le milieu rural. Ces résultats montrent une attention portée par la jeunesse à l'égard des activités agroalimentaires dans la province du Sud-Kivu.

5.1.2 Entrepreneurs relativement instruits

Plus un entrepreneur est éduqué, plus il peut être innovant. Associée à l'expérience, l'éducation stimule l'innovation dans une entreprise malgré qu'il existe peu d'évidences qui montrent que les entrepreneurs ayant accumulé plus de l'expérience au cours leur carrière seraient plus innovateurs que les autres (Diederen et al. 2000 ; Avermaete et al. 2004). L'éducation d'un entrepreneur reste par conséquent un des facteurs importants dans l'apprentissage interne et dans la génération des nouvelles idées dans le business (Romero et Martínez-Román, 2012).

Tableau 20: Niveau d'étude des entrepreneurs

Milieux	**Effectif**	**Niveau d'éducation (%)**				
		Analphabète	Primaire	Secondaire	Université	Total %
Rural	48	6,2	23	60,4	10,4	
Urbain	44	9,1	11,3	38,6	41	100
Total	92	7,6	17,4	50	25	
Khi-deux		df		P		
12.721		3		.005		

Source : Résultats des enquêtes 2018

Les résultats du tableau 20 montrent que les entrepreneurs ont un niveau d'étude relativement élevé que ce soit en milieu rural ou urbain. Au total, 50% d'entre eux ont atteint ou achevé le cursus d'éducation secondaire. Ils sont suivis par 25% de ceux qui ont atteint le niveau supérieur d'enseignements. Seuls 7,6% d'entre eux sont analphabètes. Il découle de ces résultats que le secteur de transformation agroalimentaire du Sud-Kivu est majoritairement constitué d'entrepreneurs instruits. La prédominance des jeunes ayant l'âge dans la tranche de 20 à 44 ans peut justifier le nombre élevé d'entrepreneurs instruits. En comparant les niveaux d'instruction d'entrepreneurs séparément on trouve que ceux du milieu urbain paraissent avoir un

niveau d'éducation légèrement élevé par rapport à ceux du milieu rural. Au moins 41% en milieu urbain ont atteint le niveau universitaire contre 5,4% en milieu rural. Les résultats de khi-deux montrent une différence significative (P<0.05) entre le niveau d'étude d'un entrepreneur et son milieu de localisation. Dans l'ensemble, un entrepreneur rural a plus de chance d'avoir un niveau d'étude primaire et secondaire tandis qu'un entrepreneur urbain a plus de chance d'avoir un niveau secondaire et universitaire.

5.1.3 Des entrepreneurs expériementés et faiblement formés

L'ancienneté décrit la dynamique d'entrée et aussi l'expérience qu'acquièrent les individus de leur métier dans un secteur (Furaha 2017). D'après nos résultats, le secteur agroalimentaire du Sud-Kivu présente une dynamique d'entrée croissante en milieu rural durant la dernière décennie avec 95,5% d'individus enquêtés qui se sont engagés dans les activités entrepreneuriales contre 72,1% en milieu urbain.

Tableau 21: Ancienneté et formation des entrepreneurs

Milieux	Expérience (années)				Moyenne	Chi-deux	df	*P*	Formation (%)	
	< 5	5 à 14	15 à 24	25>					Oui	Non
Rural	26	17	5	-	6,6	14.282	3	.003	31,2	68,8
Urbain	8	23	12	1	10,5				43,	56,8
Total (%)	37	43,5	18,4	1,1	8,22				39,1	60,9

Source : compilation données enquête 2018

Au moins 43,5% des enquêtés ont une expérience dans l'activité entrepreneuriale de 5 à 24 ans et 37% ont une expérience de moins de 5ans. De manière spécifique, l'âge moyen d'expérience en activité entrepreneuriale dans le milieu rural est de 6,6 ans contre 10,5 ans en milieu urbain, dont 8,22 ans de l'ensemble de deux milieux. Malgré que ces entrepreneurs aient acquis de l'expérience en nombre d'années, cela ne constitue pas une condition suffisante pour améliorer leurs compétences surtout dans un domaine où ils sont appelés à innover. Les résultats du test khi-carré montrent qu'il existe une différence significative (P<0.05) entre la localisation d'un entrepreneur et le nombre d'années d'expérience. De ce fait, on peut voir que la proportion d'entrepreneurs ayant une expérience de cinq à plus de vingt ans se localisent en milieu urbain par contre ceux ayant moins de cinq années d'expérience se localisent plus en milieu rural. Les résultats du tableau 20 montrent un faible taux encadrement d'entrepreneurs dans leurs différents domaines d'activités. Seuls 39,1% d'entre eux ont suivi une formation supplémentaire relative à leur domaine d'activité contre 60,9% qui n'ont jamais suivi une formation. Cette situation est alarmante

dans la mesure où la formation sert à améliorer les compétences d'un propriétaire d'une PME dans son domaine d'activité (Khayesi, 2009). Koellinger (2008) a statué que la formation multidisciplinaire permet à un entrepreneur d'être plus innovateur afin d'analyser et de résoudre les problèmes de son environnement différemment des autres. Outre les diplômes universitaires ou formation professionnelle (Romero et Martínez-Román 2012), une formation supplémentaire dans son domaine d'activité développe l'esprit d'initiative et le style de gestion de son entreprise. Par conséquent, la formation est une condition nécessaire mais pas suffisante pour l'amélioration des performances d'un entrepreneurs car Avermaete *et al.* (2004) dans leur analyse sur les déterminants de l'innovation dans le secteur agroalimentaire belge avaient trouvé que l'éducation et l'expérience du manager (propriétaire) n'influaient en aucun cas son esprit innovateur. De ce fait, la formation dans le secteur agroalimentaire reste un défi à relever au Sud-Kivu. Ceci peut se justifier par le fait que le secteur agricole a été depuis plusieurs années laissé à l'abandon par les politiques. Certaines organisations nationales, intet ASBL tentent de pallier à ce manque d'encadrement d'entrepreneurs. Quant à la formation formelle, les institutions publiques et privées ne sont pas jusque-là parvenues à offrir des enseignements techniques et professionnels relatifs au secteur agricole. Ce constat est presque généralisé en Afrique. Selon l'Agence Ecofin (2020)[7] seulement 2% d'étudiants africains se spécialisent dans les filières agricoles, alors que le secteur emploie 60% de la population malgré l'existence des centres de formation. De même, les effets escomptés du document « Vision 2020 » du gouvernement congolais n'ont pas étaient atteints. Ce document visait à développer la promotion de l'entrepreneuriat, le développement des compétences techniques et professionnelles du capital humain. D'où, la négligence de la formation entrepreneuriale dans le secteur agroalimentaire au Sud-Kivu. Brixiova *et al.* (2015) ont affirmé que les entrepreneurs ayant reçus une formation formelle et avancée présentent un avantage de performance que ceux ayant reçu une formation informelle ou inexistante (Brixiová, Ncube, et Bicaba 2015).

5.2 *Aperçus sur les motivations et les traits personnels des entrepreneurs au Sud-Kivu*

La création d'une entreprise est fonction des motivations multiples qui poussent les propriétaires à cette fin. Ainsi donc, dès le 20ème siècle différents auteurs ont tenté de définir les motivations qui poussent les entrepreneurs à créer les entreprises. Dans le monde anglo-saxon, les motivations ont eu différentes appellations « entrepreneurs par nécessité », ou « push entrepreneurs » et « entrepreneurs par opportunité » ou « pull entrepreneurs ». Ces deux types d'entrepreneurs sont motivés par différentes raisons exogènes et endogènes telles qu'elles seront présentées dans les points suivants (Eijdenberg et Masurel 2013).

[7] https://www.agenceecofin.com/multimedia/2701-73207-seulement-2-des-etudiants-africains-se-specialisent-dans-les-filieres-agricoles-alors-que-le-secteur-emploie-60-de-la-population-lechiffredujour consulté le 3 février 2020

5.2.1 Les motivations par nécessité et par opportunité

Une échelle d'écart allant de 1 à 5 « Pas du tout d'accord à Entièrement d'accord » a été utilisée pour classer les différentes motivations de création des microentreprises agroalimentaires au Sud-Kivu. Les moyennes de scores obtenus sont présentées dans les tableaux 21 et 22. Les résultats sont représentés dans un ordre décroissant dont le score moyen le plus élevé est de 4.13 pour « Bénéfices à court terme » (pull motivation) et à la dernière place vient la motivation push « *Insatisfaction au travail* » avec un score moyenne de 2.09.

Tableau 22: Scores des motivations entrepreneuriales

Variables	*Moyennes*	*Écart-types*
Bénéfices à court termes	4.13	.7734
Trouver un emploi salarié	4.00	.9139
Nécessité	3.41	1.2417
Indépendance	3.28	1.1890
Refuge	3.09	1.0900
Accomplissement	3.08	1.2979
Lieu de contrôle	2.97	1.2042
Effet entrepreneurial	2.79	1.3950
Passion	2.78	1.3654
Sous-rémunération	2.78	1.0145
Prise de risque	2.72	1.2501
Définition des objectifs	2.54	1.1427
Rôle modèle	2.30	1.1362
Insatisfaction au travail	2.09	1.0697

Source : données enquêtes 2018

Les résultats du tableau 22 montrent une multiplicité des motivations entrepreneuriales qui ont été à l'origine de la création des entreprises enquêtées. Il ressort de ces résultats une mixité des différentes motivations pull et push.

5.2.2 Les motivations push

5.2.2.1 Impossibilité de trouver un emploi

La RDC figure parmi les pays au monde où le taux de chômage reste élevé, d'où un faible taux de création d'emploi dans le secteur formel. Ce phénomène peut s'expliquer d'une part par l'inadéquation de la formation des jeunes par rapport aux besoins de la nation, l'échec de mise en application de programmes nationaux en l'occurrence de celui de PROYEN destiné à créer 1,5 millions d'emplois par an surtout en agriculture, services, environnement et bois (DSCRP 2011-2015). D'autre part, il est expliqué par le retard accusé dans la mise en retraite des agents de la fonction publique ce qui bloque les opportunités d'embauche des jeunes (PNUD 2017). A ce qui précède, le recours à la création d'un auto-emploi à travers l'implantation des unité transformation a été l'une des majeures motivations entrepreneuriales.

5.2.2.2 Nécessité

La motivation « nécessité » sous-entend toute activité entreprise dans le seul but de satisfaire ses besoins quotidiens. Créer sa propre unité de transformation a constitué pour les entrepreneurs un moyen pour assurer leur survie et celles de leurs familles. Cette motivation prime par les facteurs influençant l'entrepreneuriat au Sud-Kivu pour de raison que la population fait face un taux d'insécurité alimentaire de plus en accrue. La proportion des ménages en insécurité alimentaire est passée de 64% en 2017, à 54,6% en 2018, à 75,8% en 2019 et à 67,2% en 2020. (Ministère Agriculture S-K, 2020). Ces résultats corroborent avec ceux de Roy et Wheeler (2006), qui dans leurs études en Afrique de l'Ouest, avaient montré que la satisfaction des besoins primaires était le facteur important et significatif qui poussait les individus à s'engager dans l'entrepreneuriat.

5.2.2.3 Refuge

Un taux élevé de chômage dans une société conduit à la création des activités entrepreneuriales (Thurik et al., 2008). Cette situation étant récurrente au Sud-Kivu, les entrepreneurs affirment que leurs activités restent la seule alternative dans la création d'emploi. Ces activités sont ainsi considérées comme un refuge pour trouver un moyen de subsistance et une stratégie de survie. Ce phénomène est aussi à l'origine de l'émergence du secteur informel dans les pays en développement et au Sud-Kivu en particulier

Le rapport du PNUD 2017 a montré que même si la RDC affichait d'un taux de croissance de plus de 5% durant la dernière décennie, cette dernière ne s'est pas traduite exactement par la création d'emplois viables et à forte productivité ; 71% de la population active travaille dans l'agriculture et le secteur informel dominé par le privé emploie 88,6% des actifs au niveau national (PNUD 2017). D'où, l'entrepreneuriat dans le secteur de transformation des produits agricoles a été considéré par nos enquêtés comme un domaine de refuge par manque d'autres alternatives de création d'emplois.

5.2.2.4 Insatisfaction au travail et sous rémunération

L'insatisfaction perçue d'un emploi précédent semble être le facteur le moins important des toutes les autres variables. Avec une moyenne de 2.08 ceci pourrait s'expliquer par le fait que beaucoup d'entrepreneurs interviewés n'ont pas eu à travailler dans leur passé. Peu d'entre eux ont pu avoir différents emplois tels que l'agriculture, la menuiserie, meunier, etc. Ces activités ne leur permettaient pas de tenir les deux bouts du mois.

5.2.3 Les motivations pull

5.2.3.1 Bénéfice à court terme et indépendance

L'accumulation des bénéfices à court terme a été la principale motivation des entrepreneurs du Sud-Kivu qui les a poussés dans la transformation des produits agricoles. (Bewayo 1995) avait déjà démontré que le principal désir de tout entrepreneur qui débutait ses activités était d'accumuler plus de bénéfices afin de devenir financièrement indépendant et de faire face à la précarité. Travailler pour soi-même octroie une flexibilité et une indépendance dans la gestion de ses activités et d'éviter d'être sous contrôle d'une tierce personne.

A cet effet, pour être autonomes, les entrepreneurs cherchent à échapper à cette situation en faisant de l'accumulation des bénéfices comme objectif ultime afin d'être tirés des situations perçues contraignantes dans leur environnement (Rindova et al., 2009).

5.2.3.2 Accomplissement et contrôle

Il n'est sans doute que certains entrepreneurs aient débuté leurs activités dans le souci d'accomplir quelque chose dans leur vie personnelle ou communautaire. Le contrôle de ses propres activités est un souci que certains entrepreneurs partagent que ce soit dans les pays en développement ou dans les pays développés. Des interviews avec les entrepreneurs, il ressort que plusieurs cherchaient à avoir un contrôle de leurs activités. Ceci se traduit au niveau personnel par un sentiment d'accomplissement d'un objectif fixé d'avance.

5.2.3.3 Fixation des objectifs, rôle modèle

La fixation des objectifs clairs relève de la compétence de planification des activités entrepreneuriales. La nature des activités de nos entrepreneurs s'assimile plus aux activités de survie qui ne permettent pas souvent à ces derniers à effectuer de planification des affaires. Soit au début d'une année ou d'un semestre. La planification est faite quotidiennement. Il est clair dans le chef des entrepreneurs interviewés au Sud-Kivu l'objectif poursuivi soit l'accumulation des bénéfices à court termes sans une définition des objectifs clairs à poursuivre dans le court et long terme. Le facteur rôle modèle est classé parmi les facteurs les moins motivants car la création des activités entrepreneuriales au Sud-Kivu s'assimilerait plus à un mimétisme entrepreneurial. Ceci constitue à une imitation des activités des

transformation par les entrepreneurs du Sud-Kivu. Les données sur ce mimétisme restent encore muettes les motivations de ce phénomène observé dans le secteur entrepreneurial au Sud-Kivu. Ceci constitue en effet une perspective de recherche sur l'innovation dans le secteur agroalimentaire.

5.2.3.4 **Prise de risque**

L'éducation et la formation donnent de la compétence, les connaissances, les ressources et la perspective de surmonter les obstacles dans un domaine précis. Selon les observations faites dans la province du Sud-Kivu, la plupart de plus grands entrepreneurs sont moins éduqués. De ce fait, les facteurs incitateurs dans la création des entreprises ou des activités entrepreneuriales restent jusqu'à ces jours décourageant au Sud-Kivu. Le cadre éducatif de la jeunesse congolaise a depuis belle-lurette tracé un chemin commençant par l'éducation primaire à l'université et qui s'achève par la recherche d'un salarié. Néanmoins il n'incite pas la jeunesse éduquée dans la prise de risque à s'auto-employer ou à créer de l'emploi. On peut aussi dire que le caractère pessimiste d'une tranche de la population (surtout éduquée), le manque d'esprit associatif de l'élite congolaise dans la création d'entreprises augmenteraient l'aversion au risque surtout. D'où, stimuler la perception de soi dans l'éducation de la jeunesse, pourrait aboutir à créer une confiance en soi, la confiance en l'autre qui seraient parmi les facteurs incitatifs à l'esprit entrepreneurial. Il faudra par conséquent stimuler aussi l'éducation à travers des cours du système éducatif congolais, des ateliers, des séminaires qui donneront à la jeunesse et à l'élite intellectuelle congolaise des théories générales sur l'entrepreneuriat afin d'acquérir des compétences pratiques. Bien que ces résultats relèvent des observations, notre étude ouvre une porte pour des futures recherches sur la prise de risque dans le secteur entrepreneurial. Ces questions peuvent se formuler de la manière suivante :

- L'aversion au risque est-elle élevée pour l'élite intellectuelle que pour les moins éduqués au Sud-Kivu ?
- La prise dépend-elle de domaine d'activité ?
- Quelle est la contribution de l'éducations, des coutumes et de la société dans la création des entreprises au Sud-Kivu ?

5.2.4 Motivations entrepreneuriales par milieu

Tableau 23: Score des motivations en milieu rural et urbain

Zones de production (milieu rural)			Zone de consommation (milieu urbain)		
Variables	Moyenne	Écart-type	Variables	Moyennes	Écart-types
Bénéfices à court terme	4.205	.7339	Bénéfices à court terme	4.063	.8097

Trouver un emploi salarié	4.205	.9042	*Trouver un emploi salarié*	3.813	.8910
Nécessité	3.432	1.1493	*Nécessité*	3.396	1.3327
Indépendance	3.318	1.2156	Indépendance	3.250	1.1760
Accomplissement	3.250	1.2412	*Refuge*	3.208	1.1101
Refuge	2.977	1.0672	Lieu de contrôle	3.083	1.1999
Lieu de contrôle	2.864	1.2122	*Sous-rémunération*	3.021	1.0816
Passion	2.841	14.133	Accomplissement	2.938	1.3433
Effet Entrepreneurial	2.750	1.4961	Effet Entrepreneurial	2.833	1.3101
Prise de risque	2.659	1.2378	Prise de risque	2.792	1.2709
Définition des objectifs	2.614	1.2241	Passion	2.729	13.327
Sous-rémunération	2.523	.8757	Définition des objectifs	2.479	1.0717
Rôle modèle	2.318	1.1366	Rôle modèle	2.292	1.1478
Insatisfaction au travail	2.273	1.2269	*Insatisfaction au travail*	1.938	.8850

Source : nos enquêtes

Du tableau 23, nous pouvons voir qu'il existe une similarité entre les motivations qui ont poussé les individus à créer leurs activités entrepreneuriales tant en zone de consommation qu'en zone de production. Les facteurs accumulation des « bénéfices à court terme », « *trouver un emploi salarié* » , « *nécessité* », « indépendance » et « accomplissement » sont les cinq grands facteurs qui ont motivé les entrepreneurs dans la création de leurs activités. De ces résultats nous pouvons déduire que les entrepreneurs dans la province du Sud-Kivu, que ce soit en milieu rural ou urbain sont influencés dans un ordre presque similaire par les mêmes facteurs tout en soulignant la prédominance des facteurs push. De ces résultats on peut dire que les motivations ne diffèrent guère du milieu de localisation d'un entrepreneur. Seules des différences significatives se dégagent entre les facteurs « *sous-rémunération* » ($p<0.05$) et « *insatisfaction au travail* » ($p<0.005$) dans les deux zones.

Une démarche entrepreneuriale enracinée dans une dynamique push correspondrait à une réaction défensive face à l'état du marché du travail et/ou aux difficultés personnelles de l'entrepreneur. Par contre, la dynamique pull renverrait à une démarche proactive. La démarche entrepreneuriale résulterait alors plutôt d'aspirations professionnelles fortes articulées avec une attitude offensive, pouvant avoir comme origine l'identification d'une opportunité de marché (Harrison and Hart 1983).

A ce qui précède, nous pouvons dire que les motivations push et pull de création des entreprises au Sud-Kivu ne sont pas exclusives mais plutôt s'inter-complètent malgré une prédominance des motivations push. Ces résultats sont en concordance avec ceux (Eijdenberg et Masurel 2013) qui ont trouvé l'inter-complémentarité des facteurs push et pull parmi les entrepreneurs ougandais avait une prédominance des facteurs pull. De nos résultats, malgré que les facteurs push aient des scores élevés parmi les cinq premières motivations, les facteurs pull représentent la majorité des motivations ayant un score supérieur à la moyenne de 2.5 de scores.

5.3 *Profils des entreprises agroalimentaires au Sud-Kivu*

5.3.1 Types d'entreprises agroalimentaires

Tableau 24: Classification des entreprises selon leurs milieux

Zones	Taille	
	Micro	Petite
Consommation	25	19
	56.8%	43.2%
Production	47	1
	97.9%	2.1%
Total	72	20
	78.3%	21.7%
Chi-carré	**df**	**P**
22.791	**1**	**.000**

Source : données enquêtes 2018

Se référant à la classification des entreprises congolaises comme précédemment évoqué, deux types d'entreprises ont été identifiées. Il s'agit de microentreprises qui sont majoritaires et les petites entreprises. Les résultats du test de khi-carré (P<0.05) montre qu'il existe une différence significative entre la taille de l'entreprise et sa localisation. Ainsi donc, sur les 20 petites entreprises identifiées, 95% se trouvent en milieu urbain tandis que sur les 72 micro entreprises 65,3% d'elles se localisent en milieu rural.

5.3.2 Main d'œuvre et propriétés d'unités de transformation

Au Sud-Kivu, les activités de transformation sont liées aux cycles de production agricole du milieu. Ainsi, la gestion de la main d'œuvre journalière par les unités de transformation est parfois fonction de la quantité de tâches à exécuter différemment pendant la période de production comme celle de pénurie. Quant à la main d'œuvre familiale, cette dernière peut assurer la supervision des activités de production et de vente en l'absence des propriétaires.

Tableau 25: Main d'œuvre et propriété d'entreprises

Milieux	Effectifs	Main d'œuvre salariée			Propriété	
		Permanente	Non permanente	Précédente	Privée	Coopérative
		Moyenne ± Écart-type				
Rural	48	2,8 ± 1,32	2,1± 2,09	1 ± 1,4	38	10
Urbain	44	6,5 ±, 6,41	3,5 ± 4	5,4 ± 6,8	40	4
Sign.		.000	.000	.000	92	

Source : données enquêtes 2018

Une microentreprise emploie en moyenne dans le milieu rural 2,8 personnes en permanence tandis que dans le milieu urbain c'est une moyenne de 6 personnes qui est employée avec des écarts-types respectifs de 1,32 et 6,61 employés. De ce fait, une différence significative se dégage entre le nombre de la main d'œuvre au début des activités et celle employée actuellement (p=.000). En se référant à la moyenne d'années d'expérience, qui est de 10,5 ans en milieu urbain au moins 1 employé salarié a été embauché dans une unité de transformation au cours de dix dernières années tandis qu'en milieu rural où l'âge moyen d'expérience d'une entreprise est de 7,5ans au moins 1,4 employé salarié est embauché durant de sept dernières années. Le faible taux d'utilisation de la main d'œuvre salarié au Sud-Kivu peut être expliqué d'une part, par la faible capacité productive des unités de transformation agroalimentaire et d'autre part par le manque des moyens financiers ainsi que la faible exigence en fonds de roulement pour de ces dernières. Dans certains cas l'utilisation de la main d'œuvre familiale s'est avérée d'une grande importance dans les activités de transformation agroalimentaire. Pour certains entrepreneurs, la confiance dans la gestion des finances en l'absence du propriétaire reste majeure raison évoquée par les propriétaires des unités de transformation.

5.3.3 Une main d'œuvre peu qualifiée et moins rémunérée

En 2012, la Banque Africaine de Développement a démontré que l'emploi dans les PME africaines était plus temporaire que permanent car la plupart d'entre elles utilisaient plus une main d'œuvre familiale qui est souvent temporaire et non rémunérée. La nature de cet emploi change au fur et à mesure que les activités entrepreneuriales se développent. Généralement formée sur le tas, la main d'œuvre dans les micro et petites entreprises au Sud-Kivu acquiert sa qualification en fonction de nombre d'années d'expérience dans le domaine. Il est à noter que certains propriétaires des unités de transformation s'occupent de la formation de leur main d'œuvre. Ils peuvent aussi assurer la supervision de leur apprentissage si ce dernier a été effectué par l'un des employés expérimentés. Peu d'évidence prouvent la corrélation entre l'apprentissage interne de l'entreprise et la productivité de l'entreprise au Sud-Kivu. *Dans les pays développés l'apprentissage au sein de*

l'entreprise est une composante importante du capital humain car il contribue à l'innovation et à la productivité (OECD 2010). Néanmoins, la nature des produits peu coûteux et les types d'équipement de transformation (généralement proche de l'artisanat) utilisés n'exigent pas souvent une formation professionnelle de la main d'œuvre. Ceci étant, la rémunération de cette dernière revient moins chère car elle est disponible (Amara et al. n.d.). A cet effet, plusieurs types de rémunérations ont été identifiées dans les différentes entreprises visitées dont l'application diffère de types de produits transformés ainsi que du milieu de localisation.

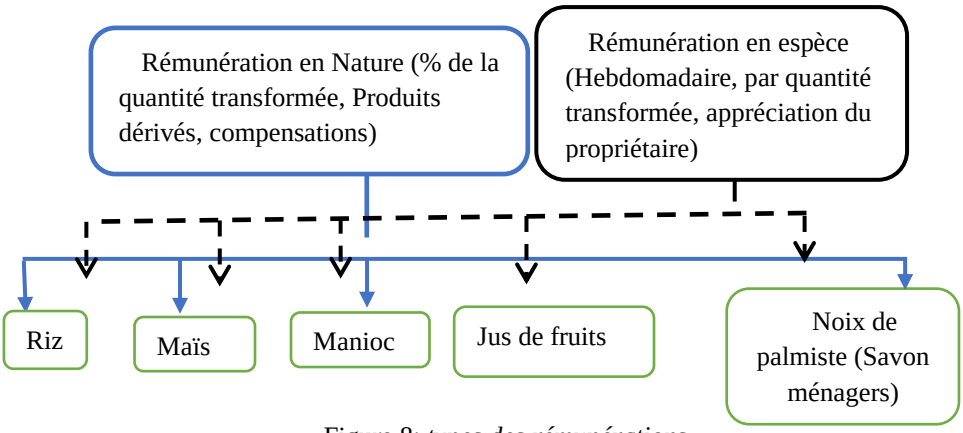


Figure 8: *types des rémunérations*

Sources : nos investigations 2018-2019

Les deux types de rémunérations sont toutes appliqués tant en milieu rural qu'en milieu urbain. Néanmoins, la rémunération en nature est plus observée en milieu rural. D'après les observations et témoignages recueillis auprès de certains employés, ces rémunérations sont parfois faibles et variables. Elles sont perçues de manière irrégulière surtout en période de soudure et dépendent de l'intensité de travail à exécuter. Le faible niveau de qualification des apprentis recrutés entraîne des rémunérations relativement faibles et variables comme dit précédemment. Il est à signaler que ces rémunérations sont perçues en fonction de l'expérience de la main d'œuvre et parfois motivées par l'appréciation du gérant ou propriétaire. Ceci avait déjà été prouvé par Bourgoin (1984) qui révélait qu'en Afrique où le poids de la communauté prime sur l'individu, les relations entre employeurs et employés ressembleront à celles ayant existé entre l'enfant et sa famille élargie. D'où, le gérant ou le propriétaire d'unité de transformation de son chef paie ses employés comme des enfants travaillant pour leur père. Les observations faites révèlent que dans certaines unités de transformation, il y a eu des employés (généralement relaté

au propriétaire) mieux payés que les autres par simple appréciation du manager ou propriétaire. Néanmoins, dans certains cas, cette rémunération est souvent accordée aux employés selon leur ancienneté. Il a été observé que ce type de rémunération surtout seule en nature engendre parfois des frustrations. Selon les propos recueillis sur terrain, des pertes en quantité des produits transformés seraient occasionnées par les employés lors du processus de transformation de farine de maïs, manioc et du riz. Pour les demandeurs de service de transformation de ces derniers, les produits dérivés sont obligatoirement laissés comme une contrepartie de leur frais de service. Les rémunérations en nature ne sont pas identiques mais pour simple illustration, pour un sac de 100kg de maïs, manioc, riz transformé, la main d'œuvre reçoit un gobelet de graine de maïs (0,87kg), 5 à 10 cosettes (proportionnellement à la dimension) et soit un gobelet de riz paddy (1kg). D'amblée on peut dire que la rémunération de la main d'œuvre dans le secteur agroalimentaire demeure peu attractive et faible pour espérer attirer ou absorber une importante partie de la main d'œuvre agricole ainsi que la main d'œuvre qualifiée.

5.3.4 Source du capital initial

L'accès au financement est une des grandes contraintes auxquelles font face les entrepreneurs dans le secteur agroalimentaire dans le pays en développement.

En effet, Makabu *et al.* (2007) indiquaient que l'insuffisance des institutions financières tant formelles qu'informelles ne permettait pas aux entrepreneurs de financer leurs activités. L'accès facile au crédit permet aux entreprises de croître par la transition du secteur informel au formel et la création par voie directe ou indirecte comme la sous-traitance (Henrard et Destré, 2004). Pour lancer leurs activités entrepreneuriales, les entrepreneurs ruraux et urbains ont fait recours à plusieurs sources de financement tel que présenté dans le tableau 26.

Dans cette étude, nous avons dissocié le recours à l'aide familiale au crédit informel dans le seul but de démontrer l'importance de l'aide la familiale dans le démarrage des activités entrepreneuriales au Sud-Kivu. Tout crédit contracté par un entrepreneur pour démarrer ses activités en dehors de cercle familial (famille restreinte ou élargie) a été classé dans la catégorie crédit informel.

Tableau 26: Diverses sources du capital initial (en %)

Milieux	Source de capital (%)			
	Aide familiale	Fonds propres	Crédit informel et fonds propres	Crédit informel
Total	20,7	40,3	30,5	8,5
Khi-deux	**df**		**P**	
15.009	**3**		**.003**	

Source : données enquêtes 2018

De ces résultats ci-hauts représentés, les capitaux initiaux utilisés pour lancer les activités entrepreneuriales proviennent de l'aide familiale, des fonds propres, de crédit informel et de la combinaison des fonds propres et le crédit informel. L'utilisation des fonds propres s'avèrent être la source la plus utilisée par les entrepreneurs. Il représente 40% du total. Il est suivi du crédit informel combiné avec les fonds propres. La faiblesse des fonds propres justifie le choix de certains entrepreneurs à recourir au crédit informel. Le recours à ce dernier est plus motivé par le faible taux de remboursement et le délai qui peut jouir de possibilité de rallongement en cas de non-paiement ainsi que par la non exigence des garanties matérielles. Du fait que les propriétaires trouvent accès difficile aux crédit financier auprès des institutions de crédit, ces dernier préfèrent se fier aux prêteurs informels et à la famille (Olayiwola et Adeleye 2005). Parlant du recours à l'aide famille pour financer ses activités entrepreneuriales, cette dernière a contribué à 20,56% de source de financement en majorité dans le milieu rural. Seuls 8,6% des enquêtés avaient recouru uniquement au crédit informel pour financer le début de leurs activités. Le test de khi-deux ($p=0.003 <.05$) montre que chaque type de financement dépend de la localisation de l'entrepreneur, plus particulièrement l'aide familiale a beaucoup plus contribué au financement en milieu rural qu'en milieu urbain ; par contre en milieu urbain, on a observé un fort recours au crédit informel qui a été plus utilisé en milieu urbain. Ces résultats montrent encore une fois de plus combien la famille joue encore un rôle primordial dans l'exercice des activités entrepreneuriales en milieu rural.

5.3.5 Stratégies de financement des activités

Afin de palier à cette contrainte de financement de leurs activités, les entrepreneurs recourent à différentes stratégies qui sont présentées sur la figure suivante :

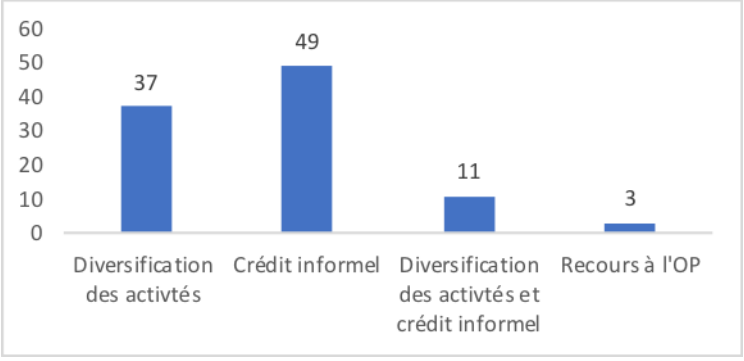


Figure 9: **Stratégies de financement des activités en pourcentages**

Source : nos investigations

De la figure 9 on peut voir que le recours au crédit informel demeure une source importante dans le financement des activités entrepreneuriales au Sud-Kivu. Ce crédit informel est constitué des membres de la famille, amis ou collaborateurs. Ceci se justifie par le fait que le délai de remboursement ou le taux d'intérêt ne sont pas exigeants voire moins contraignants pour les demandeurs et la quasi-inexistence de garantie matérielle. Le recours aux collaborateurs est souvent observé dans le cas où les unités de transformation sont concentrées en un lieu de travail. Communément ce crédit est appelé « *Likirimba* », qui est une forme de crédit qui est accordé à tour de rôle aux différents membres d'une association (MUSO) soit mensuellement ou trimestriellement. Tout cela dépend de la convenance entre membre de l'association. Par l'autofinancement il faut entendre un revenu qui provient d'autres activités génératrices des revenus que les entrepreneurs pratiquent pour diversifier leurs revenus. Par cette diversification, les entrepreneurs tendent à accorder moins de temps à leurs activités.

De ces résultats, on pourrait conclure que l'accès au crédit est restreint aux entrepreneurs du Sud-Kivu. C'est pourquoi nous avons voulu savoir ce qui serait aussi d'autres causes endogènes qui freineraient cet accès. De nos interviews, il ressort que certains entrepreneurs auraient de l'aversion à l'endettement. Pour certains, le manque d'informations sur le fonctionnement de structures financières et d'autres les mauvaises expériences vécues par un membre de son entourage seraient à l'origine de leur aversion au crédit. D'où, il est impératif d'informer les entrepreneurs sur le fonctionnement des structures financières, de leurs conditions d'octroi de crédit ainsi que le processus de remboursement. Un suivi de ces derniers dans l'utilisation de leur crédit devra leur permettre de rentabiliser et accroitre leurs activités entrepreneuriales.

5.3.6 Du manque des infrastructures stockage et conservation

L'accès aux matériels de stockage reste un défi à relever pour les unités de transformation visitées pour la plupart d'entre elles. il faut aussi ajouter que le manque d'espace pour stockage des produit fini et le transformé. Les cossettes de manioc, les graine de maïs, le riz paddy sont stockés dans sacs placé au sol sur une bâche pour les moulins qui possèdent d'espace de stockage.

Au Sud-Kivu, les MPME agroalimentaires jouent un rôle très important qui est celui de réduire les pertes post récolte. Néanmoins, les techniques qu'elles utilisent ne permettent pas jusqu'à présent une conservation durable et sûre des produits. Par exemple pour la plupart des produits amylacés (contenant de l'amidon), récolté et stocké en milieu paysan sont parfois contaminé par des mycotoxines qui peuvent rendre les produits transformés impropres à la consommation. Le conditionnement sommaire des produits finis, et leurs conditions de transport occasionnent d'énormes

pertes. A cela on peut ajouter le manque de respect des conditions d'hygiènes lors du processus de transformation comme par exemple, le port de tenue de travail, les gants, les désinfectants, la stérilisation des emballages.

Les produits de breuvage sont emballés dans des bouteilles recyclées qui ont servi d'emballage d'autres breuvage comme la bière Heineken ou d'autres jus importés. Pour ce faire, certains produits sont alcoolisés pour augmenter la durée de leur conservation. On peut ainsi dire que ce ne sont pas seulement les conditions de travail au sein de ces unités de transformation qui sont mise en cause, mais aussi les conditions de leur environnement : absence d'eau potable, marchés insalubres, faible offre de formation en hygiène alimentaire.

5.3.7 Sources d'énergies et conséquences des coupures du courant

L'approvisionnement en énergie électrique constitue l'une des majeures contraintes auxquelles font face les PME dans le pays en développement. La RDC figure parmi les pays dont la population a le moins accès à l'électricité. Le taux d'accès est de moins d'un pourcent dans le milieu rural et de 49,19% dans le milieu urbain (Banque Mondiale, 2017)[8]. Ce faible taux d'accès ainsi que la disponibilité de cette énergie paralysent plusieurs activités de transformation qui entrainent des pertes en termes de temps de travail, la diminution du chiffre d'affaires et l'augmentation des coûts de production. En RDC les pertes occasionnées par les délestages sur les chiffres d'affaires sont d'ordre de 5 à 22,7% avec au moins 21,8 fois comme nombre de délestages par mois. Les types de sources d'énergie utilisés par les unités de transformation sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 27: Sources d'énergie utilisées (en %)

Sources d'énergie	Milieux		
	Urbain	Rural	Total %
Charbon de bois	6,5	-	6,5
Électricité	21,7	22,8	44,5
Électricité et groupe électrogène	9,8	1,1	10,9
Groupe électrogène	9,8	28,3	38,1
Total %	47,8	52,2	100
Khi-deux	**df**	**P**	
20.546	**3**	**.000**	

Source : Données enquêtes 2018

Les résultats du tableau 27 montrent que la source d'énergie la plus utilisée par les

[8] https://donnees.banquemondiale.org/indicator/EG.ELC.ACCS.ZS?locations=CD consulté le 21 novembre 2019.

unités de transformation est le courant électrique (44,5%) ; suivie par les groupes électrogènes et des cas où l'on fait à la fois recours aux différentes sources d'énergie précitées. Le charbon de bois et bois de chauffe est uniquement utilisé en milieu urbain particulièrement par les transformateurs de jus de fruits. Des résultats du test de Khi-deux se dégage une différence significative (p=.000 < 0.05) entre les types d'énergie et la localisation de l'entreprise. De ce fait, on peut voir que l'utilisation du charbon de bois et de sa combinaison avec l'électricité sont plus observées en milieu urbain tandis que le recours à des groupes électrogènes est plus élevée dans le milieu rural. Cette utilisation est justifiée par le faible accès au courant électrique par les unités de transformation. D'où l'utilisation des groupes électrogènes constitue la seule alternative pour les unités de transformation.

Au Sud-Kivu, les micro et petites entreprises utilisent plusieurs sources d'énergies dans leurs activités afin de pallier aux coupures intempestives du courant électrique. La grande source d'énergie utilisée reste le courant électrique telle que représentée dans la figure ci-dessous.

Il en ressort que l'approvisionnement en courant électrique n'est pas sans conséquence sur les activités de transformation dans les milieux ruraux et urbains au Sud-Kivu.

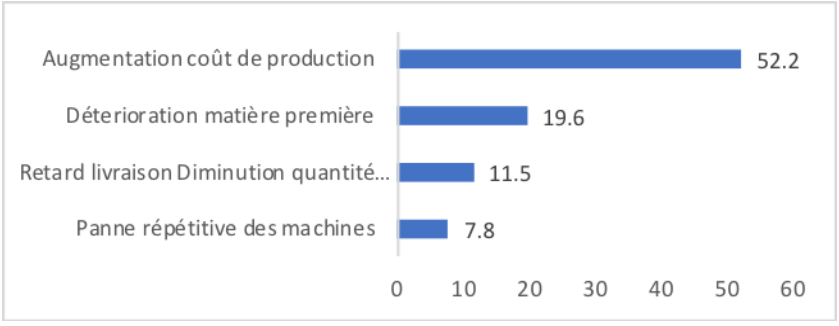


Figure 10: **conséquences de coupure du courant**

Source : Résultats enquêtes 2018

La plus importante conséquence est l'accroissement des coûts de production. Ce fléau pousse certaines unités à des multiples lignes d'accordement communément appelées « lignes spéciales » qui ne sont qu'une sorte d'escroquerie de la SNEL (Société Nationale d'Électricité) y compris aussi une facturation forfaitaire effectuée par cette dernière. Néanmoins, une pratique illégale appelée daoulage est couramment effectuée au Sud-Kivu. Cette pratique permet à certaines PME d'être approvisionnée en courant électrique sans être abonnées à la SNEL. Face au problème d'approvisionnement en courant électrique, d'autres sont obligées à

utiliser de multiples sources d'énergie pour pallier aux multiples délestages dont elles sont victimes. La durée de délestage peut occasionner une détérioration de la matière première. Suite à des infrastructures des conservation et stockage, les unités de transformation préfèrent transformer leurs matières premières après une très courte durée de réception. De ce fait, plus la durée de délestage est longue plus la matière première se détériore et le délai de livraison des produits finis se rallongent, ce qui aussi diminue par conséquent les chiffres d'affaires journaliers ou hebdomadaires de ces entreprises. Les pannes répétitives sont occasionnées par l'approvisionnement du courant de faible ou haute intensité. Par manque d'appareils de régulation d'intensité du courant, les machines subissent parfois des chocs électriques. Ces phénomènes paralysent les activités pendant une certaine période. La durée d'arrêt d'activité peut aussi dépendre de manque des pièces de rechange.

5.3.8 De l'introduction de l'innovation dans les MPME

L'innovation est un facteur important dans la survie d'une entreprise car elle permet à celle-ci de mener des changement, grands, petits, radicaux ou incrémentales aux produits, au processus et au service dont l'aboutissement est l'introduction d'une nouveauté qui ajoute de la valeur aux produits, au client et à l'organisation (O'Sullivan et Dooley (2008).

A cet effet, une investigation avait été menée en 2018 auprès des MPME agroalimentaires du Sud-Kivu avec l'objectif de savoir si durant les cinq dernières années, ces MPME avaient adopté à un changement affectant soit le processus de production ou le produit fini lui-même. Trois hypothèses ont été testées à cette fin.

- Premièrement, les caractéristiques de l'entrepreneurs ont un effet sur l'introduction d'une innovation quelconque. L'éducation de l'entrepreneur influence positivement l'innovation. Tandis que son âge serait un facteur négatif sur l'introduction de cette innovation.
- Deuxièmement, contrairement aux entreprises urbaines, celles localisée en milieu rurales introduisent moins d'innovation dans leurs activités. La qualification et la formation de la main d'œuvre contribuent aussi l'introduction de l'innovation dans un entreprise.
- Troisièmement, les MPE ont besoin des informations externes pour améliorer leur capacité d'innovation. La collaboration entre entreprise similaires, association, coopératives locales, un contrat d'approvisionnement avec un marché local contribuent positivement à l'innovation dans une entreprise.

A l'aide d'un modèle logistique :

$$L = \beta o + \beta 1\, X1 + \beta 2\, X2 + \beta 3X3 + \beta 4X4 + \beta 5X5 + \beta 6X6 + \beta 7X7 + \beta 8X8 + \beta 9X9 + \beta 10X10 + u$$

Where are Y = Innovation of goods or products in the last 5 years (Yes =1, No=0)

X1 = Age of entrepreneur, X2= Entrepreneur's education, X3= Entrepreneur's experience,

X4 = Firm size, X5= Firm location, X6 = Firm proprietorship, X7 = Workforce training, X8= Collaboration with similar firms, X9 = Equipment supplier, X10= Supply contract, u= Error term and βo = Constant (intercept term) β1,2…10 are the coefficients of explanatory variables, Innovation, X= the list of explanatory variables (J. Sadiki et P. Lebailly, 2020).

Tableau 28: types d'innovation introduite dans les MPME agroalimentaires au Sud-Kivu

Milieux	Procédés		Produit		Procédé et produit	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Urbain	34	37	15	16,3	18	19,6
Rural	20	21,7	10	10,9	12	13
Total	54	58,7	25	27,2	30	32,6
Introduction innovation (MPME rurale/Urbaines)	Age 0.41286*, Éducation 0.98117**, localisation MPME -1.13357*, Formation main d'œuvre -0.18800, Contrat 1.42985** *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1					

Source : (J. Sadiki et P. Lebailly, 2020)

Les résultats du tableau 28 montrent que sur les 92 MPME, plus de la moitié soit 58,7% ont introduit une innovation ayant affecté leur processus de production contre 27,2% dont leur innovation a seulement impacté la présentation du produit final. En outre, on peut voir que seuls 32,6% de MPME ont simultanément introduit les deux types d'innovations. L'introduction d'innovation est dépendante de plusieurs facteurs internes et externes à une entreprises. Les résultats du tableau montrent une corrélation négative entre la localisation de la MPME, la formation de la main d'œuvre avec l'introduction d'une innovation. Les MPME urbaines étaient plus susceptible d'introduire une innovation que celles qui se localisaient en milieu rural. Quant à la main d'œuvre, nous avons précédemment montré que seuls 39,1% a été formés. Malgré qu'il existe peu d'évidence sur la différence entre les productivités entre les MPME ayant une main d'œuvre qualifiée at non qualifiée, la formation du capital humain reste un facteurs importante dans l'accroissement de la performance d'une entreprise. Certains auteurs comme Plotnikowa et al. (2016) avaient démontré que les PME agroalimentaires augmentait de 29% leur propension d'innovation lorsqu'elles collaboraient avec les entreprises du même domaine. Au Sud-Kivu malgré la concentration de certaines unités de transformation en un seul lieu de travail, le partage ou le transfert de technologie ne semble pas influencer l'innovation dans ces MPME. Néanmoins, on constate que plus une MPME a un contrat d'approvisionnement avec un tiers, plus celle-ci est susceptible d'introduire une innovation. Il sied de signaler que malgré l'existence d'un contrat, sa nature qui est souvent verbale et de courte durée entrave à la compétitivité de ces MPME.

Kenya.

6

Transformation des produits agricoles au Sud-Kivu

6 Transformation des produits agricoles au Sud-Kivu

6.1 *Transformation de maïs et de manioc*

Les chaînes d'approvisionnement et de distribution des farines de manioc et de maïs suivent presque les mêmes schémas en partant de la zone de consommation comme point de repère. Il n'existe pour les deux cultures aucune transformation industrielle dans la province du Sud-Kivu. Leur transformation est dans la plupart de fois pratiquée par des moulins de prestation de service. Peu d'entre ces moulins qui intègrent les activités de transformation et celles de commercialisation. Toutes les chaînes suivent un circuit court dans les zones de production. Dans ces milieux, les producteurs choisissent souvent les lieux de transformation en fonction de la proximité compte tenu des modes de transport utilisés qui sont souvent la manutention, et le vélo. Étant donné que les moulins de transformation en zone de production combinent rarement les activités de commercialisation, les matières premières sont livrées par les demandeurs de services.

Dans la zone de consommation, les moulins de prestations de service sont localisés autour des marchés et dépôts de commercialisation de manioc et de maïs. Les femmes commerçantes des farines et les transporteurs jouent le rôle d'intermédiaires entre les producteurs ruraux et les unités de transformation urbaines.

La relation entre le marché international et les consommateurs (urbains et ruraux) est plus visibles dans la ville de Bukavu où les ménages à proximité avec la frontière de Ruzizi Ier traversent pour s'approvisionner au marché de Kamembe au Rwanda. De même, plusieurs grossistes, semi-grossistes s'approvisionnent sur ce même marché. Ce phénomène s'observe aussi dans la zone de production où les ménages de la Plaine s'approvisionnent auprès des marchés au Rwanda. Compte tenu de la saisonnalité des produits transformés (manioc et maïs) au Sud-Kivu, l'approvisionnement en matière première par certaines unités de transformation s'effectue aussi auprès de marché rwandais ou dans d'autres régions du Congo comme la province du Nord-Kivu, Moba, etc.

La relation entre les producteurs locaux et les transformateurs des produits dérivés de manioc et de maïs, n'est pas assez fréquente vu les quantités de matières première échangées. Pour le manioc, seules dans les zones de production plus précisément dans la Plaine de la Ruzizi, à Kabamba et Bunyakiri où la production respective de « Lowe et Chikwange » y est y suffisamment développée et les quantités de manioc utilisée seraient supérieurs à d'autres zones. La production des bières traditionnelles (Kanyanga, Lutuku, Fako etc.) utilise plus les déchets de manioc et de maïs. L'intégration de la farine de manioc dans la pâtisserie ne s'est pas encore développée dans la province malgré qu'une infime partie sa production manioc y est affectée. Quant au maïs, pour la production des produits dérivés, une infime partie de la production est utilisée dans la fabrication des farines des nourrissons et de biscuits et une autre dans l'alimentation de bétail.

La distribution de farine de manioc et de maïs se fait par plusieurs canaux. Le plus

habituel se fait auprès des femmes commerçantes dans les dépôts ou sur les marchés locaux et auprès des unités de transformation. Les origines des farines importées sont diverses. Pour le maïs, il y a une prédominance selon l'ordre respectif de l'Afrique de l'Est (Rwanda, Ouganda), du Nord-Kivu, de Kalemie, et de la plaine de la Ruzizi. Tandis que pour les maniocs, les origines locales sont les plus dominantes avec une quantité venant du Rwanda qui vient suppléer la production locale. Les femmes sont les principales actrices dans les chaînes d'approvisionnent et de distribution de farines de manioc et de maïs. Les hommes sont de plus en plus présents dans le transport (maritimes, routiers), dans la transformation et, dans la manutention.

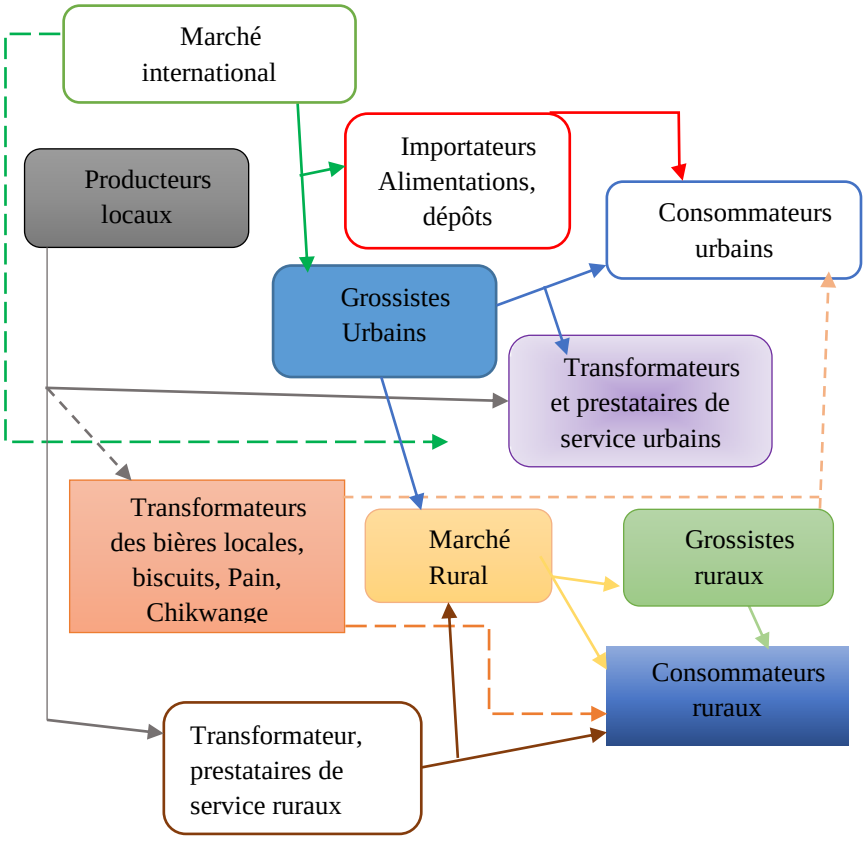


Figure 11: chaine d'approvisionnement et de distribution de manioc et maïs
Source : notre conception

Sur la figure 11, on peut voir une relation entre le marché rural et les grossistes urbains. Celle-ci est d'ordre inverse dans le sens que certaines zones de production sont aujourd'hui fournies en farine de manioc et celle de maïs par les commerçants urbains. Ceci peut s'expliquer par le fait que dans certaines zones de production, les activités minières ont pris de l'ampleur à celles agricoles (Luhwinja, etc.) ; dans d'autres on observe un remplacement de terre agricoles par des activités sylvicoles

(Kaziba). La faible productivité de certaines zones rurales serait aussi l'un des facteur qui accentuent la relation inverse d'approvisionnement entre la zone de consommation et celle de production. Fort de constater que même en milieu rural la matière première peut provenir des pays voisins en l'occurrence du Rwanda.

6.1.1 Transformation de maïs

Le maïs reste l'un de deux produits de premières nécessités consommé dans la Province du Sud-Kivu. Sa transformation effectuée par les moulins à moteur diésel ou électrique a été privilégiée dans cette étude

6.1.1.1 Unité de prestation de transformation de maïs

6.1.1.1.1 *Matière première*

Ces types d'unités se caractérisent par la seule activité de prestation de service de transformation de maïs. Elles sont généralement localisées autour des grands marchés ou auprès des dépôts de stockage et de commercialisation des graines et farines de maïs. Ces unités de transformation n'achètent pas de matières premières et ne constituent pas des stocks de marchandises car celles-ci sont apportées par les clients. Il sied de signaler que suite à la fidélisation, certaines femmes commerçantes de farine de maïs y stockent temporairement leurs marchandises.

6.1.1.1.2 *Coûts de service et rythme de production*

Tableau 29: rythme de production de unités de prestation de service de maïs

Zones	Production journalière			Jours de fonctionnement	
	Minimum	Moyenne	Maximum	Période creuse	Récolte
Production	275kg	640kg	1T	4,5	6
Consommation	450kg	845kg	1,5T	5	6
Total	362,5kg	742,5kg	1,25T	± 5	6

Source : nos calculs

Le rythme de production dans ces microentreprises est en moyenne de 6 jours durant la période de récolte ± 5 jours durant les périodes creuses. Elles transforment en moyenne 742,5kg de farine de maïs par jour pour un maximum de 1,25 tonne. La quantité minimale produite par jour est de 362kg de farine de maïs. Selon certains propriétaires, cette faible quantité est expliquée par une faible demande de service de transformation. La préférence des ménages à acheter la farine prête à la consommation. La durée moyenne d'utilisation des matériels de production est de 7,5 ans dont les plus utilisés ont un âge de 15 ans.

L'absence de la comptabilité simple ou des registres dans ces types d'entreprises rend difficile l'estimation de la quantité transformée. Les estimations ont été faites par les propriétaires de moulins en référence de la quantité inférieure et supérieure transformées durant la dernière semaine avant notre passage.

La main d'œuvre est rémunérée sur base des revenus journaliers ou de la quantité transformée. Les besoins en fonds de roulement est faible dans ces types d'unités car, ces dernières ne constituent pas de stock et n'achètent pas de matières premières. Certains propriétaires vaquent souvent à d'autres occupations pour une diversification des revenus et cela en fonction de l'horaire de l'approvisionnement en courant électrique.

Le marché de prestation de service est concurrentiel suite à la concentration des moulins à un lieu de travail, ce qui pousse ces derniers à appliquer les mêmes prix. La maximisation des recettes dépend souvent de la demande de service par les clients déjà fidélisés à l'unité de transformation. Il arrive souvent que ces demandeurs de service de transformation se regroupent pour bénéficier de réduction des coût de transformation auprès de l'unité où ils se sont fidélisés.

6.1.1.2 **Compte d'exploitation des unités de prestation de service**

Les calculs de revenus générés par les moulins de prestations de services sont effectués sur base d'une tonne de farine de manioc et maïs transformée.

Tableau 30: Compte d'exploitation d'une unité de prestation de service de maïs (Pour une tonne de farine transformée)

Désignations	Zone de production	Zone de consommation
Énergie et lubrifiants	8,54	5,76
Entretien	3	2,75
Autres charges	1,2	1,13
CI	*12,74*	*9,64*
Main d'œuvre	3,5	5,4
Taxes et impôts	1,56	3,65
Loyer	1,68	2,31
Amortissement	0,85	1,12
Total charges	20,33	22,12
Service	33,5	31,25
Autres produits*	2,1	3,87
Total produits (CA)	35,6	35,12
RNE	**18,77**	**18,4**
Profit	**15,27**	**13**
Valeur Ajoutée (VA)	**22,86**	**25,48**
VA/CA	**64%**	**72%**

Source : données enquêtes 2018

* : Sous-produits (son de maïs) et frais de dépôt

Le revenu net d'exploitation représente la rémunération des facteurs (terre, travail, capital) ainsi que la rémunération du risque de l'exploitant (perte ou profit). Dans le cas de l'étude, il est calculé en soustrayant de la valeur ajoutée créée, les intérêts payés et les taxes et contributions.

Il ressort du tableau 30 que les coûts liés à l'énergie ou à l'achat de lubrifiant constituent les charges les plus importantes que supportent les unités de prestation de service de transformation. Les parts des charges dans les coûts totaux de production représentent dans les zones de production et celle de consommation respectivement 42% et 26% pour l'énergie, suivis de 17,21% et 24,41% des rémunérations de la main d'œuvre salariée et de 14,8 et 12,43% de frais d'entretien.

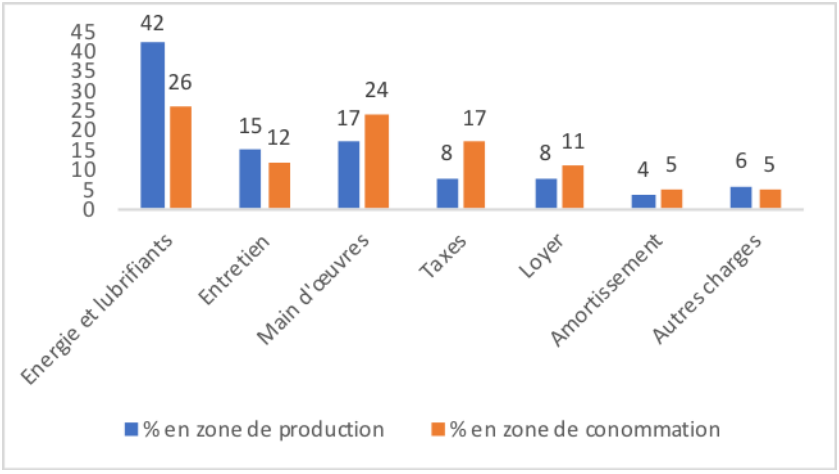


Figure 12: **Part des charges dans le coût de production d'une tonne de farine de maïs**

Source : auteur

La différence observée dans les deux premières charges sont liées à l'utilisation permanente de groupes électrogènes par certaines unités de transformation en milieu rural plus qu'en milieu urbain où les coupures intempestives du courant entravent aussi à la maximisation des recettes. Du point de vue économique, ces moulins sont efficients car génèrent des revenus positifs à hauteur de 15,27$ et 13$/tonne de farine maïs transformée respectivement dans les zones de production et de consommation. La vente des produits dérivés de maïs utilisés dans l'alimentation de bétail permet à ces unités d'accroitre leurs revenus. La part de richesse créée est de 66,79% en milieu rural et 51,02% en milieu urbain.

Les unités de transformation en zone de production enregistrent un profit élevé par rapport à celles de la zone de consommation mais la faible demande de service et le nombre de jour de fonctionnement (4 jours par semaines) et la faible quantité transformée ne leur permettent de maximiser leur revenu par rapport à celles de la zone de consommation où la demande élevée.

6.1.1.3 **Transformation semi-industrielle de maïs**

La transformation industrielle de la farine de maïs devrait être effectuée par quatre minoteries dont deux dans la ville de Bukavu (MINOTERIE DU KIVU, SUPERMANU, Minoterie de PEDRO), une dans le territoire de Kabare et une autre dans la plaine de la Ruzizi (MINOKA : Minoterie de Kamanyola MINOKA et la minoterie de KASENGA à Uvira). Néanmoins, la plupart d'entre elles sont parfois en arrêt d'activités suite au manque des matières premières et d'autres ont cessé leurs activités suite aux problèmes managériaux et multiples tracasseries administratives. De ces minoteries modernes citées, celles de Kasenga et Minoterie de PEDRO sont déjà en arrêt d'activités. Lors de notre passage sur le terrain en 2018 dans la Plaine de la Ruzizi, la MINOKA était en arrêt momentané d'activité suite au manque de matières premières. La production trouvée sur place était une réserve de maïs stockée dans le silo au cours de l'année 2017. La Minoterie du Kivu quant à elle en 2018 était aussi en arrêt momentané.

Tableau 31: Types de valorisation de maïs au Sud-Kivu

Cultures	Types de Valorisation	Produits dérivés en Afrique	Techniques et outils de transformation au Sud-Kivu
Maïs	Farine ordinaire, foufou (produit le plus consommé) Farine de Semoule, Biscuit (MASOSO, TAMU : produit par Centre OLAME), Bière traditionnelle « MUSULULU » Épis grillés et bouillis « *PUNJULA* » *Graines* séchées puis bouillies et consommées sous forme de cacahouète Popcorn Concassés (alimentations bétail)	Epis et grain (bouillis, grillés) : bokun, produits semis-fini constitué de farine et pâtes fermentée (mawé et ogui), pâtes cuites (lio, l'ablô, owo : pâte ordinaire, amiwo,etc. couscous de maïs (yèkè-yèkè : aklui et koko), beignets (kiè-klè, klaku, avounmi, massa. Boissons (chakpalo et	Pilon, mortier, distillerie traditionnelle, machine à popcorn (casserole), moteurs à diésel

sodabi)

Source : nos investigations et données tirés des études de FAO-CIRAD (1995), Grandval (2009)

Deux types de farines de maïs sont produites par les entreprises de transformation et de commercialisation. Il s'agit de la farine appelée ordinaire et la semoule. La production de la farine de semoule est plus coûteuse en matière première et le processus de transformation est complexe par rapport à celui de la farine ordinaire. L'accessibilité à cette technologie n'est pas encore garantie pour la plupart d'entreprises enquêtées. Outre les deux types de farines, le maïs est aussi consommé sous forme d'épis bouillis ou grillés et une autre utilisée dans la fabrication des biscuits appelés « MASOSO[9] et TAMU » produits par le centre « OLAME ». Une farine portant le nom que les premiers biscuits est produite par le même centre à travers son projet CEPRAMAL[10] pour lutter contre la malnutrition qui sévit dans la province du Sud-Kivu. Les produits dérivés tels que le son de maïs et les concassés de maïs sont utilisés dans l'alimentation du bétail proviennent principalement de la province du Nord-Kivu et du Rwanda. Le maïs est aussi utilisé dans la fabrication des bières traditionnelles généralement effectuée en milieux ruraux et dans les quartiers populaires des communes de Kadutu et de Bagira dans la ville de Bukavu. La traçabilité de ces types de transformation reste difficile ce qui rend difficile l'estimation de la quantité transformée dans la production totale.

Les unités de transformation semi-industrielle se diffèrent de celles de prestation de service par la seule intégration des activités de commercialisation des produits transformés. La plupart d'entre elles collaborent avec les femmes grossistes pour la commercialisation de leurs produits transformés.

6.1.1.4 **Compte d'exploitation de production de maïs**

Pour déterminer la performance de ces minoteries, une base d'une tonne de maïs transformée a été utilisée pour les unités de transformation rurales et urbaines présentée sous forme de compte d'exploitation. La production de la farine « semoule » est plus coûteuse en matière première par rapport à celle de la farine « ordinaire ». Il faut dire que la quantité de farine de maïs peut varier en fonction du poids des grains de maïs. Plus les grains sont bien séchés, plus le taux de conversion en farine est élevé.

Pour la farine maïs « ordinaire », une tonne de grains donne entre 950 à 980kg de farine. Pour avoir une tonne de farine de maïs « ordinaire » il faut en moyenne 1,05 tonnes de grains (pour les unités moins performantes le taux de conversion peut

[9] MASOSO : c'est un biscuit fabriqué à base du mélange des farines de Maïs, de Sorgho et de Soja.

[10] Centre de Production pour l'Amélioration de l'Alimentation : https://www.olame.org/nos-activites/le-cepramal-pour-lutter-contre-la-malnutrition/

descendre jusqu'à 55%) tandis que pour la farine « semoule » une tonne de grains de maïs donne entre 70 à 75% de farine. Cette quantité peut changer compte tenu de la qualité de farine que les producteurs veulent avoir. Les unités de transformation réduisent le taux de conversion pour prévenir les éventuelles pertes occasionnées lors de transport et lors de pesage. Ce taux de conversion de conversion dépend aussi des types de tamis installés.

Pour déterminer les résultats du tableau 32, nous avons considéré la quantité d'une tonne de farine de maïs transformée et vendue. A cet effet, les calculs de compte d'exploitation ont porté sur les quantités de matière première et les prix de vente suivants :

Dans la zone de production

- Production de farine ordinaire : acquisition de graines de maïs à 0,313 $/Kg pour une quantité totale de 1,052 tonne pour produire 1 tonne de farine de maïs « ordinaire » vendue à près de 40 $ le 100 kg le kilo sur le marché rural ;
- Production farine semoule : acquisition matière première à 0,313 $/kg pour une quantité totale de 1,398 tonne de graine de maïs qui donne 1tonne de farine semoule vendu 0,56 $/kg.
- Dans la zone de consommation
- Production de la farine ordinaire : Acquisition matière première à 0,337$/kg pour une quantité totale de 1,02 tonne de graine de maïs. Cette quantité transformée donne 1tonne de farine de maïs « ordinaire » vendue entre 0,562$ et 0,625$ le kilo sur le marché urbain ;
- Production de la farine semoule : acquisition matière première à 0,337 $/kg pour une quantité totale de 1,438 tonne de graine de maïs qui donne 1 tonne de farine de maïs « semoule » vendu 0,712 $/kg.

Tableau 32: Compte d'exploitation d'une Tonne farine de maïs ordinaire et de Semoule

Désignation	Zones de production		Zone de consommation	
	Farine ordinaire	Semoule	Farine ordinaire	Semoule
Achat maïs	312,5	437,5	343,75	484,5
Frais d'achat	5	9,4	14	16
Énergie	8,5	14,3	12,5	20,5
Emballage	3,25	3,25	6,2	6,2
Transport	6,25	12,5	7,5	10,5
Entretien	3,54	4,1	7	11
CI	*339,04*	*481,05*	*390,95*	*548,7*
Main d'œuvre	10,25	18,8	32,5	41,5
Taxes	3,56	3,3	10,25	16

Amortissement	6,5	4,9	7,25	10
Total charges	359,35	508,05	440,95	616,2
Vente farine	395,5	562,5	560	713
Autres produits*	45,5	51,3	62,5	97,5
Total produits	441	613,8	622,5	810,5
RNE	**91,9**	**124,55**	**214,05**	**235,8**
Profit	**81,65**	**105,75**	**181,55**	**194,3**
Valeur ajoutée	**101,96**	**132,75**	**231,55**	**261,8**
VA/CA	**26%**	**23%**	**41%**	**37%**

*Sous-produit et service de transformation

Source : nos données 2018-2019

Les résultats du tableau 32, montrent que les activités de transformation de farine de maïs ordinaire et de la semoule sont toutes économiquement efficientes car elles génèrent des résultats positifs soit des profits. Ces derniers s'élèvent à 81,65$/tonne (zone de production) et 181,5$/tonne (zone de consommation) pour la farine ordinaire transformée et de 105,75$/tonne (zone de production) et 194,3$/tonne (zone de consommation) pour la semoule. Il sied de signaler que ces unités de transformation rentabilisent leurs activités par la vente des produits dérivés qui sont les sons de maïs et la prestation de service de transformation pour les tiers. Les sons de maïs produits par ces dernières servent dans la plupart de cas à l'alimentation du bétail. La richesse créée par ces dernières, revient en grande partie aux propriétaires. Elle représente 80% et 79,6% de la valeur ajoutée pour la farine ordinaire respectivement dans les zones de production et de consommation, 78% et 74,2% pour la farine de semoule respectivement dans les zones de production et de consommation. Par contre, en termes de profit tirés de leurs activités, les unités urbaines sont de loin supérieures à celles de milieu rural pour des raisons d'asymétrie d'information sur le prix liée à la distorsion de marché. La farine de semoule est moins, voire rarement produite suite au manque d'équipement, à la maîtrise du processus de transformation et à sa consommation élevée en matière première. Lors de nos enquêtes la production de cette farine était en arrêt seules deux unités de transformation visitées.

Des résultats du tableau 31 on peut voir que le ratio de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires atteint 26% et 23% pour la farine ordinaire et la semoule en zone de production où l'utilisation de 1$ des consommations intermédiaires pour produire une tonne de farine de maïs ordinaire et de la semoule permet d'obtenir respectivement 0,3$ et 0,28$ de valeur ajoutée. Tandis que dans la zone de consommation, le ratio VA/CA est de 41% et 37% respectivement pour la farine ordinaire et la semoule où l'utilisation de 1$ des consommations intermédiaires dans la production d'une tonne de farine de maïs permet aussi d'obtenir 0,6$ de la valeur

ajoutée pour la farine ordinaire et 0,5$ de valeur ajoutée pour la semoule.

Généralement, ces unités de transformation fonctionnent en moyenne 6 jours par semaine durant la période de récolte et pendant 4 jours durant la période creuse. Elles produisent une quantité moyenne de 1,5 tonnes (± 0,906 tonnes d'écart-type) de farine de maïs par jour ; la quantité maximale dépassant difficilement les 4 tonnes de farine par jour. La durée moyenne d'utilisation des matériels de production est de 6 ans dont le plus ancien compte 18 ans de fonctionnement. La durée de rotation de leur stock est totalement inconnue car des fois dépend des commandes reçues de commerçantes et l'absence de la tenue de la comptabilité pour le suivi des entrées et sorties.

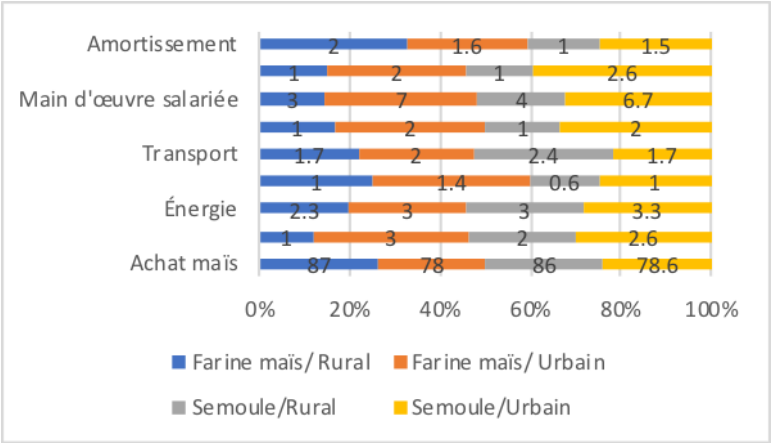


Figure 13: Structure des coût de production de farine de maïs (%)

Source : nos calculs

De la figure 13, il s'observe que les charges liées à l'acquisition de matières premières sont les plus importantes pour les transformateurs et revendeurs de farine de maïs. Dans la zone de production elles représentent 87% et 86% de coût total de production tandis qu'en zone de consommation elles sont de 78% et 78,6% respectivement pour la farine de maïs ordinaire et de semoule. Viennent ensuite les charges de la main d'œuvre salariée. En zone de consommation, elles représentent plus du double de celles supportées en zone de production concernant la farine de maïs ordinaire qui s'élèvent respectivement à 7% et à 3%. Ce constat est presque similaire pour la semoule où elles sont de l'ordre de 6,7% dans la zone de consommation et 4% dans la zone de production. Précédemment il a été signifié qu'en milieu rural, la rémunération en nature de la main d'œuvre était plus pratiquée ; ceci pourrait expliquer la différence de ces charges dans les coûts de production. L'énergie est la troisième grande charge supportée par les unités de transformation. Elles sont de l'ordre de 2,3 et 3% pour la farine ordinaire et de 3 et

3,3% pour la semoule. Dans la zone de consommation, les charges sont élevées pour des raisons que ces unités de transformation jugent être facturées arbitrairement et forfaitairement par l'agence d'approvisionnement de courant « SNEL ». Selon certains propos, le paiement du courant se fait souvent par négociation vu les sommes exorbitantes facturées. En outre, dans les zones de production l'utilisation permanente des groupes électrogènes justifie l'importance de cette charge dans le coût total de production.

6.1.2 Transformation de manioc

Un seul type de transformation de manioc a fait objet de cette étude. Il s'agit de celle de la transformation des cossettes de manioc en farine compte tenu de son expansion dans la province du Sud-Kivu. Les autres types de valorisation du manioc ou de ses dérivées ont seulement été identifiés. Au cours de nos investigations, 16 unités de prestation de services et 2 unités de transformation et de commercialisation de farines de manioc ont été visitées.

6.1.2.1 Unités de prestation de service de transformation de manioc

6.1.2.1.1 *Matières premières*

Une seule activité est effectuée dans ces types d'unité de transformation dont seule de prestation de service. La matière première est livrée à l'usine par les clients demandeurs de service de transformation.

6.1.2.1.2 *Coûts de service et rythme de production*

Les quantités journalières transformées dépendent du nombre de clients déjà fidélisés constitués généralement des femmes vendeuses de farine de manioc (grossistes et détaillants), du nombre d'heure d'approvisionnement en courant électrique, l'intensité du courant et de la localisation par rapport au lieu d'approvisionnement en matières premières. Certains ménages louent ces services de transformation afin de constituer leur stock en farine manioc.

Ces unités de transformation fonctionnent en moyenne 6 jours en période de récolte et pendant 5 jours en période creuse. La quantité moyenne transformée par jour est de 433kg ±132kg d'écart-type avec une quantité maximale de 700kg de farine de manioc. Ces unités fonctionnent en deçà de leur capacité réelle dont la moyenne serait évaluée à 1,5 tonnes de farine par jour. Leur durée d'utilisation va de 2 à 20 ans avec une moyenne de 8 ans. La vétusté du matériel de production, la faible intensité du courant sont à la base de la faible capacité productive de ces microentreprises. En outre, elle est aussi liée à une faible demande en service de transformation dû à la concurrence sur le marché ainsi qu'à la préférence des ménages d'acheter la farine prête à la consommation. Le marché de prestation de service de transformation de farine de manioc est similaire à celui de maïs. La fidélisation des clients est le facteur qui influence la maximisation du chiffre d'affaires journalier. Le manioc et le maïs sont souvent transformés dans un même

moulin que ça soit en zone de production qu'en zone de consommation.

Tableau 33: Compte d'exploitation d'une unité de Prestation de service de transformation de Manioc (Une tonne)

	Zone de production	Zone de consommation
Énergie et lubrifiants	8,5	6,2
Entretien	3,8	2,4
Autres charges	0,6	1
CI	*12,9*	*9,6*
Main d'œuvre	4,66	5,87
Taxes et impôts	0,67	1,25
Loyer	1,43	2,15
Amortissement	0,75	1,78
Total charges	20,41	20,65
Services	25,63	28,12
Autres produits*	2,35	4,25
Total produits (CA)	27,98	32,37
RNE	**12,23**	**17,59**
Profit	**7,57**	**11,72**
Valeur Ajoutée	**15,08**	**22,77**
VA/CA	**53,8%**	**70%**

*Sous-produits, frais de service

Source : données enquêtes 2018

Les charges liées à l'énergie restent les plus importantes que les moulins de service de manioc supportent que ce soit dans la zone de production (41,6%) comme en zone de consommation (30%) en termes de leur coût total. Ces charges sont suivies de celles liées à la rémunération de la main d'œuvre avec 22,8% (zone de production) et 28,42% (zone de consommation) ainsi que celles d'entretien des équipements de transformation, respectivement évalué à 18,6% et à 11,6%. De même pour les moulins de prestation de service de maïs, ceux de manioc génèrent aussi des revenus positifs d'où, une efficience économique. Ces profits s'élèvent à 7,57$ et 11,72$/tonne de farine de manioc transformée respectivement dans les zones de production et de consommation. Ces derniers représentent 50,2% (zone de production) et 51,4% (zone de consommation) de la valeur ajoutée créée.

A ce qui précède, nous avons remarqué que les consommations intermédiaires

étaient élevées dans les unités de prestation de service. Les ratios de la valeur ajoutée créée sont tels que pour le manioc, il atteint 64% en zone de production et 72% dans la zone de consommation dont l'utilisation de 1$ de Consommations intermédiaires dans les activités de transformation permet d'obtenir respectivement 1,56$ et 1,4$ de valeur ajoutée. Les ratios de la valeur ajoutée sur les chiffres d'affaires donnent 53,8% en zone de production et 70% en zone de consommation. De manière respective, l'utilisation de 1$ des consommations intermédiaires rapporte 1,85$ et 1,4$ de valeur ajoutée dans les deux milieux respectifs. L'apport de l'utilisation des CI dans la valeur ajoutée est légèrement supérieur en zone de production qu'en zone de consommation pour la seule raison que les coûts liés à l'approvisionnement en énergie est élevé dans le premier que dans le second à cause de la faible électrification.

Au regard de la composition des consommations intermédiaires des unités de prestation de service, l'acquisition de lubrifiants et l'énergie représentent plus de 80% de leurs coûts de production. En décomposant la valeur ajoutée, on remarque que les lubrifiants, les groupes électrogènes utilisés sont des produits directement importés dans leur état. Ainsi, la distribution de revenus par ces unités des revenus accorde une grande part aux produits importés que ceux produits localement. Certaines unités utilisent l'électricité pour leur production mais l'absence ou la faible électrification des milieux ruraux au Sud-Kivu peut justifier le choix de groupes électrogènes.

Nous avons signalé l'existence d'une grande compétitivité dans le secteur de prestation de service de la transformation qui est due à la concentration des moulins en un lieu d'activité habituellement dans les marchés ou à proximité de ces derniers. Dans la zone de consommation, les propriétaires de ces micro entreprises observent une diminution de leur chiffre d'affaires suite à l'arrivée massive de la farine prête à la consommation sur le marché. Ces farines proviennent du Rwanda, de la Plaine de la Ruzizi et de la province du Nord-Kivu.

Certaines commerçantes préfèrent acheter directement la farine pour éviter de supporter les coûts de transformation. Il en est de même pour les ménages urbains qui commencent à louer rarement le service de transformation. A cet effet, la tendance du futur ira dans le sens que plus ce secteur de transformation se développera en milieu rural, moins ce service sera demandé en zone de consommation. D'où, une diminution de chiffre d'affaires accompagné par un faible profit dégagé par ces activités qui conduira à l'éviction du marché urbain de plusieurs unités de transformation.

6.1.2.2 **Transformation semi-industrielle de manioc**

6.1.2.2.1 ***Descritpion***

Principale culture pratiquée dans la province du Sud-Kivu, le manioc est l'un des produits de première nécessité de la population locale.

Tableau 34: Types de valorisation du manioc au Sud-Kivu

Types de valorisation Manioc	Produits dérivés en Afrique	Techniques et outils de transformation au Sud-Kivu
Farine : consommée comme foufou (produit plus prisé) Cosettes bouillies High Quality Cassava Flour (IITA) (deuxième tentative de l'introduction de la technologie Bières traditionnelles « Butunda, Kanyanga » (généralement fabriqué par les femmes) ; Pain (substitution de 20 à 40% de la farine de blé) ; « Chikwange » en territoire de Kabare) ou « Lowe » en territoire d'Uvira	Gari, Foufou, Lafun, tapioca, Attiéké, Chips de manioc séché, Amidon (alimentation des bébés, confiserie, colle à papier, textile, alcool). Les technologies développées : presse, râpe et séchoir). HQCF par IITA (High Quality Cassava Flour (pâtisserie)	Pilon, mortier, Moteur diesel, Casseroles, Distillerie traditionnelle

Source : nos investigations et données tirées des études de FAO-CIRAD (1995), Grandval (2009)

Le manioc peut être consommé sous forme de farine et de cossette bouillie. Une partie de sa production est utilisée dans la fabrication des bières locales et de la *« Chikwange »*. En outre, une infime partie du manioc est utilisée dans la pâtisserie. Cette utilisation tente de substituer la quantité de la farine de blé importée par la farine de manioc produit localement. Cette initiative a été lancée par « IITA » qui malheureusement n'a pas encore porté ses fruits au niveau de l'adoption de la technologie dans la province du Sud-Kivu. Une autre innovation dans le processus de transformation a été introduite par la même organisation. Il s'agit de la technologie de transformation de la farine de manioc de haute qualité dite « High Quality Cassava Flour ». Le manque de matériel, le faible degré d'appropriation de la technologie par les organisations paysannes et entreprises privées freinent leur expansion dans la province.

6.1.2.2.2 *Unité de transformation et de commercialisation de manioc*

Ces micro entreprises s'apparentent à celles de prestation de service de transformation mais celles-ci intègrent la commercialisation de la farine de manioc. Elles et sont peu nombreuse et uniquement localisées en milieu urbain. Deux unités

de ces types ont été visitées lors de nos enquêtes.

L'établissement du compte d'exploitation s'est effectué sur base des données suivantes :

Étant donné que la matière première utilisée sont les cossettes de manioc, pour trouver une tonne de farines de manioc, nous nous sommes basés sur le taux de conversion de 4,25kg de cossette pour 1kg de farine de manioc ce qui 4,25 tonnes de cossettes pour 1tonne de farine. Les sacs de cossettes sont livrés à l'unité de transformation sans être pesés. Le poids de sac de cossette de manioc dépend du de degrés de séchage des cossettes. Compte tenu des estimations un sac de cossettes de manioc varie entre 120 à 140kg dont la moyenne se situe à 130kg (pris en considération dans ce travail) qui est acheté 19,6$.

Tableau 35: Compte d'exploitation production d'une tonne de Manioc

Désignation	Montant ($)
Achat matière première	643,6
Emballage	1,9
Énergie	9,5
Transport	11,3
Autres charges	7,3
CI	673,4
Main d'œuvre salariée	21,9
Loyer	4,8
Taxe et contributions	5,3
Amortissement	2,3
Total charges	707,7
Vente farine	781,3
Autres produits*	53,8
Total produits	835
Résultat d'exploitation	**149,2**
Profit	**127,3**
Valeur ajoutée	**161,6**
VA/CA	**19,40%**

*sous-produits et frais de prestation de service

Source : nos calculs (enquêtes 2018-2019)

Ces unités de transformation fonctionnent 6 jours en moyenne en période de récolte et 5 jours pendant la période creuse. Leur capacité de production moyenne est de 1,3tonnes (±447kg d'écart-type) de farine de manioc par jour avec une

quantité maximale de 4 tonnes et de 1 tonne comme quantité minimale par jour. Comme nous l'avons rapporté pour toutes les autres unités de transformation, celles-ci aussi fonctionne en deçà de leur capacité productive moyenne évaluée à 3 tonnes de farine de manioc par jour. L'intensité du courant électrique, la vétusté de machines, la durée de temps d'approvisionnement en courant électrique restent les facteurs les plus importants qui expliquent cette contre-performance technique de ces microentreprises dans l'ensemble.

On peut retenir que la rentabilisation des activités de ces microentreprises pourrait résider d'une part dans la transformation de farine de haute qualité de manioc. Dans le processus de transformation de ce type de farine, l'extraction de l'amidon s'avère d'une grande importance dans la valorisation des produits dérivés de manioc. D'autre part, dans la substitution d'une quantité de la farine de blé par celle de la farine de manioc dans la pâtisserie.

Les propriétaires d'unités de transformation de manioc restent les plus grands bénéficiaires de la valeur ajoutée, soit 79% de celle-ci, une part supérieure à celle que les prestataires de service obtiendraient soit 50%. Si l'on considère aussi leur valeur ajoutée en valeur absolue, elle reste toujours supérieure à celle de moulin de prestation de service. Contrairement au ratio de la valeur ajoutée sur le chiffre d'unité de prestation de service qui atteignait plus 50%, dans les unités des transformation et commercialisation de farine de manioc, ce ratio atteint 19,4% mais pour l'utilisation de 1$ des consommations intermédiaires, la production d'une tonne de farine de manioc permet d'obtenir 0,24$ de valeur ajoutée.

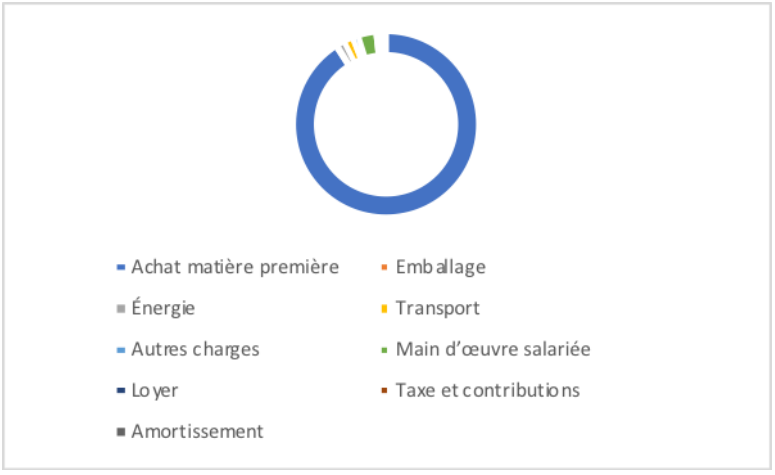


Figure 14: structures des coûts de production d'une tonne farine de manioc

Source : nos donées

De la structure des coûts de production des unités de transformation de manioc, l'approvisionnement en matière représente au moins 91% suivi de la rémunération de la main d'œuvre et de frais liés à la manutention. La matière première revient chère à l'usine de production suite à l'éloignement entre le lieu de la production et celui de transformation mais son apport en termes de valeur directe créée au niveau national reste élevé. Néanmoins, si l'on considérait l'origine des biens composant les consommations intermédiaires, la valeur ajoutée directe créée profiterait plus à la production nationale car 91% de ces biens, soit toute la matière première proviendrait de la production locale, le transport et énergie utilisés étant également produits localement. Seuls les emballages sont des biens importés et vendus à l'état directement sur le marché local.

6.1.2.3 Contraintes et opportunités du secteur de transformation des farines de maïs et de manioc

Le secteur de transformation de manioc et de maïs présente diverses contraintes opportunités qui sont :

Tableau 36: analyse SWOT du secteur de transformation de manioc et maïs

Forces	Faiblesses
Existence des coopératives producteurs des maïs et manioc ; Investissement dans la production et le transformation (Minoteries modernes); Sols suffisamment fertiles pour augmenter la production et diminuer la part des importation en farine de maïs et de manioc; Existence stratégies d'intensification et de développement des filière maïs et manioc ; Implication de la jeunesse dans la transformation des productions dérivés de manioc et de maïs ; Existence de la valeur dans la production des sous-des production de la transformation ; Présence des centres de recherche (IITA, INERA, Universités) pour l'amélioration de sélection, la production et la vulgarisation des semences performantes ;	Faible lobbying des acteurs locaux ; Faible interaction entre producteurs locaux et acheteurs ; Asymétrie d'information sur le marché (manque de labélisation du produit local) ; Dégradation des infrastructures routières dans certaines zones de production (plaine de la Ruzizi, Kabamba, Mwenga, Fizi, etc.) ; Inexistence de structures de crédits agricoles ; Faibles interaction organisations des associations et coopératives de producteurs et transformateurs Négligence de la formation professionnelle du capital humain dans la transformation ; Faible capacité de production des unités transformation de farines ; Disponibilité de la matière première ;
Opportunités	Menaces
Existence de marché (croissance	Insécurités et troubles dans les lieux

démographique, urbanisation) Garantie de profit pour les entrepreneurs transformateurs locaux ; Potentiel de création de la valeur ajoutée et une grande diversité produits dérivés (son de maïs, amidon, farine de froment et de haute qualité : manioc et maïs ; bière) Possibilité de substitution de la farine de manioc et dans la pâtisserie ; Intégration du maïs dans la biscuiterie et fabrication de farine protéique pour lutter contre la malnutrition infantile et l'insécurité alimentaire (masoso, biscuit tamu)	de production ; Important poids des produits importés sur les marchés locaux ; Lobby du produit importé par rapport au produit local ; Faible engagement étatique dans la promotion des filière agricoles ;

Source : Auteu

6.2 *Transformation de riz*

6.2.1 Chaine d'approvisionnement de riz

Deux types de riz sont cultivés dans la Province du Sud-Kivu. Il s'agit du riz pluvial et du riz irrigué principalement produit dans la Plaine de la Ruzizi et qui fera l'objet de cette partie du travail. La production du riz dans la plaine est principalement pratiquée par les petits exploitant et certaines coopératives agricoles. L'approvisionnement en riz paddy par les unités de transformation se fait auprès des producteurs locaux et auprès des coopératives. Les unités de prestations de service ne constituent pas de stock du fait que leurs activités se limitent au décorticage du riz paddy apporté par les clients demandeurs de services. Quant aux unités de transformation et de commercialisation spécifiquement pour les coopératives celles-ci s'approvisionnent auprès de leurs membres qui apportent en moyenne 60% de la matière première et le 40% provenant de leur propre production. Au cours de nos investigation, 7 unités de transformation et de commercialisation et 14 unités de prestation de service ont été visitées.

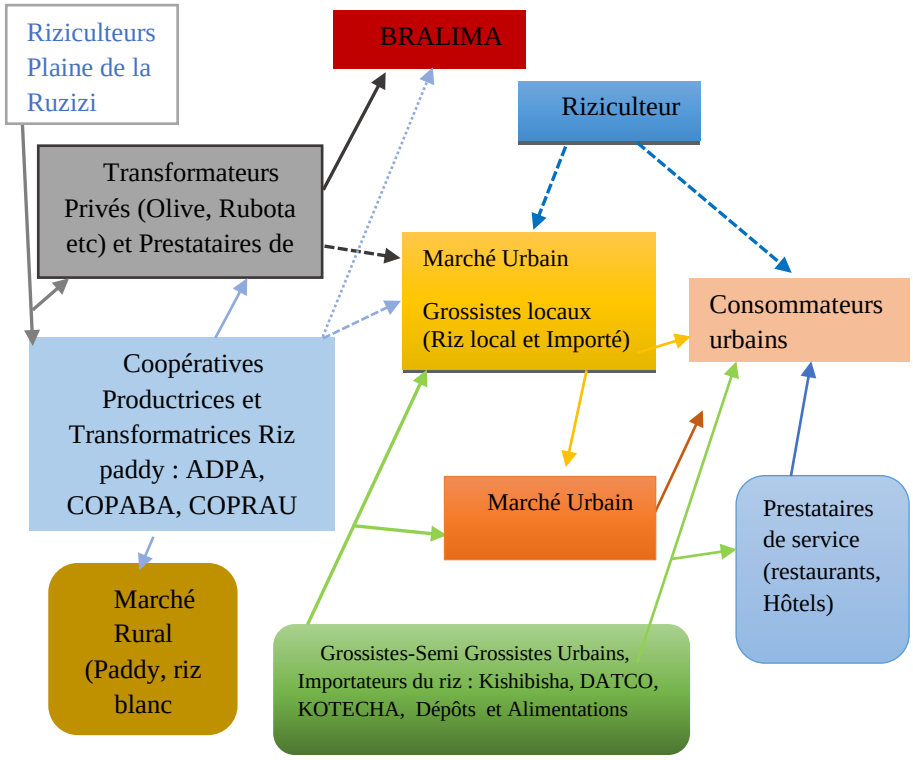


Figure 15: chaîne de production et de distribution riz local et importé

Source : notre conception

6.2.2 Distribution de riz blanc

La distribution du riz blanc dans la plaine de la Ruzizi est effectuée par les grossistes et détaillants ruraux. Il faut signaler que la grande partie du riz blanc produit est utilisée dans la fabrication des bières dont le grand client reste la société brassicole « BRALIMA ». Cette dernière s'approvisionne auprès des Coopératives et auprès d'autres particuliers qui ont des décortiqueuses. Le riz blanc distribué sur le marché rural reste de moindre qualité car la variété cultivée par les producteurs est dominée par celle destinée plus à la production des bières que celle du riz de table et labélise. Néanmoins, la production du riz de table dans la plaine a débuté vers la fin de l'année 2019 par les coopératives (ADPA et COPABA) avec l'appui de plusieurs organisations comme RIKOLTO et PICAGEL. La majeure partie production du riz labélisé « Nyange Nyange » était destinée à la consommation urbaine compte tenu du prix. Un sac de 50kg de riz de table produit dans la Plaine de Ruzizi se vend à 50$ à Bukavu dans les supermarchés contre 38$ pour un sac de riz de table importé.

6.2.3 Fiches techniques des décortiqueuses de riz paddy

La production du riz de table et de qualité reste à améliorer dans la filière riz au Sud-Kivu suite au manque d'équipement de pointe pour l'amélioration de la qualité du riz. La plupart d'unités de transformation possèdent des décortiqueuses de type SB30 dont sa fiche technique se présente comme suit :

Tableau 37: **Fiche technique décortiqueuse SB30**

Moteur SB30	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Capacité (Tonne/h)	1.5	3.0	2.342	.4426
Capacité de production réelle (Tonne/h)	1.0	2.5	1.5	.5820
Durée d'utilisation	2.0	13.0	5.579	3.4692
Taux de brisure	.0	12.5	8.342	3.6173
Taux pureté	55.0	78.0	66.316	5.8694
Taux récupération	60.0	75.0	66.842	4.7289
Séparation	.0	.0	.000	.0000
Blanchisseur	.0	.0	.000	.0000
Travail période de récolte	2.0	6.0	4.316	1.5653
Travail période creuse	1.0	4.0	2.474	.8412

Source : Résultats enquêtes 2018

Principalement détenues par les microentreprises individuelles, ces usines ont une durée d'utilisation moyenne de 5,5 années avec un maximum de 13 ans. L'année de fabrication des moteurs n'est généralement pas connue par les propriétaires pour la raison que ces derniers en sont parfois deuxième ou troisième utilisateur. La capacité maximale de production de ces usines est de 3 tonnes par heure, par contre, sa capacité de production réelle peut difficilement atteindre une moyenne de 1,5 tonnes par heure. Cette faible capacité de production est dû à la vétusté du matériel, à la faible intensité du courant électrique. Certaines décortiqueuses se limitent à une tonne de riz transformé par heure. Le taux de brisure du riz est élevée lorsque ce dernier est bien séché or dans la plaine de la Ruzizi, le séchage solaire est le seul à être utilisé. Des coûts supplémentaires sont engagés dans la rémunération de la main d'œuvre et au paiement de l'aire de séchage. Le taux de récupération du riz transformé, il est de 66,8% en moyenne soit 100kg de riz paddy donnent 66,8kg de riz blanc dont le taux moyen de pureté du riz se situe à 66,3%. Le faible taux de récupération peut s'expliquer aussi par le phénomène de vol de la matière première durant le processus de transformation.

On ne constate qu'aucune des décortiqueuses de modèle SB30 ne dispose de séparateur ni de blanchisseur du riz. Le taux de pureté le plus haut atteint par ces dernières est de 78% dont le minimum se situe à 55%. A cet effet, pour réduire le taux d'impureté élevé dans le riz décortiqué, le tamisage manuel est d'usage habituel. Le fonctionnement des décortiqueuses est ralenti par la saisonnalité de la culture du riz. En période creuse ces dernières sont opérationnelles pendant au moins 2,4 jours de la semaine contre 4,3 jours durant la période de récolte. Il a déjà été démontré que ces types de décortiqueuses de la plaine de Ruzizi ne dépassent pas deux mois d'activité par saison culturale généralement étalées sur 4 mois pour la saison A et 3 mois pour la saison B (Furaha 2017).

Tableau 38: Fiche technique de décortiqueuse SB50

Moteur SB50	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Capacité de production (tonne/h)	4.0	4.50	2.4500	2.89914
Capacité de production réelle (Tonne/h)	2.0	3.50	1.8500	1.62635
Durée d'utilisation	3.0	4.0	3.500	.7071
Taux brisure	12.5	15.0	13.750	17.678
Taux pureté	80.0	88.0	84.000	56.569
Taux	71.0	72.0	71.500	.7071

récupération				
Séparation	1.0	1.0	1.000	.0000
Blanchisseur	1.0	1.0	1.000	.0000
Travail période de récolte	5.0	6.0	5.500	.7071
Travail période creuse	4.0	4.0	4.000	.0000

Source : nos investigations

De même que l'on a constaté pour les prestataires de station de service de manioc et de maïs, celui du riz reste aussi est très concurrentiel dans la plaine de la Ruzizi.

Le coût de transformation de 1kg de riz paddy revient à 30FC tandis qu'une réduction est accordée aux membres des coopératives qui paient 20FC/kg. La vente d'un sac de 50kg de riz blanc est effectuée au prix de 30,5$. Il ressort de nos entretiens que ce prix est parfois imposé par l'acheteur urbain. Le principal produit dérivé qui est le son riz qui se vend à 0,125/kg. La demande de ce dernier a grimpé durant ces dernières années suite à son utilisation dans l'alimentation de bétail au Rwanda où les éleveurs traversent la frontière pour venir s'approvisionner en RDC.

A la différence des décortiqueuses SB30, les SB50 donnent un taux de pureté plus élevé qui atteint un maximum de 88% du riz transformé avec un taux de récupération moyen de 71,5~72%. Sa capacité de production est aussi élevée par rapport à celle de SB30.

6.2.4 Décortiqueuses de prestation de service

Elles sont généralement tenues par des particuliers dont la tâche principale reste le décorticage du riz paddy. Les charges liées à l'achat des lubrifiants, à l'entretien et au paiement de la main d'œuvre constituent les charges importantes supportées par ces décortiqueuses. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les comptes d'exploitation d'une décortiqueuse de prestation de service sur base d'une tonne de riz paddy transformée. Au cours des enquêtes 14 décortiqueuses de prestation de service ont été visités dans la plaine de Ruzizi.

Tableau 39: compte d'exploitation d'une décortiqueuse de riz paddy

Décorticage d'une tonne riz paddy	
Énergie ou lubrifiants	8,75
Entretien	4,6
CI	*13,35*
Main d'œuvre	6,87
Taxes	2,6
Amortissement	1,6

Total charges	24,42
Service	25,5
Sous-produits	12,5
Total produits	38
RNE	**20,45**
Profit	**13,58**
Valeur ajoutée	**24,65**
VA/CA	**65%**

Source : données enquêtes 2018-2019

L'approvisionnement en courant électrique dans la plaine de la Ruzizi est quasi-inexistant dans la majorité des groupements ce qui pousse les microentreprises de décorticage de riz à acheter des groupes à moteurs diesel. Les résultats du tableau 38 montrent une importante part des coûts d'achat de carburants dans les charges totales soit 32,8%, suivie de la rémunération de la main d'œuvre 28,1% et la troisième grande charge et le coût lié à l'entretien de machines et à l'achat des pièces de rechange, elle représente 18,9%. Outre les frais de décorticage, les produits dérivés du riz qui est le son de riz est valorisé auprès des ménages fermiers qu'ils utilisent dans l'alimentation de bétails et de poissons. On l'a signalé précédemment que le marché de son de riz s'étend jusqu'au Rwanda où certains éleveurs viennent s'approvisionner auprès de ces décortiqueuses. La vétusté des outils de transformation occasionne des pannes fréquentes qui par conséquent entraînent des arrêts d'activités pour cause de manque de pièce de rechange. Suite à cette situation, la maintenance est souvent faite par adaptation des pièces de rechange trouvées sur place.

Néanmoins, les résultats du tableau 39 présentent une situation positive de l'activité de prestation de service de décorticage du riz dans la plaine de la Ruzizi. Pour une tonne de paddy décortiquée, l'entrepreneur enregistre un profit de 13,58$, d'où l'activité est économiquement efficiente. Ces résultats se conforment à ceux obtenus par Furaha (2017) dans le même milieu d'étude. Le chiffre d'affaires journalier obtenu dans le service de décorticage du paddy est jugé peu rémunérateur et faible par les entrepreneurs. Ainsi, la vente du son de riz permet aux entrepreneurs de maximiser leurs revenus sous contrainte de la quantité du riz paddy transformée. Les propriétaires des décortiqueuses demeurent les grands bénéficiaires de la valeur ajoutée créée soit 55% leur revient et une autre part importante est distribuée dans la rémunération des fournisseurs lubrifiants ou d'énergie. Il est à noter que dans ces types d'activités, l'utilisation de 1$ de consommations intermédiaires, permet d'obtenir 2$ de valeur ajoutée où son ratio dans le chiffre d'affaires atteint 65%.

6.2.5 Transformation semi-industrielle du riz local

La province du Sud-Kivu n'est pas jusque-là dotée d'une usine de transformation industrielle du riz. La transformation semi-industrielle est celle pratiquée dans toutes les zones de production et plus particulièrement dans la plaine de la Ruzizi. Ce type de transformation est considéré comme celui se trouvant entre la transformation manuelle effectuées grâce aux pilons ou mortiers et une transformation industrielle à proprement parlé. La transformation manuelle du riz est souvent pratiquée par les ménages riziculteurs et non riziculteurs en manque de moyen de payer les frais de décorticage du riz paddy. Le décorticage semi-industriel du paddy est effectué par deux types d'entreprises identifiées. Il s'agit de celles tenues par des particuliers et celles tenues par des coopératives dont 7 unités d'entre elles ont été visitées. Ces deux types effectuent en même le service de transformation et de revente du riz blanc. Les décortiqueuses tenues par les coopératives sont visibles à Kiliba avec COPRAU, Sange avec COPABA, à Luberizi avec COSOPRODA, à Luvungi avec ADPA et COOPFPA. Signalons que seules les décortiqueuses de COPABA à Sange et ADPA à Luvungi détiennent des séparateurs du riz avec les brisures. D'autres sont détenues par des particuliers comme RUBOTA et la Société OLIVE reconnus comme grands revendeurs du riz de la plaine de la Ruzizi. Ces types d'entreprises effectuent aussi des activités de service de transformation de paddy pour les commerçants et ménages. Ces coopératives sont en même temps productrices de leur propre riz.

L'établissement du compte d'exploitation ci-dessous s'est basé sur le taux moyen de récupération du riz blanc qui était évalué à 68kg pour 100 kg de riz paddy (soit 1,47 tonne de paddy pour avoir 1tonne de riz blanc). Le coût d'acquisition d'un sac de riz paddy dans la plaine de Ruzizi riz était évalué entre 21,5 et 22,5$ le 100kg et la vente d'un sac de 100kg de riz blanc évalué entre 60 et 64$ (rare de fois).

Tableau 40: Compte d'exploitation de transformation et de vente d'une tonne de riz blanc

Compte d'exploitation transformateur-revendeur	
Achat paddy	506,3
Frais d'achat	6,3
Énergie et lubrifiants	15,6
Emballage	3,3
Entretien	3,4
Transport	15
Autres charges	3,1
CI	*553*
Main d'œuvre salariée	17,8
Taxes	10
Amortissement	4,9

Total charges	585,7
Vente riz blanc	647,5
Sous-produits*	55
Total produits	**702,5**
RNE	**134,6**
Profit	**116,8**
Valeur ajoutée	**149,5**
VA/CA	**21%**

Source : enquête 2018-2019

*Sons de riz et service de décorticage

L'approvisionnement en matière premières reste la charge la plus importante supportées par ces usines de transformation. Bien qu'il existe des coopératives qui produisent une partie de leurs matières premières, les coûts de production de riz dans la plaine de la Ruzizi reste élevés dans la région des grands lacs. Les résultats du tableau 40 montrent que les activités de transformation et vente de riz dans la plaine de la Ruzizi, sont économiquement efficientes car elles génèrent des revenus positifs (profits) pour les entrepreneurs. Pour une tonne de riz blanc transformée et vendue, un profit de 116,8$ est enregistré et représente 78,1% de la richesse créée. La valorisation du son de riz et l'offre de service de décorticage aux tiers contribuent à la maximisation des revenus de l'activité de transformation. Le ratio de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires atteint 21% où l'utilisation de 1$ de consommations intermédiaires dans la production permet d'obtenir 0,3$ de valeur ajoutée. Malgré que les transformateurs du riz de la plaine de Ruzizi enregistrent un profit dans leurs activités, il a été démontré que ces derniers représentaient le maillon le moins performant de la filière riz (Furaha 2017). Les coûts des transformations élevées et les prix de vente sont considérés moins rémunérateurs par ces derniers.

Il sied de signaler que la grande part du riz blanc commercialisé est utilisé dans la fabrication de la bière par la société BRALIMA. L'écoulement des produits finis par les petits producteurs est facilité par les coopératives et par certains commerçant urbains. Néanmoins ces dernières bénéficient d'un pouvoir de négociation plus élevé car ce sont eux qui signent le contrat d'approvisionnement de riz avec la société BRALIMA. De cette asymétrie d'information lors des transactions commerciales, ils imposent parfois le prix d'achat et aussi chaque sac de 50kg ou 100kg de riz acheté un kilo supplémentaire doit être ajouté (51 et 101kg).

Compte tenu de la production du riz destiné à la production Brassicole au détriment du riz de table, la filière riz de la plaine de Ruzizi reste de plus en plus vulnérable face à la diversification de types de riz à produire.

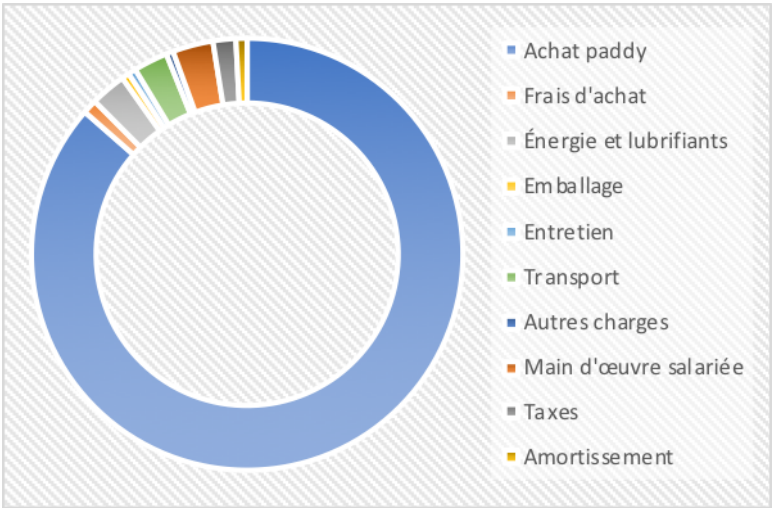


Figure 16: **Structures des coûts de production d'une de riz blanc**

Source : nos investigations

L'approvisionnement en matière première reste la charge la plus importante supportée par les unités. Elle représente 86% des charges totales. La rémunération de la main d'œuvre quant à elle représente 3% et les frais liés à l'achat de lubrifiant ou l'énergie valent 2,7% des charges totales. Les coûts liés au transport sont élevés pour de raisons que les lieux de production et de transformation sont parfois éloignés. Le moyen de transport le plus utilisé reste le vélo car l'état des infrastructures routières sont en délabrement.

Tableau 41: Analyse SWOT du secteur de la transformation de Riz au Sud-Kivu

Forces	Faiblesses
Existence des marais à exploités et mal exploitées pour la production rizicole ; Demande potentielle de la mécanisation dans la Plaine de Ruzizi ; Diversités des variétés de semences ; Existence des coopératives des producteurs et transformateurs du riz ; Début de production du riz de table	Faible interaction entre consommateurs et producteurs locaux ; La compétitivité-prix et hors-prix reste faible pour le riz local par rapport au riz importé ; Faible pouvoir de négociation sur le marché ; Manque de labélisation du produit ; Matériaux de production vétustes et moins performants (faible taux de récupération, de pureté et manque de matériel de blanchissement du riz) ;

avec label ; Croissance de la demande urbaine (Uvira, Bukavu) Attraction et utilisation de la main d'œuvre étrangère (Burundi, Rwanda).	Saisonnalité de prix, opacité et asymétrie d'information dans les opérations de vente du riz blanc aux acheteurs urbains ; Les échanges commerciaux avec la société BRALIMA reste moins bénéficiaires moins pour les riziculteurs ; Faible capacitation des producteurs et transformateurs du riz dans la plaine de Ruzizi.
Opportunités Présence des motoculteurs (privés et publics) qui facilitent le labour Possibilité de valoriser les produits dérivés dans la production des biscuit, porridge, pates etc. Présences des Universités et Institutions des recherches (Universités et INERA, ITTA)	Menaces Priorisation de la production du riz pour la production de la bière au détriment du riz de table ; Lobby important des importateurs du riz ; Multitudes des riz importés à prix concurrentiels et de qualité supérieure ; Absence quasi-totale du secteur privé et faible implication du gouvernement dans la commercialisation des intrants ; Manque de volonté politique dans la promotion du riz pour son intégration la chaîne de valeur régionale ; Faiblesse du maillon transformateur dans la chaîne de valeur riz ; Perturbation climatique dans la Plaine de Ruzizi ; Problème d'accès à l'énergie électrique qui compromet la qualité du produit fini et réduit le temps d'activité ;

Source : Auteur

6.3 *Transformation des jus de fruits*

6.3.1 Production semi-industrielle de jus de fruits

En province du Sud-Kivu, il n'existe pas d'usine à production industrielle de jus de fruits. Leur fabrication est effectuée par des petites usines semi-industrielles familiales et associatives. Ces dernières sont majoritairement informelles et difficilement identifiables vu que certaines d'entre elles ne sont pas labélisées. A cet effet, un aperçu sur la chaîne d'approvisionnement en matières premières et la distribution des produits finis nous permettra de comprendre les différentes relations qui existent en les acteurs intervenant dans la transformation de fruits.

6.3.2 Chaine d'approvisionnement des fruits

Il existe une multiplicité des cultures fruitières qui interviennent dans la transformation de jus dans la ville de Bukavu. Il s'agit du fruit de la passion (maracuja), de la mangue, de l'ananas, certaines plantes comme le gingembre. L'approvisionnement en matières premières se fait sur les différents marchés dans les communes de Kadutu et d'Ibanda par l'intermédiaires des femmes commerçantes de fruits. Très peu de lien direct existe entre producteurs ruraux et transformateurs urbains. La faible fréquence de transformation et la quantité à transformer expliqueraient le choix de plusieurs micros et petites entreprises de s'approvisionner directement sur les marchés de proximité. Dans les zones de production, on remarque un vieillissement des plantations qui cause une sensible baisse de la productivité. En outre, dans les zones de production, l'absence d'infrastructure de stockage et l'utilisation de technique artisanale de conservation causent d'énormes pertes post-récolte de fruits lors de la haute saison. L'éloignement entre les zones de production et de celle de transformation sont aussi des causes de dégradation de la qualité de la matière sur le marché urbain. Compte tenu de la saisonnalité des fruits, en période de disette, le manque des matières premières s'explique par l'absence d'infrastructures de stockage et de conservation. Ces phénomènes poussent certaines usines à s'approvisionner auprès des marchés des pays voisins principalement du Rwanda. Les différentes zones de production et leurs fruits cultivés sont l'île d'Idjwi (ananas), Kabare (maracuja, citron, gingembre), plaine de la Ruzizi et dans le territoire de Fizi (mangue, citron, goyave). De cette multiplicité de fruits sur les marchés locaux, il se constate un manque de coordination entre producteurs ruraux et transformateurs urbains.

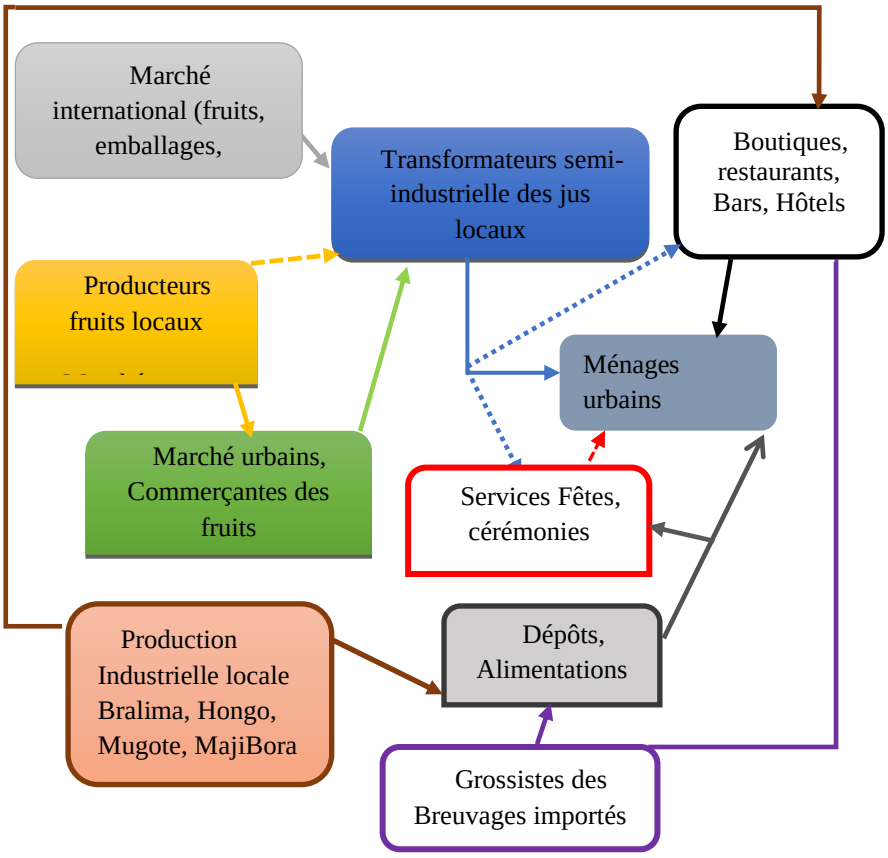


Figure 17: chaîne d'approvisionnement des fruits et distributions de breuvages

Source : Notre conception[11]

Les ménages urbains s'approvisionnent en jus local le plus souvent auprès des producteurs les plus proche de leur habitation et d'autres auprès des boutiques ou sur le marché de proximité. Certains bars et hôtels et restaurants de la ville contribuent à la distribution de jus produits localement. Cette relation ne s'est pas encore renforcée pour des raisons que ces prestataires de services préfèrent plus vendre les jus importés que locaux. Il sied de signaler une autre relation qui existe entre les producteurs boissons locales avec les ménages. Elle est faite par l'intermédiaire des détaillants et des vendeurs ambulants et par des petites maisonnettes de consommation des boissons alcoolisées traditionnelles faites à l'aide de manioc, maïs, bananes, ananas.

[11]Les flèches en pointillés représentent les relations non fréquentes ou occasionnelles entre les distributeurs et consommateurs du jus local.

6.3.3 Stockage et conditionnement des jus de fruits

Les infrastructures de stockage sont quasi-inexistantes dans la province du Sud-Kivu. Durant la période d'abondance, il est facile de constater une détérioration d'une grande partie de fruits non seulement sur les marchés locaux mais aussi dans la zone de production. Ainsi, pour éviter des pertes en matières premières les entreprises préfèrent acheter les fruits à la veille ou le jours de la transformation. En période de carence, le manque d'infrastructure de stockage et du manque de la technologie de conservation de fruits constituent un handicap pour les entreprises. L'offre du jus de fruits dépend essentiellement de la disponibilité de fruits sur le marché local. La conservation des produits finis locaux est généralement faite dans des bouteilles plastiques de réemploi et d'autres dans des bouteilles de Heineken 33cl. La durée de conservation est réduite à quelques semaines. Pour augmenter le temps de conservation, certains transformateurs préfèrent fermenter leur jus en utilisant traditionnellement l'acide citrique comme conservant.

Tableau 42: Types de fruits et leurs valorisations au Sud-Kivu

Fruits	Mode de consommation	Techniques de transformation	Emballage et conservation
Oranges	Consommation en l'état	Presse manuelle et mécanique	Sac, bouteilles
Mangue	Consommation à l'état, Jus	Presse manuelle et mécanique	Sac, bouteilles
Maracuja	Consommation en l'état, Jus, sirop, vins alcoolisé	Presse manuelle et mécanique	Bouteilles
Ananas	Consommations à l'état, Jus, vins alcoolisé, sirop	Presse manuelle et mécanique	Bouteilles
Bananes	Consommation comme Dessert, bière traditionnelle « *Kasiksi* » Farine pour nourrissons	Presse manuelle Séchage au soleil, broyage au mortier et pilage,	Bidons et bouteilles Sachet
Gingembre	Vins alcoolisés	Broyage manuel	Bouteilles

Source : nos investigations

La valorisation moderne des fruits dans la province du Sud-Kivu principalement dans la ville de Bukavu demeure à une phase embryonnaire avec un approvisionnement sporadique de produits finis sur le marché. La majeure partie des fruits produits au Sud-Kivu est consommée en l'état sans subir de transformation. A

l'exception de la banane où il existe une variété qui est réservée en majeure partie à la production de la bière traditionnelle malgré que sa production ait connu une chute au Sud-Kivu depuis une décennie suite à l'apparition du Wilt bactérien qui a décimé des milliers d'hectares de bananeraie. Une infime partie de ce fruit est utilisée dans la fabrication de la farine pour nourrissons ainsi que dans l'obtention de foufou mélangé à la farine de manioc. Certaines congrégations religieuses produisent des sirops et vins alcoolisés mais la majeure partie de leur production est réservé à l'auto consommation. Certains producteurs préfèrent fermenter leur jus afin de prolonger sa durée de conservation. Cette fermentation se fait pendant quelques jours à la température ambiante, dès que l'effervescence apparaît, le jus est filtré est mis en bouteille à fermeture plastique ou métallique. Une autre manière, ils ajouter soit ¼ de cuillère à café de levure au jus avec sucre autant que le producteur voudra. La quantité de levure peut dépendre de la quantité du jus à fermenter.

6.3.4 Distribution des breuvages

Initialement dominé par des entreprises à production semi-industrielle vers la fin des années 90 début 2000 telles que Jus Afya, SOJUF et Kivu Fruits dans les années 2000, le marché breuvages locaux est actuellement fourni en quantité insuffisante et de manière disproportionnée selon les zones de consommation. Une absence quasi-totale des jus locaux se remarque dans les milieux ruraux. Par contre, les boissons traditionnelles à base de banane, manioc, maïs, patate douce, canne à sucre dominent le marché des breuvages locaux mis à part les produits de la société BRALIMA.

La majorité des jus consommés au Sud-Kivu sont importés des pays de la Communauté des État de l'Afrique de l'Est et des autres provinces particulièrement celle de Haut-Katanga et du Nord-Kivu. La distribution de jus de fruits par les producteurs locaux est généralement effectuée sur des marchés de proximité dans les boutiques situées au bord de la route, dans les petits restaurants. Les grandes surfaces de vente alimentaires et hôtels restent encore moins engagés dans la vente des breuvages locaux à part l'eau minérale et les produits BRALIMA. La qualité, l'irrégularité dans la production et l'approvisionnement ainsi que les préférences des consommateurs par rapport aux jus locaux expliqueraient la réticence des certains prestataires de service (Bars, Hôtels et supermarchés).

6.3.5 Performance des unités de transformation de jus

A l'heure actuelle, la production de jus locaux reste encore peu rémunératrice pour les entrepreneurs locaux dû à l'irrégularité des commandes reçues des clients ainsi que la durée d'écoulement du stock et la préférence de consommateurs face aux produits locaux.

Les revenus générés par ces microentreprises de transformation de jus des fruits se résument dans les tableaux 34. La quantité moyenne hebdomadaire produite par ces microentreprises est de 30 casiers (24 bouteilles de 33cl) durant la période d'abondance et 10 casiers pendant la période de soudure. Ainsi le casier sera utilisé comme unité de mesure en considérant la moyenne de dix casiers par types de jus transformés

Tableau 43: Compte d'exploitation pour 10 casiers de jus de maracuja et d'ananas

Jus de maracuja		Jus d'Ananas	
Matière premières	30,5	Matières premières	31,7
Frais d'achat	2,5	Frais d'achat	2,2
Énergie	3,1	Énergie	5,1
Transport	3	Transport	3
Emballage	4,3	Emballage	4,25
CI	*43,4*	*CI*	*46,25*
Main d'œuvre	7	Main d'œuvre	9,2
Taxes et impôts	1,5	Taxes et impôts	1,5
Loyer	2,5	Loyer	2,2
Amortissement	1,1	Amortissement	1,1
Total charges	55,5	Total charges	62,15
Vente Jus	97,5	Vente Jus	97,5
Total produits	**97,5**	**Total produits**	**97,5**
RNE	**47,5**	**RNE**	**44,55**
Profit	**42**	**Profit**	**35,35**
Valeur Ajoutée	**52,6**	**Valeur Ajoutée**	**49,35**
VA/CA	**53,9**	**VA/CA**	**50,6**

Source : données enquêtes 2018-2019

Les résultats du tableau 43 montrent que les activités de transformation de jus de fruits sont économiquement efficientes. Elles génèrent un profit de 42$ pour les fruits de passion et 35,35$ pour l'ananas. Quant à la répartition de la valeur ajoutée créée, les propriétaires de microentreprise restent les grands bénéficiaires de ces dernières puisque leurs parts représentent respectivement pour le maracuja et l'ananas, 53,9% et 50,6%. Au Sud-Kivu, l'utilisation de 1$ de consommation intermédiaire, la production des jus de fruits de maracuja et d'ananas permet d'obtenir environ 1,2$ de valeur ajoutée pour les deux fruits.

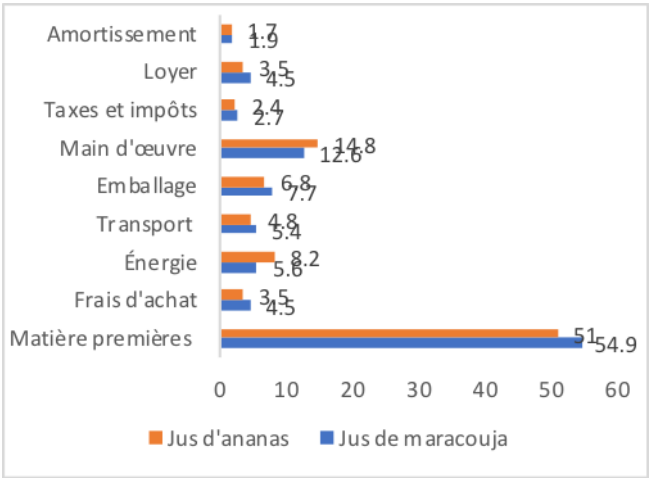


Figure 18: part des charges dans les coût de production de jus d'ananas et maracuja

Source : nos calculs

De la figure 18, il ressort que les coûts liés à l'acquisition de la matière première restent la charge la plus importante supportée dans la fabrication des jus de fruit. Ils représentent 54,9% et 51% respectivement pour le jus de maracuja et celui d'ananas. Ils sont suivis de charges liées à la rémunération de la main d'œuvre soit 12,6% (jus de maracuja) et 14,8% (jus d'ananas) du coût total ; en troisième position viennent les charges d'emballages qui représentent aussi respectivement 6,8% et 7,7% respectivement pour le maracuja et ananas. Les profits générés par la transformation des jus de maracuja et celui de l'ananas représentent respectivement 79,8% et 71,6% des valeurs ajoutées créées par les activités. Le conditionnement et l'emballage de jus de fruits au Sud-Kivu reste un grand défi à relever par les microentreprises car ces dernières continuent d'utiliser des bouteilles usagées de Heineken (33cl) pour la majorité d'entre elles. La raison de cette préférence de réutiliser les bouteilles est expliquée par le coût d'acquisition élevé de l'emballage. Ce dernier reviendrait plus cher par rapport au coût de production. L'énergie utilisée par ces dernières est le charbon de bois ou les braises combinée au courant électrique utilisé pour le broyage/pressage de fruits.

Tableau 44: Analyse SWOT du secteur de transformation de fruits de maracuja et d'ananas

Forces	Faiblesses
Conditions climatiques favorables pour la production horticole durant l'année ; Croissance de la demande en produits transformé (jus de fruits) ;	Faible intérêt porté au secteur horticole et Faible promotion de produits transformés auprès des consommateurs locaux ;

Volonté d'engagement privé dans la mise en place des organisations interprofessionnelles et formelles (BIO-KIVU, Jus Royal) ; Présence de laboratoire de recherche au sein des institutions universitaires (Laboratoire de transformation Agroalimentaire de l'UEA) ; Existence de laboratoire de contrôle de qualité (Office de Contrôle du Congo : Bukavu) ; Existence de marché urbain et possibilité d'exploiter des nouvelles niches en milieux ruraux et sur marché régional ;	Vieillissement des plantations et faible accessibilité dans les zones de production fruitières ; Manque d'équipement adéquat dans la transformation ; Insuffisance de respect des normes BIO Faible qualité de produits finis (production sans respect des exigences hygiéniques) ; Faible durée de conservation du produit fini ; Déficience dans la formation de la main d'œuvre ; Diversité insuffisante et coût élevés des matériaux d'emballage ; Manque de lobby et interaction entre consommateurs et producteurs locaux ; Organisation limitée dans les zones de production ; Manque d'information sur les marchés des fruits.
Opportunités Proximité entre certaines zones de production fruitière et les zones de consommation ; Existence du marché des matériels de production moderne ; Présence des centres de recherche (INERA, IITA) pour la production et divulgation des semences améliorée ; Possibilité de diversifier les produits finis (jus, sirop, cocktails et vins) et Demande croissante des produits fruitiers pour des fins thérapeutique (Citron, Gingembre, Kargasok) ; Possibilité de labéliser les produits locaux pour le différencier des produits importé (Jus Royal, Bio-Kivu)	Menaces Production non continue sur l'année; Vieillissement des plantations et faible investissement dans le secteur horticole ; L'importance des produits importés à prix concurrentiels menace l'émergence de produits locaux ; Manque de financement et bas niveau des investissements dans la transformation des jus de fruits ; Manque de coordination dans la chaîne d'approvisionnement et distribution des matières premières ; Manque d'infrastructure de conservation des fruits et légume (inexistence de la chaîne de froid).

Source : Auteur

6.4 *Transformation de la noix de palmiste*

6.4.1 Brève description du secteur de transformation des savons

La fabrication des savons ménagers est pratiquée par la plupart des particuliers regroupés au sein du Collectif des Savonniers du Kivu « COSASKI ». Elle est soit effectuée par les femmes commerçantes de savons ou par les propriétaires de presse de noix palmistes. Ces derniers jouent à la fois le rôle de prestataires des services et celui de producteurs de savons. En milieu rural du Sud-Kivu l'apprentissage de la fabrication de savons ménagers est de plus en plus utilisé par les centres d'encadrement de femmes rurales à travers des « MUSO » afin de permettre à ces dernières de subvenir aux besoins quotidiens de leurs ménages. La fabrication moderne des savons au Sud-Kivu était dans les années 2000-2010 effectuée par la savonnerie de Katana située dans l'enceinte de l'hôpital « FOMULAC » dont les savons portés le même nom que ce dernier.

6.4.2 Chaine d'approvisionnement

L'approvisionnement en matière première pour la fabrication des savons ménagers dans la ville de Bukavu s'effectue sur différentes zones de production de palmier à huile au Nord et Sud-Kivu. Il s'agit du territoire de Fizi, Bunyakiri, Mwenga et de Masisi. Quant à l'approvisionnement en soude caustique, cette dernière sur le marché urbain auprès des importateurs comme la Société KOTECHA, DATCO et dans les quincailleries.

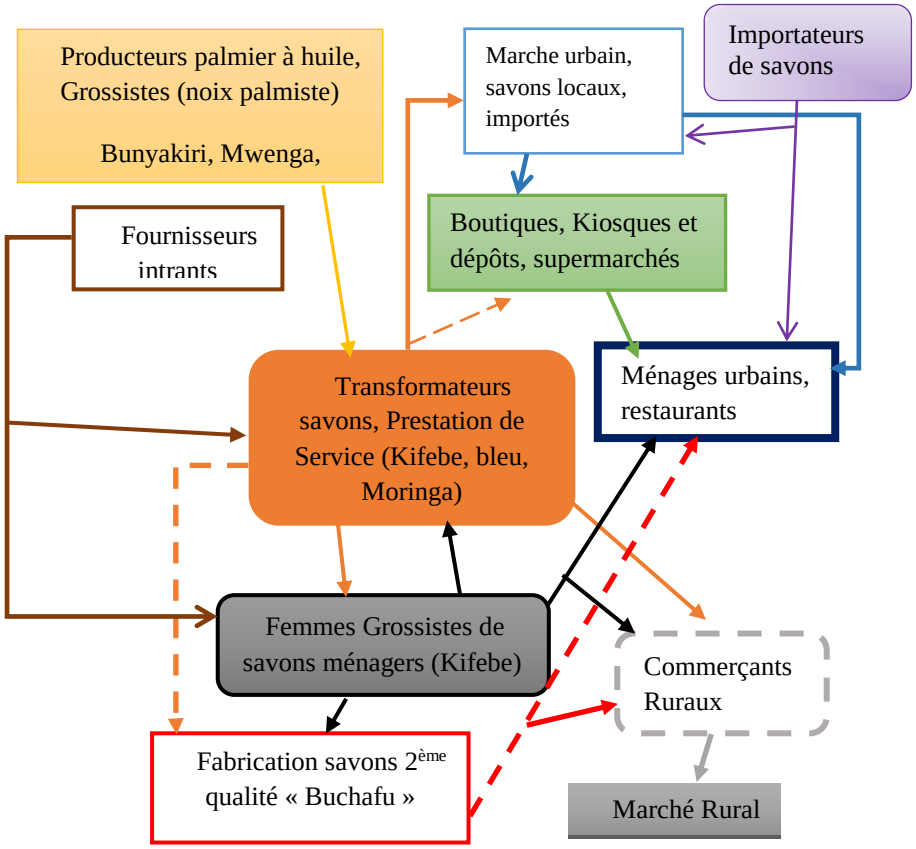


Figure 19: **Chaîne d'approvisionnement et de distribution des savons**

Source : notre conception

Pour la compréhension de la figure ci-dessus, les flèches en pointillés représentent les relations non fréquentes entre acteurs. La fabrication de savons ménagers est effectuée en grande majorité dans la ville de Bukavu où les femmes y jouent un rôle très important. Elles louent les matériels de fabrication auprès des propriétaires des usines et jouent en même temps le rôle de distribution à travers la commercialisation de leurs savons fabriqués. Le savon « Kifebe » est généralement vendu sur le marché central par l'intermédiaires des femmes grossistes et détaillantes. L'autre canal d'approvisionnement passe par les boutiques et alimentations qui jouent le rôle d'intermédiaires dans la distribution de proximité. Ces ventes s'effectuent en majorité dans la commune de Kadutu. On peut voir à travers la figure 18 qu'il existe une relation entre les commerçantes urbaines et le marché rural. Certaines alimentations de la ville accordent une sous-traitance de la production de leurs savons. Ces alimentations parfois achètent leur matière première, après louent le

service de transformation auprès de certains propriétaires des usines de savons qui sont appelés à fournir les produits finis dans le délai exigé par ces derniers. Il faut signaler que ces types de collaborations ne sont pas fréquentes vu la diversité des savons importés de qualité et à prix concurrentiels. Une deuxième qualité de savons est produite à partir de résidus de la première transformation de l'huile palmiste mélangé aux savons Kifebe découpés en petits morceaux afin de donner une petite coloration blanchâtre aux savons. La distribution de ces savons communément appelé *« Buchafu »* est irrégulière sur le marché urbain, car jugé de moindre qualité par les consommateurs. Il est régulièrement vendu sur les marchés ruraux principalement ceux du territoire de Kabare. Les chauffeurs de transport en commun jouent parfois le rôle d'intermédiaires entre acteurs urbains et ruraux.

6.4.3 Capital de démarrage et équipements de transformation

Les équipements utilisés dans la fabrication des savons ménagers au Sud-Kivu sont issus d'un assemblage des métaux (voir annexes). Les moteurs utilisés peuvent être adaptés ou importés. Le tableau ci-dessous présentation le capital de démarrage d'une savonnerie dans la ville de Bukavu.

Tableau 45: Capital de démarrage d'une savonnerie

Désignation	Prix
Presse	3500$
Mélangeur	300$ (manuel) 1.200$ (électrique)
Table de coupe	250$
Fûts	40$ (indépendamment de nombre de fûts)
Hydromètre	25$
Moteur	700$
Bac	105$ (minimum 3 bacs)
Mains d'œuvre	2 à 3 personnes : 250$
Total	5.145$ (avec mélangeur manuel) 6.345$ (avec mélangeur électrique) 6.645$ (avec les deux mélangeurs)

Source : données enquêtes 2018

Du tableau 45, nous trouvons que pour débuter ses activités de fabrication de savons, un entrepreneur a besoin d'un capital minimum de 5.145$ lorsque celui-ci décide d'utiliser un mélangeur manuel (localement adapté au modèle électrique) et de 6.345$ quand il utilise un mélangeur électrique et 6.645$ pour ceux qui utilisent les deux mélangeurs. La réticence des propriétaires d'usines de savons à acheter des mélangeurs est double, d'une part, le prix élevé du matériel et d'autre part. Du point de vue technique, le manque d'un mélangeur occasionne d'énormes pertes de temps

et aussi la qualité de la pâte obtenue lors du mélange des matières premières.

6.4.4 Fiche technique et procédé de fabrication de savon Kifebe

La transformation de noix de palme est effectuée grâce une presse issue de la fabrication locale qui résulte d'un assemblage de métaux dont les caractéristiques de production se présentent dans le tableau 46.

Tableau 46: Fiche technique de Presse noix palmiste

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Capacité de production (T/jour)	1.0	4.0	1.972	.8484
Capacité réelle (T/jour)	2.0	5.0	3.444	.8556
Durée d'utilisation	3.0	18.0	10.944	4.7585
Type d'usine	.0	.0	.000	.0000

Source : nos investigations (2018)

Tel qu'on peut le voir dans le tableau 46, la majorité des presses utilisées par les microentreprises de savonnerie ont une moyenne d'âge de 10,9~11 ans, dont la plus utilisée a 18 années d'ancienneté. La vétusté de ce matériel peut expliquer d'une part la faible moyenne de tonne de noix pressée par jour par les usines. La productivité moyenne est de 1,9~2 tonnes de noix pressées par jour contre une moyenne de 5 tonnes de capacité de production. D'autre part s'ajoute la rareté du courant électrique. Ces usines sont généralement approvisionnées en courant électrique pour au moins 3 heures par jour soit de 15 h à 18h ou 18h30. La fréquence de production est fonction de la demande ainsi que de la durée de rotation du stock. Elle peut intervenir entre 3 à 4 fois la semaine durant la période d'abondance et 2 fois durant la période de pénurie de matière première.

Le procédé de fabrication de savons ménagers passe par diverses étapes qui commencent le séchage des noix palmistes pour garantir une bonne qualité d'huile palmiste communément appelée *« Mafuta ya mise »*. Une fois obtenue, on y ajoute de la soude caustique et du colorant bleu. La coloration dépend du type de savon à produire. Pour les savons *« Kifebe »* la couleur blanche mélangée aux petites tâches bleutées seront préférées. Par contre pour le savon « bleu », une coloration bleue uniforme est préférée. La fabrication de ce dernier type de savon est effectuée en copie d'un autre savon « Golden Key » importé de Tanzanie et massivement utilisé par les ménages urbains. Le mélange obtenu entre la soude caustique et l'huile palmiste est gardé dans le bac pour une durée de 24 heures à 36 heures pour un compactage. Le découpage du savon est effectué à l'aide d'un fil soit une table ou

sur un sac à même le sol. Les dimensions de savons coupés dépendront soit de la commande reçue d'un client ou en fonction de la demande sur le marché. Les matières premières utilisées dans la fabrication de savons ménager « Kifebe » se répartissent de la manière suivante :

- Une tonne de noix de palmiste (380$ à 415$ selon les cycles de production) pressée (32$ de frais de service de pressage pour le non propriétaires) permet d'obtenir :
- 400 à 450kg de tourteaux vendus à 125$; Généralement les frais issus de la vente des tourteaux sont utilisés couvrir les charges relatives à l'étalage de noix de palmiste (9,3$/tonne), au malaxage des matières premières et de coupe de savons évalués à 11$ (3 blocs de savons), à manutention de produits finis (si la vente doit se faire sur le marché).
- 19 à 20 bidons (20l) : 380 à 400 litres d'huile palmistes qui sont mélangés à 3 sacs (25kg) de soude caustique à 36$ l'unité et 3 cuillères à soupe de colorants bleu (50$/kg)
- sac (25kg) de soude caustique) à 36$ l'unité
- du mélange de l'huile palmiste, de soude caustique on obtient 3 blocs de savon qui donnent approximativement 190 cartons paquets de 24 savons petits format vendu à 0,93$ l'unité ou 90 cartons de savons grands formats à 2,25$ l'unité.

La stratégie de commercialisation utilisée par les entrepreneurs a été de nouer des relations avec des commerçants qui effectuent leurs activités dans les milieux ruraux éloignés afin d'exploiter par des nouvelles niches moins couvertes par des produits importés. En outre, les propriétaires d'usines en période d'abondance de production préfèrent louer leurs usines aux femmes grossistes de savons pour la production.

6.4.5 performance des unités de fabrication des savons

Comme précédemment indiqué, la fabrication des savons fait intervenir deux grands acteurs dont les femmes commerçantes et les propriétaires des usines. Pour ces derniers, la prestation de service paraît une alternative de rentabilisation de leurs activités surtout en période d'abondance. Les frais de presse de noix palmiste payés par les femmes commerçantes de savons leur permettent de couvrir les frais d'étalage des matières premières, de paiement de la main d'œuvre et du loyer.

Dans ce point nous allons présenter les informations concernant seulement les propriétaires d'usines. L'analyse de la performance d'une usine de fabrication de savons ménagers est faite sur base d'une tonne de noix palmiste pressée.

Tableau 47: Compte d'exploitation d'une tonne de noix de palmiste dans la savonnerie

Compte d'exploitation	Prix en $
Achat matières premières	442,65
Frais d'achat	11,25
Énergie	10,25
Entretien	3,25
Emballage	7,5
Transport	9,4
Stockage et étalage	9,4
CI	*493,7*
Main d'œuvre salariée	27,45
Loyer	4,16
Taxe et contributions	11,65
Amortissement	3,13
Total charges	540,09
Vente savons	657,5
*Autres produits**	*89*
Total produits	**746,5**
RNE	**238,02**
Profit	**206,41**
Valeur ajoutée	**252,8**
VA/CA	**34%**

Source : données enquêtes 2018-2019

**sous-produits, services de presse de noix, tourteaux, huile de déchet de la première transformation*

De ces résultats, on peut dire que la transformation et la commercialisation des savons sont efficientes économiquement car les activités de transformation des savons ménagers procurent un résultat net positif soit un profit de 206,41$ pour une tonne de noix palmiste transformée. Les frais de valorisation des tourteaux et ceux de service de presse de noix permettent aux entrepreneurs de maximiser leur revenu généré qui représente 82% de la richesse créée.

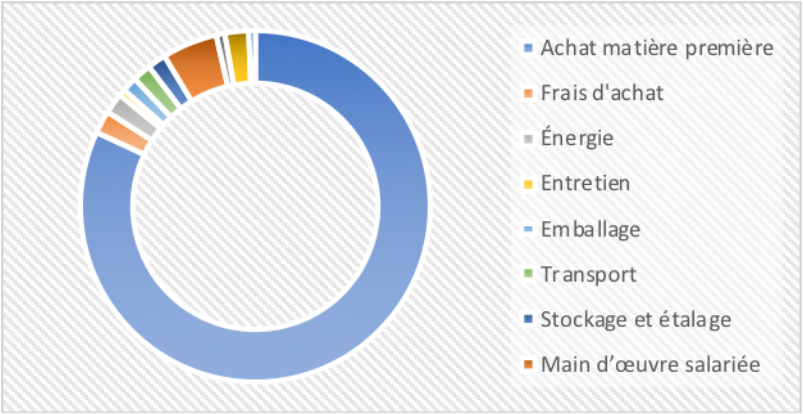


Figure 20: **Parts des charges dans le coût production d'une tonne d'huile palmiste**

L'acquisition de la matière première reste la charge la plus importante soit 82% de charges totales. Elles sont suivies de 5,1% liées à la rémunération de la main d'œuvre, de 2,2% dédiées au paiement de différentes taxes étatiques et enfin des frais d'énergie et lubrifiants évaluées à 1,8% du coût total de production. Les distances entre les différentes zones de production de la matière première et la ville de Bukavu ainsi peut expliquer la part de cette charge dans les coûts totaux de production. L'insécurité qui se vit dans les zones de production de palmier à huile occasionne parfois une hausse de coût d'acquisition de noix de palmiste. Ceci fait de l'approvisionnement en matières premières les charges les plus importantes supportées les fabricateurs des savons ménagers. Elles représentent 84% du total des coût de production. La rémunération de la main d'œuvre vient en deuxième position. Celle-ci est composées par les frais de malaxage de l'huile palmiste et la soude caustique, de l'empaquetage et la manutention généralement effectuée par les femmes. Le paiement des taxes et autres contributions, l'énergie et lubrifiants sont les autres grandes charges que supportent ces fabricateurs de savons. Malgré que les charges de stockage et étalage ne soient pas importants dans les coûts de production, durant la période pluvieuse, les savonneries sont confrontées au problème de détérioration de leur matière première dû au manque d'espace de stockage. La diminution de temps d'ensoleillement est aussi un des facteurs majeurs de cette détérioration. A cet effet, le manque de séchoir électrique affecte non seulement la qualité du produit fini mais augmente aussi le nombre de jour de séchage par conséquent une diminution du chiffre d'affaires.

Tableau 48: Contraintes et Opportunité du secteur de transformation de savons ménagers au Sud-Kivu

Forces	Faiblesses
Maîtrise de technique de transformation par les techniciens ; Existence de marché des produits dérivés du noix palmiste (huiles, tourteaux pour alimentations de bétails) ; Demande croissante de produits dérivés (la filière palmier à huile est l'une des filières dont les produits dérivés sont les plus valorisés des autres filières).	Vieillissement des plantations dans les zones de production ; Mauvais états des infrastructures routières dans les zones de production ; Problème de séchage de la matière première (noix de palmiste) ; Faible lobby du produit local, Empaquetage et étiquetage ; Vétusté des matériels de production ; Qualité du produit fini Faible présence de savons locaux dans les grandes surfaces de vente ;
Opportunités	Menaces
Possibilité de rajeunissement des plantations avec des variétés améliorée et de production à courte durée ; Début de production semi-industrielle de savon dans la ville de Bukavu ;	Insécurité dans les zones de production ; Importance des savons importés sur le marché local ;

Source : Auteur

7

Aperçus critiques sur la gestion des entreprises agroalimentaires au Sud-Kivu

7 Aperçus critiques sur la gestion des entreprises agroalimentaires au Sud-Kivu

Multiples facteurs comme la recherche des profits à court terme, la nécessité, la recherche d'indépendance etc. ont motivé les entrepreneurs à créer leurs activités au Sud-Kivu. Dans cette partie nous allons présenter un aperçu sur la gestion des microentreprises agroalimentaire du Sud-Kivu. Les résultats portent sur les observations et des éléments issus des interviews avec entrepreneurs. Dans les parties théoriques deux types d'entrepreneurs gérants ont été abordés, il s'agit de l'entrepreneur PIC (Pérennité Indépendance et Croissance) et CAP (Croissance Autonomie et Pérennité). Dans chapitre nous voulons répondre à la question suivante : De quels types de gestionnaires entre PIC et CAP les entrepreneurs du Sud-Kivu se rapprochent ou incarnent-t-ils ? Les informations suivantes donneront un éclaircissement sur le rapprochement ou l'incarnation de ces deux types d'entrepreneurs :

7.1 *De la pérennité*

Les micro et petites entreprises sont généralement dirigées par les chefs de ménages qui prend les décisions parfois non discutables sur tout le plan de l'entreprise.

Partant de la motivation qui anime les entrepreneurs au Sud-Kivu, la recherche des bénéfices à court terme figure parmi les facteurs prépondérants pour assurer la survie de la famille. Les activités entrepreneuriales étant considérées comme le seul moyen de survie de la famille, l'intégration des membres de la famille dans la supervision des activités entrepreneuriales relève du souci d'apprentissage de métier afin d'acquérir de l'expérience pour pérenniser les activités de la famille. Il sied de noter que l'affectation des revenus des activités entrepreneuriales dans la satisfaction des besoins familiaux s'avère un handicap dans la pérennisation à long terme des activités entrepreneuriales au Sud-Kivu. (Doumbouya 2011) avait déjà montré que le manque de traçabilité des opérations financières dans les petites entreprises guinéennes et l'affections des recettes des activités entrepreneuriales dans la satisfaction des besoins familiaux ne favorisaient pas la survie à long terme des entreprises vu que ces dernières connaissent un niveau faible d'emploi salarié. Il est évident que le capital investi pour financer l'accroissement de leurs activités entrepreneuriales diminue au fur et à mesure que leurs besoins familiaux augmentent.

7.2 *Indépendance*

L'aversion au risque d'endettement de la plupart d'entrepreneurs dans le secteur agroalimentaire au Sud-Kivu leur permet de limiter le contrôle de leurs finances par une tiers personne. Ils recourent à un financement de proximité (famille et

collaborateurs) et d'autres créent des activités secondaires génératrices de revenus. Le crédit collectif ou informel qu'ont bénéficié certains entrepreneurs n'accordent aucun droit de regard à leurs finances. Les résultats des études récentes ont monté que pour de raisons de préserver l'image et la réputation, les entreprises familiales sont particulièrement opposées au risque d'endettement (Deephouse & Jaskiewicz, 2013); Gómez-Mejía, et al, 2007; Naldi, et al, 2007) ; afin de protéger les objectifs la longévité (Brannon & Edmond, 2016) car la prise de risque dans ces entreprises affecte souvent négativement leur performance financière (Naldi et al., 2007). En outre, certains entrepreneurs du Sud-Kivu affichent une réticence face à l'idée d'association dans l'exercice des activités entrepreneuriales. Cela va de même de constater dans le secteur formel une faible présence d'entreprises familiales dans les secteurs agroalimentaires. Les associations et autres coopératives sont créées dans le cadre plus social qu'économique. Par contre, dans la filière rizicole, il existe des coopératives à caractère économique. La quête de marché pour le riz local expliquerait cette association. L'entreprise familiale est utilisée dans ce travail comme une générique se référant aux entreprises dans lesquelles sont impliqués dans la gestion ou la supervision des activités d'un ou de plusieurs membres de la famille du propriétaire (Minichilli et al., 2010; Yoshikawa et Rasheed, 2010). On peut ainsi dire que les aspects ci-haut évoqués expliqueraient la préférence d'indépendance dans le chef d'entrepreneurs au Sud-Kivu. D'une part, on constate une absence de relation entre les institutions de microfinances et le secteur informel plus particulièrement celui orienté vers la transformation des produits agricoles. D'autre part, notre conclusion se pencherait sur l'esprit mimétique entrepreneurial qui est l'un des facteurs expliquerait la préférence d'indépendance.

7.3 *De la croissance*

Ce terme reste complexe à expliquer dans le sens qu'il est étudié sous divers angles tels l'évolution de la taille (nombre d'employés), l'augmentation du chiffre d'affaires, etc. Dans le cadre de notre travail ce terme s'assimile plus à « l'augmentation du capital investi » et « l'acquisition des nouveaux matériels pour accroître la productivité ». Avec un accès au crédit restreint et difficile, l'accroissement de leur capital demeure difficile pour les entrepreneurs. Le financement de proximité auquel recourent les entrepreneurs du Sud-Kivu ne parvient pas jusqu'à ce jour à satisfaire même à leurs besoins en fonds de roulement. Cette situation reste généralisée en Afrique Subsaharienne compte tenu la faible pénétration, la diversification et la libéralisation du système financier (Doumbouya 2011). Au Sud-Kivu, cette croissance serait freinée d'une part par une aversion au risque d'endettement pour les uns, le taux d'intérêt débiteur élevé, du manque de garantie nécessaire pour accéder à un crédit pour les autres. D'autre part, elle est entravée par la disponibilité et l'accessibilité des matériels de production sur le marché local.

7.4 De la prise de décision et vision de l'entreprise

Le propriétaire est le seul à prendre de décision sur l'orientation de l'entreprise. Il combine toutes les fonctions de la production à la commercialisation de produits. Certaines décisions techniques sont prises par les employés expérimentés. Malgré l'implication de certains membres de famille dans la gestion des activités entrepreneuriales, les décisions financières et la gestion des gros clients et fournisseurs sont la plupart de fois prises par le « père de famille », chef d'entreprise. De ce fait, la vision globaliste de certains propriétaires d'unité de transformation ne permettrait pas l'adhésion à ses collaborateurs (ses enfants) suite au manque de professionnalisme du métier qui susciterait un désintérêt dans le chef des futurs repreneurs d'activités. Ceci pourrait aussi se justifier par la nature d'activités entrepreneuriales.

7.5 *Le comportement réactif face à son environnement*

Le manque de planification d'activités dans les microentreprises visitées les rend vulnérables face à leur environnement d'où leur action réactive. Les études précédentes ont montré que le marché du riz local produit principalement dans la Plaine de la Ruzizi était presque monopsone car dépendait et continue à dépendre d'un grand acheteur qui est la société brassicole « BRALIMA » (Furaha, 2015). Le faible pouvoir de négociation des coopératives rizicoles dans les transactions positionnent ces dernières en preneur de prix suite à leur dépendance. De ce fait, la diversification de produits fini serait une solution pour accroître leur pouvoir de négociation sur le marché. Néanmoins, la production du riz de table est entravée par la disponibilité et l'accessibilité au matériels de production modernes et aux intrants agricoles. La prise de décision dans ces entreprises reste incrémentale. Les exemples suivants illustrent l'application de stratégies incrémentales par certaines unités de transformation :

- Le changement de lieu d'activité suite à la diminution de clientèle et du chiffre d'affaires (unités de prestation de service : maïs et manioc) ;
- Exploitation des niches dans les milieux ruraux et urbains
- Empaquetage, labélisation du produits, presse automatique, empaquetage ;
- Coupe millimétré, empaquetage, calibrage de dose de soude caustique, séchoir automatique
- Séparateur et blanchisseur (transformateurs du riz).

Toutes ces stratégies de développement restent envisageables à long terme car ces micro et petites entreprises adoptent des stratégies qui n'améliorent que progressivement les produits et services offerts aux clients dans le but de réduire le risque et les dépenses. Ces résultat corroborent avec ceux observés par (De Massis et al. 2015) dans leur étude sur l'innovation de production entre les entreprises familiales et non familiales. Pour ces derniers, le manque des moyens financiers

entrave à l'application des stratégies qui sont plus incrémentales que radicales. Ceci pour dire qu'un produit ne peut être introduit par ces entreprises sur le marché que si et seulement si ce dernier présente une mineure amélioration par rapport au produit initial (Bessant et al. 2005). Enfin, les conditions économiques ont un rôle majeur dans la survie de ces petites entreprises étant donné que ces dernières sont souvent dépendantes de leurs marchés locaux par coutume (Gorton 1999 ; Williams et al.2009).

7.6 *Des conditions de l'entrée sur le marché*

L'exercice des activités dans les micro et petites entreprises agroalimentaires visitées nécessitent un savoir-faire technique spécifique à chaque produit transformé. Les outils utilisés ne sont pas modernes et certains sont proches de l'artisanat. Certains transformateurs de jus utilisent quelques équipements de cuisines de grande famille. Certains matériels de production sont fabriqués localement par l'assemblage des ferrailles qui sont adaptés aux moteurs achetés sur le marché local ou importés des pays voisins. Le capital de démarrage comme nous l'avons signalé précédemment provient de la mobilisation des capitaux personnels et du financement de proximité.

7.7 *Caractéristiques de fonctionnement*

Dans la plupart de cas, les unités de transformation se localisent en dehors de l'habitat du propriétaire en milieu urbain, tandis qu'en milieu rural pour certains elles se localisent dans l'enclos du propriétaire. L'utilisation de la main d'œuvre salariée permanente et des apprentis distinguent ces dernières des activités de subsistance. Le responsable intervient dans presque toutes les activités de l'entreprises sauf dans le cas où ce dernier ne peut assurer la fonction technique. Le marché de proximité est souvent choisi pour éviter la concurrence des produits importés. Les recettes obtenues de ces activités sont considérées comme source de survie de la famille et source réinvestissement dans l'entreprise.

7.8 *Stratégies de l'actif*

L'activité entrepreneuriale pour la majorité des interviewés est considérée comme leur occupation principale. Ce dernier peut être aux arrêts dans le cas de manque des matières premières ou des pannes de matériel de production. Cette situation est plus observée en milieu rural qu'en milieu urbain. Quant à leur statut social, les entreprises visitées ne portaient pas des noms pour leurs identifications. La plupart d'entre elles sont identifiées par le nom du propriétaire.

7.9 *La stratégie de l'évolution*

Malgré que le contexte d'évolution des entreprises des pays développés soit différent des pays en développement, au Sud-Kivu il se traduit généralement par une volonté d'accroissement de la capacité productive. La recherche de financement

d'activités de l'entreprises s'inscrit dans une perspective de subvenir aux besoins en fonds de roulement de moins d'une année. L'investissement à long terme constitue un risque dont plusieurs de ces entrepreneurs ne sont susceptibles à prendre. Ceci réduit par exemple toute acquisition en matériels de productions dont le retour sur capital investi s'étale plus d'une année civile. Par conséquent, l'innovation et la croissance dans ces entreprises sont entravées. Quinn (2012) avait déjà démontré que les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur dans la prise de décision de l'entreprise constituent une contrainte à l'évolution de ses activités à long terme. Nooteboom (1994) quant à lui, avait constaté que ces types d'entreprises orientaient plus leurs stratégies conformément aux valeurs personnelles de l'entrepreneur dont l'innovation et la croissance ne constituent pas l'objectif principal. Dans un contexte différent des entreprises du Sud-Kivu, (Degryse, Goeij et Kappert 2012) avaient observé que les petites entreprises en Grande-Bretagne préféraient utilisait leurs profits pour le paiement des dettes que de les investir dans l'innovation et la croissance de leurs activités. Jusque-là, il existe peu d'évidence qui démontrent cette hypothèse dans notre milieu d'étude.

7.10 *Relations avec l'environnement institutionnel*

Le financement de l'entreprise est décentralisé, aucune relation n'existe entre les structures financières et les types d'entreprises visitées. La recherche de crédit est plutôt orientée vers la proximité et les efforts personnels de l'entrepreneur. La recherche d'appui-conseil ne s'applique pas dans ces entreprises, vu que leur stratégie est réactive à l'environnement. Les entrepreneurs s'associent pour de fins sociales sauf pour certaines coopératives de production et de transformation de Riz dans la plaine de la Ruzizi. Le statut juridique ne peut être connu vu que les entreprises visitées œuvrent dans le secteur informel malgré que certaines d'entre elles soient répertoriées au niveau de la Commune uniquement dans la zone de consommation. La déclaration des revenus est impossible dans ces types d'entreprises pour des raisons que tout d'abord l'absence de la comptabilité. Ensuite, ces types d'entreprise ne sont pas soumises au contrôle fiscal. Enfin, la fusion du budget familial aux recettes de l'entreprise rend impossible la traçabilité des revenus des activités entrepreneuriales.

7.11 *De la vulnérabilité face à leur environnement*

Pour que les entreprises aient une bonne réactivité face aux menaces et aux opportunités qu'elles rencontrent, elles doivent surveiller les données de l'environnement et d'obtenir des informations pertinentes afin d'anticiper et planifier leur évolution (Lesca 2008).

Les MPME agroalimentaires du Sud-Kivu présentent des caractéristiques de vulnérabilité face à leur environnement et à leur dépendance de relation nouées. Ces relations nouées avec les fournisseurs ou clients ne permettent pas aux entrepreneurs locaux à réagir à un changement brusque. Nous allons donner quelques faits qui

explique la vulnérabilité des MPME agroalimentaires au Sud-Kivu.

Pour illustration :

- Unité de transformation de savons ménagers

La dépendance des activités de ces unités de transformation est directement liée aux activités des femmes commerçants urbains et ceux effectuant leurs activités dans les milieux ruraux les plus reculés. Les propriétaires d'unité de fabrication de savons constatent une baisse de leur chiffre d'affaires suite à faible de la demande des savons Kifebe en milieux ruraux occasionnée par le recours aux savons importés au prix concurrentiel. En outre, compte tenu que les marchés ruraux s'approvisionnent en savons produits à Bukavu, une avancée de la technologie de fabrication de savons dans ces milieux ruraux occasionnera une rupture de collaboration entre les usines de savons urbaines et les commerçants ruraux. La planification des activités devient moins flexible aux changement brusque dans les relations transformateur urbains-distributeurs ruraux. Suite au récent lancement production semi-industrielle moderne de savons par l'entreprise SAVOKI d'une capacité de 1.000 kg de savons par jour, la survie des unités de transformation dépendra de l'exploitation des nouvelles niches.

- Pour la transformation de manioc et de maïs

Nous avons démontré dans ce travail que qu'au moins 90% moulins de manioc et de maïs avaient comme activité principale la prestation de service. De leurs activités, ces derniers sont devenus dépendantes de la demande de services de transformation de manioc et maïs pour des fins commerciales et fin de consommation domestique.

Nous constatons que le marché de demande service de transformation de manioc et de maïs en milieu urbains est dépendant du faible accès au service de transformation et de moyen transport lacustre utilisé en milieu rural. Les pirogues en bois utilisés sont plus adaptées à transporter des cossettes de manioc pour des raison que le risque de détérioration de farine est élevé suite au contact d'eau de lac.

Il a été constaté que suite à l'utilisation des bateaux modernes dans les échanges commerciaux entre Goma et Bukavu la commercialisation des farines (manioc et maïs) a évolué au détriment de celles des cossettes de manioc et graine de maïs dans la ville de Bukavu. A ceci on peut ajouter l'importation des farines prêtes à la consommation a sensiblement baissé la demande prestation de service par les ménages urbains auprès des moulins.

Bref, l'amélioration de service de transformation et l'utilisation des moyens de transport modernes dans les milieux ruraux diminueront sensiblement l'approvisionnement en cosette de manioc et augmentera l'approvisionnement des farines de manioc et de celle de maïs. Ceci aura comme conséquence, une baisse sensible du chiffre d'affaires des unités prestation de service et de commercialisation des farines en milieu urbain.

- Pour la transformation de riz

Le riz produit dans la plaine de la Ruzizi est en grande majorité utilisée dans la fabrication de la bière par la Société BRALIMA. Le choix de riz à cultiver est souvent effectué en fonction du riz utilisé par cette société. Le développement de la filière riz reste entraver par les contrats d'approvisionnement entre BRALIMA et ses différents fournisseurs. Le caractère verbal de ce type de collaboration avec certaines coopératives productrice du riz le rend vulnérable à tout changement soit en terme de qualité ou quantité du riz voulue par le client.

Les micro et petites entreprises sont quotidiennement confrontées au défi de survie et font face à un manque de financement, d'une main d'œuvre qualifiée. Le caractère des marchés sur lesquels ces entreprises évoluent ne leur permettent pas de fixer des objectifs à long termes ce qui rend difficile voire impossible les interventions stratégiques dans les MPME agroalimentaire au Sud-Kivu.

A ce qui précède, nous pouvons dire que les entrepreneurs du Sud-Kivu présentent des caractéristiques des gestionnaires PIC pour des raisons suivantes.

en ces termes que la pérennisation des activités entrepreneuriales est motivée par la survie de la famille, le recours à l'autofinancement et au crédit informel sont les principales sources de financement et la croissance se traduit par un grossissement ou un accroissement de la capacité productive à travers l'acquisition de nouveau matériels de production. La stratégie de développement reste incrémentale.

Christensen, C., Ojomo, E. et Dillon, K. (2019) ont montré que tout investissement, considéré comme une innovation, n'a pas un même impact sur l'économie. Les innovations de rupture permettent de créer de nouveaux marchés et de nouveaux emplois alors que les innovations incrémentales permettent de mieux satisfaire la clientèle existante en améliorant les produits existants. Elles ne créent pas d'emplois durables. Les innovations d'efficiences permettent de diminuer les coûts de production et sont destructives des emplois existants.

8

Consommation urbaine, une opportunité pour les MPME agroalimentaires

8 La consommation urbaine, une opportunité pour les MPME agroalimentaires

La RDC dispose d'une population d'environ 97 millions de personnes vivant majoritairement en milieu rural et de l'activité agricole, soit une densité moyenne de près de 30 habitants au km², avec un taux d'accroissement annuel de 3,36 % (IPC, 2017 ; Faostat, 2013). Les estimations à l'horizon 2030, projettent la RDC parmi les quatre premiers pays dont la population explosera. Les quantités alimentaires nécessaires à l'atteinte du niveau de sécurité alimentaire devront donc augmenter. De manière conséquente, le pays devrait s'y préparer. Or, la production animale et végétale constitue le gage de la sécurité alimentaire dans la majorité des pays, plus principalement ceux à faible revenu à l'instar de la RDC (CAID 2018).

En effet, il a été démontré que les consommateurs urbains sont confrontés à une diversité de produits importés qui modifie leurs attentes par rapport aux produits locaux en termes de la régularité, du prix, et de la qualité etc. De même, les villes africaines sont considérées comme des débouchés croissants pour la production locale (Bricas 2012). Ainsi, les filières vivrières doivent offrir leurs produits locaux sous forme adaptées des produits importés et les exigences du marché afin d'être compétitives et rendre nécessaire une constante adaptation aux nouvelles exigences des consommateurs (Broutin and Bricas 2006a)**.** Le marché des produits transformés dans la ville de Bukavu offre une diversité d'opportunités aux entrepreneurs locaux mais dont ces derniers ne bénéficieraient pas suite à diverses exigences du marché. Ainsi, afin de déterminer ces diverses opportunités offertes, une étude sur la consommation des produits transformés locaux a été effectuée auprès de 145 ménages repartis dans les trois communes qui composent la ville de Bukavu. Une caractérisation des ménages consommateurs a été effectuée. Enfin, ce point porte sur les fréquences de consommation des aliments et autres produits locaux, les coûts alloués pour leur acquisition, les critères de choix de consommation et non consommation de produits locaux et importés. Une tentative d'estimation des quantités de la demande effective a aussi été effectuée.

8.1 *Caractéristiques des ménages urbains*

8.1.1 Profils des chefs de ménages

Les ménages dirigés par les femmes représentent 34,5% et ceux dirigés par les hommes 65,5%.

Tableau 49: **Caractéristiques du chef des ménages**

Milieux	Genre des chefs de ménages		Année de scolarité du chef de ménage	Age chef de ménage
	Masculin	Féminin		

Quartiers aisés	51	21	13.1	47.9
Quartiers pauvres	44	29	12.2	45.4
Total	95	50	12.6	46.6

Source : nos analyses

Des résultats du tableau 49, ressortent qu'un chef de ménage a une moyenne d'âge de 47 ans en générale, dont 48 ans dans les milieux aisés et 45 ans dans les milieux pauvres. Le niveau de scolarité est de 12,6 ans ce qui veut dire que les chefs de ménage ont en moyenne fini leurs études secondaires. Dans les milieux aisés, on remarque que les chefs de ménages ont au moins atteint une année d'enseignement universitaire. Ces moyennes sont largement supérieurs à celles trouvées au Sud-Kivu durant les enquêtes 1-2-3 en 2014 où elles se situaient à 7,56[12](PNUD 2017).

8.1.2 Structures des ménages

La RDC figure parmi les dix premiers pays où le taux de fécondité est élevé au monde ; il est passé de 6,3 enfants par femme en 2010 à 6,6 enfants en 2014 avec 2.8% de croissance démographique.

8.1.2.1 Taille des ménages

Tableau 50: tailles et âges de membre de ménages

Milieux	Membres permanents par ménage				Total
	< 5	5 à 9	10 à14	> 14	
Aisés	13	44	14	1	72
Pauvres	11	47	13	2	73
Total	24	91	27	3	145

Source : nos enquêtes

La composition de ménages enquêtés dans la ville de Bukavu se situe en majorité dans la tranche de 5 à 9 membres permanent par ménage dont la moyenne est de 7,33 personnes. De ces résultats on trouve que le taux de fécondité dans la ville de Bukavu est légèrement supérieur au taux moyen national qui est estimé à 6,3 enfants par femme.

[12] INS, Enquête QUIBB / RDC 1 et Comptes nationaux pour le RNB de la RDC, et Calcul de l'ICREDES pour la répartition du RNB par province.

8.1.2.2 **Types d'habitats**

L'habitat procure au ménage un confort de vie et d'hygiène dont les conditions peuvent varier selon les types de ce dernier. Le type d'habitat peut dépendre d'un milieu à un autre selon différents aspects qui prennent en compte son coût d'acquisition et les matériaux des constructions et bien d'autres aspects internes qu'externes. De ce fait, dans notre étude, la constitution des matériaux de construction nous a permis de distinguer différents types d'habitation de nos enquêtés tels que présentés dans le tableau 51.

Tableau 51: types d'habitats des ménages urbains

Milieux	Durables	Semi-Durables	Planches et tôles	khi-deux	dl	Sig.
Quartiers aisés	58	13	1	24.431a	2	.000
Quartiers pauvres	30	35	8			
Total	88	48	9			

Source : nos enquêtes

Une différence significative se dégage entre les types d'habitat et les quartiers de résidence des ménages avec un Khi-deux de 24.431, df 2 et $p < 0.000$. Au total 80,5% de ménages dans les quartiers aisés vivent dans des maisons à matériaux durables suivis de 18,1% en semi-durables tandis qu'en milieux pauvres de la ville, 41% de maisons en matériaux durables et 48% sont en semi-durables.

8.1.2.3 **Statut foncier**

Tableau 52: **types de statuts fonciers**

Milieux	Familial	Locataire	Propriétaire	Total
Quartiers aisés	3	21	48	72
Quartiers pauvres	5	18	50	73
Total	8	39	98	145

Source : nos enquêtes

Trois types de propriété foncière ont été identifiés pour nos enquêtés où 67,5% d'entre eux sont propriétaires de leurs habitats suivis de 26,9% qui louent leurs

habitats et enfin 11,1% logés dans un habitat familial. De ces trois types fonciers, on remarque une légère différence non significative entre les quartiers aisés et pauvres. En comparant les types d'habitats et le statut foncier, on peut déduire que les ménages des quartiers pauvres sont plus propriétaires de leurs habitats du fait des coût d'acquisition qui serait faible par rapport à ceux des quartiers aisés.

8.1.2.4 **Revenus**

Le secteur informel est la principale source des revenus de la plupart des ménages de la ville de Bukavu. Au niveau national ce secteur octroie 81,5% de revenus de la population congolaise (World Bank, 2016). Les autres sources de revenus identifiées sont l'emploi dans la fonction publique, dans les Organisations Non Gouvernementales nationales et internationales et une infime partie de ces revenus provient des emplois formels privés et enfin de l'agriculture.

Tableau 53: **revenus moyens des ménages urbains**

Milieux	Mean	F	df	Sig.
Quartier aisés	456.96$	12.290	143	.001*
Quartiers pauvres	299.85$			

Source : nos calculs

*p<0.05

Les résultats du tableau 53 montrent que le revenu moyen dans les quartiers aisés est de 456,96$ contre 299,85$ dans les quartiers pauvres. De ces résultats on remarque une différence significative (p<0.05) entre les revenus de ménages dans les deux milieux. Ces résultats peuvent s'expliquer par les types d'emplois effectués par les chefs de ménages, avec une prédominance des travailleurs des ONG et des grands commerçants dans les quartiers aisés contre ceux de la fonction publique dans les milieux pauvres. La répartition de ces revenus sera présentée à la fin de cette section afin de distinguer la part des différentes dépenses dans les revenus des ménages urbains.

8.2 *Consommation des produits transformés dans les ménages urbains*

Dans la consommation des ménages urbains, trois produits ont attiré notre attention, il s'agit du manioc, du maïs et du riz et des fruits. Ces trois premiers produits constituent la base des habitudes alimentaires des ménages selon que l'on se trouve dans les quartiers aisés ou pauvres.

8.2.1 Aliments de base des ménages

Les préférences alimentaires dans la province du Sud-Kivu sont souvent

diversifiées d'au moins quatre principaux aliments qui sont le manioc, le maïs, le riz et le haricot. Dans la ville de Bukavu ces préférences alimentaires se présentent comme suit :

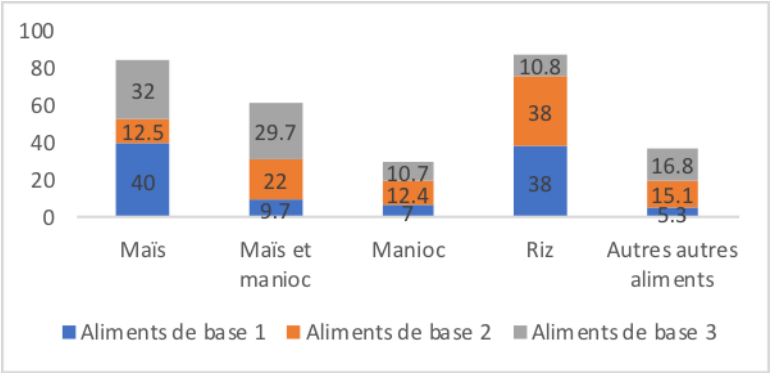


Figure 21 : aliments de base dans les ménages urbains

Source : nos analyses

De ces résultats, on remarque de ces trois aliments de base, le maïs est plus consommé dans les ménages urbains suivi par le riz, de la combinaison des maïs avec le manioc. La prédominance de la consommation du maïs et du manioc est justifiée par le fait qu'ils sont les cultures de base et traditionnelles de la population du Sud-Kivu. (Furaha, 2015) a démontré que la hausse de consommation du riz au Sud-Kivu était liée à l'accroissement de la population sous l'effet de l'urbanisation ainsi que par la facilitation des échanges transfrontaliers avec les pays de la CEPGL.

8.2.2 Nombre de repas par jour

De par les habitudes, on a trouvé que le taux de préférence des aliments de base dépendait de milieu de résidence des ménages. Le tableau 53 retrace la quantité de repas consommés par ménages urbain.

Tableau 54: nombre de repas consommés par ménage

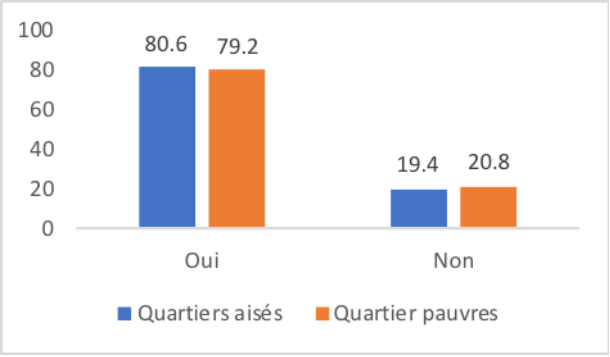
Milieux	Nombre de repas			Khi-deux	df	Sig.
	Min	Max	Moyenne			
Quartiers aisés	2	4	2.7	7.115a	3	.068*
Quartiers pauvres	1	3	2.5			
Total	1	4	2.6			

Source :nos analyses

*p<0.1

Les résultats du tableau 54 qui montrent qu'il existe une faible différence significative (khi-deux : 7.115, ddl : 3 et p=.068 <0. 1) entre le nombre de repas pris par jours par ménage selon les différents quartiers. En moyenne un ménage dans les quartiers aisés prend 2,7 repas par jour avec un maximum de 4 repas tandis que dans les quartiers pauvres le repas moyen est de 2,5 par jour avec un maximum de 3 repas par jours.

8.2.3 Renseignements sur l'origine des produits consommés dans les ménages



Source : nos analyse

Figure 22:Renseignements sur les produits consommés

Des résultats présentés sur la figure 22 montre que certains ménages urbains que ce soit dans les quartiers aisés ou pauvres se renseignent sur l'origine de produits qu'ils consomment quotidiennement. Compte tenu du manque de labélisation des produits locaux, les résultats ont porté sur les renseignements obtenus auprès des ménages urbains qui font de stock d'aliments.

8.3 *Consommation de maïs*

Le maïs compte plus de 40% de la production des céréales en Afrique Sub-Saharienne où il est utilisé à 80% comme aliment (World Bank). Il constitue l'un des principaux produits de première nécessité dans l'alimentation au Sud-Kivu. Il est consommé sous forme de foufou (pâte), d'épis bouillis et grillés, d'amuse-gueule (maïs soufflé ou pop-corn). Une infime partie est aussi utilisée dans la fabrication des bières locales, et des farines pour nourrissons et dans la pâtisserie. Pour les deux dernières formes, le maïs est associé à d'autres farines dont celles de sorgho, soja et

de blé.

Tableau 55: Fréquence hebdomadaire de consommation de maïs et coûts engagés

Milieux	Fréquence	Quantité par prise (kg)	Quantité hebdo (kg)	Coût moyen $
Quartiers aisés	6,5	1,4	8,8	5,1
Quartiers pauvres	6,6	1,5	9,4	6,3
Total	6,5	1,4	9,1	5,6

Source : nos calculs

Le maïs est consommé en moyenne 6,5 jours par semaine avec 1,4kg par prise dans les quartiers aisés contre dans les quartiers pauvres 6,6 fois par semaine avec 1,5kg par prise dans les quartiers pauvres. De manière générale, le maïs est consommé presque tous les jours de la semaine dans tous les ménages urbains quel que soit les milieux de résidence. Les coût moyen engagé par semaine est de 5,6$ en moyenne pour une quantité de 9,1kg dont spécifiquement ces coûts reviennent à 5,1$ dans les quartiers aisés pour 8,8kg et à 6,3$ dans les quartiers pauvres pour une quantité de 9,4kg. Les résultats de test de Khi-deux de 15.158 montre une faible différence significative avec p value <0,1, df= 9 entre les quantités consommées par jour. Les ménages des quartiers pauvres consomment une quantité légèrement supérieure à celle consommée dans les quartiers aisés.

8.3.1 Modes d'approvisionnement et fournisseurs de farine de maïs

Deux types de modes d'approvisionnement de la farine de maïs ont été identifiés au cours des enquêtes menées auprès des ménages dans la ville de Bukavu.

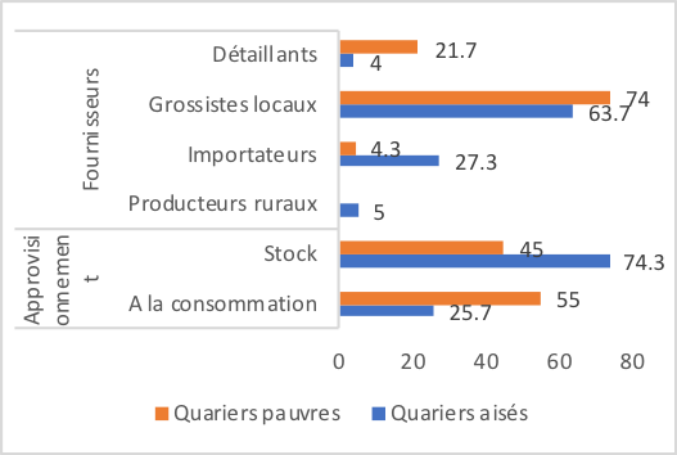


Figure 23 : Fournisseurs et mode d'approvisionnement en farines de maïs (%)

Source : nos analyses

La constitution de stock est le mode d'approvisionnement le plus appliqué dans tous les ménages urbains. Néanmoins la quantité stockée dans les ménages dépend du milieu de résidence. Elle varie entre 5 à 25kg dans les milieux pauvres contre 25 à 75kg en milieux aisés de la ville. Signalons que dans les quartiers pauvres, certains affirment que leur stock de farine de maïs constitué dépassait difficilement une durée de 5 jours compte tenu de la quantité achetée. Dans ces mêmes milieux on peut voir que 55% de ménages s'approvisionnent quotidiennement auprès des vendeurs des farines des maïs au moment de la consommation tandis que seuls 25,7% de ménages des quartiers aisés s'approvisionnent à la consommation. On peut constater une liaison rare entre certains ménages des quartiers avec les producteurs locaux. Il faut signaler que ces ménages s'approvisionnent en graine de maïs auprès de ces producteurs pour afin louer le service de transformation en milieu urbain. Les grossistes locaux généralement constitués des femmes sont les principaux fournisseurs des farines de maïs dans les ménages urbains.

8.3.2 Origines des farines de maïs consommées

La farine consommée dans la ville de Bukavu provient des différentes zones de production et pays d'importation généralement ceux de la Région des Grands Lacs.

Tableau 56: Diverses origines de maïs consommé dans les ménages urbains

Milieux	Ouganda	Rwanda	Local	Total (%)
Quartiers aisés	12,1	60,7	27,2	100
Quartiers pauvres	13,7	54,5	31,8	

Source : nos analyses

Les résultats du tableau 56 montrent que dans les quartiers aisés, 60% de ménages consomment la farine provenant du Rwanda, 12% de l'Ouganda et 27,2% proviennent des zones locales de production en l'occurrence de la plaine de la Ruzizi, du territoire de Kabare et de Kalehe et la province du Nord-Kivu. Dans les quartiers pauvres, on remarque la même prédominance des farines de maïs venues du Rwanda avec 54,5% suivi de celles venues des zones productions locales avec 31,8%. Le maïs venant de l'Ouganda vient en derniers 13,7% et 12,1% respectivement des ménages des quartiers pauvres et aisés qui en consomment. Les farines de maïs importées du Rwanda et de l'Ouganda sont facilement identifiables car ils contiennent des informations du produits sur l'emballage. Néanmoins, celles venues des zones locales sont difficilement identifiables par manque d'information

des provenances. Seuls les vendeurs des farines connaissent avec certitude la provenance de leurs produits.

Il s'observe que les ménages des quartiers pauvres s'approvisionnent plus en farine de maïs provenant des zones locales de production contrairement aux ménages des quartiers aisés. Ceci pourrait s'expliquer par la prédominance des marchés et leur proximité avec certains quartiers pauvres. Malgré la diversité des farines de maïs sur le marché urbains, le choix de ces derniers est motivé par des multiples critères présentés dans la figure ci-dessous.

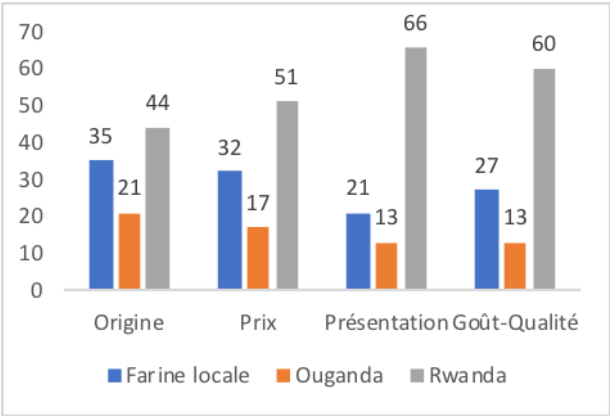


Figure 24: critères de choix des farines des maïs dans les ménagers urbains

Source : nos analyses

Comme nous l'avons vu précédemment, la farine de maïs provenant du Rwanda est celle la plus consommée dans les ménages urbains à Bukavu. Ceci fait de cette farine, la plus choisie selon son origine avec 44%, suivie de celles produites localement avec 35% et enfin celle importée de l'Ouganda avec 21%. De ces résultats on peut en déduire que les farines importées sont celles le plus choisies par rapport à celles produites localement. Les consommateurs urbains précisent qu'il est souvent difficile de distinguer les farines de provenances locales car seuls vendeurs en posséderaient les bonnes informations par rapport à leurs origines. On remarque que 28% de ménages choisissent les farines locales en fonction de leur prix et 17% seulement les choisissent en fonction de leur présentation. Le manque de labélisation du maïs local est l'un des facteurs qui justifier de sa faible attractivité par rapport à sa présentation sur le marché urbain. Néanmoins, les farines de maïs importées du Rwanda et de l'Ouganda sont facilement identifiables suite à leurs emballages qui renseignent sur toutes les informations du produit. On note 83% des ménages enquêtés confirment que la présentation l'emballage de la farine de maïs constitue l'un des facteurs qui les motivent à l'acheter. Parmi les farines importées celles du

nom de « farine Ordinaire » est la plus vendue sur le marché local suivi des farine semoule « MIBA ». Certaines farines de maïs locaux sont labélisées mais fournies à petites quantités et périodiquement sur le marché local comme celle produite SUPERMANU, Minoterie du Kivu « Royal » et par la MINOKA. Enfin, le goût et la qualité après cuisson ont permis de distinguer les différentes farines consommées. Les farines importées sont appréciées par les ménages urbains à 87% pour leur goût et qualité après cuisson contre seulement 13% pour les farines de maïs locales. De la diversité des farines de maïs sur le marché urbain, on peut dire que selon les critères de choix identifiés dont l'origine, le prix, la présentation, le goût et la qualité après cuisson, la farine importée est celle la plus apprécié à celle de production locale.

8.4 *Consommation de farine de manioc*

Le manioc constitue la principale culture vivrière en RDC et occupe 80% de la production vivrière du pays (PNIA, RDC 2018). Au Sud-Kivu, il constitue l'un des premiers aliments de base de la population. Il est dans la plupart de fois associé au maïs lors de la consommation. Parmi les ménages urbains enquêtés, seuls 36,7% consommaient la farine de manioc sans l'associer à celle de maïs.

8.4.1 Fréquence et coût engagé

Le manioc est consommé sous forme de foufou (pâte) qui est celle la plus rependue. Une autre forme est consommée sous forme de cosette bouillie, de Chikwange. Il intervient dans la fabrication de bières locales ainsi que dans la pâtisserie.

Tableau 57: **Consommation de manioc et coût**

Milieux	Fréquence hebdomadaire	Quantité par prise (Kg)	Quantité hebdomadaire (kg)	Coût /semaine ($)
Quartiers aisés	5,7	1,7	7,2	5,8
Quartiers pauvres	5,7	1,8	7,8	6,3
Total	5,7	1,6	7,7	5,7

Source : nos calculs

A la lumière des résultats du tableau 57, il en ressort que la consommation de la farine de manioc est en moyenne de 5,7 jours par semaine pour l'ensemble des ménages avec une quantité moyenne de 1,68kg. Le coût moyen hebdomadaire engagé est de 5,7$. Signalons que la quantité maximale consommée peut aller jusqu'à 14kg la semaine. En milieu aisé, la quantité moyenne par prise est de 1,7kg avec un coût hebdomadaire de 5,8$ tandis que dans les quartiers pauvres, elle est de

1,8kg par prise avec un coût hebdomadaire de 6,3$.

8.4.2 Origines des farines de manioc consommées

Tableau 58: Origines de manioc consommé dans les ménages urbains

Milieux	Rwanda	Local	Total %
Quartiers aisés	34,6%	65,4%	100%
Quartiers pauvres	38,5%	61,5%	
Total	36,6%	63,4%	

Source : nos analyses

Les résultats du tableau 58 montrent que 36,6% de farines de manioc consommé dans les ménages enquêtés proviennent du pays voisin qui est le Rwanda. Contrairement au maïs, le manioc consommé par les ménages urbains provient en majorité 63,3% des zones de production locales (Katana, Plaine de Ruzizi, Goma etc.).

8.4.3 Modes d'approvisionnement et fournisseurs de manioc

Le mode d'approvisionnement de manioc dans les ménages enquêtés est dominé par la constitution des stocks par ces derniers.

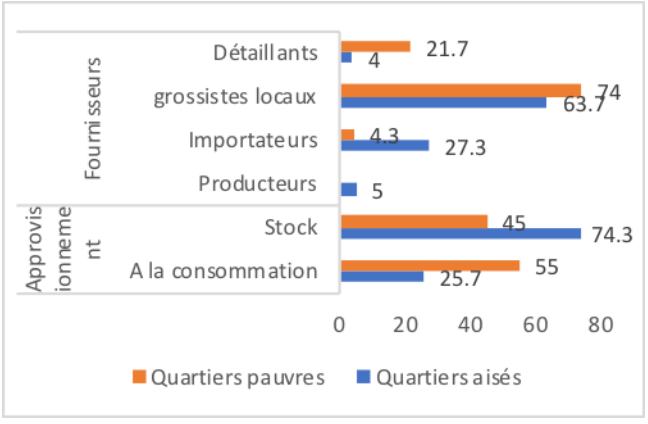


Figure 25: Mode d'approvisionnement et fournisseurs de farine de manioc (en %)

Source : nos analyses

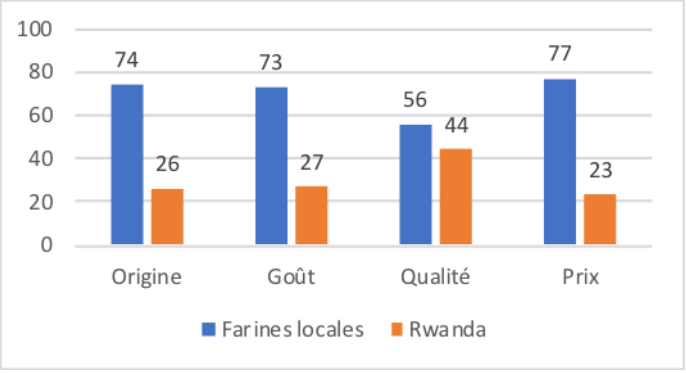
De la figure 25 on peut voir que dans les quartiers aisés 74,3% de ménages constituent un stock dont une majorité d'entre eux s'approvisionnent auprès des grossistes locaux à 63,7%, 5% sont directement approvisionné par les producteurs

ruraux (surtout en cosette de manioc qu'ils font transformer) et 4,5% s'approvisionnent auprès des détaillants vendant moins de 25kg sur les marchés de proximité contrairement au 21,7% des ménages des quartiers pauvres qui recourent aux détaillants de marché de proximité. La majorité de ces ménages en milieux pauvres soit 55% s'approvisionnent quotidiennement à la consommation ce qui explique le faible pourcentage de ménage soit 45% qui constituent un stock de manioc.

8.4.4 Critères de choix de farines de manioc

La consommation de manioc impose certains critères de choix entre différents types des farines sur le marché local. Ainsi, quatre critères ont été retenus pour justifier le choix de manioc consommé dans les ménages enquêtés. Il s'agit de l'origine, le prix, la qualité et le goût.

Le marché de la farine de manioc est dominé par la farine de manioc produite localement. Sur ce marché il s'observe une absence de diversité des farines importées. Les critères de choix de la farine de manioc sont présentés sur la figure 26.



Source : nos analyses

Figure 26 : **Critères de choix des farines de manioc consommées dans les ménages urbains**

Les résultats de la figure 26 montrent que de tous les critères de choix de la farine de manioc dans les ménages urbains, la farine produite localement vient en première position. Le manioc est la culture de base dans tous les territoires de la province du Sud-Kivu. Sa prédominance sur le marché peut se justifier par son caractère culturel dans la consommation quotidienne de la population locale. On peut aussi noter sur le marché urbain, on remarque la présence d'une seule farine de manioc venue du Rwanda contrairement au marché de maïs dominé par des farinés importées de pays

de l'Afrique de l'Est. Ainsi donc on peut déduire du critère origine de la farine que 74% de ménages urbains sont influencés par sa provenance locale 26% influencé par l'origine étrangère (Rwanda). De même pour le critère prix de la farine de manioc, où 77% de ménages sont influencés par son prix. Compte tenu du manque de labélisation du manioc produit localement, le critère s'est basé à l'appréciation oculaire de la farine. Il nous a été démontré par les enquêtés qu'avant l'achat de la farine de manioc, l'acheteurs prend une portion de celle-ci dans ses mains pour une appréciation de son aspect, de sa texture et de son odeur parfois, ils peuvent goûter une petite quantité de cette farine. Il revient encore de rappeler que les produits locaux sont vendus ne sont pas labélisés. Cette asymétrie d'information joue quelque fois à l'avantage des vendeur(ses) lors de la transaction étant donné qu'il soit le seul à détenir la bonne information sur le produit. Pour le dernier critère, le manioc consommé est choisi en fonction de son goût. Ce critère se basait sur le goût de la pâte après cuisson. Comme tous les autres critères, la farine de manioc locale vient en première position avec 77% contre 23% de celle importée du Rwanda. A ce qui précède, les farines de manioc présentent un désavantage sur le marché local suite à son manque de labélisation. Ceci rend difficile la fidélisation des consommateurs face à la farine de manioc locale dans le sens que le manque d'informations spécifiques sur le lieu de production, le nom de la farine, de l'unité de production etc. l'emballage du produit. Certains vendeurs dupent les acheteurs en emballant les farines locales dans des emballages des produits importés.

8.5 *Consommation de riz dans les ménages urbains*

La consommation de riz dans la ville de Bukavu s'est accrue depuis une dizaine d'année suite à une importation massive de riz provenant du Rwanda et de Tanzanie ainsi que pays d'Asie principalement dominé par le riz du Pakistan et de Thaïlande. Une infime quantité de riz est produite principalement dans les plateaux de Nyangezi, de la plaine de la Ruzizi, de Shabunda ainsi que de Kamituga. La consommation du riz dépend non seulement de sa provenance mais aussi des types de quartiers où résident les ménages consommateurs. Parmi les 145 ménages enquêtés, 121 ménages soit 85,2% ont été identifiés comme consommateurs du riz importé contre 21 ménages soit 14,8% comme consommateurs du riz produit localement.

8.5.1 Consommation de riz importé

Tableau 59: fréquence de consommation du riz importé

Milieux	Fréquence de consommation	Quantité par prise kg	Quantité hebdomadaire
Quartiers aisés	5,3	1,2	5,8
Quartiers pauvres	4,5	1	4,6
Total	5	1,6	5,2

Source : nos enquêtes

Un ménage urbain consomme du riz importé en moyenne 5 jours la semaine pour une quantité de 5,2kg avec 1,6 kg par prise. La quantité moyenne par prise est de 1,2kg et 1kg respectivement en milieux aisés et en milieux pauvres pour une fréquence dans le même ordre de 5,3 fois et 4,5 fois par semaine. De ces résultats on peut voir qu'il n'existe pas de différence significative dans la fréquence de consommation et la quantité consommée dans les milieux enquêtés.

8.5.2 Fréquence de consommation et coût

Parmi les ménages enquêtés, seuls 14,8% d'entre eux consomment du riz produit localement. Ce faible taux soulève un questionnement sur la disponibilité de ce riz sur le marché, sa qualité et son prix ainsi que la connaissance de ce dernier par les consommateurs urbains.

De l'ensemble des ménages consommateurs du riz local, 43% ont été identifiés en milieux aisés et 57% en milieux pauvres. La prédominance des ménage consommateurs des milieux pauvres peut s'expliquer par le fait que la grande quantité du riz local est vendue sur les marchés situés dans ces milieux (Panzi, Essence, Kadutu). Vers la fin du mois de février 2020, la vente du riz de table local labélisé a été lancé sur le marché urbain. Ce dernier était produit par les coopératives « COOPABA et ADPA » avec l'appui du projet PICAGEL à travers RIKOLTO. Il sied de signaler que cette mise en vente est intervenue après la collecte de nos données sur le marché urbain.

Tableau 60: Fréquence de consommation du riz local

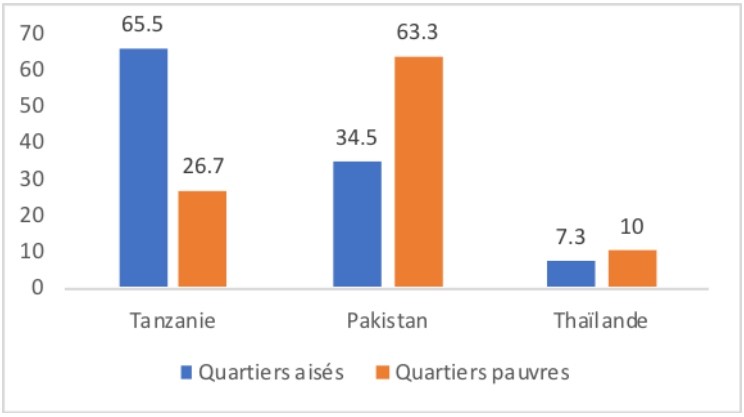
Milieux	Fréquence	Quantité par prise (kg)	Quantité hebdomadaire kg	Prix moyen $
Quartiers aisés	4	1,2	2,7	4,8
Quartiers pauvres	3,6	1,7	5,3	6,1
Total	3,8	1,5	4,2	5,7

Source : nos enquêtes

La consommation hebdomadaire moyenne de riz local par un ménage urbain est de 4,2kg pour un coût de 5,7$ dont la fréquence est de 3,8 jours par semaine. La quantité moyenne par prise est de 1,5kg par ménage. De ces résultats on trouve que les ménages en milieux pauvres consomment une quantité de riz local légèrement supérieure à celle des ménages en milieux aisés soit 5,3kg contre 2,7kg. Cette même différence s'observe dans les coûts engagés dans l'approvisionnement hebdomadaire en riz local soit 6,1$ contre 4,8$. Cette différence de quantité consommée entre le riz local et le riz importé ne peut s'expliquer que par le faible pourcentage (soit 14,8%) des ménages consommateurs du riz local dans la ville de Bukavu.

8.5.3 Origines de riz importé consomné dans les ménages

Le riz de table consommé dans les ménages urbains sont importés des pays des Grands lacs et de l'Asie. La figure 27 présente les différentes origines des riz consommé selon leur préférence dans les ménages enquêtés.



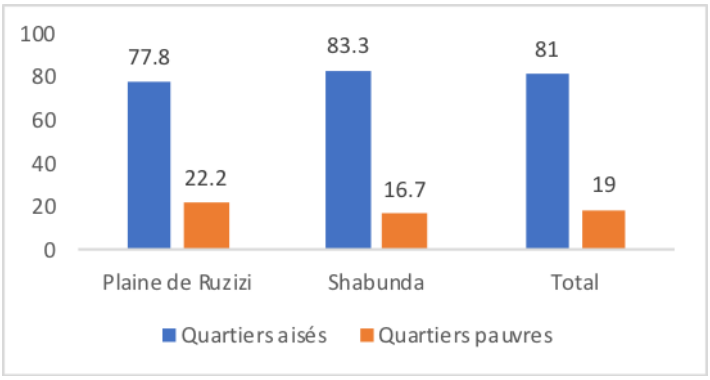
Source : nos enquêtes

Figure 27: **Origines du riz importé**

Les résultats de la figure 27 montrent que l'origine de riz importés diffèrent d'un milieu à un autre. Dans les milieux aisés, le riz importé de la Tanzanie vient en première position avec 65,5% tandis que dans les milieux pauvres c'est le riz importé du Pakistan appelé « Kishibisha » qui y domine avec 53,3%. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que le riz du Pakistan est le moins cher par rapport à tous les autres riz importés.

8.5.4 Origines et modes d'approvisionnement du riz local

Comme on peut le voir sur la figure ci-dessous, le riz local consommé dans les ménages urbains provient majoritairement de la plaine de la Ruzizi avec 81% et 21% du territoire de Shabunda.

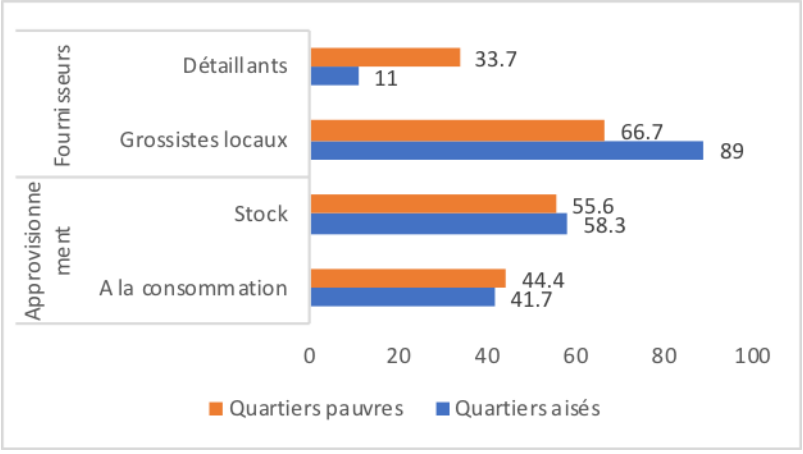


Source : nos enquêtes

Figure 28: **Origines du riz local**

Le riz de table produit dans la Plaine de la Ruzizi est le plus visible sur le marché urbains pour des raisons que la route n°5 peut offrir une accessibilité entre la zone de production et celle de consommation. Malgré que l'accessibilité de la nationale 5 n'est pas totalement garantie suite au délabrement à plusieurs niveaux. Cet état de délabrement est aggravé sur la nationale 2 qui relie la ville de Bukavu au territoire de Shabunda. Le trajet entre ces deux zones qui est de 700km peut être parcouru plus de 10 heures et de trois fois plus en cas de fortes pluies. C'est pour cette raison que la présence de riz produit dans le territoire de Shabunda reste de moins à moins présent sur les marchés urbains.

Le mode d'approvisionnement du riz local est dominé par une constitution des stocks dont la quantité minimale va de 10kg à 25kg. De ce fait, on observe que 55,6% et 58,3% des ménages respectivement des quartiers pauvres et aisés constituent des stocks de riz à consommer.



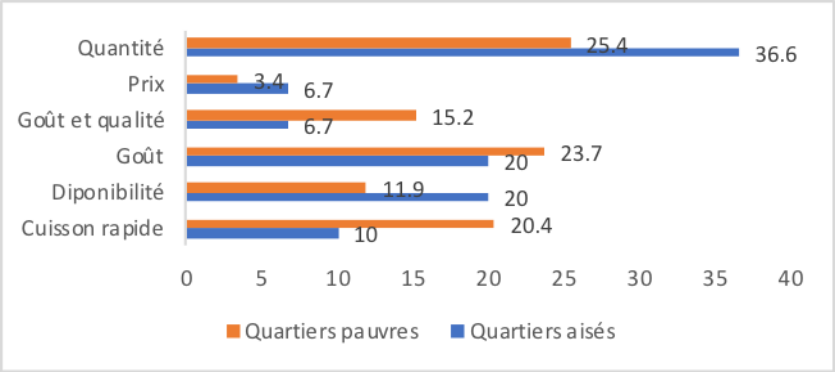
Sources :nos enquêtes

Figure 29 : **Mode d'approvisionnement et fournisseurs du riz local**

Les résultats de la figure 29, montrent que 41,7% des ménages en milieux aisés et 44,4% en milieux pauvres ne constituent pas de stock, ils s'approvisionnent en riz le jour de la consommation de ce dernier. De ce fait on peut voir 33,7% des ménages des milieux pauvres s'approvisionnent auprès des détaillants contre 11% de ménages des milieux aisés.

8.5.5 Critère de choix du riz local

Le choix du riz importé est fait selon divers critères qui dépendent évidemment des milieux de résidence des consommateurs urbains. Sur la figure ci-dessous, six critères ont été identifiés dont la quantité du produit, le prix, le goût, la disponibilité sur le marché, et la cuisson rapide.



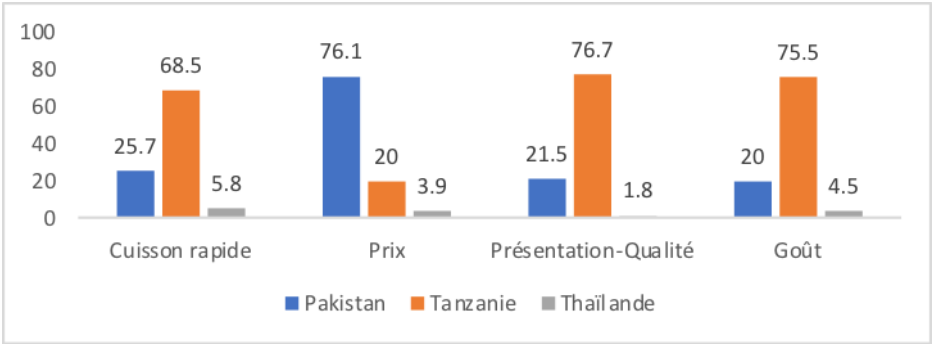
Source : nos enquêtes

Figure 30: **Pourcentages de Critères de choix du riz importé dans les ménages urbains**

De ces six critères de choix identifiés par les consommateurs urbains présentés dans la figure 30 sont tous dominés par le critère quantité. On a précédemment vu que le riz du Pakistan était le plus consommé dans les milieux pauvres, ce qui donne un complément à nos résultats sur le critère de choix car ce riz est souvent apprécié par sa capacité de gonfler après cuisson. En outre, on trouve que le critère prix a un pourcentage élevé soit 6,7% dans les milieux pauvres que dans les milieux aisés avec 3,4%. Par contre dans les milieux aisés on trouve que les critères goût et qualité possèdent un pourcentage élevé dans les milieux aisés soit 15,2% contre 6,7% en milieux pauvres. Ceci peut s'expliquer par le fait que le riz de Tanzanie possède moins d'impureté par rapport à celui du Pakistan consommé en majorité en milieux pauvres. Pour le critère goût on peut aussi dire que le riz de la Tanzanie est apprécié pour son arôme plus parfumé que les autres riz importés. Avec un pourcentage élevé

soit 23,7% dans les milieux aisés contre 20% dans les milieux pauvres, ces résultats justifient les résultats portant sur la prédominance de la consommation du riz de Tanzanie dans milieux aisés.

A ce qui précède on peut dire que les critères de choix du riz diffèrent de la localisation d'un ménage sauf pour le critère quantité qui vient en première position et le critère prix qui vient en dernière position dans les deux milieux pauvres et aisés. Ainsi, les critères prédominants dans les ménages en milieux aisés sont la quantité, le goût, la cuisson rapide, la qualité, la disponibilité et enfin le prix. Par contre dans les ménages des milieux pauvres, les critères sont classés de manière décroissante par la quantité, la disponibilité, le goût, la cuisson rapide et simultanément la qualité et le prix. Les critères de choix du riz importé sont présentés dans la figure 30 ci-dessous :



Source : nos enquêtes

Figure 31: **Critères de choix des différents riz importés**

Quatre critères de choix du riz importé ont été identifiés auprès des consommateurs urbains. De ces critères retenus, le riz de Tanzanie vient en première position pour les critères cuisson, présentation et goût. Ce riz est apprécié car il est le plus parfumé de tous les riz sur le marché et dont son arôme à la cuisson est plus captivant. Quant au critère prix, le riz venant d'Asie et plus précisément du Pakistan est le moins cher de tous.

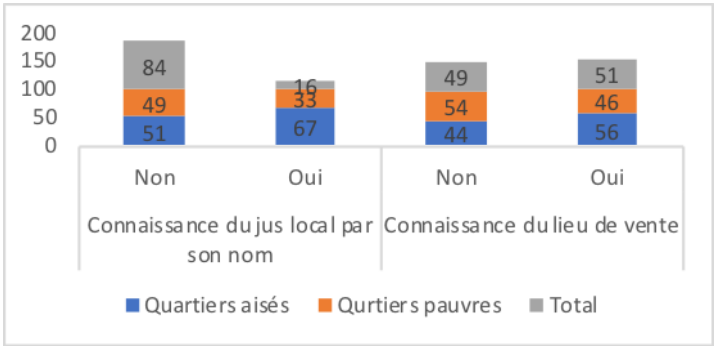
8.6 *Consommation des jus de fruits dans les ménages urbains*

La RDC dispose d'un potentiel qui lui permet de produire de multiples cultures fruitières. Seule la banane est produite en grande quantité et constitue dans certains milieux ruraux l'un des produits de première nécessité. De ce fait, les fruits consommés proviennent dans la plupart de fois des vieilles plantations et une autre partie de fruits provient de la cueillette sauvage suite au manque de promotion des

arbres fruits par les politiques agricoles (FAO, 2009).

8.6.1 Connaissance des jus locaux

Le marché de breuvage au Sud-Kivu est parmi le plus diversifié en produits importés. Sur l'ensemble des ménages enquêtés, seuls 21 soit 14,5% d'entre eux ont été identifiés comme consommateurs de jus locaux et 85,5% de consommateurs des jus importés. Cette faible portion de consommateurs s'explique par diverses raisons qui seront abordées ultérieurement. En premier lieu, un test de connaissance de jus local a été effectué auprès des consommateurs urbains présenté dans la figure 31.



Source : nos enquêtes

Figure 32: **Connaissances sur le jus local**

Comme nous pouvons le voir sur la figure 32 que la connaissance sur les jus local reste faible auprès des consommateurs urbains. Au moins 51% des consommateurs sont informés de la présence et le lieu de vente des jus produits localement. Les consommateurs des quartiers aisés sont plus informés à ce sujet par rapport à ceux de milieux pauvres. Néanmoins, on trouve que la majorité de ces consommateurs ne savaient pas donner les noms des jus locaux. L'absence d'informations sur le jus local constitue l'un des facteurs de sa faible promotion par les unités de productions. Certes, il existe des jus identifiables par leurs noms mais méconnaissables du grand public urbain comme le prouvent nos résultats.

8.6.2 Consommation de jus local dans les ménages urbains

La consommation moyenne hebdomadaire de jus local dans un ménage urbain revient à 2,8~ 3fois pour une quantité de 4,9~5 litres, le tout pour un coût moyen de 5$. La quantité consommée de jus par prise en moyenne revient à 1,7litres équivalent à au moins 0,9$ le litre.

Tableau 61: Quantité et coût d'acquisition de jus local consommé

Ménages	Fréquence	Quantité par prise (litre)	Prix moyen $	Quantité hebdomadaire	Dépenses hebdo $
Quartiers aisés	3,2	1,8	1,3	5,8	5,3
Quartiers pauvres	2,6	1,6	0,6	4,4	4,8
Total	2,8	1,7	0,9	4,9	5

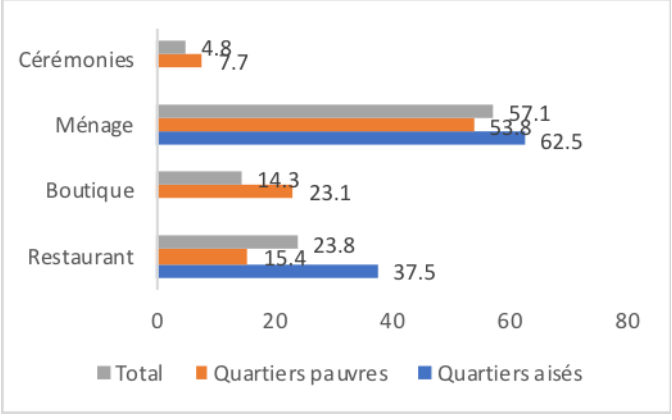
Source : nos enquêtes

De manière spécifique, la consommation du jus local revient à en moyenne à 1,3$ et 0,6$ respectivement en milieux aisés et milieux pauvres et dans le même ordre une quantité moyenne de 1,8litres et 1,6litres est consommée par prise. Le coût engagé hebdomadairement par les ménages pour l'achat du jus local revient à 5,3$ dans les quartiers aisés et 4,8$ dans les quartiers pauvres. Une différence significative se dégage entre la quantité consommée par prise et les milieux de résidence (khi-deux de 11.620, ddl 4 et p <0.05). La quantité consommée par prise est élevée selon que l'on se situe en milieux aisés et est faible en milieux pauvres.

Plusieurs lieux de consommation ont été identifiés dans les chaines de distribution de jus de fruits locaux. De ce fait, quatre lieux de consommation du jus local ont été identifiés tels que présenté dans la figure 33.

8.6.3 Lieux de consommation

Comme nous l'avons signalé dans la chaîne de distribution de jus local, on remarque que la petite restauration dans la ville de Bukavu constitue l'un des canaux de distribution de produits locaux.



Source : nos enquêtes

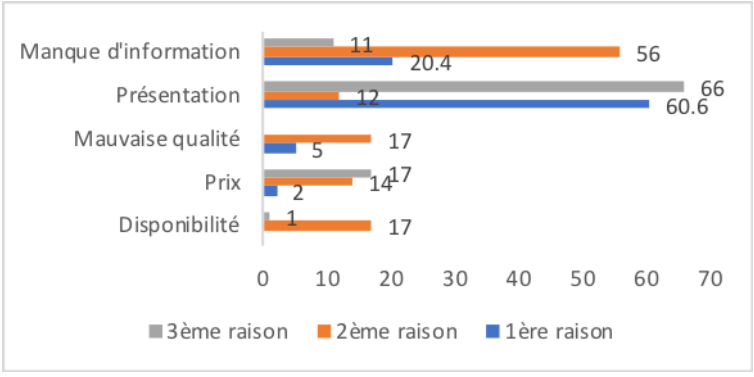
Figure 33: **Lieux de consommation de jus local**

A la lumière des résultats de la figure 32, au total 57,1% d'enquêtés ont affirmé le ménage comme premier lieu de consommation du jus local suivi des restaurants, des boutiques et vient à la fin les cérémonies. De manière spécifique, on peut voir que la consommation des jus local dans les restaurants est répandue dans les ménages aisés soit 37,5% contre 15,4% des ménages pauvres où les consommations dans les boutiques et dans les cérémonies ont été répertoriées.

Eu égard au nombre inférieur des consommateurs du jus local qui a été identifié précédemment, plusieurs raisons ont été avancées pour justifier la réticence de plusieurs consommateurs.

8.6.4 Raisons de non consommation du jus local

A la lumière des résultats de la figure ci-dessous, on voit que parmi les cinq grandes raisons identifiées par les consommateurs, deux d'entre elles soit la mauvaise présentation, le manque d'information sur le produit viennent en première position.



Source : nos enquêtes

Figure 34: **Raisons réticence de consommation du jus local**

Par le manque d'information, nous avons vu précédemment qu'au moins 49,3% de nos enquêtés ne sont pas informés de la fabrication des jus local et 84% d'entre eux ne connaissent pas le nom d'un jus produit localement. Ce manque d'information va de même sur le détail de la composition des ingrédients du produit ainsi que sur les dates de production et de péremption. Bien le jus local soit présent sur le marché, le manque de publicité en constitue un frein pour sa promotion auprès des consommateurs locaux. Nos résultats montrent à suffisance que le prix du jus local n'est pas une raison que ce dernier ne soit pas consommé localement comme beaucoup pouvaient s'attendre à ce frein. Ceci constitue une grande opportunité que

les entrepreneurs locaux devront exploiter pour promouvoir leurs produits tout en améliorant les autres aspects négatifs lié à l'image du produit local.

8.7 *Consommation des jus importés*

Tableau 62: Fréquence de consommation du jus importé

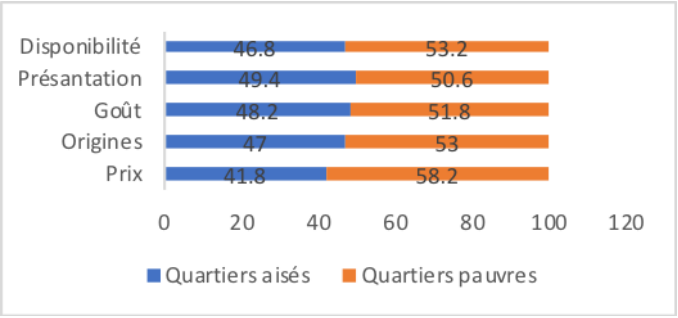
Milieux	Fréquence	Quantité par prise (litre)	Prix moyen $	Quantité hebdo (litre)	Coût hebdomadaire $
Quartiers aisés	3,8	1,1	0,6	4,4	2,3
Quartiers pauvres	2,8	1,6	1	4,2	2,8
Total	2,9	1,4	0,8	4,1	2,3

Source : nos enquêtes

Dans un ménage urbain, la fréquence moyenne de consommation du jus importé est de 3 fois la semaine pour une quantité de 4,1litres équivalent au moins 2,32$. La fréquence de consommation des jus dans les ménages aisés est supérieure à celle des milieux pauvres malgré que le coût d'acquisition dans ces derniers soit légèrement élevé aux premiers. La raison qui justifie cette faible différence en est que, certains ménages des milieux aisés constituent de stock des jus importés ce qui réduit le coût d'achat de jus par unité. Il sied de signaler que dans les deux milieux, la présence des enfants dans les ménages constitue l'un des facteurs qui influence l'achat des jus importé.

8.7.1 Critères de choix des jus importés

Cinq critères de choix dont le prix, l'origine, le goût, l'emballage ou la présentation et la disponibilité jus importé ont été identifiés auprès des ménages consommateurs urbains.



Source : nos enquêtes

Figure 35 : **Critères des choix des jus importés**

Le moins cher un jus importé est vendu sur le marché, le plus motivé était un ménage des milieux pauvres à l'acheter. Parmi ces jus importés, ceux en provenance de la Tanzanie de la marque *« Azam »* viennent en première position dans les préférences suivis de ceux de la compagnie *« Afya »* du Kenya et enfin ceux du Rwanda de la compagnie *« Inyange »*.

8.8 *Utilisation des savons dans les ménages urbains*

8.8.1 Savons locaux : kifebe et savon bleu

Précédemment, il a été démontré que les savons ménagers fabriqués dans la ville de Bukavu l'huile de noix palmiste et la soude caustique étaient utilisées comme matières premières. Deux types des savons ont été choisis du fait de leur disponibilité sur les marchés locaux. Il s'agit du savon *« Kifebe »* et du Savon *« Bleu »* qui est une copie d'un savon importé de la Tanzanie du nom de *« Blue et Golden Key»*.

Tableau 63: Fréquence et quantité de savon local consommés par ménage

Kifebe	Ménages	Fréquence	Quantité	Prix moyen $	Coût hebdo $
	Quartiers aisés	4,7	2,9	0,22	1
	Quartier pauvres	5,4	1,9	0,46	2,5
	Total	5,2	2,2	0,39	2,03
Savon bleu		Fréquence	Quantité	Prix moyen	Coût hebdo $

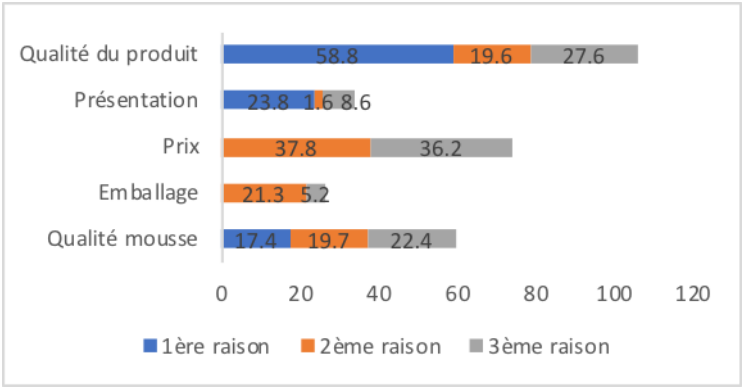
	Quartiers aisés	5,6	2,33	0,76	1,8
	Quartier pauvres	2,8	2	0,76	1,5
	Total	3,3	2	0,76	1,6

Source : nos enquêtes

Sur l'ensemble de ménages enquêtés, 24,8% d'entre eux ont été identifiés comme utilisateurs exclusifs des savons fabriqués localement avec une grande majorité d'entre eux vivants dans les quartiers pauvres. Des observations faites sur le terrain, les savons Kifebe et bleu sont plus disponibles dans la commune de Kadutu et celle de Bagira avec prédominance sur le marché central de Kadutu. Des résultats présentés dans le tableau 63, un ménage urbain s'approvisionne hebdomadairement en moyenne 3,3 à 5,2 fois respectivement en savon Bleu et savon Kifebe pour un coût moyen dans le même ordre de 1,6$ et 2,03$. Les ménages pauvres s'approvisionnent plus en savon Kifebe que les ménages en milieux aisés. Par contre, l'inverse s'observe pour l'approvisionnement en savon bleu dans les ménages enquêtés.

8.8.2 Raisons de non utilisation des savons locaux

Plusieurs raisons ont été soulevées par certains ménages urbains pour justifier leur préférence des savons importé aux savons ménagers fabriqués localement. Les ménages ont souligné que ces derniers seraient la cause d'usure rapide des vêtements et son utilisation qui parfois conduit à une décoloration des vêtements. Le non-respect des principes d'hygiènes dans le processus de fabrication est bien pointé de doigt car même dans la solution des matières premières, la pureté de la soude caustique utilisés ne serait pas respectée. Aucun des fabricateurs ne serait au courant du calculateur de saponification.



Source : nos enquêtes

Figure 36: **Raison de non utilisation des savons ménagers locaux**

Comme pour les autres produits locaux, la mauvaise présentation des savons locaux reste parmi les grandes contraintes qui rendent certains consommateurs retissent à son utilisation. Certes le prix a été identifié comme un obstacle pour l'acquisition du savon local, malgré qu'il figure parmi les savons les moins chers sur le marché urbain. De la diversité de savons importés présents sur le marché urbain, seuls les savons dur ont été pris en compte pour une comparaison avec ceux produits localement (Kifebe).

Tableau 64:Utilisation des savons importés par ménage

Milieux	Fréquences	Quantité (pièce)	Prix moyen $
Quartiers aisés	6	2,5	2,7
Quartiers pauvres	4,9	2,1	2,8
Total	5,1	2,3	2,8

Source : nos enquêtes

Sur l'ensemble des ménages enquêtés soit 75,2% utilisent les savons importés à une fréquence moyenne hebdomadaire de 5,1 fois dont la quantité est de 2,3 pièces achetées pour un coût de 2,8$. De manière spécifique l'utilisation des savons importés à Bukavu est caractérisée par 58,7% de ménages des quartiers aisés contre 41,3% des ménagers en milieux pauvres. En effet, les ménages aisés utilisent au moins 2,5 pièces de savon importé pour une fréquence moyenne de 5 jours la semaine pour un coût évalué à 3,75$ contre 2 pièces utilisées dans un ménage en milieu pauvre. Ces résultats sont soutenus par ceux obtenus par le test de Khi-deux qui montrent l'existence de différence significative entre les lieux de résidence de ménages et la quantité (Khi-deux (9.287, ddl : 4, $p<0.1$), les coûts engagés dans l'acquisition des savons importés (khi-deux : 26.276, ddl=16, $p<0,1$).

8.9 *Quantification de la demande urbaine en produits transformés*

L'étude a porté sur la consommation des produits transformés dans les ménages urbains de la ville de Bukavu. Cinq types de produits ont été retenu pour cette étude. Il s'agit du manioc, maïs, riz, des jus des fruits et des savons ménagers. La ville de

Bukavu est le chef-lieu de la province du Sud-Kivu et compte 870.954 habitants[13]. La demande effective en produits transformés dans la ville sera estimée en fonction de la moyenne des ménages trouvés dans l'étude qui est de 7,1 membres par ménage urbains. De ce fait, la ville de Bukavu compte environ 122.670 ménages. De tous les produits consommés dans les ménages urbains, on a constaté que le manioc produit localement était majoritairement consommé par rapport à celui importée. Contrairement aux autres secteurs de transformations agricole, celui de transformation de manioc offre des grandes opportunités à exploiter par les entrepreneurs afin de consolider leur part de marché. À cet effet, il faut signaler que la province du Sud-Kivu à elle seule ne peut satisfaire à la demande locale en farine de manioc. Les farines de manioc provenant de la province de Goma viennent suppléer à la satisfaction de la demande locale. Cette situation est valable pour tous les autres produits agricoles. Malgré que l'origine de manioc consommé en milieu urbain dominée par la farine produite locale, il sied de vérifier la seule production locale peut satisfaire à la demande locale. D'où la question, à quelle hauteur la production du secteur de transformation agroalimentaire du Sud-Kivu peut-elle contribuer à satisfaire à la demande urbaine ?

Tableau 65: Estimation de la Quantités demandées de ménages urbains

Produits	Quantités demandées	Productions locales		Importations	
		Quantités	%	Quantités	%
Maïs	53.582,3	12.510 tonnes	23,3	41.072,3 tonnes	76,7
Manioc	45.338,8	11.440 tonnes	25,2	33.898,8 tonnes	74,8
Riz	27.674,4	7.824 tonnes	28,3	19.850,4 tonnes	71,7
Jus de fruits	22.669.416	7.282.286 litres	32,2	15.387.130 litres	67,8
Savons	57.115.152	14.897.636,5 pièces	26,1	42.217.515,5 pièces	73,9

Sources : nos estimations à partir des données de production des microentreprises

Les résultats du tableau 65 montrent une faible part de marché des production locaux sur les marchés urbains. le secteur agroalimentaire de le province ne peut selon ces estimations satisfaire rien que la moitié de la demande locale. Dans la satisfaction de la demande locale vient en première position, la production des jus de fruits avec 32,2% suivi de celles du riz avec 28,2%, des savons avec 26,1%, du

[13] https://www.caid.cd/index.php/donnees-par-villes/ville-de-bukavu/?domaine=fiche consulté le 30 mars 2020

manioc avec 25,2% et enfin vient celle de maïs avec 23,3%. La différence 38,2% qui se dégage entre les données concernant la provenance de la farine de manioc locale (63,4%) avec celle de la capacité de l'agroalimentaire du Sud-Kivu (25,2%) s'expliquerait par la provenance des farines des manioc des provinces de la RDC notamment le Nord-Kivu qui est parmi les grand pourvoyeurs en denrées alimentaires de la ville de Bukavu. Il découle de ces résultats que les opportunités offertes par les secteur de transformation reste inexploitées par les entrepreneurs locaux. la réduction de la participation des produits sur le marché ne peut se faire que par l'amélioration du climat des affaires et par l'implication des entrepreneurs dans les domaines de la transformation agroalimentaire, secteur jadis négligé et par le gouvernement et les investisseurs congolais.

9

Perception du climat des affaires par les entrepreneurs et perspectives de développement du secteur agroalimentaire

9 Perception du climat des affaires et perspectives du développement du secteur agroalimentaire

Convaincu de la contribution des PME à l'économie nationale en tant qu'épine dorsale de la RDC et conscient des multiples défis auxquels fait face le secteur entrepreneurial, le Gouvernement Congolais à travers son ministère de PME avait élaboré une CHARTE adoptée le 24 Août 2009 afin d'améliorer son développement en collaboration avec les opérateurs et institutions concernées. La charte à travers un programme pluriannuel visait d'atteindre neuf grands objectifs spécifiques dont la définition de l'entreprise selon le contexte congolais, dotation d'un environnement favorable à la PMEA, facilitation de l'intégration et une synergie entre ces dernières, accès aux NTIC et financement de R&D, accès au marché, faciliter l'innovation, réduire l'informalité et enfin faciliter une intégration de ces PMEA au système financier, bancaire et de microfinance. Plusieurs années se sont déjà écoulées avant que cette charte ne soit mise en application. C'est pour cette raison qu'au mois d'avril 2016 qu'une Stratégie Nationale pour les PME fut élaborée dans la dynamique de la croissance à long terme s'inscrivant dans l'émergence à l'Horizon 2030 (SNPME 2016). Ces stratégies et charte étaient sensées de rendre compétitives les PME congolaises à travers une intégration régionale de la chaîne de valeur internationale.

Néanmoins, malgré l'élaboration des multiples documents et stratégies de développement pour une économie inclusive, l'économie de la RDC est restée jusqu'à ce jour extravertie se basant plus principalement aux industries minières. Les efforts fournis par le gouvernement ne se tournent uniquement qu'aux entreprises extractives minières au détriment de la petite entreprise pourtant reconnue comme le plus grand pourvoyeur de l'emploi et sa participation dans la réduction de la pauvreté. A ceci s'ajoute aussi une négligence du secteur agricole.

Robinson et al., (2012) ont fait remarquer dans le contexte congolais : *« La raison la plus commune qui explique pourquoi les nations échouent aujourd'hui, c'est qu'elles ont des institutions extractives ... Les nations échouent aujourd'hui parce que leurs institutions économiques extractives ne créent pas les incitations nécessaires pour que les gens puissent épargner, investir et innover. Des institutions politiques extractives soutiennent ces institutions économiques en renforçant le pouvoir de ceux qui bénéficient de l'extraction. Les institutions économiques et politiques extractives, bien que leurs spécificités varient selon les circonstances, sont toujours à la base de cet échec. »* (Banque Mondiale 2018).

Ces chartes et stratégies restent jusqu'à présent lettres mortes pour des raisons que le climat des affaires ne s'est jamais amélioré en RDC qui reste classée parmi les pays les moins performants selon les rapports DOING BUSINESS de la Banque Mondiale. En 2013 dans ses analyses sur l'impact du climat des affaires en RDC, Sebigunda (2013) a démontré que l'hostilité au climat d'investissement conduisait à

des pratiques de corruption par des entreprises afin de survivre. Seules les entreprises capables de payer une corruption élevée affichaient une bonne performantes mais dont l'effet incertain de cette dernière réduisait à court terme l'orientation des entreprises pour deux raisons. D'une part, l'incertitude de maintien au pouvoir des politiciens corrompus par les entreprises et d'autre part, l'imposition aléatoire et arbitraire ; « *En fait, ayant payé un pot-de-vin dans le passé, l'entreprise est vulnérable à toute forme d'extorsion à l'avenir* » (Sebigunda 2013).

9.1 *Entrée sur le marché*

Une économie est qualifiée de compétitive au niveau international si la facilité des affaires est effective pour attirer les investisseurs privés. Or, depuis années, le système productif congolais et l'environnement des affaires sont incompatibles à la concurrence et ont contraint les nouvelles entreprises à entrer sur le marché et d'autres installées à disparaître (AFDB 2013). Ceci suite à une prolifération d'impôts par son régime fiscal qui décourage les entreprises à tenir une comptabilité reflétant la réalité de l'activité. De même, ce régime fiscal a poussé certaines entreprises vers le secteur informel qui représente 70% de l'économie congolaise. On remarque aussi la difficulté des institutions publiques à fournir un environnement approprié ou à imposer des barrières à travers leurs politiques et procédures gouvernementales. Ceci empiète l'amélioration des conditions socio-économiques, les compétences commerciales, l'aide financière et non financière (Bruton, Ahlstrom et Li, 2010).

La RDC est parmi les pays où les régulations gouvernementales sont contraignantes à l'entrée massive des entreprises sur le marché formel. Les entreprises informelles étant exemptes de plusieurs procédures administratives et obligations administratives, ces dernières se heurtent à bien d'autres barrières ou contraintes qui entravent la facilité d'entrer sur le marché.

Tableau 66: Facilité d'entrée sur le marché d'activités

Facilité d'entrée	Urbain	Rural	%	Chi-carré	df	Sig.
Non	26	32	63	.565a	1	.452
Oui	18	16	37			
Total	44	48	100			

Sources : auteur

Les résultats du tableau 66 montrent que plusieurs microentreprises enquêtées affirment ne pas avoir assez de difficulté d'entrer sur le marché. Malgré cette situation, nous avons essayé d'identifier à travers des interviews quels sont ces obstacles auxquels ces entrepreneurs peuvent se heurter avant et pendant l'exécution de leurs activités.

9.2 *Obstacles des MPME agroalimentaires au Sud-Kivu*

L'économie de la province du Sud-Kivu est particulièrement tournée vers l'agriculture et le commerce. La majorité d'entreprises de cette province travail dans l'informel dont les obstacles suivants ont été identifiés comme entrave à leur expansion. Pour calculer les scores des obstacles rencontrés par les MPME agroalimentaire, une échelle de Likert a été utilisée allant de 1 à 5 dont 1 : n'est pas un obstacle, 2 : obstacle mineur, 3 : obstacle modéré, 4 : obstacle majeur 5 : obstacle sévère. Les contraintes identifiées concernés l'accès au financement, à l'électricité, aux équipements modernes, la qualité de produit fini, l'accès à l'information, l'approvisionnement en matières première, la compétition, la corruption etc.

9.2.1 Obstacles dans les zones de production

Parmi les obstacles répertoriés dans les zones de production, l'accès au financement vient en premier lieu suivi de manque de moyen transport. Le vélo et la manutention reste les grands moyens le plus utilisés pour le transport de la matière première du lieu de production vers le lieu de transformation. Compte tenu de mauvaise qualité des infrastructures de dessertes agricoles et de la distance assez longue entre lieu de production et de transformation, l'approvisionnement en matière première est réduit suite au moyen de transport utilisé. Dans ces zones, il s'observe un faible accès aux équipements de production et des pièces de rechange dont leurs coût d'acquisition sont élevés et leur disponibilité sur le marché reste réduite. A ceci s'ajoute la multitude des taxes, de tracasseries et une asymétrie d'information sur les marchés ruraux. en dernières positions, les entrepreneurs des zones de production ont classés la faible productivité et la qualité du produit fini, la compétition, l'expérience managériale et l'accès à l'électricité comme obstacles à leurs activités.

9.2.2 Obstacles dans la zone de consommation

De même que pour les MPME des zones de production, celles de la zone de consommation sont confrontées aussi à l'accès réduit au financement malgré la présence de plusieurs institutions de microfinance. La multitude de taxes et la corruption, approvisionnement en matière premières et en courant électrique et la compétition des produits importés sont classés parmi les cinq importants obstacles dont les entrepreneurs font face. Les raisons suivantes peuvent expliquer la prédominance de ces obstacles. Il s'agit de l'amalgame des services collecteurs des taxes administratives, la ruse des agent publics, le manque de promotion de la petite entreprise par le gouvernement et le faible investissement du secteur privé dans la modernisation du secteur de transformation agroalimentaire. La saisonnalité de production, l'éloignement entre zone de production et celle de consommation plus le mauvais état des routes entres de ceux zones entravent à l'approvisionnement régulier en matières première. Les coupures intempestives du courant réduit de temps de production ainsi que le chiffre d'affaires des MPME agroalimentaires dans la zone de consommation. Malgré que la plupart des MPME ne sont pas dotées en équipement modernes, leur disponibilité sur le marché été élevé par rapport dans les

zones de production. On signale que leur accessibilité est réduite suite à leur prix élevé et au manqué d'application de la politique de d'exonération ou de réduction de droits de douanes pour les matériels de production agricole. En dernière on peut citer la segmentation du marché, l'asymétrie d'information réduite dû à l'utilisation des NTIC par les opérateurs économiques dans ce milieu. Enfin, on trouve l'expérience managériale malgré que la plupart de ces entrepreneurs ne soient pas formés et encadrés dans leurs domaines d'activités.

Le tableau 71 présente les scores des obstacles identifiés par les entrepreneurs selon les zones de production et de consommation. L'objectif de ce tableau est de dégager les différences (à l'aide du test de t-student) qu'on peut observer entres les obstacles et donner les raisons qui pourraient les expliquer. Ces résultats ont fait partie d'une publication scientifique corrigée par les pairs.

Tableau 67: Types d'obstacles en zones de production et de consommation

Obstacles	Zones		F1	df	Sig.
	Consommation	Production			
Internes					
Accès aux finances	4.250	4.470	.353	1	.554
Expérience managériale	1.955	2.917	16.266*	1	.000
Approvisionnement matière première	3.455	3.104	1.721	1	.193
Électricité	3.432	2.771	4.670*	1	.033
Accès à l'information	2.182	3.021	12.375*	1	.001
Accès à l'équipement	2.886	3.792	9.389*	1	.003
Externes					
Corruption	3.525	3.229	1.191	1	.278
Compétition	3.182	2.958	.591	1	.444
Taxes	3.773	3.479	1.274	1	.262
Faible productivité et qualité des produits finis	2.295	3.021	7.648*	1	.007
Segment du marché	2.386	3.313	1.725*	1	.000
Transport	3.182	3.917	5.257*	1	.024

*p<0.05

Source : Sadiki et al., 2020

L'accès au financement reste l'obstacle majeur auquel les entrepreneurs se heurtent avant le lancement et pendant l'exécution de leurs activités. Tous les entrepreneurs ruraux et urbains se heurtent presque de la même manière à cet obstacle, d'où l'absence de différence statistique entre les deux variables. Suite aux exigences d'accès au crédit, les entrepreneurs préfèrent recourir à soit l'autofinancement, soit au financement de proximité. Ce financement fait référence au recours à l'entourage de l'entrepreneurs pour emprunter de l'argent pour financer les activités de production. Les entrepreneurs préfèrent ce financement informel dans le sens que ce dernier n'est pas exigeant en termes taux d'intérêt, de délais de remboursement et aussi par l'obligation d'exhiber une garantie pour y accéder. L'approvisionnement en matières premières reste un obstacle majeur pour les unités des transformations. Le mauvais état des routes et la faible productivité dans les zones de production entrainent une hausse de prix d'acquisition des matières premières et les moyens de transport en milieu rural, en l'occurrence le vélo, réduisent la quantité des matières premières à transporter au lieu de transformation. L'absence des réseaux de transport adéquat entravent la distribution des matières premières et la distribution des produits finis sur les marchés. Il s'ajoute un manque criant des lieux d'entreposage et d'infrastructure de stockage en milieux ruraux et urbains. D'autres contraintes connexes sont entre autres l'insuffisance de la quantité de la matière première fournie de soudure, le délai de livraison rallongé surtout en période creuse.

Au Sud-Kivu, la transformation agroalimentaire reste jusqu'à présent dépendante du caractère saisonnier des cultures transformés suite au manque d'infrastructure d'entreposage et de conservation de la matière première. (Dietz et al., 2000) montrait qu'en contre-saison il y avait absence d'alternative d'approvisionnement en matière suite à l'épuisement de stock dans certaines unités de transformation. Il faut aussi signaler que les relations producteur-transformateurs-consommateurs dans les pays africains restent difficiles et complexes suite à une mauvaise coordination des chaînes d'approvisionnement et de commercialisation dans certaines filières agricoles (Agra 2009 ; Kirsten et al. 2009).

L'investissement initial en équipement dans les unités de transformation enquêtées semblent être faibles dans l'ensemble et l'affectation des revenus dans la satisfaction des besoins quotidiens des ménages réduit le capital de réinvestissement. Malgré que les coûts d'investissements en équipement dans les micro entreprises africaines soient parfois négligeables, il existerait des coûts fixes liés aux investissements en équipements de production dans certaines activités informelles qui peuvent entraver l'entrée sur les marché (Grimm, Krüger, and Lay 2011). Au Sud-Kivu, la disponibilité et l'accessibilité réduite aux matériels de production moderne entravent à l'accroissement de la productivité des unités de transformations. Par conséquent, les produits transformés sont faiblement diversifiés sur le marché local. Une relation positive se dégage entre la localisation d'une unité de transformation et l'accès à l'équipement moderne ($F=9.389$, $p<0.05$) mais dont la sévérité est plus observée en milieu rural qu'en milieu urbain. En milieu rural, il s'observe une rareté des pièces

de rechange, ce qui rend coûteux l'accès à ce dernier. Il a déjà été démontré qu'en Afrique Subsaharienne, les entrepreneurs parcourent des longues distances pour s'approvisionner en pièces de rechange(Dietz et al., 2000). A tous ces obstacles, on y ajoute un manque de courant électrique. Dans les milieux ruraux du Sud-Kivu, il y a une quasi-inexistence du courant électrique ce qui poussent les unités de transformation à l'utilisation des groupes électrogènes. D'où, un accroissement en coût de production. En milieu urbain, les coupures intempestives entravent à la bonne performance de ces entreprises. La Banque Mondiale avait démontré qu'en RDC les délestages duraient en moyenne 21,8 jours par mois et coûtaient aux entreprises entre 5,5% à 22,7% de leurs chiffres d'affaires (Banque Mondiale, 2017). Au Sud-Kivu l'approvisionnement en courant électrique aux MPME agroalimentaires varient souvent entre 3 à 4 heures pendant les heures de travail.

La compétition avec les produits importés a une sévérité élevée en zone de consommation urbaine suite à la diversité de ces produits, à leur qualité et quantité et à leur prix concurrentiels par rapport aux produits locaux. De même, les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants par rapport à ces critères précédemment cités.

Enfin, le paiement de pot-de-vin reste une entrave au fonctionnement des microentreprises visitées. Les entrepreneurs adhèrent à cette pratique dans le but de se créer des faveurs personnelles des agents ou services de collectes des recettes publiques. L'assujettissement de ces entrepreneurs à cette pratique de corruption serait aussi dû à leur ignorance de texte légiférant leur domaine d'activité. Néanmoins, étant donné que la corruption a été institutionnalisée dans plusieurs services publics depuis de décennies, les entrepreneurs du Sud-Kivu ne peuvent échapper à cette pratique.

9.3 *Perception du climat des affaires par les entrepreneurs*

L'environnement des affaires peut être défini sous diverses catégories en fonction de ses attributs, de ses objets ou en fonction de la perception de ses membres (Kipley et al., 2018). C'est cette dernière catégorie qui fera objet des résultats de cette partie. L'appréciation de l'environnement par ses membres donne des signaux de son développement tant au niveau local qu'au niveau international (Hamplová and Provazníková 2015). Les entrepreneurs interprètent leur propre version de l'environnement qui à travers celle-ci leurs prises de décisions sont influencées. Certes le comportement entrepreneurial face à leur environnement ne peut toujours être objectifs néanmoins reflètent la réalité socialement construite par leur environnement (Mboko 2018).

9.3.1 Appréciation du climat des affaires durant les 3 dernières années

La bonne perception des entrepreneurs par la société et vice-versa est un des facteurs importants pour la croissance économique d'un pays. Les opinions des entrepreneurs face à leur environnement des affaires jouent un rôle important dans la motivation de création d'entreprise et de l'attitude de l'entrepreneuriat (Belás et al.

2015). De ce fait, les entrepreneurs du Sud-Kivu ont eu diverses opinions par rapport à leur environnement des affaires dans l'ensemble.

Tableau 68: Perception du climat des affaires durant les 3 dernières années

Perceptions de l'entrepreneur	Urbain	Rural	Total
N'a pas changé	18	33	51
Il s'est amélioré	7	7	14
Il s'est détérioré d'avantage	18	8	26
Total	44	48	92
Khi-carré		**df**	**Sig**
9.101a		**3**	**.028***

*(p-valeur < 0.05)

Source : auteur

Les résultats du tableau 68 montrent que plus de la moitié soit 55,4% d'entre eux pensent que ce dernier n'a pas changé durant les trois dernières années. Tandis que pour 28,2% la situation s'est détériorée davantage durant la même période contre 15,2% qui ont vu une nette amélioration. Les résultats de Khi-deux montrent qu'il existe une différence significative entre les différences opinions des entrepreneurs et leur milieu de localisation. On peut lire dans le tableau que plus un entrepreneur est localisé en milieu rural, plus il considéré que le climat n'a pas changé que celui exerçant en milieu urbain. En outre, les entrepreneurs urbains perçoivent plutôt que leur environnement des affaires s'est détérioré davantage. Il sied de signaler qu'aucune différence significative n'a été trouvée entre les caractéristiques des entrepreneurs (expérience, scolarité, sexe) et leurs opinions par rapport à leur climat des affaires durant les dernières années. Par contre, une différence significative (*khi-deux : 21.402[a] ; dl :12 ; p=.045 < p=.05*) se dégage entre l'âge des entrepreneurs et leurs opinions. Ceci voudrait dire que plus un entrepreneur a l'âge qui varie entre 25 et 44 ans, apprécie le moins l'évolution du climat des affaires durant les trois dernières années.

9.3.2 Attitudes des institutions publique provinciales faces aux entrepreneurs

Comme on l'a dit précédemment, l'attitude de la société vis-à-vis de ses entrepreneurs constitue un facteur de croissance car elle stimule la création des entreprises.

Tableau 69: Attitudes des institutions publiques provinciales vis-à-vis des entrepreneurs locaux

Perceptions de l'attitude des institutions publique provinciales	Urbain	Rural	Total
facilitent la concurrence avec des produits importés	8	4	12
Ne prennent pas en considération nos activités	3	18	21
On constate qu'elles nous considèrent comme "vache laitière"	25	15	40
Ne prennent pas en compte leurs responsabilités vis-à-vis des entrepreneurs	8	11	19
Total	44	48	92
Chi-carré Tests	**Valeur**	**df**	**Sig.**
	14.876a	**3**	**.002***

*p-valeur < 0.05

Source : nos investigations

Du tableau 69, l'opinion la plus importante des entrepreneurs se paraphrase en ces termes *« l'État nous considère comme des vaches laitières »*. Le mot « Etat » dans cette phrase remplace toutes les institutions publiques provinciales susceptibles à faciliter le climat des affaires dans la province.

En combinant cette opinion avec les autres, on constate que le gouvernement provincial est considéré comme démissionnaire de son rôle de la promotion de la petite entreprise locale. De ce fait, 13% d'entrepreneurs ont statué que les institutions publiques provinciales facilitent la concurrence. Cette argumentation est basée sur le fait que l'entrée massive des produits importés ne s'accompagne pas par des politiques de protection de la petite entreprise locale pour faire face à la concurrence. Ceci nous amène à constater que 22,8% d'entrepreneurs et surtout du milieu rural considèrent que leurs activités entrepreneuriales ne sont pas prises en compte par le gouvernement provincial du fait qu'ils n'ont jamais tiré d'avantage venu d'un service public. Par contre, les entrepreneurs urbains en majorité ceux ayant entre 5 à 14 ans d'expérience considèrent que le gouvernement provincial n'est préoccupé que par la collecte des taxes et autres contributions relatives à leurs

activités raison pour laquelle ils pensent être considérés comme *« vaches laitières »*. De ces résultats on remarque une différence significative (*khi-deux* : 14.876a, p=0.002 < p=0.05) entre la localisation des entrepreneurs et les opinions dans les sens que dans le milieu urbain, la présence des multiples services étatiques de collectes de recettes rend vulnérables ces derniers face à la multi-taxation. Ce qui peut expliquer leurs opinions.

9.3.3 Système d'imposition et de taxation

Le fonctionnement des entreprises enquêtées dans le secteur ne leur épargne en rien à une multi-taxation par les services publics et dont la plupart est estimée par les entrepreneurs comme non conformes à leurs activités. Néanmoins, nous estimons que la connaissance préalable du système de taxation et d'imposition (coût, période de collecte, institutions créancières) par les entrepreneurs du Sud-Kivu, constituerait un atout pour faire face aux malversations des services publics à leur égard.

Tableau 70: Appréciation du système de taxation et d'imposition

Opinions	Urbain	Rural	Total
Ambiguë et imprévisible	13	12	25
Inapproprié à leurs activités compte tenu de la situation économique du pays	21	12	33
Il est comme un moyen de d'oppression	2	7	9
Source de troubles dans les activités	4	13	17
Peu efficace et contraignant	4	4	8
Total	44	48	92
Chi-carré Tests	**Valeur**	**df**	**Sig.**
	9.882a	**4**	**.042***

*p < 0,05

Source : nos investigations

Il ressort du tableau 70 que 36% d'entrepreneurs jugent le système de taxation non conforme à leurs domaines d'activités compte tenu de la situation économique du pays. Cette situation s'explique par le fait que le service collecteur s'avère n'avoir

pas d'attribution sur les types d'activités exercées par les entrepreneurs. Comme illustration, certains avouent avoir eu à payer de redevance relevant du domaine de culture et art. Ceci renforce notre hypothèse de dire que l'ignorance du fonctionnement du système fiscal constitue l'un des facteurs majeurs d'assujettissement des entrepreneurs par les agents des services publics. En outre, on trouve 27% d'entrepreneurs qui pensent que le système est ambigu et imprévisible. Ceci s'explique d'abord le fait que la période de la collecte des taxes n'est pas précise au cours de l'année malgré que c'est « *parfois durant la période production, qu'on assiste à plusieurs descentes d'agents collecteurs des taxes publiques* ». Ensuite, le nombre de ces taxes n'est pas connu à l'avance. Comme on le verra dans la section précédente, la recherche des faveurs à travers le paiement de pot-de-vin auprès des agents publics peut dans certaines circonstances constituer une source de conflit et moyen d'oppression. Il est visible que dans le milieu rural les entrepreneurs estiment la collecte des taxes être parfois à la base de conflit avec les agents collecteurs qui depuis des années utilisent leur pouvoir pour les oppresser et les contraindre à des paiements des taxes non justifiées.

9.3.4 Paiement de pot-de-vin

Compte tenu de l'ambiguïté du système de taxation et d'imposition, de la crainte de créer de conflits avec les agents collecteurs des taxes, et d'éviter des arrêts d'activités qui seraient dus au non-paiement des taxes, les entrepreneurs sont appelés à pratiquer le paiement de corruption. La justification de cette pratique illicite est expliquée par les arguments suivants.

Tableau 71: **Motifs de paiement de corruption**

Raisons de paiement de pot-de-vin	Milieu		Total
	Urbain	Rural	
Stratégie de réduction coût de taxes ou impôts à payer	9	6	15
Moyen d'échapper aux réglementations gouvernementales	4	2	6
Création des faveur personnelles	23	20	43
Garantie de bon fonctionnement sans troubles	8	20	28
Total	44	48	92
Chi-carré test	**Valeur**	**df**	**Sig.**
	6.457a	**3**	**.091**

*p<0,1

Source : nos investigations

Il se révèle que 46,7% d'entrepreneurs justifient cette pratique dans le seul but de créer des faveurs auprès des services des collectes des taxes et 30,4% le font pour s'assurer une garantie de bon fonctionnement. De ces deux variables on a trouvé une différence significative entre les motifs de paiement de corruption et l'âge des entrepreneurs de 25 à 44 ans. Par contre, aucune autre caractéristique sociodémographique des entrepreneurs comme l'expérience, la scolarité, formation, âge et sexe ne justifie le paiement de la corruption par ces derniers. D'autres attestent que le paiement de corruption est une stratégie de réduction de coût dû. « *Les montants inscrits sur les documents de redevances d'impôts et de taxes présentés par les agents publics ne correspondent pas aux montants exacts* ». De ce fait on peut dire que plus le montant d'un impôt et d'une taxe est élevé, plus flexible serait un entrepreneur à négocier une réduction d'où, la justification de la corruption. Au niveau national, la RDC est classée parmi les pays où la corruption est élevée. Le paiement de la corruption n'est qu'un phénomène qui se situerait simplement aux activités entrepreneuriales car elle gangrène toute la société congolaise du sommet au plus niveau de la population. Selon le baromètre mondial de la corruption au moins 85% des personnes en RDC ont perçu que le niveau de corruption avait augmenté durant l'année dernière et au moins 80% d'usagers des services publics ont payé un pot-de-vin durant la même période (Transparency International, 2019[14]).

Les études précédentes ont révélé que la recherche des faveurs auprès des services publics à travers le paiement des pots-de-vin crée une interdépendance entre les deux parties dont les conséquences sont doubles. Premièrement, il permet d'accroître la confiance et d'établir une croyance commune. Ceci permet aux entreprises d'accroître leurs revenus à travers l'obtention des prêts et des projets publics (Graeff, 2008). Deuxièmement, le paiement des pots-de-vin crée de réseaux qui permet aux entreprises nouvellement entrées sur le marché de surmonter certains obstacles liés à leurs statuts sur le marché ou liés à leurs tailles surtout pour les petites entreprises (Aldrich & Auster, 1984). Ceci réduit leur risque de fermeture. Néanmoins, la création de réseau et confiance peuvent causer des effets à rendement décroissant pour les entreprises pour de raison de congestion. Ainsi, si toute chose restant égal par ailleurs, la performance des micro et petites entreprises diminuera à la suite toute unité supplémentaire de corruption car elles ne peuvent absorber sans limites toutes les opportunités créées par les pots-de-vin (Yiu & Lau, 2008).

De ce qui précède, le tableau ci-dessous complètent les résultats sur les perceptions des entrepreneurs sur les tracasseries dans leurs activités.

[14] https://www.transparency.org/en/countries/democratic-republic-of-the-congo consulté le 16 juin 2020.

Tableau 72: Aperçu général du climat des affaires[15]

Opinions	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5 (%)	Moyennes	Écart-types
Constat des tracasseries excessives	8,9	10,4	3	44,7	33	3.821	12.544
Prise en compte des tracasseries	3	18	4,5	67	7,5	3.582	.9716
Pratique régulière de pot de vin	3	25,3	7,5	53,8	10,4	3.433	10.762

Source : nos investigations

Du tableau 72 on peut voir que la majorité d'entrepreneurs soit 80,7% avec une moyenne de 3,82 sur une échelle de 1 à 5 déclarent que les tracasseries sont excessives dans leurs activités entrepreneuriales. Elles se traduisent par une multiplicité des taxes publiques à payer. L'absence de la législation sur la gestion des activités informelles dans le pays rends les entrepreneurs vulnérables à tous les prédateurs qui leurs imposent des taxes sans soubassement légal. Comme exemple en milieu urbain, nous avons identifiés plusieurs taxes dont les entrepreneurs sont appelés à payer notamment la taxe de l'environnement, DGRAD, DGI, taxe sur la pollution, hygiène et assainissement, taxe sur la licence de vente de boissons de fabrication artisanales, Patente, Culture et Art, Quittance de la Zone, etc) En milieu rural, il a été constaté que les unités de transformation sont appelées à payer pour avoir l'autorisation de peser leurs matières premières à transformer. Cette taxe est communément appelée « *taxe ya kilo* ». Ceci revient à dire que l'entrepreneur est redevable au gouvernement pour un simple acte de peser les sacs de farine de manioc, maïs ou de riz à transformer. Les tracasseries régulières poussent les entrepreneurs à considérer celles-ci dans leurs activités. Ceci revient à dire que, quel que soit le résultat (profit ou perte) enregistrés, l'entrepreneur est contraint dans certaines circonstances obligé d'effectuer au moins un paiement de pot-de-vin. Ceci se justifie par le fait qu'au moins 71,7% d'entre eux affirment pratiquer régulièrement le paiement de pot de vin aux agents collecteurs des taxes. Cette pratique permet d'une part à un entrepreneur d'échapper au paiement du montant pour lequel il est redevable et d'autre part de payer un montant réduit des taxes non légales lui imposées.

[15] 1: Pas du tout d'accord, 2: Pas d'accord, 3 Neutre, 4 :D'accord, 5 : entièrement d'accord

9.3.5 Perceptions des attitudes des IMF face au secteur agroalimentaire

Les perceptions des Institutions de Microfinance diffèrent du milieu urbain au milieu rural comme l'atteste la significativité du test de khi-carré (avec p=0.000 qui est inférieur à p<0.05) entre ces dernières. Dans les sections précédentes, nous avons évoqué que le manque de financement constituait l'une des contraintes majeures dont font face les entrepreneurs du Sud-Kivu. Le manque de garantie, la faible pénétration du système financier dans la province ainsi que la faible diversité des services octroyés par les IMF seraient des facteurs clés de l'inaccessibilité des crédits pour certains entrepreneurs.

Tableau 73: **Perceptions face aux IMF**

Attitude des IMF face activités agroalimentaires au Sud-Kivu	Urbain	Rural	Total
Attitude favorable malgré la faiblesse de crédit octroyé	10	1	11
Critères stricts d'octroi des crédits	16	7	23
Pas d'opinion : manque d'information sur les conditions d'octroi de crédit	9	9	18
Attitudes défavorables face aux activités relatives à l'agriculture	9	31	40
Total	44	48	92
Chi-Square Tests	**Valeurs**	**df**	**Sig.**
	22.855a	**3**	**.000***

*p<0.05

Source : nos investigations

De ce fait on peut en déduire qu'un entrepreneur rural est plus convaincu que l'attachement direct de leurs activités à l'agriculture constitue l'une des raisons de la réticence des IMF à leur octroyer de crédit étant donné l'incertitude du secteur agricole suite au changement climatique, l'incertitude sur les quantités produites, la rigidité des prix agricoles. Ces facteurs entravent à la génération des revenus des

acteurs du secteur agricole qui réduit leur capacité de détenir des garanties et couvrir les frais à payer suite au taux d'intérêt des IMF qualifié d'exorbitant. Pour les entrepreneurs urbains, l'accès au crédit serait possible sauf que ce dernier est faible. Malgré que le crédit puisse être accessible, il reste inférieur au montant de leur besoin de financement suite au manque de garantie conséquente. On remarque que 25% d'entre eux dont la plupart sont en milieu urbain attestent les critères d'octroi des IMF restent trop contraignants pour faciliter l'accès au crédit. Bawuah et al. (2014) ont constaté qu'au Ghana, le coût de capital spécialement pour le secteur informel était élevé pour permettre aux PME qui ont contracté un crédit dans les conditions imposées par les IMF à rembourser leurs dettes. Le taux d'intérêt élevé les empêchait à capitaliser ce qui réduit leur capacité de croissance et d'expansion. Ils ajoutent que la nécessité des PME de s'acquitter de leurs obligations fiscales aggravait leur situation de remboursement de crédit.

En mettant en relation ces perceptions avec les caractéristiques des entrepreneurs comme leurs expériences et leur niveau d'étude, on trouve une différence significative avec le test de Khi-carré. Ainsi, on peut dire que les entrepreneurs qui ont atteint le niveau d'étude secondaire perçoivent par rapport à ceux qui ont atteint le niveau supérieur (université) que les critères d'octroi de crédit sont stricts avec une réticence des IMF face aux activités relatives à l'agriculture. En outre, cette même observation se fait entre les entrepreneurs ayant une expérience de moins de 25 ans dans leurs activités.

9.3.6 Perception de changement dans le court terme

Des interviews effectuées auprès des entrepreneurs, on remarque que la confiance de ces derniers dans les institutions publiques ne cesse de décroître du jour au lendemain. Le gouvernement a abandonné son rôle régalien de promoteur de la petite entreprise mais s'est substitué en bourreau de ses propres citoyens entrepreneurs.

Tableau 74: Changement de situation dans le court terme

Pensez-vous que la situation va changer dans le court terme ?	Urbain	Rural	Total
Rien ne va changer	29	32	61
Un changement est possible	15	16	31
Total	44	48	92

Source : nos investigations

Au total 66,3% d'entrepreneurs que ce soit en milieu rural comme en milieu urbain pensent que la situation ci-haut évoqué ne changera pas dans le court terme. L'appréciation de l'environnement des affaires s'est avérée diversifiée entre les

opinions des entrepreneurs ruraux et urbains. Néanmoins, le pessimisme qu'affichent ces entrepreneurs face à un changement peut être un des facteurs décourageant les nouveaux entrés sur les marchés local. Seuls 33,7% d'entrepreneurs sont optimistes face à une amélioration du climat des affaires. Certains ont évoqué qu'avec le changement de régime gouvernemental, certaines habitudes et comportements surtout liés à la corruption pourraient bien diminuer.

Dans leur analyse sur les freins de croissance des entreprises au Cameroun, St. Pierre et al. (2015) ont démontré que malgré l'existences des textes favorables aux développement de PME, aucune amélioration n'est visible. Les dirigeant des PME considèrent que leur environnement des affaires est continuellement défavorable suite au manque du personnel qualifié, à la corruption, à l'accès au financement, au délai de paiement des factures, et à la situation économique du pays (St-Pierre et al. 2015). De même pour les entrepreneurs tchèques avaient affirmé que l'environnement des affaires dans lequel ils évoluaient, était incertain et défavorable dans le court terme car considéraient ne pas être supportés par leur gouvernement (Hamplová and Provazníková 2015).

Il ressort des entretiens effectués avec les entrepreneurs au Sud-Kivu, des langages comme : *« Nous travaillons au rythme du pays », Pourquoi payer les taxes alors que ces dernières serviront à l'enrichissement des agents de l'État ? Pour nous, corrompre un agent nous donne plus de flexibilité de travailler ».* Ces langages viennent renforcer le pessimisme au changement et aussi l'encouragement à perpétuer le paiement de pot-de-vin come moyen de survie dans un environnement des affaires contraignant.

Néanmoins, quelques critiques et observations peuvent être émises du côté des entrepreneurs et de celui des services publics. Il s'agit de :

- L'ignorance de la législation constitue un handicap qui assujettit les entrepreneurs à une sur-taxation de la part des services publics ;
- Le manque de coordination dans les associations et coopératives du secteur agroalimentaire ne leur permet de constituer une force de négociation face aux différentes tracasseries enregistrées. Comme nous l'avions signalé bien avant la plupart d'entre celles-ci sont créées pour des fins plutôt sociales qu'économiques. Constitué un syndicat de négociation ne fait pas l'unanimité dans plusieurs activités, vu que certains entrepreneurs ne seraient même pas reconnus par leurs associations informelles ;
- De part de l'autorité gouvernementale, il existe un manque de volonté pour faciliter le climat d'affaires à l'entreprise locale ;
- L'amalgame des services collecteurs des recettes gouvernementales ;
- Le manque de sensibilisation des opérateurs économiques du secteur informel sur les droits auxquels ils sont appelés à s'abroger dans l'exécution de leurs activités entrepreneuriales.

Malgré que le climat des affaires soit contraignant, ce dernier constitue une opportunité pour certains entrepreneurs dans le sens que ces derniers à échapper à la rigueur de la loi fiscale. Les faveurs accordées suite au paiement de pot-de-vin constitue dès à présent une opportunité pour les entrepreneurs capables de s'acquitter de cette obligation imposée par le système.

De ce fait, une constitution de syndicat dans le secteur agroalimentaire permettrait à ces entrepreneurs de constituer une force de négoce sur la législation du secteur et ainsi être formés. Il a été constaté que le taux élevé de création des entreprises dans une société était fonction de la perception de climat des affaires. D'où, une création d'emploi et accroissement de son PIB. En général, l'opinion dominante est que les pays qui offrent des meilleures conditions pour entreprendre atteignent également un niveau de vie plus élevé (Belás et al. 2015). De ce fait la RDC quant à elle a toujours été placé parmi les derniers où la perception de son climat des affaires est le plus contraignant dans le monde. Malgré qu'elle ait gagné trois points dans le classement durant le dernier quinquennat, elle reste toujours placée par les dix derniers pays dans presque tous les indicateurs sur le climat des affaires. La protection des investisseurs minoritaires, le pays ménage moins d'effort et reste placé à la 180ème place pour le paiement des taxes. Il faut signaler qu'on enregistre 52 taxes qui sont payées à chaque 345 heures au cours de l'année. Malgré les avancées significatives faites depuis 2012 concernant le paiement d'impôt et taxes en intégrant la TVA qui a remplacé l'Impôt sur le Chiffre d'affaire, le recouvrement de la TVA reste surchargée par une lourde bureaucratie entachée par un acquittement annuel d'au moins 480 taxes et redevances tel que reporté par le commission « industrie de la FEC » (AFDB 2013). L'environnement des affaires reste contraignant dans la province du Sud-Kivu malgré que la majorité des PME soient informelles.

9.4 *Critiques sur la relance du secteur agroalimentaire en RDC et pistes de solutions*

Pour relancer son secteur agroalimentaire et diminuer sa dépendance aux importations alimentaires, le gouvernement congolais en 2014 avait adopté un projet de création de 22 différents parcs agroalimentaires sur toute l'étendue de la république sur une surface de 1,5 millions d'hectare. De ces 22 parcs, un seul a vu le jour. Lancé en 2014, le Parc de Bukanga-Lonzo devrait s'étendre sur 5000 ha mais il a occupé 2000 ha pour la production de maïs. Le projet s'est arrêté au cours de l'an 2018 malgré les éloges fait à son égard par le pouvoir en place. D'après le rapport fait par The Oakland Institute, le non-respect de principe d'accord entre le gouvernement et la société Africom est à la base de la faillite du projet. Selon ce rapport, Africom a accusé le gouvernement congolais pour son désengagement dans le paiement des factures évaluées à 19 millions de dollars américains. Le gouvernement congolais a reconnu l'échec du projet mais dont le seul responsable serait la société Africom suite à sa mauvaise gestion. D'emblée le projet du parc agroalimentaire Bukanga-Lonzo a été un échec mais compte tenu du regain de la

relance d'autres projets similaires dans les provinces, il revient de répondre à la question suivante : *Faudra-t-il exclusivement encourager la création d'un parc agro-industriel pour relancer le secteur agroalimentaire du Sud-Kivu ?* Certes, les parcs agroindustriels seront indispensables dans la production à grande échelle et à la réduction de la dépendance du Sud-Kivu aux produits agricoles importés. Néanmoins, le projet pilote de Bukanga-Lonzo n'a pas une lueur d'espoir dans l'implantation des autres parcs agro-industriels dans d'autres provinces. Il a été révélé certains facteurs qui ont conduit à la débâcle du projet de Bukanga-Lonzo.

En effet, au projet de Bukanga Lonzo on peut ajouter une longue liste d'autres projets et politiques agricoles adoptés par le gouvernement congolais depuis son accession à l'indépendance et dont les résultats escomptés n'ont jamais satisfaisants. Il s'agit de :

- Retroussons les manches (Salongo) 1966-1977 ;
- Plan intérimaire de relance agricole 1966-1972 ;
- Fonds de relance économique (Plan Mobutu) 1978-1981 ;
- Programme agricole minimum (PAM) 1980-1981 ;
- Programme intérimaire de réhabilitation 1983-1985 ;
- Conjoncture économique (Plan de relance agricole) 1982-1984 ;
- Programme d'autosuffisance alimentaire (PRAAL) 1987-1990 ;
- Programme intérimaire de réhabilitation économique
- Plan quinquennal de développement économique et social 1985-1990 ;
- Programme d'autosuffisance alimentaire (PRAAL) 1990 ;
- Plan directeur du développement agricole et rural 1991-2000 ;
- Programme national de relance du secteur agricole et rural (PNSAR) 1997-2001 ;
- Programme d'urgence d'autosuffisance alimentaire (PUAA) 2000-2003
- Programme triennal d'appui aux producteurs du secteur agricole 2000-2003 ;
- Actions prioritaires d'urgence (APU) 2002-2003 ;
- Document intérimaire de stratégie de réduction de pauvreté (DSRP) 2003 ;
- Programme multisectoriel d'urgence de reconstruction et de réhabilitation (PMURR) 2000-2006 ;
- Programme national d'urgence de renforcement des capacités (PNURC)
- Plan de mécanisation du secteur agricole
- Programme indicatif national (PIN) : pour la province du Kivu ;
- Programme d'appui à la réhabilitation du secteur agricole et rural

(PARSAR) ;

- Projet de réhabilitation du secteur agricole dans les provinces du Kasaï-Oriental, Kasaï-Occidental et Katanga (PRESAR) ;
- Tables rondes, dont une en agriculture et sécurité alimentaire mars 2004.

Ainsi, privilégier un parc agroindustriel au Sud-Kivu sans tenir compte des caractéristiques de l'agriculture familiale biaiserait les effets escomptés si et seulement celle-ci n'est pas accompagnée par l'encadrement efficace de l'agriculture familiale et une bonne gestion des fonds alloué au projet. En général La RDC compte plus de 16 millions des ménages d'exploitants agricoles qui cultivent une superficie de 6 à 8 millions d'hectares (soit 1 à 1,5ha par ménage) sur le total de 10 millions d'hectare exploités annuellement sur toute l'étendue de la RDC. Au Sud-Kivu, on compte 1,3 million de ménages agricoles qui exploitent des superficies de moyenne de 0,5ha par ménage. Concernant l'agriculture moderne, elle est uniquement réservée aux cultures de rente (café, cacao, thé, canne à sucre, etc.) dont la totalité de la production est quasi destinées à l'exportation.

En effet, en priorisant l'installation d'un parc agroindustriel en RDC sans l'accompagnement de l'agriculture familiale allait en contradiction avec les objectifs du Plan National d'Investissement Agricole. Ce dernier prévoyait dans son premier programme d'appuyer les filières agricoles et l'agrobusiness dont les sous-programmes consistait à promouvoir les petites unités de transformation agroalimentaire ; promouvoir des systèmes de transformation des céréales (maïs, riz), tubercules (manioc, etc) et des produits d'horticulture (fruits et légumes) et la création des Pôle d'Entreprise Agricole (réhabiliter les plantations et fermes abandonnées) etc. Les avantages et inconvénients de privilégier les parcs agroindustriels se présentent comme suit :

Tableau 75: avantages et désavantages du parc agroalimentaire en RDC

Parc Agroalimentaire Bukanga-Lonzo	Désavantages et Prise en compte de l'agriculture familiale
Production à grande échelle et à coûts réduits	Accaparement des terres des paysans (création des frustrations populaires) ;
Offre des produits aux prix concurrentiels ;	Amenuisement des efforts de productions des paysans qui n'ont pas accès aux intrants et qui offrent leurs produits au coût de revient par rapport à ceux produit par les Parc agroalimentaires ;
Produits de qualité de standard international	
Partenariat Public-Privé : pour ce projet un partenariat avec les étrangers a été privilégié au détriment des nationaux)	Incapacité d'absorber la main d'œuvre agricole
Politique agricole centrée sur le profit ;	Observation : Le Parc Agroalimentaire ne s'est pas implanté au-delà de 10millions d'hectares exploités annuellement par le secteur agricole. Ceci révèle une faiblesse

Durée de court terme	dans l'expansion de l'espace disponible pour l'agriculture. Sur les 15 millions des ménages agricoles, il est prouvé que les agriculteurs congolais génèrent 97% de leurs revenus dans la commercialisation de leurs produits agricole. Conclusion : Le parc agroalimentaire devrait être considéré comme une priorité si et seulement si les efforts de l'agriculture familiale étaient accompagnés financièrement, techniquement pour combler la production. La politique de prioriser l'agriculture familiale est centrée sur l'individu.

Source : Résultats adaptés et commentés (Oakland Institute, 2019 ; PNIA, 2013)

L'échec des politiques agricoles congolaises peut en ces jours être attribuée non seulement à la mauvaise gestion, la corruption, mais aussi à la mauvaise orientation des politiques qui devraient en premier lieu s'adresser au désidérata de plus de 15 millions de ménages agricole.

10

Conclusion et perspectives

10 Conclusion et perspectives

Cette étude a porté sur l'analyse du secteur agroalimentaire à travers les micros et petites entreprises de transformation des produits agricoles, sur la consommation des produits agricoles dans les ménages urbains et sur l'appréciation du climat des affaires par les entrepreneurs au Sud-Kivu. Elle s'est focalisée à déterminer les caractéristiques des entrepreneurs et des entreprises, d'analyser la performance financière de ces entreprises, d'identifier les motivations entrepreneuriales de création d'activités et déterminer les contraintes et opportunités qu'offre les produits agricoles analysés (riz, manioc, maïs, noix palmiste et les fruits : ananas, maracuja) du Sud-Kivu.

A travers les objectifs fixés par cette étude nous sommes parvenus à circonscrire l'organisation du secteur de transformation agroalimentaire au Sud-Kivu. Les trois hypothèses formulées à cette fin ont été pour la plupart soit vérifiées dans leur entièreté ou partiellement.

Premièrement, nous avion estimé que le secteur agroalimentaire est généralement constitué des microentreprises équipées des infrastructures de production vétustes.

Les résultats de cette étude montrent que le secteur agroalimentaire du Sud-Kivu est généralement constitué des entreprises de micro et petite taille. Elle sont peu équipées en infrastructure de stockage et d'entreposage où le respect des règles d'hygiène y sont peu appliquées. Les matériels de productions sont vétustes et proches de l'artisanat. L'utilisation de ces outils ne rend pas une formation intra-entreprise importante. La main d'œuvre utilisée est peu qualifiée, formée sur le tas et sous rémunérée. L'autofinancement est la principale source pour la création des entreprises. On note une importance de l'aide familiale dans les sources du capital initial en milieux ruraux. L'accès au crédit est freiné d'une part par la faible pénétration du système financier et par le manque d'adaptation de service financiers aux activités agricoles dans la région. D'autre part, il est justifié par le manque de garantie pour couvrir le crédit, l'aversion au risque d'endettement. Cette dernière résulte de la préférence de entrepreneur à garder l'indépendance du patrimoine sans droit de regard.

Les analyses financières ont montré que toutes les unités de transformation sont économiquement efficaces car elles dégagent un profit. De toutes les valeurs ajoutées créées, la grande part de celles-ci revient aux entrepreneurs. La vente des produits dérivés permet de maximiser leurs revenus. Par contre, les coûts liés à l'énergie et à l'acquisition des matières premières sont respectivement dans la zone de production et celle de consommation, les charges les plus importantes dans les coûts de production. De ce fait, l'approvisionnement en courant électrique et l'éloignement entre les zones de production et celle de transformation sont les facteurs déterminants dans l'augmentation de ces coûts de production.

Plusieurs facteurs caractérisent la gestion de ces microentreprises et la relation de celles-ci avec leur environnement. Ainsi, la pérennisation des activités

entrepreneuriales est assurée dans un but ultime de garantir la survie de la famille. L'affectation des revenus des activités entrepreneuriales dans la satisfaction des besoins quotidiens de la famille constitue un handicap dans l'accroissement du capital investi. A cet effet, plus les besoins familiaux des entrepreneurs s'accroitront plus les capitaux investis dans les activités entrepreneuriales diminueront. De même, la volonté de garder un droit de regard exclusif aux finances de l'entreprise entrave la recherche de crédit formel malgré le besoin en fonds de roulement. La croissance de ces entreprises se traduit par la volonté d'acquisition des nouveaux matériels de production et de l'accroissement du capital investi. Par contre, cette croissance est entravée par une prise de décision incrémentale des stratégies de développement et souvent unilatérale émanant du propriétaire de l'entreprise. Le comportement réactif face à leur environnement rend vulnérables ces entreprises. Elles sont dépendantes des relations déjà créées avec leurs fournisseurs et clients. Ceci se traduit par un manque de prise de risque dans la découverte des nouvelles niches de marchés.

Deuxièmement, Il a été démontré que la consommation urbaine offre des opportunités de valorisation des produits transformés au Sud-Kivu. Par contre, l'insuffisance de la quantité des produits transformés, le manque de labélisation, la faible promotion du local, la qualité du produit fini sont les facteurs qui freinent les entrepreneurs à l'exploitation de ces opportunités offertes par le secteurs agroalimentaire. L'accès très réduit au financement et le manque d'infrastructure de stockage et d'entreposage, le retard dans le développement des techniques de conservation des produits transformé entravent à la performance du secteur agroalimentaire. Les produits locaux peinent à faire face aux produits importés suite au manque de la promotion de la petite entreprise locale. Les coûts de transport restent élevés à cause de mauvais états des infrastructures routières ce qui accroit les coûts de production.

Dans l'analyse des opportunités offertes par le secteur agroalimentaire du Sud-Kivu, il est remarqué que les consommateurs urbains s'informent sur les produits achetés sur le marché. Le maïs est consommé en moyenne 6 jours la semaine et dont celui importé du Rwanda et Ouganda reste le plus apprécié des consommateurs urbains par rapport à son prix, et son goût. Contrairement au maïs, le manioc local est plus apprécié par rapport à celui importé. En outre, il se dégage une faible consommation du riz local dont seulement 15% de 145 ménages urbains. La présentation, la promotion, la qualité, le prix et la disponibilité sur le marché sont les facteurs qui justifient la préférence du riz importé à celui produit localement. Le même constat est fait sur les jus des fruits locaux où moins de 15% enquêtés en consomment et 84% d'entre eux peinent à les identifier ces jus ne sont pas labélisés. En tenant compte de l'ensemble de la demande urbaine la production des micro entreprises agroalimentaires couvre en moyenne 27,7% de de la demande effective en milieu urbain. Il a été démontré que dans la transformation des produits agricoles du Sud-Kivu, la labélisation, le prix, l'amélioration qualité du produit et la modernisation des matériels de production, la diversification des produits dérivés offrent aux entrepreneurs locaux des opportunité à exploiter et ainsi permettre

l'expansion du secteur agroalimentaire.

Troisièmement, le climat des affaires au Sud-Kivu est négativement perçu par les entrepreneurs. Il est aussi caractérisé par des paiement des pot-de-vin comme garantie de fonctionnement des activités entrepreneuriales.

L'amalgame des services de collecte des recettes publiques entraine une sur-taxation et une corruption à répétition. Le système d'imposition des activités entrepreneuriales est considéré comme inapproprié, ambigu et parfois peut devenir source des troubles ou conflit entre certains agents des services publics et entrepreneurs. D'où payer un pot-de-vin devient un moyen de créer de faveur personnelle et garantie de bon fonctionnement. Bien que le climat des affaires soit contraignant, ce derniers constitue aussi une opportunité pour les entrepreneurs dans le sens que ces derniers à échapper à la rigueur de la loi fiscale. En outre, il se révèle d'une part que l'ignorance de la législation régissant le secteur privé rendrait plus vulnérables les entrepreneurs à un assujettissement à la sur-taxation. D'autre part, le manque de vulgarisation des lois relatives au secteur entrepreneurial et artisanal, l'amalgame services des collecte de recettes publiques relève du manque de volonté de la part du gouvernement pour améliorer le climat des affaires dans la province du Sud-Kivu.

En somme, un débat est ouvert sur la transformation ainsi que la valorisation des produits agricoles et l'entrepreneuriat dans ce secteur. Plusieurs aspects n'ont pas été abordés de manière spécifique compte tenus de objectifs fixés. Les études futures devront se focaliser sur l'analyse de l'efficacité technique, le financement dans le secteur de transformation, l'innovation et sa diffusion dans les différentes filières agricoles au Sud-Kivu.

Afin de redynamiser la relance du secteur agroalimentaire du Sud-Kivu, ces perspectives suivantes sont à envisager dans le court terme :

- Encadrement des coopératives transformatrices (HUB agricole) des produits agricoles sur la commercialisation et la capacitation technique ;
- Regrouper les transformateurs ruraux en coopératives (Réduire les coûts de transport, diversifier les sources d'approvisionner en matières premières) ;
- Encadrement sur les techniques de conservation et de production ;
- Intégration d'unité de suivi de qualité et certification des produits locaux pour faciliter l'exportation,
- Encadrement des entrepreneurs sur les outils de gestion et de comptabilité,
- Exonération ou réduction des droits de douane pour les intrants et matériel de production propres à la petite entreprise transformatrice,
- Accorder une période probatoire de fiscalité pour toute entreprise naissante

- Octroi de crédit matériel aux petites entreprise (suivi et contrôle de l'entreprise naissante),
- Favoriser l'interaction entre consommateurs et producteurs locaux à travers des foires et soirées de dégustation des produits locaux ;
- Promotion des produits locaux, sensibilisation des consommateurs à l'importance de « consommer « local ou national » ;
- Favoriser le partenariat Public-Privé dans la promotion de la petite et moyenne entreprise ;

Favoriser la formation technique et professionnelle dans le domaine de transformation agroalimentaire.

11

Bibliographie

11 Bibliographie

Abedian, L., & Antonie, F. (2001). Contemporary challenges facing South African business in a globalizing economy. Development Policy in Africa: Public and Private Perspectives, 29-31.

Acs, Z.J.; Arenius, P.; Hay, M.; and Minniti, M. (2005): The Global Entrepreneurship Monitor, 2004 Executive Report, London Business School and Babson College.

Acs, Z.J. and Varga, A. (2005), "Entrepreneurship, agglomeration and technological change", Small Business Economics, Vol. 24 No. 3, pp. 323-334.

Adeyeye, Adedamola D, Oluseye O Jegede, Adekemi J Oluwadare, and Folake S Aremu. 2016. "Micro-Level Determinants of Innovation: Analysis of the Nigerian Manufacturing Sector." *Innovation and Development* 6(1): 1–14.

Adenle, Ademola A., Louise Manning, and Hossein Azadi. 2017. "Agribusiness Innovation: A Pathway to Sustainable Economic Growth in Africa." *Trends in Food Science and Technology* 59: 88–104. http://dx.doi.org/10.1016/j.tifs.2016.11.008.

AFDB. 2013. *Environnement de l'Investissement Privé En République Démocratique Du Congo*. Tunis.

AfDB. (2013). An integrated approach to infrastructure provision in Africa. African Development Bank.

Aldrich, H.E. & Auster, E. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. Research in Organizational Behavior, 8, 165–198.

Alexandratos N, Bruinsma J (2012) World Agriculture Towards 2030/2050: The 2012 Revision (Food Agri Org United Nations, Rome).

Amara, Nimaga et al. *Le secteur informel: caracteristiques et potentialites d'un champ d'etudes dans le debat sur la GRH durable*. Dakar-Sénégal. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01782045/document (November 5, 2019).

Amine, L. S., & Staub, K. M. (2009). Women entrepreneurs in sub-Saharan Africa: An institutional theory analysis from a social marketing point of view. Entrepreneurship and Regional Development 21(2): 183-211.

Anyanwu, John C., and Mawuko Kponnou. 2017. "Accelerating Agro-Manufacturing to Feed Africa." In *African Development Review*, , 78–95. http://doi.wiley.com/10.1111/1467-8268.12264.

Antonelli, C., & Calderini, M. (1999). The dynamics of localised technological change. In A. Gambardella, & F. Malerba (Eds.), The organisation of economic innovation in Europe (pp. 158– 176). Cambridge: Cambridge University Press

Atérido, R., Hallward-Driemeier, M., & Pages, V. (2011). Big constraints to small firms' growth? Business environment and employment growth across firms. Economic Development and Cultural Change, 59(3), 609–647.

Avermaete, Tessa et al. 2004. “Determinants of Product and Process Innovation in Small Food Manufacturing Firms.” *Trends in Food Science and Technology* 15(10): 474–83.

Ayyagari, Meghana, Thorsten Beck, and Asli Demirguc-Kunt. 2007. “Small and Medium Enterprises across the Globe.” *Small Business Economics* 29(4): 415–34.

Babu, Suresh Chandra, and Mahika Shishodia. 2017. “Analytical Review of African Agribusiness Competitiveness.” *Africa Journal of Management* 3(2): 145–62. https://doi.org/10.1080/23322373.2017.1319721.

Bareghen, Anahita, Jennifer Rowley, Sally Sambrook, and Dafydd Davies. 2012. “Food Sector SMEs and Innovation Types.” *British Food Journal* 114(11): 1640–63.

Bahta, S., &Baker, D. (2015). Determinants of profit efficiency among smallholder beef producers in Botswana. The International Food and Agribusiness Management Review, 18(3), 107–130.

Banque Mondiale. 2018. *Priorités de Politiques Pour Réduire La Pauvreté et Promouvoir La Prospérité Partagée Dans Un Pays Fragile Sortant d ’ Un Conflit*.

Bauchet, J. and Morduch, J. (2013), “Is Micro too Small? Microcredit vs. SME Finance”. World Development, Vol 43, pp.288-97.

Bawuah, B., Yakubu A. S., and Salakpi A. (2014).Assessing the existing of financial opportunities and its influence on capital structure of SMEs. A case study in the central region of Ghana, International Journal of Development Research, Vol. 4, issue 5, pp. 1162-1173.

BDC Musanze (2011). Report of Small and Medium Enterprises in Musanze, District; Rwanda, 3-18. Retrieved from http://www.musanze.gov.rw

Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manu- facturing sector: A systematic review of the literature from 1993 to 2003. Technovation, 26(5), 644–664.

Bediako, J. A., Chianu, J. N., & Dadson, J. A. (2009). Crop storage efficiency and market competitiveness: Case of groundnut and cowpea in Ghana. African Journal of Marketing Management, 1(3), 81–88.

Bélangier, L. et Mercier, J. (2006). Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations: Cambridge Univ Press.

Belás, Jaroslav et al. 2015. “The Business Environment of Small and Medium-Sized Enterprises in Selected Regions of the Czech Republic and Slovakia.” *E a M: Ekonomie a Management* 18(1): 95–110.

Bergeron, Hélène. 2011. “Les Indicateurs de Performance En Contexte PME, Quel Modèle Appliquer?” In *21ÈME CONGRES DE L’AFC*, HAL archives ouvertes.

Bessant, J., R. Lamming, H. Noke, and W. Phillips (2005). “Managing Innovation Beyond the Steady State,” Technovation 25(12), 1366–1376.

Bewayo, Edward D. 1995. “Uganda Entrepreneurs: Why Are They in Business.”

Journal of Small Business Strategy 6(1): 67–78.

Bigsten, A., & Söderbom, M. (2006). What have we learned from a decade of manufacturing enterprise surveys in Africa? The World Bank Research Observer, 21(2), 241–265.

Block, J., and M. Wagner (2010). "Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany: Characteristics and Earnings Differentials," Schmalenbach Business Review.

Bourgoin (1984), L'Afrique malade du management.

Brannon, D. L., & Edmond, V. P. (2016). A socioemotional wealth perspective in small family firms. Academy of Entrepreneurship Journal, 22(1), 51–64.

Bricas, Nicolas, Claude Tchamda, and Florence Mouton. 2016. *L'Afrique à La Conquête de Son Marché Alimentaire Intérieur. Enseignements de Dix Ans d'enquêtes Auprès Des Ménages d'Afrique de l'Ouest, Du Cameroun et Du Tchad*.

Brixiová, Zuzana, Mthuli Ncube, and Zorobabel Bicaba. 2015. "Skills and Youth Entrepreneurship in Africa: Analysis with Evidence from Swaziland." *World Development* 67: 11–26.

Brookfield Agriculture Group. 2010. "Farmland Investment Thesis: Why Brazilian Farmland Will Outperform." Brookfield Asset Management Inc., New York.

Broutin, Cecile, and Nicolas Bricas. 2006a. Editions du Gret *Agroalimentaire et Lutte Contre La Pauvreté En Afrique Subsaharienne: Le Rôle Des Micro et Petites Entreprises*. Paris. (July 24, 2016).

———. 2006b. Editions du Gret *Agroalimentaire et Lutte Contre La Pauvreté En Afrique Subsaharienne: Le Rôle Des Micro et Petites Entreprises*. Gret. ed. DGCID. Paris.

Bruwer, J-P. & Watkins, A. (2010). The sustainability of fast moving consumer goods retail SMMEs. African Journal of Business Management, 4(16): 3550-3555.

BRUYAT, C. (1993), Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, ESA - Université Grenoble II.

Byerlee, D., Garcia, A. F., Giertz, A., & Palmade, V. (2013). Growing Africa unlocking the potential of agribusiness. Washington, DC: The World Bank.

Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice 16(2): 13-22.

Byron, EL and GT Friedlob (1984). Small business, why small businesses fail: Testimony proposes solutions. Management Accounting, 65(7), 16–17.

Byenda, B. 2015. "Effet Des Pratiques Culturales Dans La Lutte Contre Le Flétrissement Bactérien Du Bananier , Banana Xanthomonas Wilt , (BXW) à Kadjucu , Sud Kivu , République Démocratique Du Congo [Effect of the Cultural Practices in the Struggle against the Bacterial." *International Journal of Innovation and Scientific Research* 13(2): 432–42.

Caiazza, Rosa, Tiziana Volpe, and John L Stanton. 2016. “Innovation in Agro-Foods: A Comparative Analysis of Value Chains.” *Journal of International Food and Agribusiness Marketing* 28(3): 240–53.

CAID. 2018. *Sécurité Alimentaire, Niveau de Production Agricole et Animale, Évaluation de La Campagne Agricole 2017-2018 et Bilan Alimentaire Du Pays*. Kinshasa.

Chicha, Joseph, Pierre-André Julien et Michel Marchesnay (1990), "Processus et procédures stratégiques dans les PME", Cahier de recherche, GREPME, pp. 90-10.

CIRAD (1995)Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Kharisma Publishing Group. Tangerang. Production et valorisation du maïs à' l'échelon villageois en Afrique de l'Ouest : Actes du séminaire «Maïs prospère» 25-28 janvier 1994, Cotonou, Bénin. (April 30, 2019).

Capiez, A. (1992). Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d’émergence, Revue Internationale PME, vol. 5, n°2, p.103-132.

Carter, A., & Cebreiro, A. (2011). Africa's tax system: A survey. OECD Centre for Tax Policy and Administration.

Chowdhury, K. S., & Wolf, S. (2003). Use of ICTs and the economic performance of SMEs in East Africa. United Nations University, World Institute of Development Research, discussion paper no. 2003/06.

Cervantes-Godoy, D., & Dewbre, J. (2010). Economic importance of agriculture for poverty reduction. Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, No. 23, OECD Publishing.

Chell, E., 2008. The Entrepreneurial Personality: A Social Construction, 2nd ed. East Sussex: Routledge

Chu, Hung Manh, Cynthia Benzing, And Charles McGee. 2007. “Ghanaian and Kenyan Entrepreneurs: A Comparative Analysis of Their Motivations, Success Characteristics and Problems.” *Journal of Developmental Entrepreneurship* 12(03): 295–322. doi/abs/10.1142/S1084946707000691.

Collier, P., & Hoeffler, A. (2004). "Greed and grievance in civil war",Oxford Economic Papers: 56, 563-95. Commission for Africa. (2005). Our Common Interest: Report of the Commission for Africa, London.

Cooper, A. (2005). Entrepreneurship: The past, the present, the future. In Z. J. Acs, & D. B. Andretsch, (Eds.). Handbook of entrepreneurship research. An interdisciplinary survey. Boston: Kluwer, p. 21-36.

Dalberg Global Development Advisors. 2012. Catalyzing Smallholder Agricultural Finance.

Davenport, Sally. 2005. “Exploring the Role of Proximity in SME Knowledge-Acquisition.” *Research Policy* 34(5): 683–701.

Davis, J.H., Goldberg. R.A., 1957. A Concept of Agribusiness. Division of Research, Harvard Business School, Boston.

Deephouse, David L., and Peter Jaskiewicz. 2013. “Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories.” *Journal of Management Studies* 50(3): 337–60.

Degryse, H., Goeij, P.D. and Kappert, P. (2012). The impact of firm and industry characteristics on small firms' capital structure. Small Business Economics, 38(4): 431–447.

Diallo, Asséta. 1994. “La Transformation Des Produits Agricoles Locaux Au Burkina Faso : Des Innovations En Échec Analyse de Cas Sur La Méconnaissance Du Marché.” In *Innovations et Sociétés*, Ouagadougou, 23.

Diederen, Paul, Hans Van Meijl, and Arjan Wolters. 2000. *Eureka! Innovatieprocessen En Innovatiebeleid in de Land-En Tuinbouw*.

Dietz, Martin H., Matee, Stephen and Ssali, William. 2000. Technical Centre for Agricultural and Rural cooperation (ACP-EU) *Assessment of the Small-Scale Food Processing Subsector in Tanznania and Uganda*.

Doumbouya, Mohamed Lamina. 2011. “Survie entrepreneuriale en afrique : le cas des entreprises guinéennes.” *Mondes en Développement* 3(155): 125–40.

Dumond, E.J. (1994), “Making best use of performance-measures and information”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14 No. 9, pp. 16-31.

Du Plooy, S., Goodey, H., Lötter, W., Nortjé, D. & Meyer, C. (2005). X-Kit Undergraduate – Financial Accounting. Cape Town: Maskew Miller Longman (Pty).

EC. (2013). -European Commission: Agribusiness and Development: How investment in the African agri-food sector can help support development. Seminar co-organized with DG Development and Cooperation EuropeAid. Charlemagne, Brussels For overviews of these challenges for agriculture, see

Eijdenberg, Emiel L., And Enno Masurel. 2013. “Entrepreneurial Motivation In A Least Developed Country: Push Factors And Pull Factors Among Mses In Uganda.” *Journal of Enterprising Culture* 21(01): 19–43.doi/abs/10.1142/S0218495813500027.

Eniola, Anthony Abiodun. 2017. “Entrepreneur-Firm Characteristics and Financing Sources.” *International Journal of Research Studies in Management* 6(2): 13–21.

Esselaar, S., Stork, C., Ndiwalana, A., & Deen-Swarray, M. (2007). ICT usage and its impact on profitability of SMEs in 13 African countries. Information Technologies and International Development, 4(1), 87–100.

Esterhuizen, D. (2006). An inquiry into the competitiveness of the South African agribusiness sector. (Unpublished PhD Thesis, University of Pretoria, South Africa).

FAO. (2011). The role of women in agriculture. The Food and Agricultural Organisation of United Nations. EAS Working Paper No. 11e02.

Fatoki, O., & Asah, F. (2011). The impact of firm and entrepreneurial characteristics on access to debt finance by SMEs in King Williams town, South

Africa. International Journal of Business and Management, 6 (8), 107-179.

Fayolle.A, (2004), « À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », Revue internationale P.M.E., vol. 17, no 1

FEC. 2019. *L'activité Économique Vécue Par La PME Congolaise En 2018*. Kinshasa.

Fekpe, E. (1996), 'Freight Vehicle Regulations and Highway Infrastructure Issues in Sub-Sahara Africa', African Development Review, Vol. 8, No. 1, pp. 44–60

Franco-Santos, M. and Bourne, M. (2005), "An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures", Production, Planning and Control, Vol. 16 No. 2, pp. 114-24.

Frese, M. and de Kruif, M. (2000), "Psychological success factors of entrepreneurship in Africa, a selective literature review," in Frese, M. (ed.) Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa: A Psychological Approach, London: Quorum Books.

FURAHA, MIRINDI-Germaine. 2017. "Analyse Comparée Des Chaines de Valeur Du Riz Dans La Plaine de La Ruzizi de La Communauté Economique Des Pays Des Grands Lacs (CEPGL)." Université de Liège. http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/215183/1/THESE Germaine oct2017.pdf (December 20, 2017).

GARTNER, W.B. (1985), « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », Academy of Management Review, 10(4).

Geneva.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf (Accessed 5 June 2013).

Ghobadian, A. and Gallear, D. (1996), ''Total quality management in SMEs'', Omega, Vol. 24 No. 1, pp. 83-93.

Godfray HC, et al. (2010) Food security: The challenge of feeding 9 billion people. Science 327(5967):812–818.

Gradval, Fanny, Cecile Broutin, and Patrick Delmas. 2008. "Le Potentiel de Développement Des Micro et Petites Entreprises Agro-Alimentaires" ed. Éd. Gret. *Grain de sel* (58): 11.

Goedhuys, Lin, C. Y., & Chen, Y., (2007). Does innovation lead to firm performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. Managing Research News, 30(2), 115–132.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly, 52 (1), 106–137. doi:10.2189/asqu.52.1.106.

Gorton, M. 1999. "Spatial Variations in Markets Served by UK-based Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)." Entrepreneurship and Regional Development 11 (1): 39–55. doi:10.1080/089856299283281.

Graeff, P. (2005). Why should one trust in corruption? The linkage between corruption, norms, and social capital. In J.G. Lambsdorf, M. Taube, & M. Schramm (Eds.), The new institutionalism of corruption (pp. 40–58). London: Routledge.

Grandval, Fanny, Cécile Broutin, Patrick Delmas, and Sébastien Subsol. 2012. "Valorisation Des Produits Locaux : Face Aux Défis, Une Diversité de Solutions." *Grain de sel* (58): 48.

Grimm, Michael, Jens Krüger, and Jann Lay. 2011. "Barriers To Entry And Returns To Capital In Informal Activities: Evidence From Sub-Saharan Africa." *Review of Income and Wealth* 57(SUPPL. 1).

Grow Africa. 2014. Agricultural Partnerships Take Root Across Africa. Grow Africa. Heineken.

Hamplová, Eva, and Kateřina Provazníková. 2015. "Opinion and Attitudes of Entrepreneurs of Small and Medium-Sized Business in the Czech Republic Conditions." In *Procedia Economics and Finance*, , 942–47.

Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. Industrial Marketing Management, 34(8), 773–782.

Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. The American Journal ofSociology, 82,929–964.

Harrison, R T, and M Hart. 1983. "Factors Influencing New-Business Formation: A Case Study of Northern Ireland." *Environment and Planning A: Economy and Space* 15(10): 1395–1412.

Hechavarria, D.M. and Reynolds, P.D. (2009), "Cultural norms and business start-ups: the impact of national values on opportunity and necessity entrepreneurs", International Entrepreneurship Management Journal, Vol. 5 No. 4, pp. 417-437.

Henrard, V. (2003), "The Determinants of Transitions from Wage-work to Self-employment in Colombia: an empirical analysis", Cahiers de la MSE, Série blanche-TEAM, 2003.41.

Huiban, Jean-Pierre, and Zouhair Bouhsina. 1998. "Innovation and the Quality Labour Factor: An Empirical Investigation in the French Food Industry." *Small Business Economics* 10: 389–400.

IFC (International Finance Corporation) and World Bank (2012) About 'Doing Business' (www.doingbusiness.org/about-us; accessed June 2018).

IFC. 2013. *Congo, Dem. Rep. Country Profile 2013*. http://www.enterprisesurveys.org (January 31, 2019).

Herrera, S., & Kouamé, W. (2017, July). Productivity in the non-oil sector in Nigeria: Firm-level evidence. Policy Research Working Paper, 8145. Macroeconomics and Fiscal Management Global Practice Group, The World Bank Group.

Herrington M, Wood E (2003). Global Entrepreneurship Monitor, SouthAfrican

https://www.agenceecofin.com/multimedia/2701-73207-seulement-2-des-

etudiants-africains-se-specialisent-dans-les-filieres-agricoles-alors-que-le-secteur-emploie-60-de-la-population-lechiffredujour consulté le 3 février 2020.

https://www.transparency.org/en/countries/democratic-republic-of-the-congo consulté le 16 juin 2020.

Hessels, Jolanda, Marco Van Gelderen, and Roy Thurik. 2008. "Entrepreneurial Aspirations, Motivations, and Their Drivers." *Small Business Economics* 31(3): 323–39.

Hoeffler, A. (2008). Dealing with the Consequences of Violent Conflicts in Africa. Background Paper for the African Development Bank Report.

Igwe, P. (2016, December). Entrepreneurial ecosystems & the role of government in promoting entrepreneurship; Book Chapter in the Festschrift Textbook on Building Entrepreneurial Universities in a Developing Economy, Issues, Challenges and Prospects.

Igwe, P., Newbery, R., & Icha-Ituma, A. (2017). Entrepreneurship challenges and gender issues in the African informal rural economy. In V. Ratten, C. Marques, & V. Braga (Eds.), Knowledge, learning and innovation. Research insights into cross sector collaboration. New York: Springer.

Igwe, Paul Agu, Adah Emmanuel Onjewu, and Simon Uguru Nwibo. 2018. "Entrepreneurship and SMEs' Productivity Challenges in Sub-Saharan Africa." In *African Entrepreneurship*, ed. Palgrave Studies of Entrepreneurship in Africa L.-P. Dana et al. (eds.), African Entrepreneurship. , 33.

International Monetary Fund. 2015. 15 IMF Staff Country Reports *Democratic Republic of the Congo: Selected Issues*. Washington.

Internet World Stats. (2015). World Internet Penetration Rates by Geographical Regions. http://www.internetworldstats.com/stats.htm. accédé le 22 juillet 2020

Isaak R. 2002. The making of an ecopreneur. The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice **38**: 81–91.

Isenberg, D. (2011a). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Institute of International European Affairs, Dublin, Ireland.

Ishengoma, EK, and R Kappel. 2011. "Business Environment and Growth Potential of Micro and Small Manufacturing Enterprises in Uganda." *African Development Review* 23(3): 352–65. http://doi.org/10.1111/j.1467-8268.2011.00291.x/full.

Issor, Zineb. 2017. "« La Performance de l'entreprise : Un Concept Complexe Aux Multiples Dimensions »." *Projectics / Proyéctica / Projectique* 17(2): 93.

Julien, P.-A.; Marchesnay, M. (1996), L'entrepreneuriat, Economica, collection Gestion poche.

Kashala, David Mukuna. 2015. "Evaluation Of The Effects Of Political Instability On Entrepreneurial Activities: The Case Of The Democratic Republic Of Congo." Cape Peninsula University of Technology. (March 19, 2019).

Khayesi, J. N. O. (2009). Structural social capital and the cost of raising resources for entrepreneurs. The moderating role of shared identity (summary).Frontiers of Entrepreneurship Research, 2(7).

Kimura, F (2003). The challenge of institution-building in Asia and its implications for Asia-Europe relations. Asia Europe Journal, 1(2), 197–211.

Kipley, D., Helm-Stevens, H., Lookinbee-Kipley, A. "The Impact of Environmental Turbulence on Organizational Learning," in *Proceedings of the International Conference on Business Management* ICBM18France Conference) (2018), pp. 1-12.

Klrzner, I.M. (1976), The Economic Point of View : An Essay in the History of Economic Thought, deuxième édition, Kansas City, Sheed and Ward.

Klrzner, I.M. (1983), Perception, Opportunity and Profit : Studies in the Theory of Entrepreneurship, l re édition (1979) Chicago, University of Chicago Press.

Kljucnikov, Aleksandr, Jaroslav Belas, Ludmila Kozubikova, and Pavla Pasekova. 2016. "The Entreprenurial Perception of SME Business Environment Quality in the Czech Republic." *Journal of Competitiveness* 8(1): 66–78.

Koellinger, P. 2008. "Why Are Some Entrepreneurs More Innovative than Others?" Small Business Economics 31: 21–37. doi:10.1007/s11187-008-9107-0.

Korhonen J, von Malmborg F, Strachan P, Ehrenfeld J. 2004. Management and policy aspects of industrial ecology: an emerging research agenda. *Business Strategy and the Environment* **13**: 289–305.

Kotey B. et Folker C. (2007). Employee Training in SMEs : Effect of Size and Firm Type- Family and Non family, Journal of Small Business Management, vol.45 (2), 214-238.

Ligthelm, AA and MC Cant (2003). Small business problems in Gauteng: Priorities for entrepreneurial education. Southern African Business Review, 7(1), 41–53.

Lesca, H. (2008). Gouvernance d'une organisation : prévoir ou anticiper ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°231-232, mai-août, p.11-26.

Lin, C. Y., & Chen, Y., (2007). Does innovation lead to firm performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. Managing Research News, 30(2), 115–132.

Lubanda, Jean Paul Ejiba, Lubos Smutka, and R Selby. 2016. "Agricultural Production and Trade Structure Profile in Democratic Republic of Congo (DRC)." *Agris On-line Papers in Economics and Informatics* 8(2): 67–87.

Mahé De Boislandelle H. (1998), Gestion des ressources humaines dans les PME, Paris, Economica.

Mahemba, C. M., & De Bruijn, E. J. (2003). Innovation activities by small and medium-sized manufacturing enterprises in Tanzania. Creativity and Innovation Man- agement, 12(3), 162–173.

Májková, M. (2012). Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR. Brno: Tribun.

Maur, Jean-Christophe and V Palmade, 2022, Créer des marchés en République Démocratique du Congo, International Finance Corporation/ The World Bank Group, March 2022, Washington.

De Massis, Alfredo, Federico Frattini, Emanuele Pizzurno, and Lucio Cassia. 2015. "Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis." *Journal of Small Business Management* 53(1): 1–36.

McGrath, S., & King, K. (1999). Learning to grow? The importance of education and training for small and micro- enterprise development. In K. King &S. McGrath (Eds.), Enterprise in Africa: Between growth and poverty (pp. 211–222). London: Intermediate Technology.

McMahon, G.P et S. Holmes (1991), "Small business financial management practices in North America : A litterature revieuw", Journal of small Business Management, avril, pp. 19-29.

Makabu, M.TM; M. Mba ; S. Merceron et C. Torelli (2007), Le Secteur informel en milieu urbain en République Démocratique du Congo : Performances, insertion, perspectives. Principaux résultats de la phase 2 de l'enquête 1-2-3 2004-2005.

MARCHESNAY M. (1990). — Economie d'entreprise. Eyrolles, 1990.

Marchesnay M. (2003) : « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », Revue Française de Gestion, Vol 29, n° 144, mai-juin, p.107-118. 36.

Maskell,P. (2001).Towards acknowledge based theory of geographical cluster. Industrial and Corporate Change, 10(4), 921–943.

Marr, B. and Schiuma, G. (2003), "Business performance measurement – past, present, and future", Management Decision, Vol. 41 No. 8, pp. 680-7

Matti, Stephanie a. 2013. "The Democratic Republic of the Congo? Corruption, Patronage, and Competitive Authoritarianism in the DRC." *africa Today* 56(4): 42–61.

Mazzarol, T. (2014). Growing and sustaining entrepreneurial ecosystems: What they are and the role of government policy. White Paper WP01-2014, Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAANZ), www.seaanz.org.

Mboko, Swithina. 2018. "Case Study: Environment Perceptions and Business Management Practices of Forcibly Displaced Entrepreneurs: A Case Study." *Advances in Management* 11(2): 26–32.

Mercer, Donald G. 2011. "Challenges Facing Development within the Agri-Food Sector of Sub-Saharan Africa." In *11th International Congress on Engineering and Food (ICEF11) Challenges.*

Mkubukeli, Z., and JC Cronje. 2018. "Pull and Push Elements of Entrepreneurship in South Africa: A Small-Scale Mining Perspective." *Journal of Entrepreneurship & Organization Management* 07(03): 252.

MILLIER P. (1997), Stratégie et marketing de l'innovation technologique, Dunod

Minichilli, A., Corbetta, G. and MacMillan, I. C. (2010). 'Top management teams in family-controlled companies: "familiness", "faultlines", and their impact on financial performance'. Journal ofManagement Studies, 47, 205–22.

Moore, J. F. 1993. "Predators and Prey: A New Ecology of Competition." *Harvard Business Review* 71(3): 75–86.

Morris, M., N. Miyasaki, C. Watters, and S. Coombes (2006). "the Dilemma of Growth: Understanding Venture Size Choices of Women Entrepreneurs," Journal of Small Business Management 44(2), 221–244.

Moummi, Ahmed. 2010. *Analyse de La Pauvreté En République Démocratique Du Congo*. Tunis.

Mufungizi, A., Tiemann, A. (2012), "Developpement du Secteur Prive: gouvernance, croissance et contraintes" in: Johannes Herderschee, J. Daniel Mukoko Samba, D. and Moïse Tshimenga Tshibangu, M. (eds.) Resilience d'un Geant Africain: Accelerer la Croissance et Promouvoir l'Emploi en Republique Democratique du Congo, Volume III, Médiaspaul, Kinshasa, pp. 333-388.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. Family Business Review, 20(1), 33–47.

Ndiaye, Ndeye, Lutfi Abdul Razak, Ruslan Nagayev, and Adam Ng. 2018. "Demystifying Small and Medium Enterprises' (SMEs) Performance in Emerging and Developing Economies." *Borsa Istanbul Review* 18(4): 269–81.

Neely, A. (1999), "The performance measurement revolution: why now and what next?", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 2, pp. 205-28.

Nichter, Simeon, and Lara Goldmark. 2009. "Small Firm Growth in Developing Countries." *World Development* 37(9): 1453–64.

Nin-Pratt, A., M. Johnson, E. Magalhaes, L. You, X. Diao, and J. Chamberlin. 2011. Yield Gaps and Potential Agricultural Growth in West and Central Africa. Washington, DC: Internation- al Food Policy Research Institute.

Nooteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence. Small Business Economics, 6(5): 327–347.

Notat NN., "une question centrale", Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72.

Nzongola-Ntalaja, Georges. 2002. The Congo: From Leopold to Kabila: A People's History. London and new York: Zed books.

Obeng-Ofori, D. (2011). Protecting grain from insect pest infestations in Africa: Producer perceptions and practices Stewart Postharvest Reviews, 7(3), 1–15.

Ocampo J. A., & Vos, R. (2008, February). Policy space and the changing paradigm in conducting macroeconomic policies in developing countries. BIS Paper

136, Initiative for Policy Dialogue at Columbia University.

OECD. (2011b). Revenue administration in Sub-Saharan Africa, international tax dialogue (ITD), comparative study series.

OECD. 2010. Ministerial Report on the OECD Innovation Strategy. Paris: OECD Publishing. http://www.oecd.org/site/innovationstrategy.

Odondo, Maurice Otieno, Walter Bichanga Okibo, and Prof Romanus Odhiambo. 2017. "Effect of Technology Orientation on Performance of Micro , Small and Medium- Scale Agro-Food Processing Enterprises in Nairobi County , Kenya." *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)* 3(1): 483–94.

Okpara, J. O. and Wynn, P. (2007). Determinants of small business growth constraints in a Sub- Sahara African Economy. SAM Advanced Management Journal, 72(2), 24-35.

Olawale, Fatoki, and David Garwe. 2010. "Obstacles to the Growth of New SMEs in South Africa : A Principal Component Analysis Approach." *African Journal of Business Management* 4: 729–38.

Olayiwola, L M, and O A Adeleye. 2005. "Rural Development and Agro-Industrial Promotion in Nigeria : Concepts , Strategies and Challenges." 11(1): 57–61.

Oirya, J. J. (2010). Transitioning from entrepreneurial to professionally managed firms in Sub-Saharan Africa: lessons from South Africa's economy. In *55th World conference of the International Council for Small Business, Cincinnati, Ohio, USA.*

Oluwatoyese, O. P., Applanaidu, S. D. a. p., & Razak, N. A. A. (2016). Macroeconomic factors and agricultural sector in Nigeria. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 219, 562e570.

Oluwajoba, Isaac, Matthew Oluwagbemiga, and Stephen Akinade. 2007. "Assessment of the Capabilities for Innovation by Small and Medium Industry in Nigeria." *African Journal of Business Management* 1(8): 209–17.

Ongayo, A. O. (2008). Political instability in Africa Where the problem lies and alternative perspectives. The African Diaspora Policy Centre, Amsterdam.

Ouédraogo, Ernest, Ibrahim Ouédraogo, and Emmanuel Lompo. 2020. "Political Instability and Firm Performance: A Microeconomic Evidence from Ivory Coast." *American Journal of Economics and Business Administration* 12(1): 49–55.

Ozturk, B., & Mrkaic, M. (2014). Access to Finance by SMEs in the Euro Area_ What Helps or Hampers. IMF Working Paper, European Department.

Perez-Magariño, S., Sanchez-Iglesias, M., Ortega-Heras, M., Gonzalez-Huerta, C., & Gonzalez- Sanjosé, M. L. (2007). Colour stabilization of red wines by microoxygenation treatment before malolactic fermentation. Food Chemistry, 101, 881–893.

Pelrine, R. J., Besigye, A., & Schuster, R. (2010). The role of financial services in agribusiness development: A primer (1st ed.). USAID

Philippart, Pascal. 2016. “Introduction. L’écosystème Entrepreneurial: Pour Une Intelligence Territoriale.” *ÉCosystème Entrepreneurial Et Logiques D’Accompagnement*: 11.

Pingali P., 2007. Westernization of Asian diets and the transformation of food systems: implications for research and policy. Food policy, 32(3) : 281-298.

PNUD. 2017. *Rapport National Sur Le Développement Humain 2016*.

Ponikvar, Nina, Maks Tajnikar, and Ksenja Pusnik. 2009. “Performance Ratios for Managerial Decision-Making in a Growing Firm.” *Journal of Business Economics and Management* 10(2): 109–20.

Porter, M.E. (1998). Competitive Strategy. Sigit Suryanto (Ed.) 2007. Strategi Bersaing:

Portney K. 2003. Taking Sustainable Cities Seriously: Economic Development, the Environment, and Quality of Life in American Cities. MIT Press: Cambridge, MA.

Rand, J. (2007). ‘Credit constraints and determinants of the cost of capital in Vietnamese manufacturing’. Small Business Economics, 29(1-2), 1–13. https://doi.org/10.1007/s11187-005-1161-2.

Report [Online] Available: http://www.gbs.nct.ac.za/gbswebb/userfiles/gemsouthafrica2000pdf.

Reardon, T., Minten, B., Chen, K., & Adriano, L. (2013). The transformation of rice value chains in Bangladesh and India: Implications for food security. *Asian Development Bank Economics Working Paper Series*, (375).

Reynolds, P. D., Camp, S. M., Bygrave, W. D., Autio, E. and Hay, E. (2001). Global Entrepreneurship Monitor: 2001 Executive Report. London Business School and Babson College.

Rindova, V., Barry, D. and Ketchen, D. (2009). Introduction to special topic forum: Entrepreneuring as emancipation. Academy of Management Review 34(3):477–491.

Roepstorff, T. M., Wiggins, S., M., A. Et Hawkins, A. M. 2011. Le profil de l’Agribusiness en Afrique. In: YUMKELLA, K. K., KORMAWA, P. M., ROEPSTORFF, T. M. & HAWKINS, A. M. (eds.) L’agribusiness au secours de la prospérité de l’Afrique. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI).

Romero, Isidoro, and Juan A Martínez-Román. 2012. “Self-Employment and Innovation. Exploring the Determinants of Innovative Behavior in Small Businesses.” *Research Policy* 41(1): 178–89.

Romjin, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of inno- vation capability in small electronics and software firms in southeast England. Research Policy, 31, 1053–1067.

RONSTADT, R.C. (1984), Entrepreneurship, Lord Publishing, Dover.

Rouleau, L. (2007). Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde: Puq.

Roy, M. A. and Wheeler, D. (2006). A survey of micro-enterprise in urban West-Africa: Drivers shaping the sector. Development in Practice 16(5):452–464

van Rooyen, C. J. 2014. "Towards 2050: Trends and Scenarios for African Agribusiness." *International Food and Agribusiness Management Review* 17(SPECIALISSUEB): 19–39.

Saulquin J., Schier G., « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ?La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 57-65.

Sautier, D., Vermeulen, H., Fok, M., & Biénabe, E. (2006). Case studies of agri-processing and contract agriculture in Africa. Santiago, Chile: Agriculture for Development.

Schoar A. (2010) "The Divide between Subsistence and Transformational Entrepreneurship", in Innovation Policy and the Economy (2010, Vol. 10),

Schwab, K. (2013). The global competitiveness report 2012-2013. World Economic Forum.

Sebigunda, Edson Niyonsaba. 2013. "How Does Investment Climate and Business Environment Impact Firms' Efficiency in a Post-Conflict Setting? Evidence from Democratic Republic of Congo." *International Journal of Business and Management* 8(10).

Sefoko, M. N., Van Rooyen, J., & Ndanga, L. Z. (2008). Strategies to promote competitiveness and equity in South African agribusiness: the case of black economic empowerment in the South African wine industry. Pretoria: National Agricultural Marketing Council, 1–16.

Shane S, Venkataraman S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review 25(1): 217–226

Shapero A. (1975), The Displaced Uncomfortable Entrepreneur, Psychology Today, vol. 42, p. 83-88.

SNPME. 2016. 2 *Diagnostic Du Secteur et Appui à l ' Élaboration d ' Une Stratégie Nationale Des Petites et Moyennes Entreprises En RDC*.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for man-aging innovation streams. Organization Science, 16(5), 522–536.

Spencer, Dunstan, and Daniel Fornah. 2014."Value Chain Analysis in the Rice Sector." Consultant report supported by The World Bank Sierra Leone Northern Growth Pole Diagnostics, Enterprise Development Services Ltd., Freetown, Sierra Leone.

Spilling, Olav R. 1996. "The Entrepreneurial System: On Entrepreneurship in the Context of a Mega-Event." *Journal of Business Research* 103(36): 91–103.

St-Pierre, Josée et al. 2015. “Les freins au développement des PME camerounaises : qu ’ en pensent les entrepreneurs ?” In *6 Th Africa Business and Entrepreneurship Conference, Apr 2015, New-York, États-Unis*, New York.

Suresh, J., et Ramraj, R. (2012). Entrepreneurial Ecosystem: Case Study on the Influence of Environmental Factors on Entrepreneurial Success. European Journal of Business and Management, 4(16), 95-101.

Tellegen, N. (1997) Rural Enterprises in Malawi: Necessity or Opportunity? Ashgate: African Studies Centre Leiden.

The World Bank. 2009. Agriculture and Rural development *Agribusiness and Innovation Systems in Africa*. Washington.(February 7, 2019).

———. 2013. The World Bank, Washington, DC. *Growing Africa: Unlocking the Potential of Agribusiness*.

Thurik, R., Carree, M. A., Van Stel, A. and Audretsch, D. B. (2008). Does self-employment reduce unemployment? Journal of Business Venturing 23(6):673–686.

Timmons, J.A. (1994), New Venture Creation, Enterprises for the 21st Century, 4th ed., Irwin McGraw-Hill, Boston.

Timsina, J.,Wolf, J., Gulipart, N., van Bussel, L.G.J., Grassini, P., vanWart, J., Hossain, A., Rashid, H., Islam, S. and van Ittersum, M.K. (2016), “Can Bangladesh produce enough cereals to meet future demand?”, Agricultural Systems.

Tushabomwe-Kazooba, C. & Kemeza, I. (2006). Uganda’s Drought and Power Blackout -Systematic Crisis. Disaster Recovery Journal, winter 2007, 76-78.

UNESCO. (2010). The current status of science around the world. UNESCO Science Report http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001899/189958e.pdf (Accéder le 23 janvier 2020).

UNESCO. (2010). The current status of science around the world. UNESCO Science Report (Accessed 26 December 2012).

UNDESA. (2010). UN Department of Economic and Social Affairs, Population Division, World Population Prospects: The 2010 Revision.

UNIDO. (2013). Agribusiness development-Transforming rural life to create wealth.
http://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/What_we_do/Topics/Agribusiness_and_rural/RURAL (Accessed 24 January 2020).

UNIDO. 2013. *Agribusiness Development: Transforming Rural Life to Create Wealth*. Vienna. https://www.unido.org/sites/default/files/2013-01/UNIDO_Agribusiness_development_0.pdf (January 18, 2019).

van der Zwan, Peter, Roy Thurik, Ingrid Verheul, and Jolanda Hessels. 2016. “Factors Influencing the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs.” *Eurasian Business Review* 6(3): 273–95.

Varangis, Panos, Ulrich Hess, Ghada Teima, Anushe Khan, and Patricia van de Velde. 2012. “Innovative Agriculture SME Finance Models.” Working Paper 94910,

World Bank, Washington, DC.

Vrgovic, Petar, Predrag Vidicki, Brian Glassman, and Abram Walton. 2012. “Open Innovation for SMEs in Developing Countries - An Intermediated Communication Network Model for Collaboration beyond Obstacles.” *Innovation: Management, Policy and Practice* 14(3): 290–302.

Vwima, Stany. 2014. “Le rôle du commerce frontalier des produits alimentaires avec le Rwanda dans l’approvisionnement des ménages de la ville de Bukavu (Province Du Sud-Kivu).” Université de Liège.

Walter, T.; Balunywa, W.; Rosa, P.; Sserwanga, A.; Barabas, S. and Namatovu, R. (2003/4) Global Entrepreneurship Monitor, Uganda Executive Report 2003& 2004, Kampala: Makerere University Business School.

WEF-WB-AfDB. (2011). The Africa Competitiveness Report 2011.The World Economic Forum, The World Bank, and The African Development Bank.

WEO. (2010). The World Energy Outlook (WEO). Global status of modern energy access.

Williams, N., and C. C. Williams. 2011. “Tackling Barriers to Entrepreneurship in a Deprived Urban Neighbourhood.” Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit 26 (1): 30–42. doi:10.1177/0269094210391166.

Woldie, Atsede, Bushige Mwangaza Laurence, and Brychan Thomas. 2018. “Challenges of Finance Accessibility by Smes in the Democratic Republic of Congo: Is Gender a Constraint?” *Investment Management and Financial Innovations* 15(2): 40–50.

World Bank (2007c); for agribusiness, see Haggblade (2011) and Yumkella et al. (2011)

World Bank. (2005). World Development report 2005: A better investment climate.

Y. Pesqueux, « Les figures de l’Autre en sciences des organisations » in J. Ardoino & G. Bertin (Eds), Figures de l’Autre, Téraèdre, Mayenne, 2010, pp. 319-314

World Bank. (2018). Democratic Republic of Congo Systematic Country Diagnostic: Policy Priorities for Poverty Reduction and Shared Prosperity in a Post-Conflict Country and Fragile State, Report No. 112733-ZR. Washington, D.C

Yeboah, Moses Ahomka. 2015. “Determinants of sme growth : an empirical perspective of smes in the cape coast metropolis , Ghana.” *The journal of Business in Developing Nations* 14.

Yiu, D.W. & Lau, D.-M. (2008). Corporate entrepreneurship as resource capital in emerging markets. Entrepreneurship Theory and Practice, 32, 37–57.

Yoshikawa, T. and Rasheed, A. A. (2010). ‘Family control and ownership monitoring in family-controlled firms in Japan’. Journal of Management Studies, 47, 274–95.

Zahra, Bawuah, B., Yakubu A. S., and Salakpi A. (2014).Assessing the existing of financial opportunities and its influence on capital structure of SMEs. A case study in the central region of Ghana, International Journal of Development Research, Vol. 4, issue 5, pp. 1162-1173.

Zahra, Bessant, J., R. Lamming, H. Noke, and W. Phillips (2005). “Managing Innovation Beyond the Steady State,” Technovation 25(12), 1366–1376.