

# Indicateurs de performance stratégique des PME bénéficiaires du programme PADMPME en RDC : une évaluation de l'efficacité des subventions publiques

**Charles MBIYAVANGA NTAMBA**

*Assistant à la faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université Kongo*

**Derrick MBUKI FITI**

*Assistant à la faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université Officielle de Matadi*

## Résumé

**Description du sujet :** Cet article s'inscrit dans le cadre de l'analyse des politiques publiques de soutien aux petites et moyennes entreprises (PME) en République Démocratique du Congo, à travers l'étude du Programme d'Appui au Développement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (PADMPME). Il vise à évaluer l'efficacité des subventions publiques accordées aux PME bénéficiaires du programme en se basant sur des indicateurs de performance stratégique.

Dans un contexte économique marqué par des défis d'accès au financement et de faible compétitivité, les subventions publiques apparaissent comme un levier potentiel de renforcement des capacités des PME. Cependant, la question centrale reste de savoir si ces aides se traduisent réellement par des performances accrues en matière de croissance, d'innovation, d'emploi, de rentabilité et de pérennité.

L'étude s'est proposée d'identifier, mesurer et analyser les indicateurs de performance stratégique (non financière) afin de déterminer dans quelle mesure les appuis financiers ont généré des effets positifs, durables et alignés sur les objectifs stratégiques des entreprises bénéficiaires.

Ce travail entend ainsi apporter un éclairage utile aux décideurs publics, aux bailleurs de fonds et aux praticiens du développement économique sur les conditions de réussite des programmes de soutien aux PME en RDC.

**Objectif :** l'objectif général de cette étude est d'évaluer l'efficacité des subventions accordées aux PME dans le cadre du programme PADMPME en

*se basant sur deux principaux critères de la dimension stratégique à savoir : la capacité d'innovation et la capacité d'intégration dans les chaînes de valeurs.*

**Méthodes** : Les informations ont été collectées auprès des 11 PME bénéficiaire de la ville de Matadi. Notre étude est de nature évaluative car elle vise à mesurer l'efficacité des subventions. Hormis la nature évaluative, l'étude s'inscrit également dans une démarche analytique afin d'identifier les différents facteurs qui influencent les indicateurs de performance des PME. La nature de cette étude et la démarche analytique adoptée nous ont conduit à adopter une approche qualitative visant à recueillir les perceptions, les témoignages et même les expériences des bénéficiaires, en vue de cerner les pratiques de gestion des subventions et les obstacles rencontrés.

*En ce qui concerne le choix des critères et indicateurs de performance, nous avons retenu deux (2) critères de la dimension stratégique (capacité d'innovation et capacité d'intégration dans les chaînes de valeurs) et cinq (5) indicateurs relatifs à ces critères à savoir : Nombre de nouveaux produits ou services, amélioration de la qualité de produits, accès à des nouveaux marchés suite à l'innovation, formalisation de partenariats commerciaux, intégration des réseaux d'affaires)*

**Résultats** : L'analyse qualitative a été menée à travers l'enquête de terrain. L'analyse de performance stratégique des PME bénéficiaires révèle des résultats encourageants en matière d'innovation et d'amélioration de la qualité. Certes, 10 des 11 PME enquêtées, soit 90,91%, ont déclaré avoir lancé de nouveaux produits ou services à la suite de la subvention reçue. Ce constat met en évidence l'effet stimulant de l'appui financier sur la capacité des entreprises à diversifier leur offre et à s'adapter aux exigences du marché. Seule une PME, représentant 9,09% de l'échantillon, n'a pas entrepris de telles initiatives, ce qui demeure marginal.

Concernant l'amélioration de la qualité des produits ou des procédés, les résultats sont très marqués. Toutes les entreprises enquêtées affirment avoir amélioré la qualité de leurs offres, traduisant une utilisation efficiente de la subvention pour renforcer leur compétitivité. Plusieurs PME soulignent que la subvention leur a « permis d'acquérir des équipements adéquats », facilitant l'optimisation des procédés.

En matière d'expansion commerciale, 63,64 % des entreprises enquêtées indiquent avoir réussi à conquérir de nouveaux marchés ou segments de clientèle grâce aux innovations mises en œuvre induites par la subvention.

*Ces nouvelles opportunités se traduisent notamment par « l'ouverture de sites de livraison supplémentaires », facilitant ainsi la distribution des produits. Certaines entreprises ont également saisi « l'opportunité de cibler les visiteurs intéressés par les sites touristiques de la province », en leur proposant des services annexes tels que la location d'un minibus acquis grâce à la subvention COPA-PADMPME, étendant ainsi leurs activités vers le transport touristique.*

*Par ailleurs, des entreprises ont réussi à élargir leur marché géographiquement, en opérant désormais vers de « nouvelles destinations telles que Kinshasa, Lufu, Songolo et même l'Angola ». D'autres ont su profiter de leur positionnement renforcé pour « répondre aux besoins des institutions et grandes entreprises », en particulier dans le cadre de projets de « construction d'écoles, d'églises et de logements ». Enfin, les innovations ont permis à certaines PME de développer de nouveaux services dans le domaine de la maintenance des immeubles et des équipements électromécaniques, ciblant ainsi une clientèle institutionnelle et industrielle à plus forte valeur ajoutée.*

*Ces résultats confirment l'effet positif des subventions sur l'innovation et la production, mais révèlent aussi le besoin d'un accompagnement renforcé en développement commercial et en intégration aux réseaux de distribution. Par rapport à la formalisation de nouveaux partenariats, les résultats de l'enquête révèlent que 45,45 % des PME ont formalisé de nouveaux partenariats à la suite de la subvention reçue.*

*Par ailleurs, 54,55 % des entreprises déclarent avoir intégré un réseau d'affaires à la suite de la subvention.*

**Conclusion :** *Les résultats révèlent un impact globalement positif des subventions. Sur le plan stratégique particulièrement, les subventions ont encouragé l'innovation, l'amélioration de la qualité des produits, et l'intégration progressive dans des réseaux d'affaires structurés.*

**Mots-clés :** *Subvention publique, PME, Indicateur, performance, COPA-PADMPME*

## **Abstract**

**Subject description :** *This article falls within the framework of analyzing public policies supporting small and medium-sized enterprises (SMEs) in the*

*Democratic Republic of Congo, through the study of the Support Program for the Development of Micro, Small and Medium Enterprises (PADMPME). It aims to assess the effectiveness of public subsidies granted to SMEs benefiting from the program, based on strategic performance indicators. In an economic context marked by challenges in accessing financing and low competitiveness, public subsidies appear as a potential lever for strengthening SME capacities. However, the central question remains whether these aids actually translate into improved performance in terms of growth, innovation, employment, profitability, and sustainability. The study sought to identify, measure, and analyze strategic (non-financial) performance indicators in order to determine to what extent financial support generated positive, sustainable effects aligned with the strategic objectives of beneficiary enterprises. This work thus aims to provide useful insights for policymakers, donors, and economic development practitioners on the conditions for successful SME support programs in the DRC.*

**Objective :** *The overall objective of this study is to evaluate the effectiveness of subsidies granted to SMEs under the PADMPME program based on two main strategic dimensions, namely : innovation capacity and integration capacity into value chains.*

**Methods :** *Information was collected from 11 beneficiary SMEs in the city of Matadi. Our study is evaluative in nature since it seeks to measure the effectiveness of subsidies. Beyond the evaluative aspect, the study also adopts an analytical approach in order to identify the various factors influencing SME performance indicators. The nature of this study and the analytical approach adopted led us to use a qualitative methodology aimed at gathering perceptions, testimonies, and even experiences of the beneficiaries, with a view to understanding subsidy management practices and obstacles encountered. Regarding the choice of performance criteria and indicators, we retained two (2) strategic criteria (innovation capacity and integration capacity into value chains) and five (5) related indicators, namely: number of new products or services, improvement of product quality, access to new markets as a result of innovation, formalization of business partnerships, and integration into business networks.*

**Results :** The qualitative analysis was conducted through field surveys. The strategic performance analysis of the beneficiary SMEs reveals encouraging results in terms of innovation and quality improvement. Indeed, 10 out of 11 SMEs surveyed, representing 90.91%, reported having launched new products or services as a result of the subsidy received. This finding highlights the stimulating effect of financial support on the ability of firms to diversify their offerings and adapt to market demands. Only one SME, representing 9.09% of the sample, did not undertake such initiatives, which remains marginal.

Regarding product or process quality improvement, the results are very significant. All surveyed enterprises reported having improved the quality of their offerings, reflecting efficient use of the subsidy to strengthen competitiveness. Several SMEs noted that the subsidy "enabled them to acquire adequate equipment," thus facilitating process optimization. In terms of market expansion, 63.64% of surveyed enterprises reported having succeeded in entering new markets or customer segments thanks to innovations induced by the subsidy. These new opportunities include "opening additional delivery sites," thereby facilitating product distribution. Some enterprises also seized "the opportunity to target visitors interested in the province's tourist sites" by offering complementary services such as minibus rental acquired through the COPA-PADMPME subsidy, thereby extending their activities to tourist transport. Moreover, some companies managed to expand their market geographically, now operating in "new destinations such as Kinshasa, Lufu, Songolo, and even Angola." Others leveraged their strengthened positioning to "meet the needs of institutions and large enterprises," particularly in projects for "building schools, churches, and housing." Finally, innovations allowed certain SMEs to develop new services in building maintenance and electromechanical equipment, thus targeting institutional and industrial clients with higher added value. These results confirm the positive effect of subsidies on innovation and production, but also reveal the need for enhanced support in commercial development and integration into distribution networks. Regarding the formalization of new partnerships, survey results show that 45.45% of SMEs formalized new partnerships following the subsidy received. Furthermore, 54.55% of enterprises reported having joined a business network as a result of the subsidy.

**Conclusion :** *The results reveal an overall positive impact of subsidies. On the strategic level in particular, subsidies have encouraged innovation, product quality improvement, and gradual integration into structured business networks.*

**Keywords :** *Public subsidy, SME, Indicator, Performance, COPA-PADMPME*

## 1. Introduction

La République Démocratique du Congo (RDC), dotée de vastes ressources naturelles et d'une population jeune, possède un fort potentiel économique. Cependant, elle fait face à des défis structurels importants dont un taux de chômage élevé, les sous-emplois et l'accès limité au financement des PME.

Pour soutenir le secteur privé, le Gouvernement de la RDC a obtenu un prêt de la Banque Mondiale via l'Association Internationale de Développement (IDA) pour la mise en œuvre du Programme d'Appui au Développement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (PADMPME). Ce programme, implanté à Kinshasa, Matadi, Goma et Lubumbashi, vise à stimuler la croissance des PME et la création d'emplois.

Les PME jouent un rôle clé dans l'économie congolaise, mais leur développement est contrarié par un faible accès au financement, des taux d'intérêt élevés et un manque de garanties. Les subventions publiques comblent en partie cette lacune, permettant aux entreprises de démarrer, d'investir ou d'innover (Berger A.N. et Udell G.F., 1998).

Dans ce cadre, le PADMPME a lancé le Concours de Plans d'Affaires (COPA) pour soutenir les PME à fort potentiel. Ce dispositif combine subventions financières et accompagnement technique afin de renforcer leur compétitivité. À l'issue des COPA, 432 PME, dont 99 à Matadi, ont bénéficié de subventions en espèces allant de 24 000\$ à 140 000\$.

## **2. Justification de l'étude**

Nous avons choisi ce sujet parce qu'il est essentiel de comprendre comment les subventions publiques, accordées aux PME dans le cadre du programme PADMPME, influencent réellement leur croissance et leur compétitivité.

Ces entreprises, bien qu'ayant reçu un soutien financier, continuent de faire face à des défis tels que la gestion efficace des fonds, l'accès à des financements complémentaires et l'amélioration de leur performance.

L'intérêt de cette étude est à la fois scientifique, social et personnel :

### ***2.1. Intérêt scientifique***

Les études sur les subventions comme moyen de financement des entreprises sont quasi inexistantes en RDC, le PADMPME étant le seul programme ayant offert ce type de soutien au secteur privé. Nous visons à enrichir la revue théorique sur le financement par subvention dans la sphère scientifique en général, et en RDC en particulier.

### ***2.2. Intérêt social***

Les subventions publiques aux entreprises peuvent avoir des motivations sociales et les PME jouent ce rôle social dans la création d'emplois et la réduction des chômage. Comprendre comment les subventions contribuent à leur développement permet de mieux orienter les politiques publiques en faveur du bien-être social.

### ***2.3. Intérêt personnel***

Au-delà de l'intérêt scientifique et social, cette étude nous a permis de consolider nos connaissances en financement des

entreprises et a permis de développer nos compétences en collecte et analyse de données, évaluation d'impact et rédaction d'un article scientifique ; c'est qui constitue l'intérêt personnel.

Aspirant à travailler en finance et conseil aux PME, cette recherche nous positionnera comme des experts capables d'évaluer et de proposer des solutions concrètes pour leur financement.

### **3. Objectifs d'étude**

Les études sur les subventions comme moyen de financement des entreprises sont quasi existantes en RDC, le PADMPME étant le seul programme ayant offert ce type de soutien au secteur privé. Nous avons visé à enrichir la revue théorique sur le financement par subvention dans la sphère scientifique en général, et en RDC en particulier.

Les subventions publiques aux entreprises peuvent avoir des motivations sociales et les PME jouent ce rôle social dans la création d'emplois et la réduction des chômage. Comprendre comment les subventions contribuent à leur développement permet de mieux orienter les politiques publiques en faveur du bien-être social.

Cette étude vise à évaluer l'efficacité des subventions publiques sur les activités des PME subventionnées en se basant sur la dimension stratégique c'est-à-dire l'incidence de la subvention publique sur la performance stratégique (non-financière).

De façon spécifique, cette étude vise trois objectifs, à savoir :

- Évaluer l'impact des subventions sur la performance stratégique des PME en s'appuyant sur les indicateurs de performance stratégique (non-financière).
- Analyser les bonnes pratiques et les défis liés à la gestion des subventions.
- Formuler des recommandations pour améliorer les politiques publiques de financement des PME et maximiser l'effet des subventions sur leur performance et leur durabilité.

#### **4. Revue de la littérature**

Plusieurs études révèlent que les subventions sont un outil de soutien pour le pouvoir d'achat et la compétitivité, mais peuvent créer des distorsions économiques en favorisant artificiellement certaines entreprises (FMI, 2013 ; Elgrably, 2006). Elles réduisent aussi l'efficience en limitant la productivité et génèrent des tensions internationales.

Voici quelques théories qui constituent notre encrage dans le cadre de cette étude :

##### ***4.1. Théorie des ressources et compétences***

Les principaux auteurs de cette théorie sont Jay Barney (1991) et Edith Penrose (1959). Elle stipule que la performance durable d'une entreprise dépend notamment de la mobilisation et du développement de ressources rares, inimitables et non substituables.

Cette théorie soutient le fait que les subventions publiques peuvent renforcer les ressources stratégiques (capital humain, capacités d'innovation, réseaux) qui améliorent la capacité d'intégration des PME dans les chaînes de valeur.

#### **4.2. Théorie des réseaux**

Mise au point par Mark Granovetter (1985) et prolongée par Ronald Burt (1992), cette théorie stipule que la performance des entreprises dépend fortement de leur ancrage relationnel et de leur capacité à s'insérer dans des réseaux sociaux et économiques. Et dans le cadre de cette étude, cette théorie met en lumière le fait que les subventions peuvent faciliter l'accès des PME aux chaînes de valeur via des partenariats, collaborations et opportunités de marché, mais elles peuvent aussi créer une dépendance ou une surprotection.

#### **4.3. Théorie institutionnelle**

La théorie institutionnelle de John W. Meyer & Brian Rowan (1977), et prolongée par Paul DiMaggio & Walter Powell (1983) stipule que les organisations sont influencées par les pressions institutionnelles (normatives, coercitives, mimétiques), qui les poussent à adopter certaines pratiques pour gagner en légitimité.

Cette théorie a également constitué notre encrage par le fait que les subventions accordées dans le cadre du PADMPME incitent les PME à se formaliser, adopter de nouvelles pratiques de gestion et se conformer aux normes, ce qui peut améliorer ou freiner leur performance stratégique.

#### **4.4. Théorie évolutionniste de l'innovation**

Ayant pour principaux auteurs, Richard Nelson & Sidney Winter (1982), cette théorie émet l'idée que les entreprises se développent à travers des routines et des capacités dynamiques qui déterminent leur aptitude à innover et à s'adapter.

La subvention peut stimuler les capacités d'innovation des PME, en réduisant les contraintes de ressources et en

permettant l'expérimentation, mais elle peut aussi freiner l'apprentissage si elle est mal utilisée.

## 5. Problématique

Les subventions octroyées dans le cadre du PADMPME aux PME constituent un moyen de financement additionnel susceptible d'améliorer non seulement la performance économique et financière des bénéficiaires, mais aussi la performance stratégique. Ces subventions ont financé les acquisitions des nouveaux équipements plus performants, des travaux de rénovation/réhabilitation ainsi que le besoin en fonds de roulement d'exploitation.

Parmi les objectifs de ce financement pour le gouvernement il y a la création d'emplois, la croissance des revenus et de la rentabilité ainsi que l'amélioration d'accès au financement.

Les effets contradictoires des subventions sur l'efficacité et la performance des PME tels que les stipulent la revue de la littérature, nous poussent à nous interroger sur l'efficacité du financement par la subvention en s'appuyant essentiellement sur les indicateurs non-financier qui déterminent *la capacité d'innovation et la capacité d'intégration dans les chaînes de valeurs*. Il s'agit précisément de répondre à la question suivante : comment la subvention COPA-PADMPME a-t-elle impacté la performance stratégique des PME bénéficiaires ?

De façon spécifique, nous avons tenté de répondre aux questions ci-après :

- La subvention COPA-PADMPME a-t-elle amélioré l'évolution des nouveaux produits ou services des PME bénéficiaires ?

- La subvention COPA-PADMPME a-t-elle contribué à l'amélioration de la qualité des produits des PME qui en ont bénéficié ?
- Grâce à la subvention COPA-PADMPME, les PME ont-elles pu accéder à des nouveaux marchés grâce à l'innovation ?
- Grâce à la subvention COPA-PADMPME, les PME ont-elles réussies à formaliser des partenariats commerciaux et intégrer des réseaux d'affaires ?

## 6. Méthodologie

Nous avons adopté une approche qualitative pour évaluer l'impact des subventions COPA-PADMPME sur la performance stratégique des PME de Matadi. L'étude s'est intéressée sur la performance non-financière notamment la dimension stratégique en définissant un certain nombre d'indicateurs à savoir : *Evolution des nouveaux produits ou services, l'amélioration de la qualité des produits, accès à des nouveaux marchés grâce à l'innovation, formalisation des partenariats commerciaux et intégration des réseaux d'affaires dans une approche comparative* (avant et après) l'octroi du financement. L'échantillon a compté onze (11) PME bénéficiaires des subventions COPA-PADMPME.

En outre, nous avons utilisé l'approche documentaire qui a permis d'exploiter les états les rapports de suivi-évaluation, complétée par une enquête via Google Forms et des entretiens semi-directifs.

La norme voudrait qu'il y ait augmentation des nouveaux produits ou services, l'amélioration de la qualité des produits des PME qui en ont bénéficié, les PME accèdent à des nouveaux marchés grâce à l'innovation, augmentation du nombre des

partenariats commerciaux et intègrent des réseaux d'affaires après subvention.

## 7. Résultats et discussions

La performance stratégique renvoie à la capacité des entreprises à renforcer leur positionnement sur le marché et à assurer leur compétitivité sur le long terme.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986) distinguent la performance financière de la performance stratégique et soulignent que cette dernière intègre des critères tels que la capacité d'innovation et l'intégration dans les réseaux économiques pour assurer la compétitivité à long terme.

La performance stratégique est considérée comme une performance non financière. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992) intègrent dans leur modèle de *Balanced Scorecard* des indicateurs liés à l'innovation et au développement des partenariats stratégiques comme facteurs clés de la performance non financière.

Conformément aux études citées ci-haut, en ce qui nous concerne, la performance stratégique est évaluée à travers ***la capacité d'innovation et l'intégration dans les chaînes de valeur***. Ces deux critères reflètent l'adaptabilité des PME aux évolutions du marché et leur insertion dans des réseaux structurés, permettant ainsi de mesurer l'impact stratégique de la subvention grâce aux indicateurs : ***La capacité à innover, Nombre des nouveaux produits ou services, Amélioration de la qualité des produits, Accès à des nouveaux marchés grâce à l'innovation, Nombre des partenariats commerciaux formalisés et intégration des réseaux d'affaires.***

### **7.1. Capacité d'innovation**

L'innovation est un levier clé de la performance stratégique, car elle permet aux PME de s'adapter au marché et de faire face à la concurrence. L'analyse vise à mesurer l'impact des subventions sur le développement de nouveaux produits, l'amélioration des procédés et l'accès à de nouveaux marchés. Le tableau 1 présente les données recueillies permettant d'apprécier la capacité des PME à innover et à renforcer leur position sur le marché.

Tableau n°1 : Analyse de l'aptitude des PME enquêtées à innover

	Lancement de nouveaux produits ou services		Amélioration de la qualité		Accès à de nouveaux marchés suite à l'innovation	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Oui	10	90,91%	11	100,00%	7	63,64%
Non	1	9,09%			4	36,36%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Source : Données de l'enquête auprès des PME, Mai 2025.

L'analyse de performance stratégique des PME bénéficiaires révèle des résultats encourageants en matière d'innovation et d'amélioration de la qualité. Certes, 10 des 11 PME enquêtées, soit 90,91%, ont déclaré avoir lancé de nouveaux produits ou services à la suite de la subvention reçue. Ce constat met en évidence l'effet stimulant de l'appui financier sur la capacité des entreprises à diversifier leur offre et à s'adapter aux exigences du marché. Seule une PME, représentant 9,09% de l'échantillon, n'a pas entrepris de telles initiatives, ce qui demeure marginal.

Concernant l'amélioration de la qualité des produits ou des procédés, les résultats sont très marqués. Toutes les entreprises

enquêtées affirment avoir amélioré la qualité de leurs offres, traduisant une utilisation efficiente de la subvention pour renforcer leur compétitivité. Plusieurs PME soulignent que la subvention leur a « *permis d'acquérir des équipements adéquats* », facilitant l'optimisation des procédés. L'une d'elles indique « *avoir pris l'initiative de réunir l'ensemble des éléments nécessaires autour de la problématique de la qualité afin de produire le meilleur d'elle-même* ». D'autres mentionnent l'acquisition de matériels informatiques, l'embauche d'employés mieux formés, ou l'usage de nouvelles machines ayant contribué à la qualité des produits. Certaines entreprises ont aussi investi dans des infrastructures (toilettes, cuisine, dépôts), améliorant les conditions de production et de livraison, notamment pour le pain. Plusieurs bénéficiaires mettent en avant le rôle décisif des technologies acquises, ayant amélioré productivité et qualité.

En matière d'expansion commerciale, 63,64 % des entreprises indiquent avoir réussi à conquérir de nouveaux marchés ou segments de clientèle grâce aux innovations mises en œuvre induites par la subvention. Ces nouvelles opportunités se traduisent notamment par « *l'ouverture de sites de livraison supplémentaires* », facilitant ainsi la distribution des produits, en particulier dans le secteur de la boulangerie. Certaines entreprises ont également saisi « *l'opportunité de cibler les visiteurs intéressés par les sites touristiques de la province* », en leur proposant des services annexes tels que la location d'un minibus acquis grâce à la subvention COPA-PADMPME, étendant ainsi leurs activités vers le transport touristique.

Par ailleurs, des entreprises ont réussi à élargir leur marché géographiquement, en opérant désormais vers de « *nouvelles destinations telles que Kinshasa, Lufu, Songolo et même l'Angola* ». D'autres ont su profiter de leur positionnement

renforcé pour « répondre aux besoins des institutions et grandes entreprises », en particulier dans le cadre de projets de « construction d'écoles, d'églises et de logements ». Enfin, les innovations ont permis à certaines PME de développer de nouveaux services dans le domaine de la maintenance des immeubles et des équipements électromécaniques, ciblant ainsi une clientèle institutionnelle et industrielle à plus forte valeur ajoutée.

Ces résultats confirment l'effet positif des subventions sur l'innovation et la production, mais révèlent aussi le besoin d'un accompagnement renforcé en développement commercial et en intégration aux réseaux de distribution.

## **7.2. Intégration dans les chaînes de valeur**

L'intégration dans les chaînes de valeur est un indicateur essentiel de la performance stratégique en ce sens qu'elle permet aux entreprises de renforcer leurs partenariats commerciaux, d'accéder à de nouvelles opportunités économiques et de s'inscrire durablement dans des réseaux d'affaires structurés. Nous analysons ici dans quelle mesure la subvention a facilité l'insertion des PME bénéficiaires dans des chaînes de valeur notamment locales et/ou nationales.

Tableau n°2 : Intégration des PME enquêtées dans les chaînes de valeur

	Formalisation des partenariats		Intégration d'un réseau d'affaires	
	Effectif	%	Effectif	%
Oui	5	45,45%	6	54,55%
Non	6	54,55%	5	45,45%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Source : Données de l'enquête auprès des PME, Mai 2025.

Les résultats de l'enquête révèlent que 45,45 % des PME ont formalisé de nouveaux partenariats à la suite de la subvention reçue. Cette formalisation s'est traduite par la mise en place de relations commerciales plus structurées permettant un meilleur approvisionnement en matières premières et une organisation plus efficace des activités. Plusieurs entreprises ont ainsi renforcé leurs liens avec des fournisseurs, notamment dans le secteur de la boulangerie, en établissant des accords réguliers pour l'approvisionnement en farine de froment ou de blé. L'un des répondants illustre cette dynamique en précisant : « *Oui, nous achetons en gros et stockons des produits.* »

De même, l'accès facilité à des ressources financières a permis à certaines entreprises d'améliorer leurs capacités de stockage et d'achat en volume. Comme l'exprime un autre entrepreneur du secteur de la restauration : « *Au début, la quantité de nos matières premières était minime, mais après la subvention, nous sommes passés dans une autre dimension d'achat pour permettre à tous les clients d'en bénéficier en temps réel* ». Cette évolution traduit une meilleure intégration dans les circuits d'approvisionnement et une plus grande capacité à répondre à la demande.

Par ailleurs, 54,55 % des entreprises déclarent avoir intégré un réseau d'affaires à la suite de la subvention. Cette intégration s'est manifestée sous diverses formes, allant de la création de structures collaboratives, telles que le groupement d'intérêt économique dénommé Win Group, à l'établissement de partenariats commerciaux avec des acteurs majeurs du secteur, comme les cimenteries et carrières locales. Ces initiatives favorisent le réseautage, facilitent l'échange d'opportunités économiques et renforcent la position des PME dans les chaînes de valeur existantes.

Ces résultats permettent également d'affirmer que la subvention n'a pas seulement permis d'améliorer la production et la qualité des produits, mais a également favorisé l'ouverture des entreprises vers des collaborations stratégiques et l'insertion dans des réseaux économiques plus larges, contribuant ainsi à renforcer leur résilience et leur compétitivité sur le marché.

## 8. Conclusion et recommandations

L'étude menée sur l'impact des subventions COPA-PADMPME sur les PME de la ville de Matadi révèle que ces appuis financiers ont significativement renforcé la performance stratégique des entreprises bénéficiaires. Les résultats montrent que la subvention a stimulé l'innovation, avec un lancement massif de nouveaux produits ou services, une amélioration notable de la qualité et un accès accru à de nouveaux marchés. Par ailleurs, elle a favorisé l'intégration des PME dans les chaînes de valeur et les réseaux d'affaires, renforçant ainsi leurs partenariats commerciaux et leur position concurrentielle.

L'approche abordée dans cette étude a permis de montrer la réelle importance de réfléchir sur des éléments non plus que financiers mais de l'ordre stratégique dans une approche de performance non-financière en mettant l'accent sur la capacité d'innovation et la capacité d'intégration dans les chaînes de valeur susceptible d'améliorer le positionnement de l'entreprise sur le marché et à assurer leur compétitivité sur le long terme.

Par rapport à la capacité des PME à innover, les résultats confirment l'effet positif des subventions sur l'innovation grâce aux indicateurs ci-après : **Lancement de nouveaux produits ou**

## **services, Amélioration de la qualité, Accès à de nouveaux marchés suite à l'innovation.**

Par rapport à capacité d'intégration dans les chaînes de valeur, les résultats permettent également d'affirmer que la subvention n'a pas seulement permis d'améliorer la production et la qualité des produits, mais a également favorisé l'ouverture des entreprises vers des collaborations stratégiques et l'insertion dans des réseaux économiques plus larges, contribuant ainsi à renforcer leur résilience et leur compétitivité sur le marché grâce aux indicateurs non-financiers suivants : **Nombre des partenariats formalisés et Intégration d'un réseau d'affaires.**

Cependant, bien que ces résultats puissent confirmer l'effet positif des subventions sur la performance stratégique, ils révèlent aussi le besoin d'un accompagnement renforcé en développement commercial et en intégration aux réseaux de distribution. Il est indispensable d'associer les subventions à des dispositifs de formation, de mentorat et d'assistance technique, en particulier en matière de gestion financière, de planification stratégique et de gestion des ressources humaines. Cela permettrait d'assurer une meilleure utilisation des fonds et de limiter les écarts de performance.

Les retours qualitatifs recueillis montrent que les entreprises qui ont investi dans des équipements ou des innovations ont connu des gains de productivité significatifs. Il conviendrait donc d'orienter les subventions vers des dépenses à fort potentiel de transformation.

En somme, les subventions constituent un levier efficace pour soutenir la compétitivité et la durabilité des PME, à condition qu'elles soient associées à des dispositifs d'encadrement et de renforcement des capacités que nous recommandons vivement.

## 9. Références bibliographiques

- Abdeljalil, Noureddine Ibrahim, 2002. *Évaluation et financement des investissements de l'entreprise : manuel & études de cas*. Casablanca : Edit Consulting, 638 pages.
- Allen Norton Berger et Gregory Fenwick Udell, 1998. *The Economics of Small Business Finance : The Roles of Private Equity and Debt Market in the Financial Growth Cycle*. Journal of Banking and Finance, 22, pp. 613-673.
- Annick Bourguignon, 1997. *Les instruments de gestion entre rationalité et pouvoir*. Éditions Vuibert, 224 pages.
- Barney, Jay B, 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Banque de France, 2021. *Le référentiel des financements des entreprises*. Paris: Banque de France.
- Banque Mondiale, 2020. *MSME Finance Gap : Assessment of the Shortfalls and Opportunities in Financing Micro, Small, and Medium Enterprise*. Washington: Banque Mondiale, 132 pages
- Beck, Thorsten, & Demirguc-Kunt, Asli, 2006. Small and Medium-Size Enterprises : Access to Finance as a Growth Constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931–2943.
- Belkahia, Rachid et Oudad, Hassan ,2007. *Finance d'entreprise : Analyse et diagnostic financiers : Concepts, outils, cas corrigés*. Casablanca : Imprimerie Najah El Jadida, 551 pages.
- Burt, Ronald Stuart, 1992. *Structural Holes : The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Cabaye, Philippe, 2014. *L'essentiel de la finance à l'usage des managers : Maîtriser les chiffres de l'entreprise*. Paris : Eyrolles, 384 pages.

- Cassar, Gavin, & Holmes, Scott, 2003. Capital structure and financing of SMEs : Australian evidence. *Accounting and Finance*, 43(2), pp. 123-147.
- Cin, Bonnie Chung, Kim, Young Jin, & Vonortas, Nicholas S. 2017. The impact of public R&D subsidy on small firm productivity : evidence from Korean SMEs. *Small Business Economics*, 48(2), pp. 345-360.
- Commission Européenne, 2003. *Recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003*. Journal Officiel de l'Union Européenne, L124, pp. 36-41.
- Commission Européenne, 2019. *User guide to the SME definition*. Publications Office of the European Union, 56 pages.
- De Roy, Didier, 2002. Associations et subventions : la quadrature du cercle ? *Revue du Centre d'Études et de Recherches en Administration publique*, pp. 117-134.
- Debreu, Gérard, 2001. *Theory of Value : An Axiomatic Analysis of Economic Equilibrium*. Paris : Dunod, 174 pages.
- Delahaye, Jean-Yves, & Duprat, François, 2015. *Finance d'entreprise : L'essentiel en fiches*. Paris : Dunod, 150 pages.
- Desroches, Jean-Jacques-Yvan, Jog, Vijay Mohan, & Rémillard Théberge, Gil, 1991. *La PME et le financement public : attrait, décision, impact*. Montréal : IRPP, 125 pages.
- DiMaggio, Paul Joseph, & Powell, Walter W. 1983. The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Ecorys, 2022. *Étude sur la conception d'une méthodologie de financement basé sur la performance dans les subventions de jumelage*. Rotterdam, en ligne.
- Fonds Monétaire International, 2013. *Réforme des subventions énergétiques en Afrique subsaharienne : expériences et enseignements*. Département Afrique, 56 pages.

- Fadil, Nacim, 2005. Introduction en Bourse, conduite stratégique et performance des moyennes entreprises françaises : une étude empirique. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(3-4), pp. 125–148.
- Fayol, Henri, 1916. *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod, 176 pages.
- Granovetter, Mark, 1985. Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Howell, Anthony, 2017. Picking winners in China: Do subsidies matter for indigenous innovation and firm productivity? *China Economic Review*, 44, pp. 154-165.
- Julien, Pierre-André, 2005. *Les PME : bilan et perspectives*. Presses de l'Université du Québec, 553 pages.
- Julien, Pierre-André, 1997. *Les PME : bilan et perspectives*. Paris : Economica, 364 pages.
- Kaplan, Robert S. et Norton, David P. 1992. *The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71–79
- Karyotis, Christos, 2020. *L'essentiel de la bourse et des marchés des capitaux*. Paris : Gualino, 8<sup>e</sup> édition, 157 pages.
- Lee, Edward, Walker, Martin, & Zeng, Cheng, 2014. Do Chinese government subsidies affect firm value ? *Accounting, Organizations and Society*, 39(3), pp. 149-169.
- Lerner, Joshua, 1999. The Government as venture capitalist : The Long-Run impact of the SBIR Program. *The Journal of Business*, 72(3), pp. 285-318.
- Love, James Henry, & Roper, Stephen, 2015. SME innovation, exporting and growth : A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), pp. 28-48.

- Meyer, John., & Rowan, Brian, 1977. Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Patton, Michael Quinn, 2015. *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4<sup>e</sup> éd.). Sage Publications, 832 pages.
- Paul, Salima, & Boden, Rebecca, 2011. Size matters : The late payment problem. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), pp. 42-58.
- Penrose, Edith Tilton, 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford : Basil Blackwell, 1ère édition.
- Radi, Souad, 2017. Sources de financement des petites et moyennes entreprises et contraintes de survie. *European Scientific Journal*, 13(25), pp. 318-338.
- Schumpeter, Joseph Alois, 1934. *The Theory of Economic Development : An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, 255 pages.
- Seeldrayers, Pierre, 1952. Considérations sur la subvention comme mode de gestion administrative. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 18(2), pp. 341–353.
- Stiglitz, Joseph Eugene, & Weiss, Andrew, 1981. Credit rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review*, 71(3), pp. 393-410.
- TIESS, 2017. *Financement participatif et économie sociale*. Québec: Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 56 pages.
- Venkatraman, Namasivayam et Ramanujam, Valar (1986). *Measurement of business performance in strategy research : A comparison of approaches*. Academy of Management Review, 11(4), 801–814.
- Vernimmen, Pierre., Quiry, Pascal., Le Fur, Yann, 2018. *Finance d'entreprise*. Paris : Dalloz, 1200 pages.

World Bank, 2020. *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC : World Bank. 128 pages.

Yin, Robert K. 2018. *Case Study Research and Applications : Design and Methods*. 6e éd., Sage Publications, 352 p.

Zakariyaou, Abdoul-Karim **et** Kari, Abdou, 2023. « Subventions gouvernementales et performances macroéconomiques dans les pays de la CEMAC : quel rôle pour la gouvernance ? », *Revue Économique & Kapital*, pp. 185-209.