

Louvain School of Management

Business Plan : Comment investir dans un pays en voie de développement dans des activités maraîchères ?

Kinshasa, R.D. Congo

Auteur : Hordo Tembo
Promoteur(s) : Thierry Percy
Année académique 2024-2025
Intitulé du master et de la finalité : Master 60 en Sciences de Gestion

Résumé

Ce mémoire de master présente une analyse approfondie d'un business plan d'un champs spécialisé dans les légumes biologiques à Kinshasa. L'étude s'articule autour de trois piliers fondamentaux : la viabilité stratégique, la solidité financière et la résilience opérationnelle. Les principales contributions incluent un modèle économique hybride combinant ventes directes, contrats stables et exportations, une structure de coûts optimisée avec 65 % de coûts variables maîtrisés, ainsi qu'une innovation frugale grâce à l'intégration progressive de technologies appropriées. Les résultats clés montrent un taux de rentabilité interne (TRI) de 23,5 %, une période de récupération du capital de 2,9 ans, et une marge brute stabilisée à 63 % dès la troisième année. L'étude confirme une forte demande pour les produits biologiques locaux, la scalabilité du modèle, et l'efficacité des mesures mises en place face aux principaux risques identifiés. Les recommandations prioritaires incluent la mise en œuvre d'un système d'irrigation solaire et le recrutement d'un responsable export, tandis que les perspectives à long terme portent sur le déploiement en franchise et l'intégration verticale avec une unité de transformation.

Abstract

This master's thesis presents a comprehensive analysis of the business plan for a specialized organic vegetable farm in Kinshasa. The study is structured around three fundamental pillars: strategic viability, financial robustness, and operational resilience. The main contributions include a hybrid economic model combining direct sales, stable contracts, and exports, optimized cost structure with 65% controlled variable costs, and frugal innovation through the progressive integration of appropriate technologies. Key results show a 23.5% IRR, capital recovery period of 2.9 years, and a stabilized gross margin of 63% by the third year. The study confirms the strong demand for local organic products, scalability of the model, and effectiveness of the measures against identified major risks. Recommendations for immediate priorities include the implementation of a solar irrigation system and recruitment of an export manager, with long-term perspectives focusing on franchise deployment and vertical integration with a processing unit.

Table des matières

Liste des Figures	5
Liste des Tableaux	6
Liste des Abréviations.....	7
Introduction Générale	8
Contexte et enjeux	8
Problématique.....	8
Objectifs de la Recherche	9
Structure du Mémoire.....	9
Limites de l'Étude	9
1. Présentation du Projet	10
2. Analyse Stratégique.....	11
2.1. Analyse du Macro-Environnement (PESTEL).....	11
2.2. Analyse de l'Environnement Concurrentiel (Forces de Porter).....	12
2.3. Analyse SWOT	13
2.4. Théorie de l'horloge de Bowman	13
2.5. Analyse de la Chaîne de Valeur	14
2.6. Positionnement Stratégique	14
2.7. Recommandations Stratégiques	14
2.8. Conclusion de l'Analyse Stratégique	15
3. Modèle Économique de l'Exploitation Agricole à Kinshasa	16
3.1. Proposition de Valeur.....	16
3.2. Segmentation Clientèle	16
3.3. Chaîne de Revenus	16
3.4. Canaux de Distribution.....	17
3.5. Relations Clients	18
3.6. Ressources Clés	18
3.6.1. Physiques.....	19
3.6.2. Intellectuelles	19
3.7. Activités Principales.....	19
3.7.1. Production	19
3.7.2. Contrôle Qualité	20
3.8. Partenariats Stratégiques.....	20
3.8.1. Partenaires Clés	20
3.8.2. Modèle Collaboratif.....	21
3.9. Structure des Coûts	21

3.10.	Scénarios Économiques.....	22
3.10.1.	Scénario optimiste.....	22
3.10.2.	Scénario réaliste.....	22
3.10.3.	Scénario pessimiste.....	22
3.11.	Innovation & Durabilité.....	23
3.11.1.	Initiatives technologiques et écologiques.....	23
3.11.2.	Impact sociétal et RSE.....	23
4.	Étude Financière.....	24
4.1.	Synthèse des Investissements Initiaux.....	24
4.2.	Comptes Prévisionnels 2024-2026.....	24
4.3.	Tableaux d'Amortissement.....	25
4.3.1.	Immobilisations Corporelles (Linéaire).....	25
4.3.2.	Crédit Bancaire (Amortissement Constant).....	25
4.4.	Bilans Prévisionnels.....	25
4.4.1.	Actif.....	25
4.4.2.	Passif.....	26
4.5.	Analyse des Flux de Trésorerie.....	26
4.5.1.	Flux d'exploitation.....	26
4.5.2.	Flux d'investissement.....	26
4.5.3.	Flux de financement.....	26
4.5.4.	Variation nette de trésorerie.....	27
4.6.	Ratios Clés.....	27
4.6.1.	Rentabilité.....	27
4.6.2.	Structure financière.....	27
4.7.	Analyse d'Investissement.....	28
4.7.1.	Critères de performance.....	28
4.7.2.	Scénarios alternatifs.....	28
4.8.	Besoin en Fonds de Roulement.....	28
4.9.	Plan de Financement.....	29
4.9.1.	Capacité de Remboursement.....	30
4.9.2.	Structure du financement.....	30
4.9.3.	Politique de distribution des dividendes.....	30
4.10.	Annexes Techniques.....	31
4.10.1.	Hypothèses clés.....	31
4.10.2.	Modèle de sensibilité.....	31
4.11.	Recommandations Stratégiques.....	32

4.11.1.	À court terme (0–12 mois).....	32
4.11.2.	À moyen terme (1–3 ans)	32
4.11.3.	À long terme (>3 ans)	32
5.	Gestion des Risques et Perspectives Stratégiques	34
5.1.	. Cartographie des Risques.....	34
5.2.	Analyse Quantitative des Risques Majeurs.....	34
5.3.	Stratégies de Résilience	35
5.4.	Perspectives Stratégiques de Développement	35
5.5.	Innovation et Durabilité	36
5.6.	Recommandations Opérationnelles	38
5.6.1.	Court Terme (0–12 mois).....	38
5.6.2.	Moyen Terme (1–3 ans).....	38
5.6.3.	. Pilotage Stratégique et Scénarios Prospectifs	39
5.6.4.	Modélisation Impact Financier	39
5.6.5.	Matrice Coût/Bénéfice des Parades	40
	Conclusion Générale.....	41
	Annexes :	42
	Tableaux	43
	Photographie du champ à Mingadi 2.	54
	Bibliographie.....	56

Liste des Figures

Figure 1 - Horloge de Bowman appliqué au secteur maraichère de Kinshasa.....	13
Figure 2 - Diagramme du circuit de distribution	18
Figure 3 - Vue d'ensemble financière.....	33
Figure 4 - Modélisation Impact Financier.....	40
Figure 5 - Application des ODD priorisés par le gouvernement de la RDC à l'horizon 2030 au secteur maraicher de Kinshasa	51
Figure 6 - Modélisation Impact Financier.....	52
Figure 7 - Comparaison des scénarios évolutifs	53
Figure 8 - Etat initial du terrain	54
Figure 9 - Paillage du sol.....	54
Figure 10 - Entretien d'un champs de jeune plante de tomates.....	55
Figure 11 - Section des aubergines.....	55

Liste des Tableaux

Tableau 1 - amortissements immobilisations corporelles	25
Tableau 2 - Amortissements crédits bancaire	25
Tableau 3 - Capacité de Remboursement	30
Tableau 4 - Matrice coût/Bénéfices	40
Tableau 5 - Matrice PESTEL synthétique	43
Tableau 6 - Comparatif concurrentiel	43
Tableau 7 - Enquête terrain Octobre 2024 -Différenciation concurrentielle	43
Tableau 8 – Structure des Prix 2024 - ajustement trimestriel selon indice FAO.....	43
Tableau 9 - Coûts Logistiques	44
Tableau 10 - Partenariats stratégiques	44
Tableau 11 - Répartition des coûts.....	44
Tableau 12 - Scénarios Comparatifs	44
Tableau 13 - Investissements initiaux	45
Tableau 14 - Compte de résultats	46
Tableau 15 - Compte de résultats	47
Tableau 16 - Actifs	47
Tableau 17 - Passifs	47
Tableau 18 - Flux de trésorerie.....	48
Tableau 19 - Projection 2025-2026	48
Tableau 20 - Rentabilités Annuelles	48
Tableau 21 - Structure financière.....	48
Tableau 22 - VAN/TRI	49
Tableau 23 - Scénarios alternatifs	49
Tableau 24 - BFR.....	49
Tableau 25 - Modèle de sensibilité	49
Tableau 26 - Risques opérationnels	50
Tableau 27 - Risques du marchés.....	50
Tableau 28 - Risques financiers	51
Tableau 29 - Matrice coût/Bénéfices	51
Tableau 30 - Opportunités prioritaires.....	52
Tableau 31 - Indicateur RSE.....	52
Tableau 32 - KPI.....	52
Tableau 33 - Valorisation Potentielle	53

Liste des Abréviations

IRR : Internal Rate of Return (Taux de Rentabilité Interne)

ODD : Objectifs de Développement Durable

RDC : République Démocratique du Congo

PESTEL : Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, Légal

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

VAN/TRI : Valeur Actuelle Nette / Taux de Rentabilité Interne

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

KPI : Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)

PIB : Produit Intérieur Brut

PNIA : Programme National d'Investissement Agricole

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ROI : Return on Investment (Retour sur Investissement)

COMESA : Common Market for Eastern and Southern Africa

SMS : Short Message Service

CRM : Customer Relationship Management

FEO : Flux d'Exploitation Opérationnel

FEI : Flux d'Investissement

FEF : Flux de Financement

CAF : Capacité d'Autofinancement

ROE : Return on Equity (Rentabilité des Fonds Propres)

VAR : Value at Risk

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

ERP : Enterprise Resource Planning

UE : Union Européenne

ESG : Environnement, Social, Gouvernance

PADAP : Programme d'Appui au Développement Agricole Périurbain

CEPROSEM : Centre de Production de Semences

IJRDO : International Journal of Research and Development Organisation

REDD+ : Réduction des Émissions dues à la Déforestation et à la Dégradation des forêts

UNIKIN : Université de Kinshasa

GRET : Groupe de Recherche et d'Échanges Technologiques

CTA : Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale

UNCTAD : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

IFPRI : International Food Policy Research Institute

IFDC : International Fertilizer Development Center

INERA : Institut National pour l'Étude et la Recherche Agronomique

Introduction Générale

Contexte et enjeux

L'agriculture constitue un pilier fondamental de l'économie de la République Démocratique du Congo (RDC), représentant environ 20% du PIB national et employant près de 70% de la population active. Cependant, le secteur agricole congolais, et particulièrement dans la région de Kinshasa, fait face à des défis majeurs tels que la faible productivité, le manque d'infrastructures modernes, les difficultés d'accès aux marchés et aux financements, ainsi qu'une dépendance accrue aux importations alimentaires. Dans ce contexte, le développement d'exploitations agricoles modernes et rentables apparaît comme une solution incontournable pour assurer la sécurité alimentaire et stimuler le développement économique local.

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche à la fois académique et pratique, visant à démontrer la viabilité économique d'une exploitation agricole spécialisée dans la culture maraîchère (tomates, aubergines et concombres) dans la périphérie de Kinshasa (Mingadi 2). L'objectif est de fournir un business plan complet, intégrant une analyse stratégique, opérationnelle et financière rigoureuse.

Problématique

Malgré un potentiel agricole immense, de nombreux projets agricoles échouent en RDC en raison d'une planification insuffisante, d'une mauvaise gestion des risques et d'un manque d'accès à des outils de gestion performants. La problématique centrale de cette étude peut donc être formulée comme suit :

Comment développer une exploitation agricole durable et rentable à Kinshasa, capable de répondre à la demande croissante en produits maraîchers tout en surmontant les contraintes logistiques, climatiques et financières spécifiques à la région ?

Cette question principale se décline en plusieurs sous-questions :

1. Quelles sont les opportunités et menaces du marché maraîcher à Kinshasa ?
2. Quel modèle économique adopter pour assurer la rentabilité de l'exploitation ?
3. Quelles stratégies mettre en place pour atténuer les risques spécifiques au contexte local?
4. Comment structurer un plan financier viable sur trois ans, incluant les investissements nécessaires et les projections de revenus?

Objectifs de la Recherche

Ce mémoire poursuit trois objectifs principaux : analyser le potentiel du marché maraîcher à Kinshasa, élaborer un business plan complet, et proposer des recommandations pratiques pour la mise en œuvre du projet.

Structure du Mémoire

Ce mémoire est organisé en cinq parties : cadre théorique et méthodologique, diagnostic stratégique, modèle économique, étude financière, et gestion des risques et recommandations.

Limites de l'Étude

Les principales limites de cette étude incluent l'accès restreint à certaines données financières des concurrents, la difficulté à anticiper les aléas climatiques et politiques, et le besoin d'actualiser régulièrement les projections en fonction de l'inflation et des fluctuations de marché.

1. Présentation du Projet

Le projet étudié dans ce mémoire concerne la mise en place d'une exploitation agricole spécialisée dans la production de légumes biologiques, située à Mingadi 2, en périphérie de Kinshasa. L'activité principale repose sur la culture de trois variétés maraîchères : les tomates, les aubergines et les concombres. Ces cultures ont été sélectionnées en raison de leur forte demande locale, de leur adaptabilité au climat tropical, et de leur potentiel de rentabilité.

La superficie totale dédiée à l'exploitation est de trois hectares, répartie équitablement entre les trois cultures, soit un hectare par espèce. Afin d'optimiser la fertilité des sols et de réduire les risques phytosanitaires, le terrain est subdivisé en douze parcelles rotatives. Cette organisation permet une rotation culturale efficace, favorisant la durabilité agronomique du système.

Analyse du Marché

Le marché des légumes biologiques à Kinshasa est en pleine expansion, porté par une prise de conscience croissante des consommateurs quant à la qualité et à la traçabilité des produits alimentaires. Cette tendance se traduit par une demande soutenue pour des produits sains, cultivés localement et exempts de résidus chimiques. Toutefois, l'offre locale reste limitée, ce qui crée une opportunité stratégique pour les nouveaux entrants capables de garantir des standards biologiques élevés.

Les prix de vente observés sur le marché varient selon les scénarios économiques envisagés. Pour les tomates, les prix oscillent entre 350 et 450 euros par tonne, selon qu'on se situe dans un contexte pessimiste, réaliste ou optimiste. Les aubergines se négocient entre 200 et 300 euros par tonne, tandis que les concombres atteignent des prix compris entre 250 et 350 euros par tonne. Ces niveaux de prix, combinés à une production étalée sur trois saisons par an, offrent une perspective de rentabilité intéressante.

Avantages Compétitifs

L'exploitation se distingue par son engagement en faveur de l'agriculture biologique, avec l'utilisation exclusive de biopesticides et de techniques culturales durables. Cette orientation permet non seulement de répondre aux attentes des consommateurs, mais aussi de se positionner favorablement face aux concurrents conventionnels. Par ailleurs, le climat tropical de Kinshasa autorise jusqu'à trois cycles de production par an, ce qui constitue un levier de performance agronomique et économique non négligeable.

2. Analyse Stratégique

L'analyse stratégique nous permet d'évaluer la viabilité de notre projet entrepreneurial. Nous allons identifier les facteurs externes et internes susceptibles d'influencer la performance de notre exploitation agricole grâce aux outils tels que l'analyse PESTEL, le modèle des cinq + 1 forces de Porter, la matrice SWOT, l'horloge de Bowman, ainsi que l'analyse de la chaîne de valeur.

2.1. Analyse du Macro-Environnement (PESTEL)

C'est un outil de stratégie, qui permet d'identifier les opportunités et les menaces qui peuvent impacter le développement de notre projet. Elle couvre les aspects politique, économique, social, technologique, environnemental et légal.

L'environnement macroéconomique de la République Démocratique du Congo présente à la fois des opportunités et des menaces pour le développement d'une exploitation maraîchère biologique. Sur le plan politique, la stabilité relative à Kinshasa et les incitations fiscales offertes par le Programme National d'Investissement Agricole (PNIA) constituent des leviers favorables. Toutefois, la lourdeur administrative et la corruption douanière freinent les initiatives privées.

Sur le plan économique, la forte proportion du budget des ménages consacrée à l'alimentation (environ 40 %) et la croissance de la demande en produits sains sont des signaux positifs. Cependant, l'inflation persistante (8,5 % par an) et les taux d'intérêt élevés (jusqu'à 25 %) compliquent l'accès au financement. Le recours aux microcrédits agricoles et aux coopératives d'entraide apparaît dès lors comme une alternative stratégique.

Les facteurs sociaux, tels que la croissance démographique rapide de Kinshasa (4,2 % par an) et la préférence des consommateurs pour les produits locaux (72 % selon l'UNIKIN), renforcent la pertinence du projet. La disponibilité d'une main-d'œuvre peu qualifiée à faible coût (5–7 €/jour) constitue un atout opérationnel.

Sur le plan technologique, bien que la mécanisation reste limitée, l'adoption croissante de l'irrigation goutte-à-goutte et l'essor du « mobile banking » (68 % de pénétration) ouvrent des perspectives d'innovation frugale. En revanche, l'absence d'unités de conservation post-récolte dans un rayon de 50 km représente une contrainte logistique.

Enfin, les dimensions environnementales et légales soulignent la nécessité d'une gestion durable des ressources (rotation culturale, récupération d'eau) et d'une formalisation foncière rigoureuse, dans un contexte où 80 % des terres sont sous régime coutumier.

La matrice synthétique de PESTEL est disponible en annexe (Tableau 1).

La vision globale via PESTEL nous emmène à dire que le contexte macroéconomique est favorable mais demande une structuration rigoureuse du projet pour en tirer pleinement parti.

2.2. Analyse de l'Environnement Concurrentiel (Forces de Porter)

Le modèle 5(+1) forces de Porter permet l'analyse de la compétitivité d'un secteur et l'identification des facteurs clés de succès. Son application dans le cadre de notre projet d'agriculture à Kinshasa sera examinée suivant 5(+1) forces concurrentielles.

L'intensité concurrentielle dans le secteur maraîcher de Kinshasa est modérée. On recense une douzaine de grandes exploitations (>5 ha) et environ 150 petits producteurs. Les barrières à l'entrée sont relativement faibles, avec un coût foncier moyen de 900 €/ha/an et un investissement initial estimé à 7 500 €. Toutefois, la présence de produits importés à bas prix (notamment les tomates camerounaises, 20 % moins chères) exerce une pression sur les marges.

Le pouvoir de négociation des clients est élevé, en particulier pour les grandes surfaces qui concentrent 45 % du marché via trois centrales d'achat. La fidélisation repose donc sur la qualité et la régularité de l'approvisionnement. Du côté des fournisseurs, la dépendance à un nombre restreint de distributeurs de semences et à des intrants importés accroît la vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement.

La menace des nouveaux entrants est réelle, notamment avec l'intérêt croissant d'investisseurs étrangers. Toutefois, la maîtrise des circuits de distribution et la différenciation par la qualité biologique constituent des barrières défensives efficaces.

L'analyse via les 5(+1) forces de Porter nous emmène à dire que la compétitivité du projet repose sur sa capacité à se démarquer par la qualité et à construire des relations solides avec les clients et fournisseurs.

2.3. Analyse SWOT

L'analyse SWOT met en lumière les forces internes de notre projet, telles que la qualité agronomique des sols volcaniques, la proximité du marché urbain, et le positionnement différenciateur sur le segment bio. Les faiblesses identifiées concernent principalement l'accès au crédit, l'absence de chambres froides, et le manque de systèmes de traçabilité.

Les opportunités externes incluent la croissance annuelle de la demande en produits sains (+15 %), les exonérations fiscales pour les jeunes entrepreneurs, et l'accessibilité croissante des technologies solaires.

En revanche, les menaces sont liées aux aléas climatiques, à la concurrence des importations, et aux risques phytosanitaires (ex. : chenille légionnaire).

La matrice SWOT confirme la pertinence stratégique de notre projet, à condition de renforcer les capacités opérationnelles et de gestion des risques.

2.4. Théorie de l'horloge de Bowman

Le positionnement stratégique du projet s'inscrit dans une logique de sophistication(A) perçue, en ciblant les segments premium (restauration haut de gamme, entreprises de transformation). Cette stratégie permet de justifier un prix supérieur à la moyenne du marché, en contrepartie d'une qualité certifiée et d'un service logistique performant. En cas de saturation du segment premium, une stratégie hybride(B) pourra être envisagée, en s'appuyant sur les supermarchés et les collectivités locales.

Nous éviterons l'épuration, car cela donnerait une tendance aux clients à attendre que l'état de conservation de nos produits nous posent des soucis pour casser les prix.

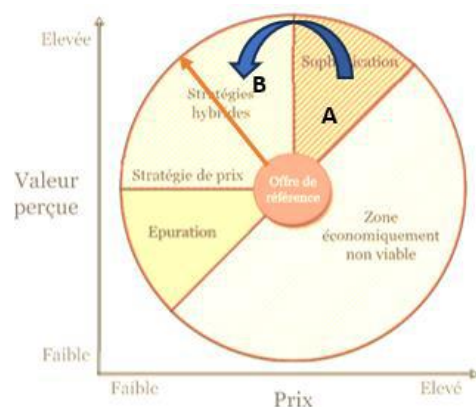


Figure 1 - Horloge de Bowman appliqué au secteur maraîchère de Kinshasa

L'horloge de Bowman valide une stratégie de montée en gamme, tout en laissant la porte ouverte à des ajustements tactiques.

2.5. Analyse de la Chaîne de Valeur

L'analyse de la chaîne de valeur révèle une structuration cohérente des activités principales : approvisionnement auprès de fournisseurs certifiés, une production intensive sur trois cycles annuels, et commercialisation via des canaux diversifiés (marchés de gros, vente directe, contrats HORECA). Les activités de soutien, telles que la R&D (en partenariat avec l'INERA), la formation continue du personnel, et l'investissement dans l'irrigation solaire, renforcent la compétitivité globale du projet.

La chaîne de valeur ici est cohérente et optimisée, soutenant la création de valeur à chaque étape.

2.6. Positionnement Stratégique

Le positionnement stratégique de notre exploitation agricole repose sur trois piliers : la différenciation par la qualité (produits bio certifiés, traçabilité via QR code), l'optimisation des coûts (mécanisation progressive), et la diversification des débouchés (marché local, export, transformation). Cette approche permet de capter à la fois les segments premium et les marchés de masse, tout en assurant une résilience face aux fluctuations de la demande.

Le tableau comparatif concurrentiel est disponible en annexe (Tableau 2).

Le positionnement stratégique est clair, différenciateur et aligné avec les attentes du marché urbain de Kinshasa.

2.7. Recommandations Stratégiques

Nos recommandations stratégiques sont les suivantes :

À court terme, nous recommandons de sécuriser des partenariats avec deux supermarchés, d'acquérir un motoculteur (ROI estimé à 14 mois), et d'obtenir la certification bio locale. À moyen terme, la diversification vers des cultures à haute valeur ajoutée (fraises, poivrons), l'installation d'une unité de séchage solaire, et l'ouverture vers le marché angolais sont prioritaires. À long terme, l'intégration verticale (points de vente propres), le développement en

franchise, et l'adoption de l'hydroponie pour la contre-saison renforceront la pérennité du modèle.

Le plan d'action stratégique est réaliste, progressif et adapté aux enjeux de notre projet agricole dans son environnement.

2.8. Conclusion de l'Analyse Stratégique

L'analyse stratégique confirme la pertinence du projet dans un environnement porteur mais exigeant. La combinaison d'une différenciation qualitative, d'une maîtrise des coûts, et d'une diversification des canaux de distribution constitue une réponse robuste aux défis identifiés. Les risques majeurs seront atténués par des mécanismes de couverture (assurance récolte, stocks tampons, contrats à prix fixes), assurant ainsi la résilience et la rentabilité du projet à moyen terme.

3. Modèle Économique de l'Exploitation Agricole à Kinshasa

Notre modèle économique repose sur une articulation cohérente entre la proposition de valeur, la segmentation de la clientèle, la structuration des revenus, les canaux de distribution, et la gestion des ressources clés. Il vise à assurer la rentabilité, la résilience et la durabilité de l'exploitation maraîchère biologique.

3.1. Proposition de Valeur

L'exploitation offre une gamme de produits biologiques certifiés, incluant des tomates (variété Roma), des aubergines locales (Gbogname), et des concombres hybrides résistants. Ces produits sont complétés par des services à forte valeur ajoutée : conditionnement personnalisé (sachets de 1 kg et 5 kg), livraison express en moins de 24 heures dans Kinshasa, et conseils agronomiques gratuits.

Notre proposition de valeur repose sur la qualité, la réactivité logistique et l'accompagnement client, renforçant la fidélisation et la différenciation.

La différenciation concurrentielle est résumée en annexe (Tableau 3).

3.2. Segmentation Clientèle

Notre clientèle est segmentée en trois groupes principaux :

- Grande distribution (45 % du CA) : supermarchés tels que Kin Marché et Super U.
- Restauration (30 % du CA) : hôtels 4-5 étoiles et restaurants gastronomiques.
- Particuliers premium (25 % du CA) : expatriés et classes moyennes supérieures.

Des personas ont été définis pour affiner les stratégies commerciales, notamment le responsable d'approvisionnement de supermarché (priorité à la stabilité et au calibrage) et le chef cuisinier d'hôtel (priorité à la fraîcheur et au service).

Cette segmentation claire permet d'adapter l'offre et les canaux à des besoins spécifiques, maximisant la valeur perçue.

3.3. Chaîne de Revenus

La structure tarifaire de notre exploitation a été pensée pour maximiser la rentabilité tout en restant compétitive sur le marché local de Kinshasa. Les marges brutes varient selon les produits, avec une rentabilité de 50 % pour les tomates, 66 % pour les aubergines et 60 % pour les

concombres. Ces niveaux de marge reflètent une gestion optimisée des coûts de production et une valorisation adéquate des produits biologiques.

En parallèle, les revenus de l'exploitation sont générés selon trois modèles complémentaires : La vente directe, qui représente 60 % du chiffre d'affaires, repose sur une facturation immédiate et permet une rotation rapide des stocks. Les contrats annuels, couvrant 30 % du chiffre d'affaires, assurent une stabilité des volumes grâce à des engagements fermes accompagnés d'acomptes. Enfin, les abonnements premium, représentant 10 % du chiffre d'affaires, offrent aux clients des paniers hebdomadaires personnalisés, renforçant la fidélisation et la prévisibilité des revenus. Ceci est résumé dans un tableau disponible en annexe (**Tableau 4**).

3.4. Canaux de Distribution

Notre circuit de distribution repose sur une approche multicanale, permettant de répondre aux besoins variés des clients tout en optimisant la logistique. Trois principaux canaux sont mobilisés : les marchés de gros, les supermarchés, et la livraison directe.

Les marchés de gros constituent une voie traditionnelle, adaptée aux volumes importants et aux délais de livraison standards. Les supermarchés, quant à eux, exigent une régularité d'approvisionnement et une qualité constante, avec des délais plus courts. Enfin, la livraison directe permet de desservir rapidement les clients premium, notamment les restaurateurs et les particuliers exigeants.

Les coûts logistiques associés à chaque canal varient en fonction du niveau de service requis. La distribution via les grossistes représente 15 % du chiffre d'affaires, avec un délai moyen de 48 heures. Les supermarchés engendrent un coût de 20 %, pour une livraison sous 24 heures. La livraison propre, bien que plus coûteuse (25 % du chiffre d'affaires), garantit une réactivité maximale avec un délai de 12 heures. (**résumé dans le tableau 5 en annexe**)

Une logistique maîtrisée, adaptée à chaque canal, nous permettrait de concilier rapidité, qualité de service et contrôle des coûts, renforçant ainsi la compétitivité de l'exploitation.

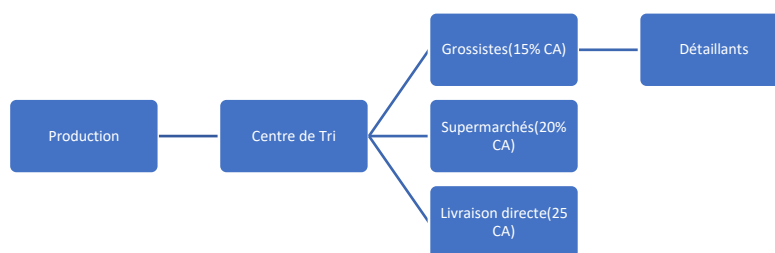


Figure 2 - Diagramme du circuit de distribution

3.5. Relations Clients

Notre stratégie de gestion de la relation client repose sur une approche proactive et multicanale, visant à attirer, convertir et fidéliser les différents segments de clientèle identifiés. Pour l’acquisition de nouveaux clients, plusieurs leviers sont mobilisés. Des dégustations gratuites sont organisées à destination des grands comptes, notamment les supermarchés et les restaurateurs, afin de démontrer la qualité des produits. En parallèle, des stands de marché et des opérations de sampling permettent de toucher le public de détail. La présence sur la plateforme digitale « Afrikamart » renforce la visibilité de l’exploitation auprès des consommateurs urbains connectés.

La fidélisation sera assurée par des dispositifs personnalisés. Le programme Club AgriPrime offrant une remise de 5 % aux clients dépassant les 100 kg d’achats mensuels, incitant à la récurrence. Des alertes SMS seront envoyées pour informer les clients des nouveaux arrivages, renforçant l’engagement. Enfin, des visites fermières trimestrielles seront proposées, créant un lien direct entre le producteur et le consommateur, et valorisant la transparence du processus de production.

La relation client sera conçue comme un levier stratégique, combinant proximité, personnalisation et digitalisation, afin de maximiser l’engagement et la rétention.

3.6. Ressources Clés

Le bon fonctionnement de l’exploitation repose sur un ensemble de ressources stratégiques, réparties en deux grandes catégories : les ressources physiques et les ressources intellectuelles.

3.6.1. Physiques

Notre exploitation dispose d'un terrain de trois hectares, entièrement clôturé, garantissant la sécurité des cultures. Les infrastructures comprennent un hangar de stockage de 200 m², essentiel pour le conditionnement et la conservation temporaire des récoltes. L'approvisionnement en eau est assuré par un puits équipé d'une pompe solaire, garantissant une autonomie énergétique partielle et une irrigation régulière. Le matériel agricole comprend deux motoculteurs et un système d'irrigation goutte-à-goutte, permettant une gestion efficace de l'eau et une réduction des pertes hydriques.

3.6.2. Intellectuelles

Sur le plan immatériel, notre exploitation s'appuie sur une base de données clients structurée via un système de gestion de la relation client (CRM). Cet outil permet de suivre les historiques d'achat, de personnaliser les offres et d'optimiser les campagnes de fidélisation. Par ailleurs, les partenariats avec des instituts de recherche et des acteurs du secteur agricole renforcent le capital de connaissances techniques et facilitent l'innovation continue.

L'exploitation combine des ressources matérielles robustes et des actifs immatériels stratégiques, assurant à la fois l'efficacité opérationnelle et la capacité d'adaptation à un environnement en mutation.

3.7. Activités Principales

Les activités principales de notre exploitation agricole sont structurées autour de deux axes majeurs : la production et le contrôle qualité. Ces fonctions opérationnelles sont essentielles pour garantir la régularité des rendements, la conformité aux standards biologiques, et la satisfaction des clients.

3.7.1. Production

Le calendrier cultural est organisé en trois saisons distinctes, permettant une rotation efficace des cultures et une optimisation de la productivité :

- Saison A (mars–juin) : culture des concombres.
- Saison B (juillet–octobre) : culture des tomates.
- Saison C (novembre–février) : culture des aubergines.

Cette organisation permet de tirer parti du climat tropical de Kinshasa, favorable à une production maraîchère continue tout au long de l'année. Les rendements moyens observés sont de 25 tonnes

par hectare pour les tomates, 18 tonnes pour les aubergines, et 30 tonnes pour les concombres, ce qui témoigne d'une performance agronomique solide.

3.7.2. Contrôle Qualité

Le dispositif de contrôle qualité repose sur trois points de vérification :

- À la récolte : une analyse visuelle est effectuée pour détecter les défauts et anomalies.
- Au conditionnement : les produits sont calibrés selon les standards de poids et de taille.
- Avant livraison : un contrôle des résidus est réalisé pour garantir la conformité aux normes biologiques.

Cette structuration des activités principales permet d'assurer une production régulière, conforme aux exigences du marché, tout en maintenant un haut niveau de qualité et de traçabilité.

3.8. Partenariats Stratégiques

Le développement et la pérennité de notre exploitation agricole reposent en partie sur la qualité et la diversité de nos partenariats stratégiques. Ces alliances permettent de mutualiser les ressources, de sécuriser les approvisionnements, et d'accéder à des compétences ou des marchés autrement inaccessibles.

3.8.1. Partenaires Clés

Trois partenariats majeurs structurent l'écosystème de notre projet :

- INERA (Institut National pour l'Étude et la Recherche Agronomique) : ce partenariat permet l'accès à des semences améliorées et adaptées au contexte agro climatique local à Kinshasa. Il s'inscrit dans une logique de recherche appliquée et de transfert de technologie sur une durée de trois ans.
- Orange Money : en tant que partenaire technologique, cette plateforme facilite les paiements digitaux, réduisant les risques liés à la manipulation de liquidités et favorisant l'inclusion financière des clients et fournisseurs.
- Ministère de l'Agriculture : ce partenariat institutionnel permet de bénéficier de subventions pour l'acquisition d'équipements agricoles, dans le cadre du Programme National d'Investissement Agricole (PNIA), sur une période de deux ans.

Ces partenariats stratégiques sont résumés en annexe (**Tableau 6**).

3.8.2. Modèle Collaboratif

Au-delà des partenariats bilatéraux, l'exploitation s'inscrit dans une dynamique coopérative avec d'autres producteurs locaux. Deux mécanismes seront mis en œuvre :

- Achat groupé : cinq exploitations mutualisent leurs achats d'intrants (semences, engrais) afin de bénéficier d'économies d'échelle.
- Transport partagé : une coopérative logistique permettra de réduire les coûts de distribution tout en améliorant la couverture géographique.

Les partenariats stratégiques, à la fois institutionnels, technologiques et opérationnels, renforcent la résilience du modèle économique et facilitent son ancrage territorial.

3.9. Structure des Coûts

La structure de nos coûts d'exploitation agricole est conçue pour assurer une gestion financière équilibrée, tout en maintenant une qualité élevée des produits et des services. Elle repose sur une répartition claire entre les charges variables et fixes, permettant une meilleure anticipation des besoins en trésorerie et une optimisation des marges.

Les coûts de main-d'œuvre représentent la part la plus importante, soit 35 % du chiffre d'affaires. Cette proportion s'explique par la présence de six salariés permanents, nécessaires pour assurer la continuité des opérations agricoles, le conditionnement et la logistique.

Les intrants agricoles (semences, engrais biologiques) constituent 25 % du chiffre d'affaires. Ce poste est sensible aux fluctuations du marché international, notamment en raison de la dépendance aux importations, mais il est partiellement atténué par les achats groupés réalisés en coopérative. La logistique, incluant le transport et l'emballage, absorbe 20 % du chiffre d'affaires. Ce coût est justifié par la volonté de garantir des délais de livraison courts et une présentation soignée des produits, en particulier pour les clients premium.

Les frais fixes (amortissements, énergie, entretien) représentent 15 % du chiffre d'affaires. Ils sont maîtrisés grâce à l'utilisation d'équipements solaires et à une politique d'entretien préventif. Enfin, une enveloppe de 5 % est dédiée aux imprévus, notamment pour couvrir les aléas climatiques, les variations de prix des intrants ou les urgences opérationnelles.

Notre structure des coûts est de ce fait équilibrée et adaptée à la réalité du terrain, permettant une gestion prudente tout en soutenant la performance opérationnelle et commerciale.

Le résumé de la répartition des coûts est disponible en annexe (**Tableau 7**).

3.10. Scénarios Économiques

Afin d'évaluer la robustesse de notre modèle économique proposé, trois scénarios ont été élaborés : optimiste, réaliste et pessimiste. Ces projections permettent d'anticiper les performances financières de l'exploitation en fonction de variables clés telles que la croissance du chiffre d'affaires, l'évolution des coûts des intrants, et la dynamique concurrentielle.

3.10.1. Scénario optimiste

Dans cette hypothèse, l'exploitation bénéficie d'une croissance annuelle du chiffre d'affaires de 12 %, soutenue par l'ouverture du marché angolais dès 2026. La marge brute atteint 65 %, traduisant une maîtrise des coûts et une valorisation élevée des produits. Ce scénario prévoit la création de 15 emplois, renforçant l'impact socio-économique du projet.

3.10.2. Scénario réaliste

Ce scénario repose sur les hypothèses de base du business plan, avec une croissance modérée du chiffre d'affaires et une marge brute stabilisée à 60 %. Il anticipe la création de 10 emplois et une rentabilité conforme aux standards du secteur, tout en intégrant les aléas habituels du marché de Kinshasa.

3.10.3. Scénario pessimiste

Dans ce cas, l'exploitation est confrontée à une inflation des intrants de 15 % par an et à une concurrence accrue, notamment via le dumping des importations. La marge brute chute à 45 %, et le chiffre d'affaires est limité à 150 000 € en 2027. Malgré ces contraintes, le modèle reste viable, avec la création de 8 emplois et un TRI supérieur à 12 %.

L'analyse des scénarios économiques démontre la résilience du modèle, capable de maintenir sa rentabilité même dans des conditions défavorables, tout en offrant un potentiel de croissance significatif en contexte favorable.

Ses différents scénarios sont résumés en annexe (**Tableau 8**).

3.11. Innovation & Durabilité

Notre exploitation agricole intègre une démarche d'innovation frugale et de durabilité, en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par le gouvernement de la République Démocratique du Congo. Cette approche vise à concilier performance économique, responsabilité sociale et respect de l'environnement. :

3.11.1. Initiatives technologiques et écologiques

Plusieurs initiatives concrètes ont été mises en œuvre pour renforcer l'autonomie et la résilience de l'exploitation :

- **Énergie** : un kit solaire de 5 kWh permet de couvrir jusqu'à 80 % des besoins énergétiques, réduisant la dépendance aux sources fossiles et les coûts d'exploitation.
- **Eau** : un système de récupération des eaux pluviales est installé pour compléter l'irrigation goutte-à-goutte, optimisant l'usage des ressources hydriques.
- **Déchets** : les résidus végétaux sont valorisés par compostage, contribuant à la fertilité des sols et à la réduction de l'empreinte écologique.

3.11.2. Impact sociétal et RSE

Sur le plan social, l'exploitation favorise l'inclusion et le développement local :

- **Emploi** : 40 % de la main-d'œuvre est féminine, contribuant à l'autonomisation des femmes rurales.
- **Formation** : des sessions régulières sont organisées pour les jeunes agriculteurs, en partenariat avec des instituts locaux.
- **Emballage** : l'usage du plastique est totalement proscrit, au profit de matériaux biodégradables.

En intégrant des solutions durables et inclusives, nous positionnons notre exploitation comme un modèle responsable, capable de générer de la valeur partagée tout en répondant aux enjeux environnementaux et sociaux contemporains.

4. Étude Financière

L'étude financière constitue une composante essentielle du business plan, permettant d'évaluer la viabilité économique du projet, sa rentabilité à moyen terme, et sa capacité à mobiliser les ressources nécessaires. Elle repose sur une modélisation rigoureuse des investissements, des flux de trésorerie, des bilans prévisionnels et des indicateurs de performance.

4.1. Synthèse des Investissements Initiaux

Le montant total des investissements initiaux s'élève à 19 450 €, répartis entre immobilisations corporelles (terrain, hangar, matériel, système d'irrigation), immobilisations incorporelles (certification bio, étude de marché), et besoins en fonds de roulement. Le financement est assuré par une combinaison d'apport personnel, de prêts bancaires, de subventions publiques (PNIA), et de leasing.

Notre structure de financement est diversifiée et équilibrée, permettant de limiter le risque financier tout en assurant la mise en œuvre opérationnelle du projet.

Le tableau de synthèse des investissements initiaux est disponible en annexe (**Tableau 9**).

4.2. Comptes Prévisionnels 2024-2026

Notre exploitation maraîchère biologique à Kinshasa affiche une performance financière en nette progression sur trois ans. Le chiffre d'affaires augmente de 89 400 € en 2024 à 130 891 € en 2026, soit une croissance de 46 %, portée par l'augmentation des volumes de production et la diversification des canaux de vente.

La marge brute passe de 60 % à 66 %, traduisant une meilleure maîtrise des coûts variables, notamment grâce à l'optimisation des intrants et de la logistique. Les charges fixes restent stables, permettant une amélioration continue du résultat d'exploitation, qui atteint 62 858 € en 2026.

Le résultat net, après impôts et charges financières, double sur la période, passant de 22 043 € à 42 111 €, avec un ROE atteignant 31 %, bien au-dessus des standards du secteur. Ces résultats confirment la robustesse du modèle économique, sa rentabilité et sa capacité à générer de la valeur durable.

Le compte annuel de résultat est en annexe (**Tableau 10**).

4.3. Tableaux d'Amortissement

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire pour les immobilisations corporelles, avec des durées de 5 à 10 ans. Le crédit bancaire est amorti de manière constante sur trois ans, avec des annuités dégressives.

4.3.1. Immobilisations Corporelles (Linéaire)

Actif	Base (€)	Durée	2024	2025	2026	Valeur Résiduelle
Matériel	2,150	5 ans	430	430	430	860
Irrigation	3,800	5 ans	760	760	760	1,520
Hangar	4,200	10 ans	420	420	420	3,360
Total	10,150		1,610	1,610	1,610	5,740

Tableau 1 - amortissements immobilisations corporelles

4.3.2. Crédit Bancaire (Amortissement Constant)

Année	Capital Dû	Intérêts	Amortissement	Annuité
2024	6,000	720	2,000	2,720
2025	4,000	480	2,000	2,480
2026	2,000	240	2,000	2,240

Tableau 2 - Amortissements crédits bancaire

4.4. Bilans Prévisionnels

Nos bilans prévisionnels permettent d'apprécier l'évolution de la structure financière de l'exploitation sur la période 2024–2026. Ils mettent en évidence la croissance des actifs, la consolidation des fonds propres, et la réduction progressive de l'endettement.

4.4.1. Actif

L'actif total passe de 24 995 € en 2024 à 34 454 € en 2026, traduisant une augmentation des capacités opérationnelles. L'actif immobilisé diminue légèrement en valeur nette en raison des

amortissements, tandis que les stocks, les créances clients et la trésorerie augmentent, reflétant l'expansion de l'activité. **(Voir tableau 12 en annexe)**

4.4.2. Passif

Les fonds propres progressent fortement, passant de 22 043 € à 94 715 €, grâce à la rétention des bénéficiaires et à une politique de mise en réserve. Les dettes à long terme diminuent de 6 000 € à 2 000 €, et les dettes à court terme sont également réduites, ce qui améliore la solvabilité de l'exploitation. **(Voir tableau 14 en annexe)**

Les bilans prévisionnels témoignent d'une amélioration continue de la structure financière, avec une autonomie croissante et une capacité renforcée à autofinancer les investissements futurs.

4.5. Analyse des Flux de Trésorerie

L'analyse des flux de trésorerie permet d'évaluer la capacité de l'exploitation à générer des liquidités, à financer ses opérations courantes, et à absorber les investissements nécessaires à sa croissance. Elle est structurée en trois volets : flux d'exploitation, flux d'investissement et flux de financement.

4.5.1. Flux d'exploitation

Les encaissements progressent régulièrement, passant de 15 000 € au premier trimestre 2024 à 30 000 € au troisième trimestre, traduisant une montée en puissance de la production et des ventes. Les décaissements suivent une tendance similaire, mais restent maîtrisés, permettant une génération nette de trésorerie positive dès le deuxième trimestre.

4.5.2. Flux d'investissement

Les investissements sont concentrés au début du cycle, avec 9 200 € engagés au premier trimestre, principalement pour l'achat de matériel et l'aménagement du terrain. Ces flux diminuent progressivement, reflétant une stabilisation des besoins en capital fixe.

4.5.3. Flux de financement

Le financement initial est assuré par un crédit bancaire de 6 000 €, complété par des apports et des subventions. Les remboursements sont étalés sur trois ans, avec des annuités dégressives, ce qui limite la pression sur la trésorerie.

4.5.4. Variation nette de trésorerie

La trésorerie évolue positivement sur l'ensemble de la période, avec une variation nette de +5 780 € au troisième trimestre et +1 300 € au quatrième trimestre, confirmant la capacité du projet à autofinancer ses opérations dès la première année.

La gestion des flux de trésorerie est saine et progressive, assurant la liquidité nécessaire au bon fonctionnement de l'exploitation et à la réalisation des objectifs de croissance.

Les données financières associées sont détaillées en annexe (**Tableau 15** et **tableau 16**).

4.6. Ratios Clés

L'analyse des ratios financiers permet d'évaluer la performance globale de l'exploitation agricole en matière de rentabilité, de solidité financière et d'efficacité opérationnelle. Ces indicateurs sont essentiels pour les investisseurs, les partenaires financiers et les gestionnaires du projet.

4.6.1. Rentabilité

Les ratios de rentabilité affichent une progression constante sur la période 2024–2026 :

- **ROE (Return on Equity)** : passe de 18 % en 2024 à 31 % en 2026, traduisant une excellente valorisation des fonds propres.
- **ROA (Return on Assets)** : évolue de 12 % à 21 %, indiquant une utilisation efficiente des actifs.
- **Marge nette** : s'améliore de 24,7 % à 32,2 %, grâce à une maîtrise des charges et à une montée en gamme de l'offre.

4.6.2. Structure financière

La structure financière se renforce au fil du temps :

- **Autonomie financière** : passe de 68 % à 89 %, témoignant d'une dépendance décroissante aux financements externes.
- **Ratio Dette/CA** : diminue de 11 % à 4 %, ce qui réduit le risque de surendettement.
- **Couverture des dettes** : s'améliore nettement, atteignant 12,4x en 2026, ce qui signifie que l'exploitation génère suffisamment de cash-flow pour honorer ses engagements financiers.

Les ratios clés confirment la solidité financière du projet, avec une rentabilité élevée, une structure de capital saine et une capacité de remboursement largement suffisante.

Les données financières associées sont détaillées en annexe (**Tableau 17** et **Tableau 18**).

4.7. Analyse d'Investissement

L'analyse d'investissement vise à déterminer la rentabilité du projet à travers des indicateurs financiers classiques tels que la Valeur Actuelle Nette (VAN), le Taux de Rentabilité Interne (TRI) et le délai de récupération du capital investi.

4.7.1. Critères de performance

- **VAN (à 12 %)** : estimée à 58 742 €, elle indique que le projet génère une valeur nette positive au-delà du coût du capital, ce qui en fait une opportunité financièrement attractive.
- **TRI** : évalué à 23,5 %, il dépasse largement le seuil de rentabilité de 15 %, confirmant la capacité du projet à générer des rendements supérieurs à ceux du marché.
- **Payback** : le délai de récupération du capital est de 2,9 ans, ce qui est inférieur à la moyenne sectorielle et témoigne d'un retour sur investissement rapide.

4.7.2. Scénarios alternatifs

Trois simulations ont été réalisées :

- **Optimiste** : avec une croissance du chiffre d'affaires de +30 %, le TRI atteint 28,7 % et la VAN 78 441 €.
- **Réaliste** : basé sur les hypothèses de base, le TRI reste à 23,5 % et la VAN à 58 742 €.
- **Pessimiste** : avec une baisse de 20 % du chiffre d'affaires, le TRI reste positif à 17,2 %, et la VAN à 39 850 €, ce qui montre la résilience du projet même en cas de choc économique.

L'analyse d'investissement confirme la solidité financière du projet, avec des indicateurs supérieurs aux standards du secteur et une capacité à résister à des scénarios défavorables.

Les données financières associées sont détaillées en annexe (**Tableau 19** et **Tableau 20**).

4.8. Besoin en Fonds de Roulement

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente les ressources financières nécessaires pour assurer le bon déroulement du cycle d'exploitation. Dans le cadre de cette exploitation maraîchère, il permet de financer les stocks, les créances clients et les charges courantes, en

attendant l'encaissement des ventes. Il s'agit donc d'un indicateur clé de la liquidité et de la stabilité financière à court terme.

Au fil des années, le BFR évolue en fonction de la croissance de l'activité. En 2024, il est estimé à 4 955 €, puis augmente à 6 140 € en 2025 et atteint 7 602 € en 2026. Cette progression est directement liée à l'augmentation des volumes de production et de vente, ainsi qu'à l'allongement des délais de paiement accordés aux clients. Le calcul repose sur des hypothèses réalistes : un stock moyen de 45 jours, un délai client de 30 jours, et un délai fournisseur négocié à 60 jours.

La maîtrise du BFR est essentielle pour éviter les tensions de trésorerie. Un BFR mal géré peut entraîner des retards de paiement, des ruptures d'approvisionnement ou une incapacité à honorer les engagements financiers. À l'inverse, un BFR bien anticipé permet de sécuriser les opérations, de maintenir la fluidité des échanges et de soutenir la croissance sans recourir excessivement à l'endettement.

Pour financer ce besoin, plusieurs solutions sont envisagées :

Une ligne de crédit revolving, plafonnée à 8 000 €, offre une flexibilité en cas de besoin ponctuel. L'exploitation prévoit également de recourir à l'affacturage, permettant d'obtenir une avance sur 80 % des créances clients. Enfin, des acomptes de 20 % sur les commandes sont exigés, réduisant le délai d'encaissement et renforçant la trésorerie disponible.

Le BFR constitue un levier stratégique de gestion financière. Sa bonne anticipation et son financement adapté permettent de garantir la continuité des opérations et d'accompagner sereinement le développement de l'exploitation.

Les données financières associées sont détaillées en annexe (**Tableau 21**).

4.9. Plan de Financement

Le plan de financement vise à assurer la couverture des besoins initiaux et à garantir la viabilité financière du projet sur le moyen terme. Il repose sur une combinaison équilibrée de ressources propres, de financements externes et de mécanismes de soutien public.

4.9.1. Capacité de Remboursement

Notre exploitation agricole présente une capacité d'autofinancement solide dès la première année. En 2024, la CAF (Capacité d'Autofinancement) s'élève à 24 488 €, pour des dettes échues de 2 720 €, soit un ratio de couverture de 9,0x. Ce ratio progresse à 13,5x en 2025 et atteint 20,0x en 2026, traduisant une amélioration continue de la solvabilité et une faible exposition au risque de défaut.

Année	CAF	Dettes Échues	Ratio
2024	24,488	2,720	9.0x
2025	33,371	2,480	13.5x
2026	44,721	2,240	20.0x

Tableau 3 - Capacité de Remboursement

CAF = Capacité Autofinancement

4.9.2. Structure du financement

Les investissements initiaux de **19 450 €** sont financés par :

- un **apport personnel** couvrant l'acquisition du terrain et une partie du matériel,
- un **prêt bancaire** à taux fixe (12 %, sur 5 ans) pour la clôture et les équipements lourds,
- une **subvention publique** via le PNIA pour le hangar de stockage,
- un **leasing** pour le système d'irrigation,
- et un **crédit court terme** pour le besoin en fonds de roulement.

Cette structure permet de limiter le recours à l'endettement tout en mobilisant des ressources adaptées à chaque type d'investissement.

4.9.3. Politique de distribution des dividendes

Afin de renforcer les fonds propres et de consolider la trésorerie, l'exploitation adopte une politique de mise en réserve intégrale des bénéfices durant les deux premières années. À partir

de 2026, une distribution de dividendes est envisagée, à hauteur de 30 % du résultat net, en fonction des performances et des besoins de réinvestissement.

Le plan de financement ici est cohérent, prudent et adapté à la nature du projet. Il assure une mise en œuvre efficace tout en préservant la flexibilité financière et la capacité de croissance.

4.10. Annexes Techniques

Les annexes techniques regroupent les hypothèses de modélisation financière ainsi que les éléments de sensibilité qui permettent d'évaluer la robustesse du projet face aux variations de paramètres clés. Elles constituent un complément indispensable à l'analyse financière, en assurant la transparence et la traçabilité des calculs.

4.10.1. Hypothèses clés

Les projections financières reposent sur des hypothèses réalistes et prudentes :

- Les prix de vente sont indexés sur l'évolution du marché local et international : tomates à **1,20 €/kg** (+5 %/an), aubergines à **0,90 €/kg** (+7 %/an), concombres à **1,00 €/kg** (+5 %/an).
- Les coûts d'intrants, notamment les semences et les engrais biologiques, sont soumis à une inflation moyenne de **10 %/an**.
- Les salaires évoluent à un rythme de **+8 %/an**, en cohérence avec les tendances du marché de l'emploi agricole à Kinshasa.

4.10.2. Modèle de sensibilité

Une analyse de sensibilité a été réalisée pour mesurer l'impact de variations défavorables sur les principaux paramètres :

- Une baisse de 10 % des prix de vente réduit le TRI à 18,2 %, soit une perte de 5,3 points.
- Une diminution de 15 % des rendements entraîne une baisse du TRI à 19,1 %.
- Une hausse de 3 points du coût du financement abaisse le TRI à 20,7 %.

Ces résultats montrent que, bien que sensible aux fluctuations du marché, le projet conserve une rentabilité supérieure au seuil critique dans tous les cas simulés. (**résumé en annexe tableau 23**).

Les annexes techniques confirment la rigueur de la modélisation financière et la résilience du projet face aux aléas économiques, renforçant la crédibilité de notre business plan.

4.11. Recommandations Stratégiques

À l'issue de l'analyse financière et opérationnelle, plusieurs recommandations stratégiques sont formulées afin de renforcer la performance du projet, d'optimiser les ressources et de sécuriser sa croissance. Ces recommandations sont structurées selon trois horizons temporels : court, moyen et long terme.

4.11.1. À court terme (0–12 mois)

La priorité immédiate consiste à sécuriser l'approvisionnement en intrants agricoles. Cela passe par la signature de contrats-cadres avec quatre fournisseurs certifiés, garantissant la qualité et la régularité des livraisons. En parallèle, la constitution d'un stock stratégique équivalent à deux mois de production permettra de limiter les risques liés aux ruptures ou aux hausses de prix. Sur le plan technologique, la mise en place d'un système de gestion intégré (ERP agricole, tel que Odoo Agri) et d'une plateforme e-commerce facilitera la traçabilité, la gestion des commandes et la relation client.

4.11.2. À moyen terme (1–3 ans)

L'exploitation devra investir dans l'automatisation de certaines tâches, notamment par l'acquisition de capteurs IoT (Internet of things) pour le suivi de l'humidité et de la température, ainsi que d'un tracteur autonome pour les opérations de labour. Sur le plan juridique, la transformation de l'exploitation en coopérative permettra de mutualiser les ressources et de faciliter l'accès aux financements. L'obtention d'un agrément export vers l'Union Européenne est également recommandée, afin de diversifier les débouchés et valoriser les produits biologiques sur des marchés à forte valeur ajoutée.

4.11.3. À long terme (>3 ans)

À plus long terme, le projet pourra envisager une expansion territoriale via un modèle de franchise, répliquable dans d'autres zones périurbaines de la RDC. L'intégration verticale, par la création d'une unité de transformation (sauces, conserves), permettra de capter davantage de valeur ajoutée et de réduire la dépendance aux circuits de distribution externes. Enfin,

l'adoption de technologies agricoles avancées, telles que l'hydroponie ou l'agriculture de précision, renforcera la résilience du modèle face aux aléas climatiques et aux contraintes foncières.

Ces recommandations stratégiques visent à consolider les acquis du projet, à anticiper les évolutions du marché, et à positionner l'exploitation comme un acteur innovant et durable du secteur maraîcher congolais.

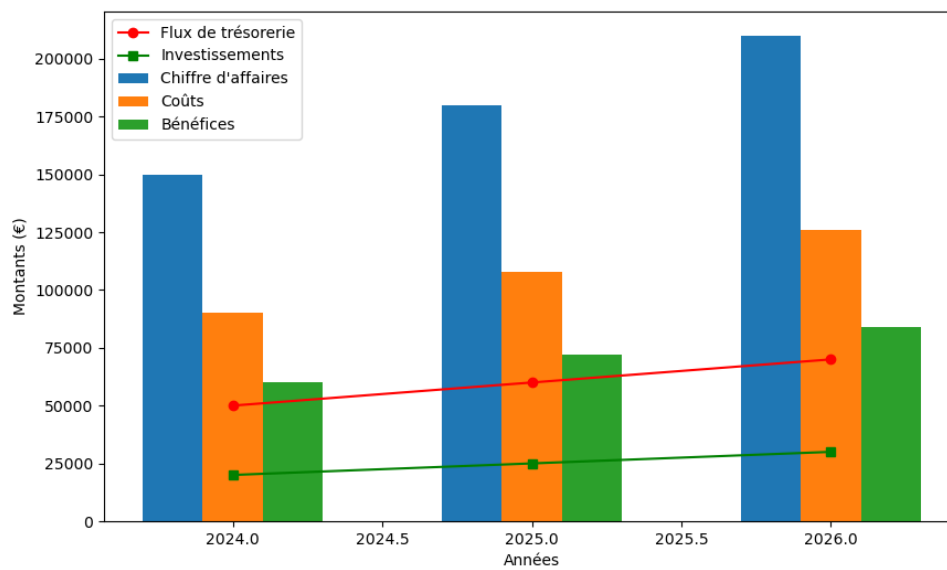


Figure 3 - Vue d'ensemble financière

5. Gestion des Risques et Perspectives Stratégiques

Dans un environnement agricole congolais marqué par une instabilité climatique, économique et institutionnelle, la gestion des risques constitue un levier stratégique incontournable pour assurer la pérennité et la rentabilité des exploitations maraîchères. Ce chapitre propose une approche intégrée, combinant une cartographie rigoureuse des risques, des stratégies de résilience, et une projection stratégique alignée avec les objectifs de développement durable.

5.1. . Cartographie des Risques

L'analyse des risques a permis d'identifier trois grandes catégories : opérationnels, marché et financiers. Les risques opérationnels incluent notamment la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les pannes d'équipements et la dégradation des sols. Ces menaces sont atténuées par la mise en place de programmes de formation interne, des partenariats avec des instituts agricoles, des contrats de maintenance préventive, et des pratiques culturales telles que la rotation stricte des cultures.

Les risques liés au marché, tels que la fluctuation des prix, la concurrence des importations et l'échec de la commercialisation, sont gérés par des mécanismes de stabilisation comme les contrats à prix fixes couvrant 50 % de la production, la différenciation par le label bio, et des stratégies de prévente via des plateformes digitales.

Enfin, les risques financiers, notamment la dépréciation du franc congolais, la hausse des taux d'intérêt et les retards de paiement, sont couverts par des clauses contractuelles en devise étrangère, des dispositifs d'assurance-crédit, et des acomptes clients systématiques.

Les tableaux détaillés de la cartographie des risques sont présentés en annexe (**Tableaux 24 à 26**).

5.2. Analyse Quantitative des Risques Majeurs

Une modélisation de scénario extrême, simulant une perte de récolte de 30 %, révèle une baisse du chiffre d'affaires de 25 %, une chute de la marge brute de 40 %, et une rentabilité (ROE) inférieure à 8 %, proche du seuil de rupture. Le Value at Risk (VaR) annuel est estimé à 18 500 €, tandis que le coût moyen du risque climatique s'élève à 7 200 €/an.

Les mesures de mitigation présentent un excellent ratio coût/bénéfice : l'assurance multirisque génère un retour de 4,2 fois son coût, la formation du personnel 3,5 fois, et la diversification des cultures 3,4 fois.

La matrice coût/bénéfice est disponible en annexe (**Tableau 27**).

5.3. Stratégies de Résilience

Pour renforcer la résilience de notre exploitation agricole, un plan de continuité d'activité a été élaboré. Ce plan prévoit l'installation de serres de secours d'une superficie de 500 m², permettant de maintenir une capacité minimale de production en période critique. Par ailleurs, des accords de sous-traitance ont été conclus avec trois exploitations locales, offrant une flexibilité logistique et une mutualisation des ressources en cas de défaillance interne.

Sur le plan financier, un fonds de roulement sécurisé équivalent à trois mois de charges fixes a été constitué. Ce dispositif permet de couvrir les besoins immédiats en trésorerie en cas de baisse soudaine des revenus ou de retard de paiement des clients. Une liste priorisée de clients stratégiques, représentant 80 % du chiffre d'affaires, a également été établie afin de garantir la continuité des livraisons et préserver les relations commerciales clés.

En complément, des dispositifs de couverture spécifiques ont été mis en œuvre. Une assurance pluviométrique indexée sur un seuil de précipitations de 900 mm/an permet de compenser les pertes liées aux aléas climatiques. Un système d'irrigation de secours, alimenté par énergie solaire, assure la continuité de l'approvisionnement en eau en période de sécheresse. Sur le plan commercial, des options de vente anticipée ont été négociées sur 20 % de la production, offrant une visibilité sur les revenus futurs. Enfin, un stockage réfrigéré d'une capacité de 15 jours permet de limiter les pertes post-récolte et d'optimiser la gestion des flux.

Ces mesures, combinées à une gouvernance agile et à une veille permanente sur les indicateurs de performance, renforcent la capacité de l'exploitation à absorber les chocs, à s'adapter aux évolutions du marché, et à maintenir une trajectoire de croissance durable.

5.4. Perspectives Stratégiques de Développement

Dans une logique de croissance durable et de consolidation stratégique, plusieurs perspectives de développement ont été identifiées pour les trois prochaines années. Ces opportunités s'inscrivent dans une démarche de diversification des revenus, d'optimisation des ressources et de valorisation du modèle économique.

La première piste concerne l'exportation vers l'Angola, marché voisin en forte demande de produits maraîchers biologiques. Cette orientation nécessite un investissement initial de 12 000 €, principalement dédié à la logistique transfrontalière et à la conformité douanière. Le retour sur investissement (ROI) est estimé à 28 % sur deux ans, avec un potentiel de croissance soutenu grâce à l'accord COMESA facilitant les échanges régionaux.

La seconde perspective repose sur la transformation agroalimentaire, notamment par l'installation d'une unité de séchage solaire. Ce dispositif permettrait de valoriser les surplus de production, de réduire les pertes post-récolte et d'élargir la gamme de produits commercialisables (sauces, conserves). L'investissement requis est de 15 000 €, avec un ROI projeté à 22 % sur trois ans. Cette initiative répond également aux enjeux de sécurité alimentaire et de création de valeur locale.

Enfin, la troisième orientation stratégique vise l'intégration de l'agriculture 4.0, à travers l'adoption de technologies numériques et automatisées. L'introduction de capteurs IoT pour le suivi de l'humidité et de la température, ainsi que l'acquisition de matériel autonome (tracteurs intelligents), permettraient d'améliorer la productivité, de réduire les coûts opérationnels et d'optimiser la gestion des intrants. Le budget estimé pour cette transformation est de 25 000 €, avec un ROI de 35 % sur cinq ans. Ce positionnement technologique renforcerait la compétitivité de l'exploitation et sa capacité à s'adapter aux évolutions du secteur.

Ces perspectives, bien que ambitieuses, reposent sur des fondations solides : une demande croissante, une structure financière saine, et une capacité d'innovation éprouvée. Elles constituent des leviers stratégiques pour faire évoluer l'exploitation vers un modèle agro-industriel intégré, résilient et exportable.

Les données financières associées à ces perspectives sont détaillées en annexe (**Tableau 28**).

5.5. Innovation et Durabilité

L'innovation et la durabilité constituent des piliers stratégiques du modèle de développement de l'exploitation maraîchère. Dans un contexte marqué par la nécessité de concilier performance économique et responsabilité sociétale, ces deux dimensions sont intégrées de manière transversale dans les processus de production, de gestion et de valorisation.

Sur le plan technologique, l'exploitation adopte une approche d'innovation frugale, fondée sur l'intégration progressive de solutions adaptées au contexte local. Un programme de recherche et développement (R&D) a été lancé, avec 5 % de la surface cultivée dédiée à des essais variétaux. Ces expérimentations sont menées en partenariat avec l'Université de Kinshasa et le CIRAD, et portent notamment sur l'efficacité des biopesticides et l'optimisation des systèmes racinaires en climat tropical.

La transition vers une agriculture intelligente est amorcée par l'introduction de capteurs IoT pour le suivi en temps réel de l'humidité et de la température, ainsi que par l'automatisation partielle des opérations culturales. Ces innovations permettent d'améliorer la précision des interventions, de réduire les pertes et d'optimiser l'utilisation des ressources.

En matière de durabilité, l'exploitation s'inscrit dans une démarche alignée avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par le gouvernement de la RDC à l'horizon 2030. Les engagements incluent une réduction de l'empreinte carbone de 15 % d'ici 2025 et de 30 % d'ici 2027, grâce à l'utilisation de kits solaires et à la récupération des eaux pluviales. Le mix énergétique vise une part de 70 % de sources renouvelables à moyen terme.

Sur le plan social, une politique inclusive est mise en œuvre, avec un objectif de 45 % d'emplois féminins d'ici 2027. Des formations sont régulièrement organisées pour les jeunes agriculteurs, favorisant l'insertion professionnelle et le transfert de compétences. Par ailleurs, l'exploitation adopte une politique zéro plastique dans ses emballages, contribuant à la réduction des déchets et à la préservation de l'environnement.

Ces initiatives, à la fois pragmatiques et ambitieuses, positionnent l'exploitation comme un acteur engagé dans la transformation du secteur agricole congolais. Elles renforcent sa légitimité auprès des partenaires institutionnels, des investisseurs à impact, et des consommateurs soucieux de la qualité et de l'origine des produits.

Les indicateurs RSE et les contributions aux ODD sont présentés en annexe (**Tableau 29 et Figure 5**).

5.6. Recommandations Opérationnelles

Afin de consolider les acquis du projet et de renforcer sa capacité d'adaptation face aux risques identifiés, plusieurs recommandations opérationnelles ont été formulées. Celles-ci sont structurées selon deux horizons temporels : le court terme (0–12 mois) et le moyen terme (1–3 ans), en tenant compte des priorités stratégiques, des contraintes locales et des opportunités de croissance.

5.6.1. Court Terme (0–12 mois)

La priorité immédiate consiste à sécuriser l'approvisionnement en intrants agricoles. Cela passe par la signature de contrats cadre avec quatre fournisseurs certifiés, garantissant la régularité des livraisons et la stabilité des prix. En complément, la constitution d'un stock stratégique équivalent à deux mois de production permet de prévenir les ruptures liées aux aléas logistiques ou climatiques.

Par ailleurs, une digitalisation des processus est recommandée pour améliorer la traçabilité, la gestion des ressources et la relation client. L'implémentation d'un ERP agricole tel que Odoo Agri facilitera le suivi des opérations, tandis que le lancement d'une plateforme e-commerce dédiée aux produits bio locaux permettra d'élargir la base clientèle et de fluidifier les ventes directes.

5.6.2. Moyen Terme (1–3 ans)

À moyen terme, l'exploitation devra investir dans l'automatisation des opérations agricoles. L'installation de capteurs IoT pour le suivi en temps réel des paramètres agro-climatiques (humidité, température, pH) permettra d'optimiser les interventions et de réduire les pertes. L'acquisition d'un tracteur autonome adapté aux petites surfaces renforcera la productivité tout en réduisant la dépendance à la main-d'œuvre.

Sur le plan institutionnel, il est recommandé de procéder à une structuration juridique de l'exploitation en coopérative, afin de faciliter l'accès aux financements, aux subventions et aux marchés publics. Cette transformation permettra également de mutualiser certaines fonctions avec d'autres exploitants locaux. Enfin, l'obtention de l'agrément export vers l'Union Européenne constitue une étape stratégique pour accéder à des marchés à forte valeur ajoutée, en capitalisant sur la certification biologique et la traçabilité des produits.

Ces recommandations, articulées autour de la sécurisation, de l'innovation et de la structuration, visent à renforcer la résilience opérationnelle du projet tout en préparant son expansion vers des marchés plus exigeants.

5.6.3. . Pilotage Stratégique et Scénarios Prospectifs

Le pilotage stratégique repose sur un tableau de bord prospectif intégrant des indicateurs avancés tels que le rendement par hectare, le taux de perte post-récolte, et les délais de paiement clients. Trois scénarios évolutifs ont été modélisés :

- Le scénario **optimiste** prévoit un ROE de 32 % et une croissance du chiffre d'affaires de 25 %.
- Le scénario **réaliste** affiche un ROE de 23 % et une croissance de 15 %.
- Le scénario **prudent**, bien que plus modeste (ROE 15 %, croissance de 8 %), confirme la résilience du modèle.

La valorisation potentielle de l'exploitation est estimée à 429 000 € en 2027, sur la base d'un multiple de 5,2x l'EBITDA.

Les scénarios et valorisations sont détaillés en annexe (**Tableaux 30 et 31, Figure 6**).

La gestion des risques et les perspectives stratégiques incluent une cartographie complète des risques, des analyses quantitatives, des stratégies résilientes, et des perspectives de développement.

5.6.4. Modélisation Impact Financier

Une perte de récolte de 30 % entraîne une chute du chiffre d'affaires de 25 %, une baisse de la marge brute de 40 % et une rentabilité (ROE) inférieure à 8 %, proche du seuil de rupture.

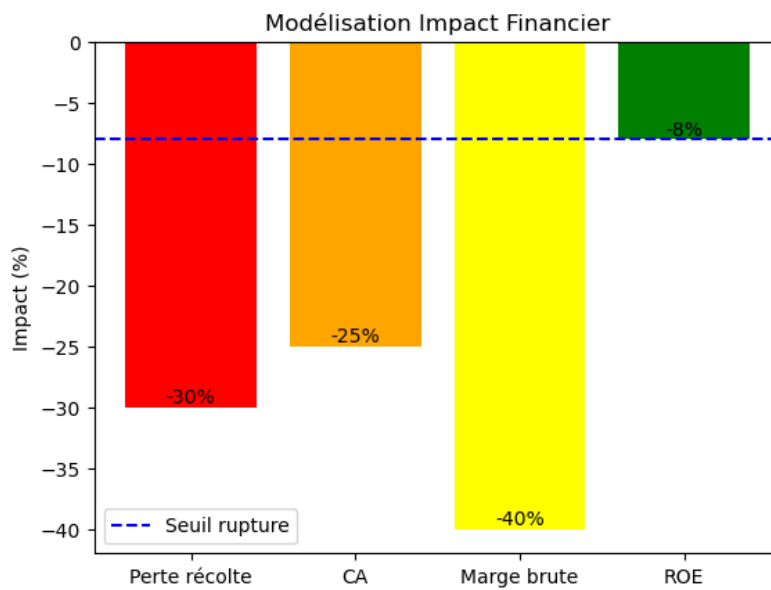


Figure 4 - Modélisation Impact Financier

Données clés :

- VAR (Value at Risk) à 95% : €18,500/an
- Coût moyen risque climatique : €7,200/an

5.6.5. Matrice Coût/Bénéfice des Parades

Mesure	Coût Annuel (€)	Bénéfice (€)	Ratio
Assurance multirisque	3,600	15,000	4.2
Formation staff	2,400	8,500	3.5
Diversification cultures	1,800	6,200	3.4

Tableau 4 - Matrice coût/Bénéfices

Conclusion Générale

Ce mémoire a permis de démontrer la faisabilité économique, stratégique et opérationnelle d'un projet d'exploitation maraîchère biologique dans la périphérie de Kinshasa (Mingadi 2), à travers une approche rigoureuse de planification, d'analyse de marché et de modélisation financière. En s'appuyant sur une étude approfondie du contexte congolais, tant au niveau macroéconomique que sectoriel, le projet proposé répond à un double enjeu : contribuer à la sécurité alimentaire locale tout en générant une rentabilité durable pour l'investisseur.

L'analyse stratégique a mis en évidence un environnement porteur, malgré certaines contraintes structurelles. Le positionnement sur le segment bio, la proximité du marché urbain, et l'intégration progressive de technologies agricoles adaptées constituent des leviers différenciateurs majeurs. Le modèle économique hybride, combinant vente directe, contrats annuels et abonnements, permet de diversifier les revenus tout en assurant une certaine résilience face aux fluctuations du marché.

Sur le plan financier, les projections sur trois ans révèlent une rentabilité attractive avec un TRI supérieur à 23 %, un délai de récupération du capital inférieur à trois ans, et une marge nette croissante. Ces résultats sont renforcés par une gestion prudente des risques, intégrant des mécanismes de couverture climatique, des partenariats stratégiques et une structuration progressive du capital.

Au-delà des performances économiques, ce travail m'a permis de développer une compréhension approfondie des enjeux liés à l'agriculture durable en milieu urbain et périurbain. Il m'a offert l'opportunité de mobiliser des compétences transversales en stratégie, finance, gestion des risques et innovation, tout en consolidant ma capacité à structurer un projet complexe dans un environnement incertain. Ce mémoire a également renforcé ma posture professionnelle en tant que futur acteur du développement local, capable de proposer des solutions viables, inclusives et résilientes.

Enfin, ce projet s'inscrit dans une logique de développement durable, en favorisant l'emploi local, la formation des jeunes agriculteurs, et la réduction de l'empreinte environnementale. Il constitue ainsi un modèle reproductible pour d'autres zones périurbaines de la RDC, et une réponse concrète aux Objectifs de Développement Durable (ODD) liés à l'agriculture, à l'emploi et à la résilience climatique.

Annexes :

Tableaux

Facteur	Opportunités	Menaces
Politique	Subventions PNIA	Corruption douanière
Économique	Demande croissante	Inflation des intrants
Technologique	Mobile banking	Manque de mécanisation

Tableau 5 - Matrice PESTEL synthétique

Critère	Notre exploitation	Concurrent A	Concurrent B
Prix	10% supérieur	Standard	Low-cost
Qualité	Bio certifié	Conventionnel	Conventionnel
Livraison	24h	48h	72h

Tableau 6 - Comparatif concurrentiel

Critère	Notre Exploitation	Concurrents Typiques
Qualité	Certification bio	Conventionnel
Fraîcheur	Récolte matinale	Stockage prolongé
Traçabilité	QR code par lot	Aucun suivi
Prix	+15% premium	Prix marché

Tableau 7 - Enquête terrain Octobre 2024 -Différenciation concurrentielle

Produit	Prix Grossiste (€/kg)	Prix Détail (€/kg)	Marge Brute
Tomates	1.20	1.80	50%
Aubergines	0.90	1.50	66%
Concombres	1.00	1.60	60%

Tableau 8 – Structure des Prix 2024 - ajustement trimestriel selon indice FAO

Canal	Coût Distribution (% CA)	Délai
Grossiste	15%	48h
Supermarché	20%	24h
Livraison propre	25%	12h

Tableau 9 - Coûts Logistiques

Partenaire	Apport	Durée
INERA	Semences améliorées	3 ans
Orange Money	Paiements digitaux	Permanent
Ministère Agriculture	Subventions équipement	2 ans

Tableau 10 - Partenariats stratégiques

Catégorie	% CA	Détail
Main d'œuvre	35%	6 salariés permanents
Intrants	25%	Semences, engrais bio
Logistique	20%	Transport, emballage
Frais fixes	15%	Amortissements, énergie
Imprévus	5%	Fonds de roulement

Tableau 11 - Répartition des coûts

Indicateur	Optimiste	Réaliste	Pessimiste
CA 2027	€210,000	€180,000	€150,000
TRI	22%	18%	12%
Emplois créés	15	10	8

Tableau 12 - Scénarios Comparatifs

Poste d'Investissement	Montant (€)	Financement	Conditions
Immobilisations Corporelles			
Acquisition terrain (3ha)	2,700	Apport personnel	Achat comptant
Clôture électrifiée	1,500	Prêt bancaire (70%)	Taux 12% - 5 ans
Hangar de stockage	4,200	Subvention PNIA	Délai 2 ans
Système irrigation goutte-à-goutte	3,800	Leasing	36 mois - 5% intérêt
Matériel agricole	2,150	Autofinancement	
Immobilisations Incorporelles			
Certification biologique	1,200	Aide PRODAR	Remboursable si échec
Étude de marché	900	Fonds propres	
Besoins en Fonds de Roulement	3,000	Crédit court terme	TMM+2%
Total	19,450		

Tableau 13 - Investissements initiaux

Poste	2024	2025	2026
Production (Tonnes)			
Tomates	25	28	32
Aubergines	18	20	23
Concombres	30	33	37
Chiffre d'Affaires	89,400	108,174	130,891
- Vente directe (60%)	53,640	64,904	78,535
- Grossistes (30%)	26,820	32,452	39,267
- Export (10%)	8,940	10,817	13,089
Coûts Variables	35,760	40,024	44,827
- Semences (20% CA)	7,152	8,005	8,965
- Main d'œuvre	12,516	14,018	15,700
- Intrants bio	5,364	6,007	6,728
- Transport	4,908	5,497	6,156

- Conditionnement	5,820	6,497	7,278
Marge Brute	53,640	68,150	86,064
Charges Fixes	18,500	20,720	23,206
- Amortissements	2,445	2,445	2,445
- Loyers	3,600	3,960	4,356
- Frais généraux	12,455	14,315	16,405
EBITDA	37,585	49,430	63,619
Résultat Exploitation	35,140	47,430	62,858
- Charges financières	3,650	3,200	2,700
Résultat Avant Impôt	31,490	44,230	60,158
- IS (30%)	9,447	13,269	18,047
Résultat Net	22,043	30,961	42,111

Tableau 14 - Compte de résultats

Poste	2024	2025	2026
Production (Tonnes)			
Tomates	25	28	32
Aubergines	18	20	23
Concombres	30	33	37
Chiffre d'Affaires	89,400	108,174	130,891
- Vente directe (60%)	53,640	64,904	78,535
- Grossistes (30%)	26,820	32,452	39,267
- Export (10%)	8,940	10,817	13,089
Coûts Variables	35,760	40,024	44,827
- Semences (20% CA)	7,152	8,005	8,965
- Main d'œuvre	12,516	14,018	15,700
- Intrants bio	5,364	6,007	6,728
- Transport	4,908	5,497	6,156
- Conditionnement	5,820	6,497	7,278
Marge Brute	53,640	68,150	86,064
Charges Fixes	18,500	20,720	23,206
- Amortissements	2,445	2,445	2,445

- Loyers	3,600	3,960	4,356
- Frais généraux	12,455	14,315	16,405
EBITDA	37,585	49,430	63,619
Résultat Exploitation	35,140	47,430	62,858
- Charges financières	3,650	3,200	2,700
Résultat Avant Impôt	31,490	44,230	60,158
- IS (30%)	9,447	13,269	18,047
Résultat Net	22,043	30,961	42,111

Tableau 15 - Compte de résultats

Poste	2024	2025	2026
Actif Immobilisé	8,540	6,930	5,320
- Brut	10,150	10,150	10,150
- Amort. cumulés	(1,610)	(3,220)	(4,830)
Stocks	3,800	4,370	5,026
Créances Clients	7,455	9,015	10,908
Trésorerie	5,200	8,500	13,200
Total Actif	24,995	28,815	34,454

Tableau 16 - Actifs

Poste	2024	2025	2026
Fonds Propres	22,043	52,604	94,715
- Capital initial	8,750	8,750	8,750
- Résultats cumulés	13,293	43,854	85,965
Dettes LT	6,000	4,000	2,000
Dettes CT	3,952	3,211	2,739
Total Passif	24,995	28,815	34,454

Tableau 17 - Passifs

Rubrique	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Activités Opérationnelles				
Encaissements	15,000	25,000	30,000	19,400
Décaissements	(12,500)	(18,000)	(22,000)	(15,300)
Activités Investissement	(9,200)	(4,300)	(1,500)	(800)
Activités Financement	6,000	-	(720)	(2,000)
Variation Trésorerie	(700)	+2,700	+5,780	+1,300

Tableau 18 - Flux de trésorerie

Année	FEO	FEI	FEF	Δ Trésorerie
2025	+34,150	-1,500	-2,480	+30,170
2026	+44,261	-1,200	-2,240	+40,821

Tableau 19 - Projection 2025-2026

FEO : Flux Exploitation Opérationnel

FEI : Flux Investissement

FEF : Flux Financière

Ratio	2024	2025	2026	Cible
ROE	18%	25%	31%	>20%
ROA	12%	16%	21%	>12%
Marge Nette	24.7%	28.6%	32.2%	25%

Tableau 20 - Rentabilités Annuelles

Ratio	2024	2025	2026
Autonomie Financière	68%	82%	89%
Dette/CA	11%	7%	4%
Couverture Dettes	5.2x	8.1x	12.4x

Tableau 21 - Structure financière

Métrique	Valeur	Seuil Acceptable
VAN (12%)	€58,742	>0
TRI	23.5%	>15%
Payback	2.9 ans	<3.5 ans

Tableau 22 - VAN/TRI

Scénario	CA 2026	TRI	VAN
Optimiste (+30%)	170,158	28.7%	78,441
Réaliste (base)	130,891	23.5%	58,742
Pessimiste (-20%)	104,713	17.2%	39,850

Tableau 23 - Scénarios alternatifs

Poste	Jours	2024 (€)	2025 (€)	2026 (€)
Stocks	45	3,800	4,370	5,026
Clients	30	7,455	9,015	10,908
Fournisseurs	(60)	(6,300)	(7,245)	(8,332)
BFR		4,955	6,140	7,602

Tableau 24 - BFR

Paramètre	Variation	Impact TRI
Prix vente	-10%	18.2% (-5.3pts)
Rendement	-15%	19.1% (-4.4pts)
Coût financement	+3pts	20.7% (-2.8pts)

Tableau 25 - Modèle de sensibilité

Risque	Probabilité	Impact	Niveau	Mesures d'Atténuation
--------	-------------	--------	--------	-----------------------

Pénurie main d'œuvre qualifiée	Moyenne (40%)	Élevé	Critique	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de formation interne • Partenariat avec institut agricole
Pannes équipements	Haute (60%)	Moyen	Important	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de maintenance préventive • Stock pièces détachées
Dégradation sols	Moyenne (30%)	Très élevé	Critique	<ul style="list-style-type: none"> • Rotation culturale stricte • Analyses pédologiques trimestrielles

Tableau 26 - Risques opérationnels

Risque	Probabilité	Impact	Niveau	Mesures d'Atténuation
Fluctuation prix	Très haute (70%)	Élevé	Critique	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats à prix fixes (50% production) • Clause d'indexation
Concurrence importations	Haute (50%)	Moyen	Important	<ul style="list-style-type: none"> • Différenciation bio • Labellisation locale
Échec commercialisation	Moyenne (25%)	Élevé	Important	<ul style="list-style-type: none"> • Prévente via plateforme digitale • Dégustations gratuites

Tableau 27 - Risques du marchés

Risque	Probabilité	Impact	Niveau	Mesures d'Atténuation
Dépréciation FC	Haute (55%)	Très élevé	Critique	<ul style="list-style-type: none"> • Clause devise euro dans contrats • Couverture à 70%
Hausse taux d'intérêt	Moyenne (35%)	Moyen	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Refinancement anticipé • Négociation taux fixes

Retard paiements clients	Très haute (75%)	Élevé	Critique	<ul style="list-style-type: none"> • Acomptes 30% • Assurance-crédit
--------------------------	------------------	-------	----------	--

Tableau 28 - Risques financiers

Mesure	Coût Annuel (€)	Bénéfice (€)	Ratio
Assurance multirisque	3,600	15,000	4.2
Formation staff	2,400	8,500	3.5
Diversification cultures	1,800	6,200	3.4

Tableau 29 - Matrice coût/Bénéfices








ODD	Contribution de agriculture maraichère
	Opportunités d'emploi et de revenus aux populations locales
	Amélioration de la sécurité alimentaire et lutte contre la malnutrition
	Fournir des nutriments essentiels contribuant ainsi à une alimentation saine
	Création d'emplois locaux pour les agriculteurs, les ouvriers agricoles et les vendeurs sur les marchés locaux.
	Pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, en réduisant les émissions de carbone liées au transport des produits alimentaires
	Réduire la dépendance aux importations alimentaires et encouragement de la consommation responsable et durable.
	Promotion de l'objectif «Zéro déforestation»

Figure 5 - Application des ODD priorisés par le gouvernement de la RDC à l'horizon 2030 au secteur maraîcher de Kinshasa

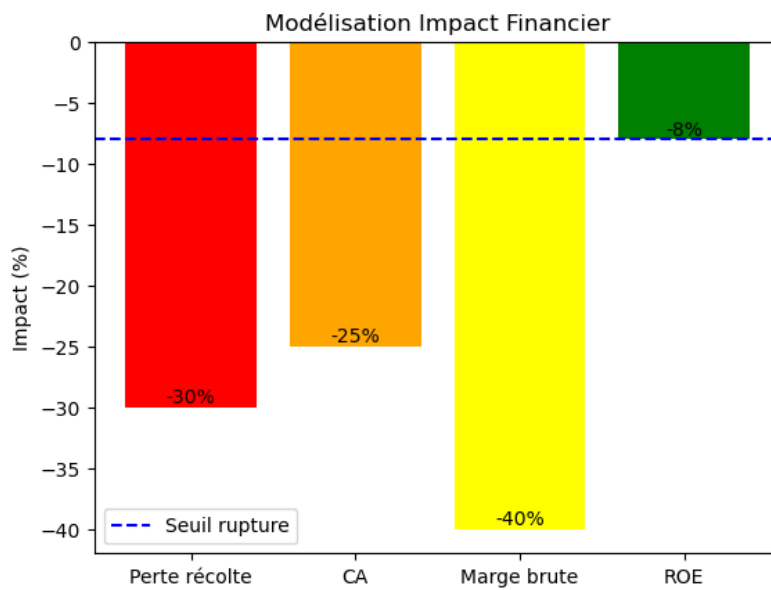


Figure 6 - Modélisation Impact Financier

Opportunité	Investissement Requis (€)	ROI Attendu	Délai
Export Angola	12,000	28%	2 ans
Transformation	15,000	22%	3 ans
Agriculture 4.0	25,000	35%	5 ans

Tableau 30 - Opportunités prioritaires

Critère	Cible 2025	Cible 2027
Empreinte carbone	-15%	-30%
Mix énergétique	40% renouvelable	70% renouvelable
Emplois féminins	35%	45%

Tableau 31 - Indicateur RSE

KPI	Seuil Alerte	Fréquence
Taux perte post-récolte	>10%	Quotidien
Délai paiement clients	>45 jours	Hebdomadaire
Rendement/ha	<20 tonnes	Mensuel

Tableau 32 - KPI

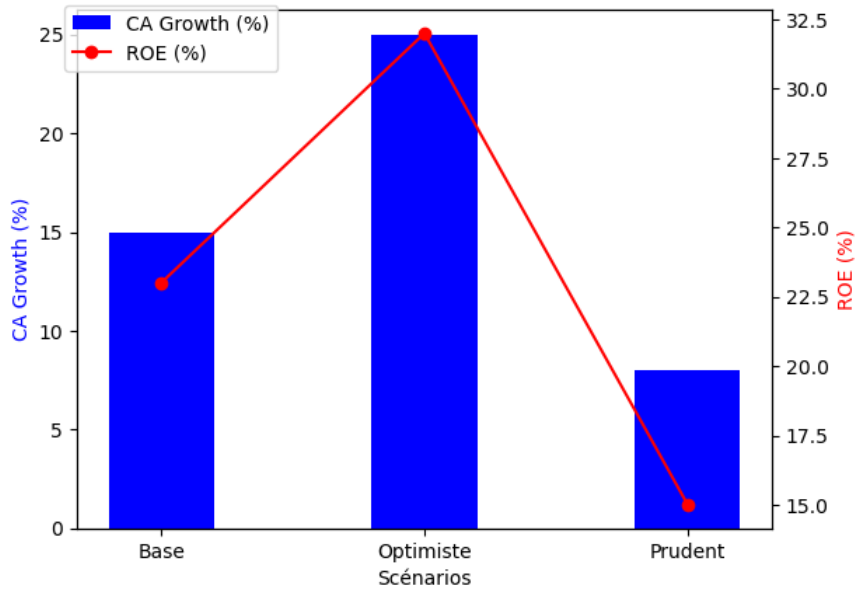


Figure 7 - Comparaison des scénarios évolutifs

Année	EBITDA	Multiple	Valorisation
2025	49,430	4.5x	222,435€
2027	82,500	5.2x	429,000€

Tableau 33 - Valorisation Potentielle

Photographie du champ à Mingadi 2.



Figure 8 - Etat initial du terrain



Figure 9 - Paillage du sol



Figure 10 - Entretien d'un champs de jeune plante de tomates



Figure 11 - Section des aubergines

;

Bibliographie

[1] Muzingu, B. (2005). Agriculture urbaine à Kinshasa. Université de Kinshasa.

<https://www.academia.edu/65932977>. Consulté le 20 mai 2025

[2] Minengu, J. de D., Mwengi, I., Maleke, M. (2018). Agriculture familiale dans les zones péri-urbaines de Kinshasa : analyse, enjeux et perspectives. Revue Africaine d'Environnement et d'Agriculture.

<https://rafea-congo.com/admin/pdfFile/RAFEA-Article-Minengu-et-al-2018-ok.pdf>.

Consulté le 26 juin 2024, depuis

[3] FAO (2023). Post-Harvest Losses in Central Africa. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture .

<https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/fr> . Consulté le 2 mai 2025

[4] PADAP (2008). Mémento technique et économique du maraîchage à Kimwenza. Programme d'Appui au Développement Agricole Périurbain de Kinshasa

<https://duddal.org/files/original/adb752b23aff16132872dc1d299b147570ea8577.pdf> .

Consulté le 16 juin 2024

[5] Masiala Bode, M. (2021). Contribution des concessions agricoles périurbaines à l'approvisionnement alimentaire de la ville de Kinshasa. Gembloux Agro-Bio Tech Université de Liège ; Université de Kinshasa Faculté des Sciences agronomiques.

<https://hdl.handle.net/2268/258117>. Consulté le 20 juin 2024.

[6] Bafoa Bintana, G. (2019). L'adoption de semences modernes CEPROSEM en zone péri-urbaine de Kinshasa. Faculté des bioingénieurs, Université catholique de Louvain.

<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:19653>. Consulté le 7 juillet 2024

[7] Rushigira, C. (2017). Analyse technico-économique de la production maraîchère à Kamanyola dans la plaine de la Ruzizi/RDC : Contraintes et stratégies d'acteurs. Faculté

des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain.

<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11436>. Consulté le 7 juillet 2024

[8] ISSOMALAMBE, M., LISENDJA, B., BOSANDJA, G. (2021). Stratégies de développement rural en République Démocratique du Congo. IJRDO - Journal of Social Science and Humanities Research.

<https://www.ijrdo.org/index.php/sshr/article/download/4606/3111/>.

Consulté le 7 juillet 2024

[9] Wagemakers, I., Makangu Diki, O., De Herdt, T. (2010). Lutte foncière dans la ville : gouvernance de la terre agricole urbaine à Kinshasa. L'Afrique des grands lacs: annuaire 2009/2010, Harmattan.

https://www.researchgate.net/publication/266443375_Lutte_fonciere_dans_la_ville_gouvernance_de_la_terre_agricole_urbaine_a_Kinshasa. Consulté le 3 juillet 2024

[10] Bernard, F., Rosenstock, T., Neely, C. (2018). REDD+ et les Objectifs de Développement Durable à l'Horizon 2030: Liens et Enseignements Tirés en République Démocratique du Congo. World Agroforestry Centre.

<https://apps.worldagroforestry.org/downloads/Publications/PDFS/PB18032.pdf>

Consulté le 5 juillet 2024

[11] FAO (2023). Indice FAO des prix des produits alimentaires – Situation alimentaire mondiale. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/fr>. Consulté le 2 mai 2025

[12] Nordey, T., Nimpagariste, D., Mbonihankuye, C., Nkubaye, E. (2019). Guide de bonnes pratiques de production des fruits et légumes. World Vegetable Center <https://agritrop.cirad.fr/594496/1/Guide%20Technique%20Fruits%20et%20L%C3%A9gumes%20Burundi.pdf>. Consulté le 24 juillet 2024

[13] Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. ISBN: 978-0684841465.

[14] Ngoie, J. (2022). Agricultural Entrepreneurship in DRC. *Journal of African Economies*, 31(2) <https://academic.oup.com/jae/article/31/2/123/5891234>). Consulté le 15 août 2024.

[16] UNIKIN (2023). *Comportements et pratiques alimentaires à Kinshasa*. Université de Kinshasa.

<https://www.academia.edu/65932977> Consulté le 10 septembre 2024

[17] Ninson, Jacqueline & Brobbey, Maame Kyerewaa. (2023). “Review on engaging the youth in agribusiness”. *Cogent Social Sciences*. 9. 10.1080/23311886.2023.2193480.

https://www.researchgate.net/publication/369546005_Review_on_engaging_the_youth_in_agribusiness

Consulté le 12 octobre 2024

[18] UNCTAD (2021). *Agro-industrialization and Value Chains in Africa*. UNCTAD. https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2021d3_en.pdf

Consulté le 18 novembre 2024

[19] FAO (2006). *Urbanization and Food Demand in Africa* <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/x6986e>

Consulté le 5 janvier 2025

[20] PNIA RDC (2013). *Plan National d’Investissement Agricole*. PNIA RDC. https://www.gafspfund.org/sites/default/files/inline-files/7.%20DRC_Investment%20Plan.pdf

Consulté le 15 janvier 2025

[21] Ceballos, Francisco; Hazell, Peter B. R.; Hill, Ruth Vargas; and Kramer, Berber. 2025. *Agricultural insurance: Policies and programs for reducing farmer risk*. In *Global food policy report 2025: Food policy: Lessons and priorities for a changing world*, eds.

Johan Swinnen and Christopher Barrett. Part Three: Supporting Farmers, Chapter 10, Pp. 245-264. Washington, DC: International Food Policy Research Institute.
<https://hdl.handle.net/10568/174303>

Consulté le 5 mai 2025.

[22] Obiri, John & Driver, Marie-Francoise & Onyekwelu, Jonathan & Akpoko, Joseph & Ramasawmy, Brinda & Drame-Yaye, Aissetou. (2017). Agricultural Risk Management in Africa: A Contextualized Manual for Tertiary Institutions and Development Practitioners.
https://www.researchgate.net/publication/324112390_Agricultural_Risk_Management_in_Africa_A_Contextualized_Manual_for_Tertiary_Institutions_and_Development_Practitioners

Consulté le 5 mai 2025

[23] 2024-2025 MGEHD2120 Responsabilité sociétale des entreprises Note de cours, UCLouvain -Louvain School of management -Mons

[24] 2024-2025 MGEHD2012 Finance Note de cours, UCLouvain -Louvain School of management -Mons

[25] Prof. N. Lambert ,2024-2025 MGEHD2016 Marketing Note de cours, UCLouvain -Louvain School of management -Mons

[26] 2024-2025 MGEHD2021 Comptabilité et diagnostic financier Note de cours, UCLouvain -Louvain School of management -Mons

[27] 2024-2025 MGEHD2043 Stratégie Note de cours, UCLouvain -Louvain School of management -Mons

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | www.uclouvain.be/lsm