

**Analyse d'une opportunité (Business Plan) dans le secteur de transport routier Interurbain au sein d'une entreprise existante en République Démocratique Du Congo.**

**Promoteur :**

Madame Caroline Leroy Ducarroz

**Mémoire présenté par :**

Eric Katshunga Alka

N° de matricule: 15711036

En vue de l'obtention du diplôme  
De Master en sciences de gestion.

Année académique 2012-2013

## Résumé

*Le secteur des transports routiers en République Démocratique du Congo constitue un goulot d'étranglement pour le gestionnaire d'administration public. Suite à la croissance de la demande de la population de Kinshasa et de celles des villes provinciales en matière de transport, ce secteur souffrait notamment du point de vue des infrastructures, des expertises, des ressources financières et matérielles n'épargnant ni le domaine économique ni l'administratif.*

*Jusqu'il y a peu, c'était un véritable casse-tête sur le plan de l'aménagement routier car il n'y avait pratiquement pas de routes reliant une capitale à d'autres villes et provinces. Les voyages prenaient des semaines, voire des mois, pour réaliser un déplacement en toute sécurité.*

*En 2008 la situation a évolué puisque plusieurs axes routiers ont été réhabilités avec des financements de la Banque Mondiale, de l'Union Européenne et des apports chinois. Ils sont maintenant en parfait état mais l'amélioration des axes routiers n'a pas complètement réglé les problèmes de mobilité en RDC.*

*Le secteur de la Mobilité souffre énormément du manque d'infrastructures modernes et/ou de la capacité limitée de ces dernières. De plus, le prix très élevé ne permet pas à la population moyenne de s'offrir le transport ferroviaire qui est disponible pour certaines villes seulement. Les trains sont dans un état tellement précaire et sauvage que la population préfère ne pas les utiliser. Le transport aérien est plus confortable, mais n'offre pas la sécurité que l'on pourrait attendre de ce mode de transport. Il vient d'être récemment frappé par plusieurs cas d'accidents.*

*A la lumière de ce qui précède, notre mémoire projet consiste en l'élaboration d'un business plan afin de pouvoir analyser l'opportunité qu'offre le secteur de fournir un service de transport de passagers interurbain.*

*Le but de ce service serait de desservir Kinshasa (la capitale) et les autres villes connexes telles que Matadi, Boma, Moanda et Kikwit (trois provinces en liaison : Kinshasa, Bas Congo et Bandundu) sachant que ces axes routiers sont ceux qui ont été réhabilités.*

*Ces cinq villes constituent pour nous un test afin d'envisager d'étendre un plan national de desserte. Nous avons opté pour ces villes en tenant compte de leur proximité avec Kinshasa, de l'état des routes et de la demande potentielle par les passagers.*

*Ce mémoire projet est réalisé dans le cadre d'une entreprise active en RDC (RETINE SPRL) mais dans d'autres secteurs que celui du transport routier interurbain. Nous allons pour ce faire analyser, évaluer et proposer un nouveau service au sein de cette entreprise et ce pour une clientèle majoritairement à hauts revenus (diaspora, homme d'affaire, commerçant, etc.).*

*La réalisation de ce mémoire a nécessité la division du travail en deux parties. La première partie reprend la revue de littérature et la seconde comprend le business plan proprement dit.*

*Pour y arriver, nous nous sommes posé quelques questions. Qui sont les acteurs du secteur ? Quel est l'état de l'environnement légal du secteur ? Qui sont les clients potentiels ? Comment sont-ils segmentés ? Le secteur offre-t-il une possibilité d'investissement ? A quel prix ? Pour qui ? Où et quand lancer les activités ?*

*La réalisation de ce business plan nous a permis de déceler les opportunités qu'offre le secteur du transport routier interurbain en RDC. Tout d'abord grâce à une étude de marché effectuée en deux phases. Premièrement, une enquête a été mise en ligne et deuxièmement, des entretiens avec un opérateur Belge a été réalisé. Les cinq forces de PORTER ont été mises en contribution pour cartographier le secteur et suite à cela, nous avons élaboré notre stratégie en tenant compte des 4P des concurrents.*

*Ce business plan a aussi dessiné l'environnement légal du secteur avec ses acteurs. Notons que « RETINE SPRL » est une entreprise de droit congolais et le promoteur veut offrir un service offrant la qualité dans l'exécution, de l'aide dans le choix des bus, du professionnalisme et de la sécurité. Ceci constituera notre avantage concurrentiel durable. Pour un segment bien spécifique, nous souhaitons établir une stratégie de différenciation dans nos services. Ça concernera les expatriés d'une part et les hommes d'affaires congolais locaux et en provenance de l'étranger d'autre part.*

*Après les analyses marketing et financières, il semble que le projet a un grand espoir de succès sur le marché.*

*Toutefois, nous pouvons confirmer grâce à ce mémoire projet que nous avons identifié une opportunité d'affaire dans ce secteur et pour le segment défini ci haut.*

## Remerciements

*Le présent mémoire est le fruit d'une longue réflexion. Nous tenons à remercier tout particulièrement notre promotrice, le **Professeur Madame Caroline Leroy Ducarroz**, pour sa gentillesse, son engagement, son attention, son temps et ses judicieux conseils qu'elle nous a prodigué lors de la réalisation de ce travail.*

*Nous souhaitons également remercier **Monsieur Philippe Bodson** de la cellule diaspora de la chambre de commerce Afrique caraïbe et pacifique. Il nous assisté, motivé et conseillé activement. Son expérience fut édifiante et nous encouragea énormément.*

*Nous avons une profonde reconnaissance pour **Monsieur Dominique Helbois**. Il nous a beaucoup soutenu et nous a prodigué de nombreuses recommandations.*

*Il est difficile de remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à ce mémoire mais nous aimerions juste citer **mon épouse, Madame TATIANA BILA**, mes enfants **Grace et Exaucia KATSHUNGA**, mes parents, mes frères et sœurs et sans oublier Mon père dans le ciel céleste qui a beaucoup fait pour moi.*

**ERIC KATSHUNGA ALKA**

## Table des matières

<b>PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CONTEXTE.....</b>	<b>9</b>
<b>0. INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>10</b>
<b>I. NOTION DE BUSINESS PLAN ET TERMES ASSOCIÉS.....</b>	<b>12</b>
1.1. QU'EST-CE QU'UN BUSINESS PLAN ? .....	12
1.2. LES ÉLÉMENTS CLÉS D'UN BUSINESS PLAN .....	13
<b>II. CONCEPTS LIÉS À L'ÉTUDE DE MARCHÉ.....</b>	<b>17</b>
2.1. ESTIMATION DE LA DEMANDE.....	17
2.2. ANALYSE EXTERNE .....	18
2.2.1. LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DES CLIENTS.....	19
2.2.2. L'INTENSITÉ DE LA RIVALITÉ ENTRE LES CONCURRENTS .....	20
2.2.3. LA MENACE DES PRODUITS DE SUBSTITUTION OU DE REMPLACEMENT.....	20
2.2.4. LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS.....	20
2.2.5. LA MENACE DE NOUVEAUX ENTRANTS POTENTIELS .....	21
2.3. POLITIQUE COMMERCIALE.....	22
2.3.1. POLITIQUE DE SERVICE .....	23
2.3.2. POLITIQUE DE PRIX .....	24
2.3.3. POLITIQUE DE DISTRIBUTION .....	25
2.3.4. POLITIQUE DE LA COMMUNICATION.....	26
<b>III. SITUATION DE TRANSPORT DES PASSAGERS DES VILLES CONCERNÉES .....</b>	<b>27</b>
3.1. LA VILLE DE KINSHASA .....	27
3.2. LA VILLE DE KIKWIT DANS LA PROVINCE DU BANDUNDU .....	27
3.3. LES MATADI, BOMA ET MOANDA DANS LA PROVINCE DU BAS CONGO .....	28
3.4. ENVIRONNEMENT LÉGAL.....	29
3.5. POINT DE VUE DU TRANSPORT INTERURBAINS.....	29
<b>IV. OUTILS D'UN PLAN FINANCIER.....</b>	<b>31</b>
4.1. LE CHIFFRE D'AFFAIRE .....	31
4.2. LES INVESTISSEMENTS .....	32
4.3. LA TRÉSORERIE.....	32
4.4. LE SEUIL DE RENTABILITÉ .....	32
4.5. BILAN.....	33
4.6. LE COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL.....	34
4.7. LE CASH-FLOW.....	35
4.8. LES RATIOS.....	35
<b>V. CONCEPT D'ANALYSE SWOT .....</b>	<b>37</b>
<b>VI. CONCLUSION .....</b>	<b>39</b>
<b>PARTIE II: BUSINESS PLAN .....</b>	<b>40</b>
<b>0. INTRODUCTION .....</b>	<b>41</b>
0.1. INFORMATIONS PRÉLIMINAIRES.....	43
1.1. DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE.....	43
<b>I. DESCRIPTION DU PROJET .....</b>	<b>45</b>
1.1. SERVICE OFFERT .....	45
2.1. IDENTIFICATION DE L'OPPORTUNITÉ .....	46
<b>II. CONCEPTS LIÉS À L'ÉTUDE DE MARCHÉ.....</b>	<b>48</b>

2.1.	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE.....	49
2.1.1.	DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON: .....	49
2.1.2.	CHOIX DES PASSAGERS.....	51
2.1.3.	HABITUDES EN TERMES DE TRANSPORT.....	52
2.1.4.	SATISFACTION PAR RAPPORT AUX CONDITIONS ACTUELLES.....	53
2.1.5.	QUALITÉ DE SERVICE .....	54
2.2.	ENTRETIEN CHEZ EUROLINES.....	55
2.3.	ANALYSE EXTERNE.....	56
2.3.1.	LES CLIENTS ET LEUR POUVOIR DE NÉGOCIATION .....	56
2.3.2.	L'INTENSITÉ DE LA RIVALITÉ ENTRE LES CONCURRENTS .....	57
2.3.3.	LES PRODUITS DE SUBSTITUTION OU DE REMPLACEMENT .....	63
2.3.4.	LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS .....	66
2.3.5.	IDENTIFICATION DES MENACES DES ENTRANTS POTENTIELS : .....	66
2.4.	POLITIQUE COMMERCIALE.....	66
2.4.1.	POLITIQUE DE SERVICE.....	67
2.4.2.	POLITIQUE DE PRIX: .....	67
2.4.3.	POLITIQUE DE DISTRIBUTION : .....	68
2.4.4.	POLITIQUE DE COMMUNICATION : .....	69
2.4.5.	PERSPECTIVES D'AVENIR : .....	70
<b>III.</b>	<b>RESSOURCES ET PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.....</b>	<b>71</b>
3.1.	POSTE DE RECETTES .....	71
3.2.	POSTE DE DÉPENSES.....	75
<b>IV.</b>	<b>OUTILS D'UN PLAN FINANCIER.....</b>	<b>82</b>
4.1.	LE CHIFFRE D'AFFAIRES MENSUEL ET SON ÉVOLUTION.....	82
4.2.	LES INVESTISSEMENTS .....	83
4.3.	TRÉSORERIE .....	87
4.4.	SEUIL DE RENTABILITÉ.....	87
4.5.	BILAN EN TEMPS ZÉRO POUR LA PREMIÈRE, DEUXIÈME ET TROISIÈME ANNÉE D'EXPLOITATION.....	87
4.6.	LE COMPTE DE RÉSULTAT POUR LA PREMIÈRE, DEUXIÈME ET TROISIÈME ANNÉE D'EXPLOITATION .....	88
4.7.	CASH-FLOW ET TRÉSORERIE.....	88
4.8.	RATIOS PREMIÈRE ANNÉE D'EXERCICE.....	89
<b>V.</b>	<b>CONCEPT D'ANALYSE SWOT .....</b>	<b>91</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>93</b>
<b>VII.</b>	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>95</b>

## Liste des tableaux et illustrations

### Figures

Figure 1- Composition de la structure d'un secteur.....	23
Figure 2- seuil de rentabilité.....	34
Figure 3- SWOT.....	40

### Tableaux

Tableau 1- Présentation du Bilan .....	35
Tableau 2- Présentation du compte de résultat prévisionnel.....	36
Tableau 3 : Description de l'échantillon par âge.....	50
Tableau 4 : Description de l'échantillon par sexe.....	51
Tableau 5 : Description de l'échantillon par catégorie socio professionnelle.....	51
Tableau 6 : Choix de passagers.....	52
Tableau 7 : Raison de déplacement.....	53
Tableau 8 : Part de Marché.....	54
Tableau 9 : Répartition par lignes et par mois.....	54
Tableau 10 : Rapport qualité/prix.....	55
Tableau 11 : Service de taxi.....	56
Tableau 12 : Listes des entreprises et agences par ville.....	59
Tableau 13 : Tarif de l'agence dl.com .....	60
Tableau 14 : Tableau comparatif de service (concurrence direct).....	63
Tableau 15 : Tarif de parking informels.....	64
Tableau 16 : Listes de compagnies d'aviation par ville.....	65
Tableau 17 : Tableau comparatif de service (concurrence indirect).....	66
Tableau 18 : Forces et faiblesses interne.....	71
Tableau 19 : Perceptives d'avenir.....	72
Tableau 20 : Frais de carburant.....	78
Tableau 21 : Description des tâches, compétences et responsabilités .....	84
Tableau 22 : Chiffre d'affaire .....	88
Tableau 23 : Forces et faiblesses du marché.....	96
Tableau 24 : Opportunités et menaces du marché.....	97

## *Les annexes*

L'ensemble des annexes est disponible sur CD.

Annexe 1- Dossier RETINE SPRL

Annexe 2- Dossier les Offres de bus et de jeep

Annexe 3- Dossier code du travail et code d'investissement en RDC

Annexe 4- Dossier Galerie photos des concurrents

Annexe 5- Dossier Cv Administrateur

Annexe 6- Fichier Dépense en carburant

Annexe 7- Fichier Horaire de bus

Annexe 8- Fichier rémunération du personnel

Annexe 9- Fichier Questionnaire

Annexe 10- Fichier d'enquête

Annexe 11- Fichier d'entretien

Annexe 12- Fichier Plan financier, trésorerie, Bilan et compte de résultat

Annexe 12Bis-Fichier Plan financier, trésorerie, Bilan et compte de résultat

Annexe 12-1-calcul seuil de rentabilité

Annexe 12-2-calcul d'emprunt

Annexe 12-3-calcul d'amortissement de matériels roulant et autres

Annexe 12-4-calcul d'amortissement de mobiliers, agencements et fonds de commerce

Annexe 12-5-calcul d'amortissement de fourniture de bureau

Annexe 12-6-calcul d'amortissement des uniformes du personnel

Annexe 12-7-calcul des ratios

**Revue de la littérature et contexte**

## 0. Introduction générale

Ce mémoire projet est structuré en deux étapes. La première partie est consacrée à la revue de la littérature existante. On y passe en revue la notion de Business plan ainsi que les concepts liés à la stratégie en marketing sans oublier de décrire la situation du transport en République démocratique du Congo. On y donne une petite description des villes concernées du point de vue socioéconomique. Pour finir, les concepts liés à l'étude du marché; les outils liés à l'analyse financière y sont finalement abordés.

Dans la deuxième partie, on élabore le Business Plan en tant que tel, afin d'évaluer l'opportunité de fournir un service de transport routier interurbain au sein d'une entreprise existante en République Démocratique du Congo, la « RETINE SPRL ».

Pour y arriver, nous allons appliquer les connaissances acquises dans notre parcours étudiant et professionnel et nous utiliserons également la littérature scientifique. Notre canevas se décrit comme tel : dans un premier chapitre, il s'agira de définir la notion de business plan et les termes qui y sont associés pour se familiariser aux différents termes techniques et connaître son environnement.

Dans un second chapitre, nous allons mener une étude de marché pour estimer la demande, analyser le secteur en transport routier interurbain pour ces cinq villes tout en suivant le canevas du modèle des cinq forces de Porter. Le but est d'élaborer une stratégie adéquate au marché concurrentiel. La politique commerciale est décrite par les 4P.

Tout cela nous permet de fournir une vue d'ensemble et d'évaluer l'opportunité dans le secteur. Les informations concernant les concurrents ont été collectées grâce à notre collaborateur de Kinshasa, Monsieur Tony Landa, qui a effectué plusieurs déplacements à Kinshasa, puis à Matadi, ensuite à Boma et enfin à Moanda.<sup>1</sup> (Vous pouvez vous rendre compte de ces déplacements en regardant les photos en annexe n° 3. Elles donnent une vue succincte de ces villes).

Pour mieux comprendre le marché et plus particulièrement les clients potentiels, nous avons collecté les données d'enquête à l'aide d'un questionnaire. L'Objectif du questionnaire est de comprendre les habitudes des passagers congolais en terme de transport interurbain, de mesurer

---

<sup>1</sup> Nous étions dans l'impossibilité de nous rendre sur place

la satisfaction des passagers actuels par rapport aux moyens de transport existants, d'essayer de comprendre les attentes des passagers et de tester notre proposition de service.

Par ailleurs, nous avons mené des entretiens (avec guide semi-directif) avec une entreprise de transport installées en Belgique. L'objectif des entretiens est de comprendre le fonctionnement d'une entreprise de transport routier de passagers du point de vue marketing, stratégie, technique, personnel, etc. En effet, même si le marché belge est différent du marché congolais, ces entreprises de transport nous semblaient avoir un input intéressant pour notre projet étant donné leur expertise dans le domaine.

Le troisième chapitre aborde la situation de transport des passagers en RDC et ce principalement dans les villes concernées par le projet. Nous allons également développer l'environnement légal pour exercer dans le secteur.

Le quatrième chapitre concerne le plan financier. Nous allons traduire les informations recueillies en chiffres tout en tenant compte de la stratégie définie.

Avant la conclusion, le chapitre 5 présentera l'analyse SWOT. Nous vous souhaitons une agréable lecture.

## I. Notion de Business plan et termes associés

Nous allons développer dans cette section la notion de business plan pour en saisir la philosophie, l'intérêt, la valeur, son objectif et quelques termes associés à celui-ci.

Le Business Plan décrit la stratégie par les résultats de l'analyse SWOT. Il répond aux objectifs suivants : Communiquer les principales forces et activités de l'entreprise, sa place dans le marché, la stratégie, l'avantage concurrentiel durable, les forces et menaces concurrentielles et les moyens mis en œuvre. Il sert également à déterminer l'offre et à définir le programme d'investissement. Il comprend une quantification : le plan financier.

---

### 1.1. *Qu'est-ce qu'un Business plan ?*

Le business plan trace la route que l'entreprise va prendre, définit les objectifs et arrête la stratégie qui doit lui permettre d'atteindre ses objectifs. Il n'est donc pas qu'un exercice théorique lorsqu'il est bien préparé.<sup>2</sup> Un business plan est un instrument de gestion efficace et il est un guide qui s'avère utile en de nombreuses occasions. Il est aussi l'instrument tout indiqué pour convaincre des interlocuteurs externes, comme les institutions financières et les investisseurs, que le projet est réalisable et réaliste. Il est en outre un moyen de communiquer avec les financiers en vue de présenter un projet d'entreprise, de justifier les investissements nécessaires et de prouver la viabilité du projet. Cet outil est utile aux start-up, aux entreprises en croissance et aux entreprises de grande envergure.<sup>3</sup>

Le business plan est un dossier d'analyse d'un projet d'investissement ou de désinvestissement. Il explique pourquoi, comment et à quel délai l'investissement ou le désinvestissement envisagé peut devenir rentable.<sup>4</sup>

Par ailleurs, un business plan doit mettre en évidence des faits et apporter des preuves.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup>LEGER-JARNIOU C. & KALOUSIS G. (2010), Construire son Business Plan : les clés du business plan professionnel, Paris, Dunod ,2 éd, pp.8-9.

<sup>4</sup><http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/formulaires-et-outils-qualite/viii/viii-150/viii-150-10/1>

<sup>5</sup> FINCH B.(2007): How to write a business Plan, London, MPG Books 2 éd, pp. 8-9.

---

## **1.2. Les éléments clés d'un business plan**

Nous allons définir quelques termes importants avant d'aborder le sujet à proprement dit. Nous avons sélectionné quelques termes clés par thème, à savoir le processus et les démarches d'une part et les aspects juridiques d'autre part. Ces concepts vont nous permettre de faire la distinction entre ces termes dans le temps, dans l'espace et dans le contexte.

### **Thème 1 : Processus et démarches**

- **Le processus :**

Le processus consiste à concevoir l'objectif de l'entreprise comme étant la fourniture de produits et/ou de services conformes aux attentes des clients. Ainsi, l'entreprise est considérée comme un ensemble de processus permettant d'identifier les besoins des clients. L'identification et la formalisation des processus de l'entreprise consistent alors à repérer les différentes « chaînes d'activité » concourant à un objectif commun.

- **Le projet d'entreprise :**

C'est une charte qui précise les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité. Elle est destinée au personnel et a pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et à terme de développer l'entreprise.

- **Entrepreneur :**

Il est un porteur de projets et est responsable des risques et des revenus de cette entreprise. Dans la conception de Joseph Schumpeter, l'entrepreneur incarne le pari de l'innovation et son dynamisme et assure la réussite de celle-ci. Il ne doit pas être confondu avec le chef d'entreprise, qui est le gestionnaire ou le rentier-capitaliste, qui est propriétaire des moyens de production.

L'entrepreneur est un « véritable aventurier qui n'hésite pas à sortir des sentiers battus pour innover et entraîner les autres hommes à faire autre chose que la raison, la crainte ou l'habitude leur dictent de faire ».<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Joseph Alois Schumpeter, *Business cycle*, 1939 <http://fr.wikipedia.org/wiki/Entrepreneur>

- **Entrepreneuriat :**

C'est une dynamique de création et d'exploitation d'une opportunité d'affaire par un ou plusieurs individus via la création de nouvelles organisations à des fins de création de valeur. Pour Schumpeter (1950), l'opportunité entrepreneuriale est la résultante « d'une nouvelle combinaison des facteurs de production qui se manifestent dans l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, lors de l'exploitation d'un nouveau marché, de la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement et finalement d'une nouvelle forme d'organisation industrielle »<sup>7</sup>

Pour Frank Knight (1967) et Peter Drucker (1970), l'entrepreneuriat consiste à prendre des risques.

Pour Paturel (2007), l'entrepreneuriat est « l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite par une personne physique seule ou en équipe, qui subit un changement important dans sa vie selon un processus et qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante ».<sup>8</sup>

- **Démarche entrepreneuriale :**

C'est un processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou provoque le renouvellement ou l'innovation au sein de l'organisation.

---

<sup>7</sup>Professeur Rachid ZAMMAR, Conférence « Initiation à l'entrepreneuriat  
[www.fsr.ac.ma/cours/doctorat/.../initiation%20entrepreneuriat.pdf](http://www.fsr.ac.ma/cours/doctorat/.../initiation%20entrepreneuriat.pdf)

<sup>8</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Entrepreneuriat>

## Thème 2 : Aspects juridiques

- **La création :**<sup>9</sup>

Il y a 3 types de créations : La création d'une entreprise nouvelle, la création par reprise et la création par réactivation. **La création d'une entreprise nouvelle** correspond à la création d'un établissement économiquement actif jusqu'alors inexistant. **La création par reprise** correspond à la reprise totale ou partielle d'une unité d'activité. Et enfin, **la création par réactivation** qui correspond à la reprise d'une entreprise qui avait cessé son activité. Dans le cas qui nous occupe, il s'agit de la création par reprise. En effet, la société RETINE SPRL existait déjà avant.

- **Formes juridiques de l'entreprise:**<sup>10</sup>

En République Démocratique du Congo, quelle que soit l'activité exercée (industrielle, commerciale, artisanale ou libérale), le choix de la forme juridique sera de demander son immatriculation en tant qu'entreprise individuelle ou bien de créer une société. Pour exercer une activité économique en toute légalité, il existe 6 statuts juridiques autorisés dont 5 sous forme de société. Ces différents statuts sont :

**Entreprise individuelle :** Appelée également établissement (Ets.). C'est le mode d'exploitation le plus fréquent des petites entreprises et commerces. Aucun apport de capital n'est juridiquement exigé. L'identité de l'entreprise se confond avec celle du dirigeant qui est indéfiniment responsable sur ses biens propres des dettes de l'entreprise.

**Société en noms collectifs (SNC) :** La SNC est une société dans laquelle les associés (minimum 2) ont tous la qualité de commerçants et sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes de la société. Sa constitution ne requiert aucun capital minimum.

**Société à commandite simple (SCS) :** C'est une société au sein de laquelle il existe deux catégories d'associés, un ou plusieurs associés commandités qui ont tous la qualité de commerçants et qui sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes de la société. Il y a également un ou plusieurs associés commanditaires qui ne le sont pas. Sa constitution ne requiert aucun capital minimum.

---

<sup>9</sup>INSEE – Démographie d'entreprises – Définition Création d'entreprise (pdf en ligne)  
[www.cmh.acsdm2.ens.fr/documents/DEMOGR.../lii-0192def\\_ce.pdf](http://www.cmh.acsdm2.ens.fr/documents/DEMOGR.../lii-0192def_ce.pdf)

<sup>10</sup><http://www.congorama.com/business/statuts.htm>

**Société privée à responsabilité limitée (SPRL) :** La SPRL est une société dans laquelle chacun des associés (minimum 2) est en principe responsable des dettes de la société qu'à concurrence de ses apports personnels. Les personnes morales peuvent être associées dans cette société. Sa constitution ne requiert aucun capital minimum.

**Société par action à responsabilité limitée (SARL) :** La SARL est une société dont le capital est constitué par voie de souscription d'actions. En principe, ces actions sont des titres librement négociables et dont les associés ne sont tenus au paiement des dettes sociales que sur leurs apports. C'est une société de capitaux et la responsabilité de chaque associé (minimum de 7) est limitée à son apport. Il lui faut obligatoirement une autorisation présidentielle pour sa création.

**Société Coopérative (SC) :** La société coopérative se compose d'associés (minimum 7) qui ont le droit de se retirer ou peuvent être exclus. Leurs apports sont variables et les parts sont incessibles à des tiers. La responsabilité peut être librement limitée mais les parts qui sont nécessairement représentatives du capital exprimé sont incessibles aux tiers. Une autorisation de l'autorité administrative compétente est requise pour sa création.

Dans le cas qui nous occupe, il s'agit d'une Société privée à responsabilité limitée (SPRL).

Pour construire notre business plan dans le secteur du transport en RDC, nous allons décrire la stratégie marketing du marché par l'analyse externe. La section 2 présente les concepts liés à l'analyse externe du marché et elle décrit les 5 forces de Porter.

## II. Concepts liés à l'étude de Marché

Le business plan décrit la stratégie en se basant notamment sur les résultats de l'analyse SWOT<sup>11</sup>. En effet, la matrice est un des éléments de diagnostic que l'entreprise doit poser pour arriver à se situer correctement dans son environnement et ainsi arriver à dégager les facteurs clés de succès. L'outil SWOT est employé pour analyser, diagnostiquer et décrire la dynamique opérationnelle du projet par l'analyse externe du marché.

Pour parvenir à dégager cette analyse SWOT, nous allons estimer la demande du secteur, analyser le marché par les 5 forces de Porter et enfin examiner la politique commerciale.

---

### 2.1. Estimation de la demande

Cette section a pour objectif de nous permettre de mieux appréhender le marché ce qui nous sera utile lorsque nous aborderons la partie financière. Plus spécifiquement, il s'agira d'estimer la demande actuelle en nombre de passagers et la demande potentielle. L'idée est de parvenir à apporter une ébauche de réponse à la question suivante : « l'offre est-elle inférieure à la demande ? ». Si c'est le cas, pourrions-nous facilement agrandir le marché total ? Et si ce n'est pas le cas, il s'agira de voir dans quelle mesure nous pouvons parvenir à récolter des parts de marché des concurrents directs (c'est-à-dire d'autres sociétés de transport par bus), ou des concurrents indirects (c'est-à-dire proposant des substituts au transport par bus comme par exemple les taxis, etc. appelés « marchés informels » dans le mémoire), ou encore nous positionner afin d'atteindre le marché du transport aérien et ferroviaire.

Pour réaliser cela, nous avons fait une enquête auprès des usagers qui sont susceptibles d'utiliser, qui ont déjà utilisé ou qui utilisent encore ce type de transport. Il s'agit surtout des lignes liées à notre projet. L'échantillon sera constitué de personnes composant notre public-cible : des particuliers habitant la RDC et particulièrement Kinshasa (puisque nos lignes seraient au départ de cette ville).

---

<sup>11</sup> Notes de cours, Management stratégique, Prof Caroline Ducarroz et Patrick du Bois ,2011-2012

Dans cette enquête, il s'agira de déterminer :

- Le niveau de satisfaction des usagers par rapport aux moyens de transport qu'ils utilisent actuellement.
- La fréquence d'utilisation des passagers
- La qualité du service attendu

---

## 2.2. Analyse externe

Nous allons baser notre analyse externe sur le modèle de PORTER qui est une référence en la matière. Le modèle des cinq forces de PORTER a été élaboré par Michael Porter en 1979. Il cherche à identifier les caractéristiques-clés qui déterminent les forces en présence au sein d'une industrie c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à se positionner dans une industrie afin de réaliser du profit.

Pour cela, il convient de considérer comme concurrent « tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit »<sup>12</sup>

Michael Porter identifie ainsi cinq forces qui déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services : le pouvoir de négociation des clients ; la menace d'entrants potentiels ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des produits de substitution et l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

La configuration, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent d'identifier les facteurs clés de succès de l'industrie c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser. C'est la maîtrise de ces facteurs clés de succès qui permet aux entreprises de dégager un avantage concurrentiel. Par définition, l'analyse, la hiérarchie des forces et les facteurs clés de succès qui en découlent sont les mêmes pour toutes les firmes en présence dans une industrie. Le modèle des cinq forces de PORTER caractérise un environnement concurrentiel et non une firme en particulier.

---

<sup>12</sup> PORTER M. (2008), *L'analyse concurrentielle: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, Dunod (3<sup>e</sup> éd.), p.15.

En se référant au modèle de PORTER (2008), nous allons analyser le jeu concurrentiel dans le secteur du transport routier interurbain en République Démocratique du Congo et les opérateurs qui font partir de l'étude.

Les cinq forces de PORTER sont la concurrence au sein du secteur (intensité de la rivalité), la concurrence des services substitués, le pouvoir de négociation des usagers (passagers), le pouvoir de négociation des fournisseurs (agences de transport) et les menaces des entrants potentiels.<sup>13</sup> Nous allons inclure dans nos analyses une partie institutionnelle par les différentes contraintes de réglementation du pouvoir public.

---

### 2.2.1. Le pouvoir de négociation des clients<sup>14</sup>

Le pouvoir de négociation des clients se mesure par leur capacité à influencer le prix et les conditions de vente sur le marché. La principale influence des clients sur un marché se manifeste à travers leur capacité à négocier. Cela signifie qu'au plus le client est important pour l'entreprise, au plus son pouvoir de négociation est élevé. Ceci dépendra du niveau de concentration des clients qui leur accorde plus ou moins de pouvoir. Des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grandes possibilités de négociation. Leur pouvoir est d'autant plus grand que les produits ou les services sont standardisés ou qu'il existe des produits de substitution ou de remplacement facilement disponibles.

Dans le cas qui nous occupe, nous allons analyser le pouvoir de négociation des clients sur le marché du transport routier interurbain en RDC et ce précisément pour les cinq villes du projet.

On va mesurer :

- La concentration du secteur
- Les sources d'approvisionnement de substitution ou de remplacement

---

<sup>13</sup>PORTER M. (2008), *L'analyse concurrentielle: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, Dunod (3<sup>e</sup> éd.), p. 15.

<sup>14</sup> *Ibidem*

---

### 2.2.2. L'intensité de la rivalité entre les concurrents<sup>15</sup>

Les concurrents luttent au sein de l'industrie pour accroître ou simplement pour maintenir leur position. Il existe entre les entreprises des rapports de forces plus ou moins intenses et qui sont fonctions du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché et de ses perspectives de développement. Cette concurrence dépendra de divers facteurs à savoir du nombre d'entreprises, de la taille de croissance du secteur et de la diversité des concurrents, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits et de l'existence de barrières à l'entrée et à la sortie.

Dans le cadre du projet, nous allons commencer par identifier des concurrents actuels et potentiels. Ensuite, nous tenterons de comprendre nos concurrents en termes de leurs offres de services (points forts et points faibles) tout en élaborant un tableau identifiant leurs forces et faiblesses.

Nous allons également mesurer certains éléments concernant le concurrent dans le but d'examiner son image, sa part de marché, ses clients et sa stratégie en termes de prix et de promotion.

---

### 2.2.3. La menace des produits de substitution ou de remplacement<sup>16</sup>

Les produits/services de substitution ou de remplacement ne font pas partie du marché, mais représentent une alternative à l'offre. Il peut s'agir de produits/services différents du produit/service étudié, mais répondant à un besoin similaire. Ils sont caractérisés par une élasticité croisée qui est positive. Dans les faits, l'augmentation du prix d'un bien provoque en conséquence l'augmentation de la quantité vendue de l'autre.

Pour ce faire, nous allons identifier les services de remplacement qui existent en termes de transport tant aérien, routier que ferroviaire. Nous allons ensuite mesurer leurs prix respectifs et faire une analyse comparative par rapport à notre offre de services.

---

### 2.2.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est l'inverse de celui du client. C'est la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché en termes de coût ou de qualité. Il y a des facteurs qui augmentent le coût de changement des fournisseurs et par conséquent leurs pouvoirs.

---

<sup>15</sup> *Idem*

<sup>16</sup> *Ibidem*

Ces facteurs sont : un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits différenciés, etc.<sup>17</sup>.

Dans le cadre du projet, nous identifions les fournisseurs du secteur du transport routier et leurs niveaux de concentration. Nous cherchons à voir si les fournisseurs de nos concurrents sont nombreux et dispersés.

---

### 2.2.5. La menace de nouveaux entrants potentiels

L'entreprise souhaitant entrer sur un marché est freinée par l'existence de barrières à l'entrée. Un marché sans barrières à l'entrée est considéré par les entreprises en place comme dangereux car il peut facilement accueillir de nouveaux concurrents.

Ces barrières peuvent être culturelles ou également émanées de la politique menée par le gouvernement en place. Il y en a bien d'autres encore à savoir : au plus les coûts fixes de l'entreprise sont élevés au plus ce facteur peut constituer un obstacle à l'entrée du marché, les besoins importants en fonds d'investissement pour accéder au marché, l'image de marque peut aussi constituer un obstacle, etc.

Tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour une nouvelle firme. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer ces barrières à l'entrée.

Dans le cas qui nous préoccupe, nous allons identifier toutes les mesures du gouvernement pouvant limiter des prétendants dans le secteur ce qui les obligera à faire des investissements importants s'ils veulent entrer dans le secteur. Nous allons également mettre en lumière tout ce qui peut constituer une remarquable barrière à l'entrée.

---

<sup>17</sup> *Idem*

La figure 1 présente les 5 forces de PORTER.

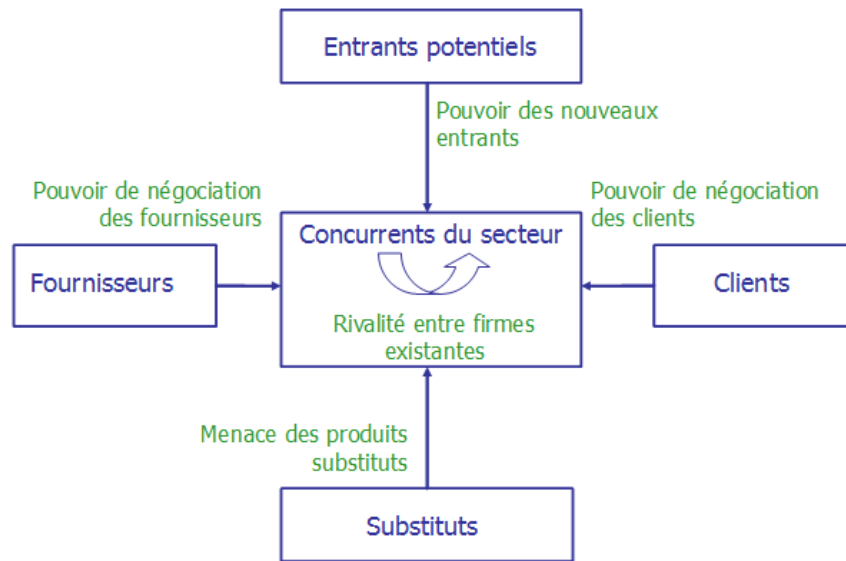


Figure 1- Composition de la structure d'un secteur<sup>18</sup>

---

### 2.3. Politique commerciale

Le marketing opérationnel s'appuie sur des moyens tactiques relevant de la politique de produit, de distribution (place), de prix et de communication (promotion). Le marketing mix désigne « l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché cible ». <sup>19</sup> Ainsi, M. Chevalier et R. Fennewick définissent le marketing mix comme étant « l'ensemble des activités de Marketing soumises à l'influence directe de l'entreprise et qui servent à convaincre un segment particulier sur le marché ». <sup>20</sup>

La mise au point du programme marketing mix doit avoir un budget nécessaire pour atteindre les objectifs assignés. Quand on parle de marketing opérationnel il s'agit de l'aspect le plus visible de la démarche marketing. En fait, il s'agit du « bras » commercial de l'entreprise sans lequel aucun plan stratégique ne peut réussir.

---

<sup>18</sup> *Ibidem*

<sup>19</sup> KOTLER et DUBOIS (2005), Marketing Management, Paris, Pearson Education (11 éd), p.19.

<sup>20</sup> CHEVALIER M. et FENWICK R. (1975), Systèmes et décisions, La stratégie Marketing, Paris, Presses Universitaires de France

---

### 2.3.1. Politique de service

Le P « produit » est considéré dans le cas qui nous occupe comme un service parce qu'il s'agit de transport de passagers. Il est intéressant de préciser qu'on distingue 4 cas de figure sur le continuum produit – service. Les voici:

- Le simple produit: L'offre se limite à un bien tangible sans qu'aucun réel service n'y soit attaché. C'est le cas de l'eau, du savon, du sel, etc.
- Le produit accompagné de plusieurs services: L'entreprise propose alors un produit central comme par exemple l'automobile. Ce produit est entouré de services périphériques tels que la garantie ou les divers entretiens. Plus un produit est technologiquement avancé, plus sa vente dépend de la qualité et de la disponibilité des services qui l'accompagnent.
- Le service accompagné de produits ou d'autres services: L'offre de l'entreprise consiste en un service central complété par certains produits ou services annexes. C'est le cas du transport aérien qui se compose d'un service de base qu'est le transport. Ce service de base comprend plusieurs produits et services complémentaires tel que le repas par exemple.
- Le pur service: L'entreprise propose cette fois un service unique. C'est le cas pour les avocats, les psychologues, les taxis, etc.

En ce qui nous concerne, il s'agit d'un service accompagné de plusieurs services dans ce continuum.

Par définition, le « service » est une prestation comme la mise à disposition d'un tiers soit techniquement ou intellectuellement ou la fourniture d'un travail utile pour les usagers sans subir une transformation.<sup>21</sup> Par contre, en ce qui nous concerne il s'agit de pur service.

Pour déterminer la qualité de service, nous nous sommes basés sur l'approche SERVQUAL Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985 et 1988) d'une part et sur celle de Cronin et Taylor (1992) d'autre part.

Pour Parasuraman, Zeithaml et Berry<sup>22</sup>, la qualité des biens est mesurée par des indicateurs comme leur durabilité ou le nombre de défauts de fabrication. Par contre, la qualité des services

---

<sup>21</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Service\\_\(%C3%A9conomie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Service_(%C3%A9conomie))

<sup>22</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal Of Marketing*, 49 (Fall), pp.41-50

représente un construit abstrait et diffus en raison des caractéristiques d'intangibilité, d'hétérogénéité et d'inséparabilité entre production et consommation.

Pour les services, la qualité met en jeu les attentes au sens des désirs ou besoins des consommateurs. La satisfaction prend en compte les attentes au sens de prédiction de ce que sera le service. Ils élaborent dix déterminants de la qualité de service à savoir : l'accès, l'information, la compétence, la courtoisie, la crédibilité, la fiabilité, la capacité de réaction, la matérialisation et enfin la compréhension du client<sup>23</sup>.

Cronin et Taylor (1992)<sup>24</sup> proposent un autre mode de mesure de l'attitude que constitue la qualité perçue. Dans leurs travaux, ils montrent que la performance mesure mieux la qualité perçue que les autres procédures. En outre, ils analysent la nature de la relation entre qualité, satisfaction et intention d'achat. Ils constatent que la satisfaction a un effet significatif sur les intentions d'achat alors que la qualité n'en a pas. Cette littérature scientifique nous aide à répondre à l'objectif du mémoire.

---

### 2.3.2. Politique de prix

La décision sur le prix a toujours semblé très importante car ça a un impact déterminant sur le résultat de l'entreprise et sur sa part de marché. Les différentes méthodes d'élaboration du prix reposent sur trois éléments : soit le prix est fixé en se référant à la méthode de prix de revient dont le **coût**, soit par la méthode calée sur la **demande** du marché, soit par le prix **des concurrents** du même secteur et dans un même espace. Cependant, il est recommandé dans la littérature de combiner ces 3 approches (coût-demande-concurrent), si cela est possible<sup>25</sup>.

En ce qui nous concerne, nous allons positionner notre prix en fonction des concurrents et particulièrement « DL.com ». Cette opération permettra de déterminer le chiffre d'affaires en intégrant d'autres facteurs externes.

---

<sup>23</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L.L. (1988). *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal Of Retailing*, 64 (1), pp.12-40

<sup>24</sup> Cronin J.J, Taylor SA (1992). *Measuring Service Quality : A reexamination and Extension*. *Journal of Marketing*, Vol.56, pp.55-68.

<sup>25</sup> SIMON H (2005), *La stratégie prix : le pricing : nouveau levier pour augmenter votre rentabilité*, Paris, Dunod, p.1

---

### 2.3.3. Politique de distribution

« Chaque positionnement du service/produit correspond à une politique de distribution donnée. La distribution prend place dès la conception du produit/service et la fixation de son prix »<sup>26</sup>. En termes de longueur de circuit de distribution<sup>27</sup>, on distingue les circuits directs et les circuits indirects. Le choix des canaux de distribution implique d'avoir des intermédiaires (circuit indirect) ou de ne pas en avoir (circuit direct). Cela nécessite une logistique particulière, des services associés auprès des distributeurs, etc.

Nous avons pu identifier quatre manières de le déterminer qui en termes de largeur de circuit de distribution, trois politiques de distribution peuvent être mises en œuvre : la politique sélective, la politique exclusive et la politique intensive. Ces politiques interviennent dans le circuit indirect avec la présence des intermédiaires.

La politique sélective considère que l'entreprise a choisi un nombre restreint d'intermédiaires, la politique exclusive consiste à confier l'exclusivité à un intermédiaire et enfin la politique intensive consiste à vendre ses produits dans tous les points de vente possibles.<sup>28</sup>

En ce qui concerne le projet, nous allons utiliser le circuit de distribution direct et indirect (avec et sans intermédiaires) et avec une politique intensive. Pour y arriver nous allons:

- Multiplier les canaux de vente (exemple : vente de billets par les agences et en ligne),
- Mettre en place la vente par un call center. Ce contact crée des opportunités de fidélisation des clients,
- Utiliser les autres canaux de distribution (par exemple les revendeurs, internet etc.)

Chaque des éléments sont mise en application dans la deuxième partie du mémoire.

---

<sup>26</sup>M. Chevalier et R. Fenwick (1975), *Systèmes et décisions, La stratégie Marketing*, Paris, Presses Universitaires de France, p.236

<sup>27</sup> Dunne P.M., Lusch R.F., Griffith D.A (2002), *Retailing, Etats-Unis, Thomson Learning (4 éd)*

<sup>28</sup> LAMBIN J-J , CHUMPITAZ R. et DE MOERLOOSE C. (2005), *Marketing stratégique et opérationnel-Du marketing à l'orientation de marché, Paris, Dunod (6 Éd)*

---

#### 2.3.4. Politique de la communication

Pour booster les ventes, l'entreprise doit communiquer pour se faire connaître et faire connaître ses services ou produits en vue de capter l'attention des consommateurs potentiels et de le familiariser pour provoquer une intention d'achat<sup>29</sup>. La fonction de communication est de faire connaître un nouveau produit/service, faire acheter, susciter un intérêt ou un désir aux passagers (clients potentiels), transmettre une image de l'entreprise et fidéliser le client.

En ce qui nous concerne, cela va nous permettre de faire le choix des canaux de communication, du niveau de dépense publicitaire, de la politique et techniques de communication et de son budget promotionnel.

---

<sup>29</sup> Kotler et Dubois (2003), *Marketing Management*, Paris, PEARSON Education (11 éd).

### **III. Situation de transport des passagers des villes concernées**

Nous présentons les atouts de chaque ville retenue dans le projet tout en décrivant sa situation en termes de transport. Cela nous permet de justifier notre choix des villes pilotes pour le projet.

---

#### ***3.1. La ville de Kinshasa<sup>30</sup>***

La ville de Kinshasa est la capitale politico-économique de la République Démocratique du Congo. Elle est située sur la rive gauche du fleuve Congo, à l'amont immédiat d'une série de rapides qui ne prennent fin qu'à Matadi, dans la province du Bas-Congo. Par voie aérienne, la ville de Kinshasa est accessible grâce à son aéroport de Ndjili. Elle est également accessible par voie ferroviaire (365 km) et routière (400 km) à partir de la ville de Matadi qui est l'unique port maritime du pays qui lui donne un accès sur l'océan Atlantique. L'estimation de la population de Kinshasa est de plus de huit millions d'habitants. Avec ce nombre d'habitants, la ville de Kinshasa constitue un atout majeur du projet. La fréquentation de la population en termes de transport routier est nettement supérieure par rapport à d'autres villes du pays.

---

#### ***3.2. La ville de Kikwit dans la province du Bandundu<sup>31</sup>***

La ville de Kikwit est située dans la province de Bandundu, qui est l'une des 2 provinces qui compte le plus grand pourcentage de « pauvres ». Le mauvais état des infrastructures de transport constitue le problème prioritaire de la région. En effet, cette situation ne facilite ni les échanges commerciaux, ni l'accès des populations aux services sociaux de base.

Plusieurs projets d'infrastructures ont été réalisés au cours des dernières années. La CTB est le seul organisme de coopération internationale qui est représenté à Kikwit. Ces importants projets dans la région ont notamment réalisé la route « Kenge-Kinshasa » qui est actuellement complètement réhabilitée. Cette route est un facteur important de développement économique car elle permet la circulation des biens et des personnes et surtout l'accès à la capitale. Pour l'instant, la ville de Kikwit est fournie en électricité par la société nationale d'électricité. Le nombre d'habitants actuel est estimé à près de 700.000 habitants. La ville de Kikwit constitue une opportunité pour notre projet car la fréquentation de la population en termes de transport routier interurbain vers la capitale est forte.

---

<sup>30</sup> Dossier D'Appel d'Offre REGIDESO 2011

<sup>31</sup> *Idem*

Cette fréquentation se fait notamment pour des raisons administratives, commerciales et touristiques. Nous avons retenu cette ville pour des raisons liées à sa proximité avec la ville de Kinshasa, mais aussi pour la demande des passagers.

---

### ***3.3. Les Matadi, Boma et Moanda dans la province du Bas Congo***

La ville de Matadi est la plus petite province du pays après la Ville-Province de Kinshasa. Elle est la seule province de la RDC à posséder une façade maritime de 35 km. Cette dernière est la principale porte d'entrée et de sortie du pays. Sa population actuelle est estimée aux alentours de 4.500.000 habitants<sup>32</sup>.

Cette province est divisée en trois Districts : le Bas-Fleuve, les Cataractes et la Lukaya. Elle est composée au total de dix Territoires : **Moanda**, Tshela, Lukula, Seke-Banza, Songololo, Mbanza-Ngungu, Luozi, Madimba, Kasangulu, Kimvula. Le Bas-Congo compte deux villes: **Matadi et Boma**.

La province compte une vingtaine de plaines d'aviation desservies par des petits avions porteurs utilisés surtout pour le transport des personnes. Il existe un réseau aérien qui comprend un aéroport militaire (Kitona), 4 aérodromes (Boma, Tshimpi, Moanda et Inga) et 16 pistes de secours (éparpillées à travers toute la Province).

La voie ferroviaire au Bas Congo est longue de 365 km et elle relie Kinshasa à Matadi. Cette voie est utilisée pour l'exportation et l'importation des marchandises qui passent par Kinshasa en provenance ou à destination des autres provinces du pays. Néanmoins, cette voie ne donne pas satisfaction notamment à cause du non entretien et du non renouvellement de la voie et du matériel roulant devenu trop vétuste. Ces villes constituent une opportunité du projet. La rotation de la population vers la capitale est forte et c'est dû aux activités administratives, commerciales et touristiques. Nous avons retenu cette ville pour des raisons liées à sa proximité avec la ville de Kinshasa, mais aussi par la demande des passagers.

---

<sup>32</sup> *Ibidem*

---

### 3.4. Environnement légal<sup>33</sup>

L'environnement légal du secteur du transport routier en RDC se décrit comme suit. En RDC, la régulation du transport public est gérée par *le ministère des transports et des voies de communications* mais également par *les provinces* qui délivrent les permis de transport, approuvent les tarifs et collectent les redevances d'autobus. Celles-ci fixent le taux minimum allant de 0,2 à 0,3 % et qui est fonction des coûts d'exploitation et du contexte économique<sup>34</sup>. De plus, tout opérateur doit être assuré par la *SONAS* et être enregistré auprès de la *DGI*.

Par ailleurs, il sera nécessaire de prendre en compte *la direction générale de migration et l'agence nationale des renseignements* qui contrôlent les documents des passagers ainsi que *la cellule d'hygiène et de propreté* qui perçoit, pour la commune, une redevance sur le lieu d'installation de l'agence.

Il sera également nécessaire de prévoir les certificats de visites techniques, la patente de transport public, la vignette fiscale, les certificats d'assurances automobiles, la carte grise du véhicule et bien entendu le permis de conduire du chauffeur. Etant donné que la société existe déjà, nous n'aurons pas d'autre démarche à réaliser.

---

### 3.5. Point de vue du transport interurbains

Les conditions d'exploitation des véhicules de transport public en Afrique sont décrites dans le rapport publié en 2009 par le Consortium de Trans-Africa<sup>35</sup>. Dans ce rapport, on donne une décomposition des rubriques de dépenses selon les proportions suivantes : Main d'œuvre à 4,85 % ; Carburant et huiles à 61,65 % ; Pneumatique à 7,67 % ; Pièces de rechange à 23,94 % ; Autres à 1,89 %. Nous allons nous en inspirer dans l'élaboration des coûts.

Dans l'article de Monsieur Mwanza wa Mwanza paru en 1991<sup>36</sup>, l'auteur faisait déjà mention du goulot d'étranglement qui ronge le secteur, notamment l'inadéquation entre l'offre et la demande de transport. Bien avant cela, en 1984<sup>37</sup>, ils en décrivaient les raisons à savoir la tentative avortée d'un monopole par l'Etat congolais.

---

<sup>33</sup> Voir annexe 3- Dossier code du travail et code d'investissement en RDC

<sup>34</sup> Aperçu du transport public en Afrique Subsaharienne publié par le Consortium de Trans-Africa (Union Internationale des Transports Publics) en 2009 »

<sup>35</sup> Aperçu du transport public en Afrique Subsaharienne publié par le Consortium de Trans-Africa (Union Internationale des Transports Publics) en 2009 »

<sup>36</sup> Monsieur Mwanza wa Mwanza paru en 1991 édité par l'académie royale des sciences d'outres Mer (Bruxelles), intitulé « transport en implantation des équipements socio-collectifs à Kinshasa

<sup>37</sup> Mwanza wa Mwanza, Kinshasa : stratégies et limites d'adaptation des transports urbains à la crise, 1984 , p124

La lecture de ces différents rapports, ainsi que nos observations personnelles sur la situation tant à Kinshasa que dans les villes du projet nous poussent à décrire le transport routier interurbain comme étant médiocre et manquant de professionnalisme tant au niveau du personnel que des opérateurs. Le parc automobile est vétuste aux trois quart<sup>38</sup>. Les parkings d'embarquement manquent d'esthétique et de beauté.

De plus, bien que les grands axes soient réhabilités, un problème s'annonce à l'horizon : sans entretien efficace et continu, nous risquons de nous retrouver au point de départ où il fallait des jours et des jours pour effectuer un déplacement de Kinshasa à Kikwit. Nous espérons que nos gouvernants prendront de bonnes décisions.

---

<sup>38</sup> *Ibidem*

## IV. Outils d'un Plan Financier

Dans cette partie, nous allons d'abord définir le plan financier et son importance dans un business plan puis relever chaque point important dans la partie financière d'un business plan. Le plan financier estime les besoins nécessaires et les ressources attendues pour les 3 à 5 années à venir. Il est le document de référence pour les investisseurs et les banquiers.

Un plan financier est un « rapport chiffré composé d'une série de tableaux qui valorisent les hypothèses de travail reprises dans un plan d'affaire ou un business plan »<sup>39</sup>. Il présente des états prévisionnels chiffrés des activités à réaliser et des moyens financiers dont l'entreprise ou la société doit disposer à cette fin. Les éléments de base retenus dans ce chapitre sont :

- Le chiffre d'affaire
- Les investissements
- La trésorerie
- Le seuil de rentabilité
- Le bilan
- Le compte de résultat
- Le cash-flow
- Les ratios

---

### 4.1. Le chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire est une donnée indispensable que l'opérateur économique doit nécessairement avoir avant le lancement d'un projet. Elle est également demandée par le banquier afin d'examiner l'engagement dans une opération de lancement d'un projet.

L'élaboration du plan prévisionnel d'exploitation est un élément clé à toutes les entreprises. Ça donne la cartographie des recettes de l'entreprise d'une manière anticipée.

L'entreprise doit donc élaborer un compte de résultat prévisionnel sur un horizon d'un à trois ans voire même jusqu'à cinq selon le secteur d'activité<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> *Ibidem*

<sup>40</sup> *Ibidem*

---

## 4.2. Les investissements

Pour réussir la réalisation d'un projet de lancement d'une entreprise, il est nécessaire d'avoir un certain nombre de moyens d'action. On distingue plusieurs sources d'investissement, à savoir l'autofinancement (apports propres), les crédits (apports de tiers) et les subsides. Les apports de tiers peuvent venir des banques, de l'Etat et des business angles. En ce qui concerne notre projet, nous allons faire appel aux business angles et aux banques et utiliser nos apports propres.

Un business Angel est une personne physique qui décide d'investir une partie de son patrimoine financier dans des sociétés innovantes à fort potentiel. Souvent ancien entrepreneur lui-même, ses conseils et son carnet d'adresses sont généralement aussi précieux que les sommes qu'il peut apporter à la société.<sup>41</sup> Nous allons faire appel aux banques et aux business angles pour financer une partie du projet.

---

## 4.3. La Trésorerie

La notion de la trésorerie est liée au fonds de roulement et au besoin en fonds de roulement. Elle se calcule en faisant la différence entre les valeurs disponibles (placements de trésorerie : ex : les recettes) et les dettes à court terme (ex : dépenses).

$\text{Trésorerie} = \text{actifs de trésorerie} - \text{passifs de trésorerie}$
--

---

## 4.4. Le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité correspond au volume de production qui ne produit ni profit ni perte. Il est atteint quand les coûts totaux sont couverts par les recettes totales. Une condition nécessaire à la profitabilité d'un projet est d'atteindre ce seuil. La figure 2 représente le seuil de rentabilité.

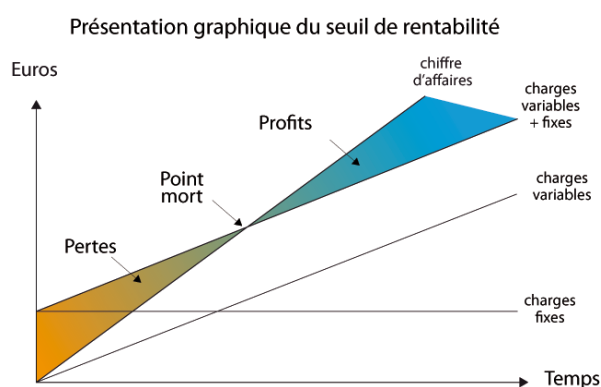


Figure 2- seuil de rentabilité<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> <http://www.apce.com/pid2772/les-business-angels.html>

<sup>42</sup> [http://www.bmg-aec.fr/\\_infos/creation/article.asp?rub=guide&sousrub=guidechap7&art=guidechap7\\_4](http://www.bmg-aec.fr/_infos/creation/article.asp?rub=guide&sousrub=guidechap7&art=guidechap7_4)

## 4.5. Bilan

Les éléments de base reconnus par la loi sont le bilan et le compte de résultat de l'entreprise. En République Démocratique du Congo, ceux-ci constituent la principale source d'information de l'analyse financière pour porter un diagnostic sur la santé financière d'une entreprise. Il est nécessaire de maîtriser la logique et les mécanismes spécifiques de ces deux documents. Utiliser la comptabilité comme technique d'analyse financière est une méthode appropriée.

Le bilan est établi à un moment déterminé (en fin d'exercice) et il présente un état des avoirs et des passifs de l'entreprise. Les avoirs sont à la gauche du bilan et sont classés dans l'ordre croissant de leur disponibilité. Au plus les avoirs sont liquides, au plus bas ils apparaissent à l'actif du bilan.

Le côté droit du bilan représente les différentes rubriques du passif et il est établi par ordre d'exigibilité. Les passifs les moins rapidement exigibles se situent dans le haut du bilan et les plus rapidement exigibles dans le bas. Le capital est le moins exigible (voir tableau).

Bilan comptable					
Actif	Exercice N			Passif	Exercice N
	BRUT	Amortissement	NET		
<b>Actif immobilisé</b>					<b>Capitaux propres</b>
Immobilisations incorporelles				Capital	
Fonds commercial	100   tableurs.com			Réserves	
Brevets, concessions, ...				Réserve légale	
Immobilisations corporelles				Réserves réglementés	
Terrains				Autres réserves	
Constructions				Report à nouveau	100   tableurs.com
Autres immobilisations corporelles				Résultat net de l'exercice	
Immobilisations financières				Provisions réglementés	
Prêts					
Autres participations			100   tableurs.com		
<b>Total</b>				<b>Total</b>	
<b>Actif circulant</b>					<b>Provisions pour risques et charges</b>
Stocks et en-cours				Provisions pour risques	
Matières premières					
Produits intermédiaires et finis	100   tableurs.com				
Marchandises				100   tableurs.com	
Avances et acomptes versés sur commandes d'exploitation					
Créances					
Clients et comptes rattachés					
Autres débiteurs					
Valeurs mobilières de placement					
Disponibilités			100   tableurs.com		
<b>Total</b>				<b>Total</b>	
<b>Charges constatés d'avance</b>					<b>Dettes</b>
Charges constatés d'avance				Emprunts et dettes assimilés	
				Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	
				Fournisseurs et comptes rattachés	100   tableurs.com
				Autres créditeurs	
				Produits constatés d'avance	
<b>Total</b>				<b>Total</b>	
<b>Total général</b>	100   tableurs.com		- €	<b>Total général</b>	- €

Tableau 1- Présentation du Bilan<sup>43</sup>

<sup>43</sup> <http://www.1001tableurs.com/bilan-comptable-pour-excel-2003-ou-2007/>

#### 4.6. Le compte de résultat prévisionnel<sup>44</sup>

Le compte de résultat ne présente pas une situation à un moment déterminé, mais il est l'ensemble des produits et des charges afférents à l'exercice complet. Si les produits excèdent les charges, l'entreprise réalise un bénéfice. En fonction de leur nature, les produits et charges peuvent être distingués entre (i) les produits et charges d'exploitation relatifs aux activités courantes (achat, vente, production de l'entreprise, etc.), (ii) les produits et charges financières provenant des activités financières de l'entreprise (le dividende, les intérêts etc.), et (iii) les produits et charges exceptionnels concernant des événements exceptionnels (la vente d'entreprise par exemple).

Le solde des produits et charges fournit le résultat de l'exercice avant impôts et il sert de base au calcul de l'impôt. Alors on obtient le résultat de l'exercice après impôts.

Rubriques\mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Trésorerie initiale												
Total des recettes												
Produits versés par l'assurance maladie												
Autres produits de l'activité hospitalière												
Autres produits												
Total des dépenses												
Charges de personnel												
Charges à caractère médical												
Charges à caractère hôtelier et général												
Trésorerie mensuelle												
Trésorerie cumulée												

Tableau 2- Présentation du compte de résultat prévisionnel<sup>45</sup>

A la fin de l'exercice et en cas de bénéfice, l'entreprise peut distribuer des dividendes aux actionnaires et/ou réinvestir dans l'entreprise. Mais en cas de perte, l'entreprise sollicite son capital, l'intervention des actionnaires et/ou l'intervention d'une institution financière.

Les annexes 1, 2 et 4 fournissent des compléments d'informations et reprennent les droits et les obligations de l'entreprise. En RDC, le bilan social est facultatif dans plusieurs secteurs d'activité notamment dans ce secteur du transport routier.

<sup>44</sup> Ibidem

<sup>45</sup> GUERRA F., (2003), *Comptabilité managériale : le système d'information comptable 2. Fonctionnement des comptes*, Bruxelles, De Broeck, pp 258-259

---

#### 4.7. Le cash-flow

Les flux de trésorerie peuvent provenir de plusieurs sources et sont cruciaux pour le fonctionnement en continu d'une entreprise et sa survie. Les rentrées de fonds peuvent provenir des ventes, des prêts et des revenus provenant de l'exploitation. Les sorties de trésorerie proviennent généralement des dépenses et des investissements. Il est extrêmement important de maintenir un flux net de trésorerie positif dans la mesure du possible.

---

#### 4.8. Les ratios<sup>46</sup>

L'analyse financière inclut couramment l'interprétation des ratios financiers. Pour ce faire, nous avons retenu les ratios suivants : le fonds de roulement, l'autonomie financière, la liquidité immédiate, la rentabilité économique et la couverture des frais financiers.

##### 1. Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds roulement (BFR) constitue les besoins financiers requis pour couvrir le cycle d'exploitation et l'ensemble des dépenses de l'entreprise. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est la mesure des ressources financières qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la production) et aux encaissements (commercialisation des biens et services) liés à son activité. Le Besoin en Fonds de Roulement est généralement appelé « Ressource en Fonds de Roulement » lorsqu'il est négatif.<sup>47</sup>

L'expression simplifiée du BFR est la suivante

<b>Fonds de roulement : (capitaux propres + dettes à long terme + résultat de l'exercice) / immobilisation nette</b>
--

##### 2. Autonomie financière

L'autonomie financière d'une entreprise s'apprécie par le rapport entre les capitaux propres et les capitaux permanents

---

<sup>46</sup> Elie COHEN, (1990), *Analyse financière, Economica, 2 édition*

<sup>47</sup> Note de cours gestion financière, UWB, 2005.

$$\text{Autonomie financière} = \text{capitaux propres} / \text{capitaux permanents}$$

3. Liquidité immédiate

Le ratio de liquidité est le rapport entre les disponibles et les dettes à court terme.

$$\text{Liquidité immédiate} = \text{disponibilités} / \text{dettes à court terme}$$

4. Rentabilité économique

La rentabilité économique permet de dégager si l'entreprise parvient à un résultat positif avant le paiement des charges financières et des impôts

$$\text{Rentabilité économique} = (\text{résultat} + \text{frais financière}) / \text{capitaux permanents}$$

5. Couverture des frais financiers

$$\text{Couverture des frais financiers} = \text{résultat d'exploitation} / \text{résultat financier}$$

## V. Concept d'Analyse SWOT

L'analyse SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) ou AFOM (Forces- Faiblesses- Opportunités-Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement. Le but est d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie les facteurs internes et externes tout en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces<sup>48</sup>. La plupart du temps, cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.

L'analyse SWOT étant basée sur les analyses qui découlent de l'enquête, elle est par nature qualitative. Si l'étude des forces et celle des faiblesses nécessite d'être approfondie, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation : l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques entre ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien suivant certains indicateurs<sup>49</sup>.

Par définition, les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'entreprise et sur lesquels on peut bâtir dans le futur. Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'entreprise et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

Une opportunité est une tendance ou un événement qui pourrait mener à un accroissement significatif des ventes et du profit mais seulement si on y répond adéquatement. Les opportunités sont les possibilités extérieures positives dont on peut éventuellement tirer parti dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence du pays ou à la marge.

---

<sup>48</sup> *Ibidem*

<sup>49</sup> *Note de cours, Management stratégique, Patrick du Bois et Caroline Ducarroz, (2011-2012)*

Une menace est une tendance ou un événement qui pourrait avoir pour conséquence, si on n'y répond pas, de diminuer significativement les ventes et le profit. Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures qui pourraient empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur (ex : de transport). Elles sont souvent hors du champ d'influence du pays ou à la marge.

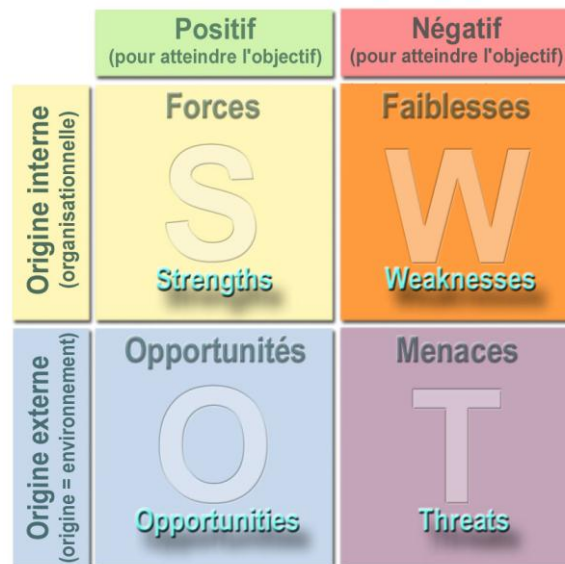


Figure 3- SWOT<sup>50</sup>

<sup>50</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/File:SWOT\\_en.svg](http://en.wikipedia.org/wiki/File:SWOT_en.svg)

## VI. CONCLUSION

*Le succès d'un projet, produit (service) ou d'une entreprise au lancement nécessite la préparation rigoureuse d'un business plan solide et crédible afin de rassurer le banquier et les partenaires d'une part, mais aussi pour permettre au porteur de projet de disposer d'un fil de conduite qui permette de suivre le processus avec attention. En effet, le business plan montre d'où vient l'entreprise et où elle va. Le but est d'identifier les obstacles et les opportunités qu'offre le secteur.*

*La revue de littérature nous a permis de comprendre la méthodologie permettant de construire son business plan tout en montrant que cette méthodologie pouvait évoluer en fonction du secteur ou du type d'activités (reprise d'activité versus création), etc.*

*Nous avons retenu qu'il n'y a pas une seule manière de présenter son business plan. Il existe des éléments indispensables tels que l'analyse du Marché externe, l'analyse de la demande, la définition du marketing mix, l'analyse SWOT et enfin le plan financier.*

*Cette première partie nous permet de disposer d'un canevas pour la deuxième partie de ce mémoire projet, à savoir l'élaboration du business plan de transport routier interurbain en RDC.*

**Business Plan**



## 0. Introduction

L'objectif de ce Business plan est d'analyser et d'évaluer l'opportunité de mettre en place au sein de « RETINE SPRL », entreprise de Droit Congolais, un service de transport routier interurbain pour les passagers en République Démocratique Du Congo. Nous avons pris le temps d'ancrer nos recherches dans la revue de littérature, tant scientifique que professionnelle, liée à ce secteur d'activité.

Les différentes données et informations y relatives ont été récoltées de différentes manières. Tout d'abord, nous avons collecté de nombreuses informations grâce internet. Suite à cela, nous avons pris contact avec Monsieur Thierry Marechal qui est « Senior Manager Information Centre » au sein de « International Association of Public Transport » et qui nous a fourni beaucoup de documents intéressants. Monsieur Philippe Bodson, « responsable à la Cellule Diaspora. CBL-ACP de la chambre de commerce » nous a assisté par des conseils pertinents et Monsieur Blerim Hasani, Assistant Exploitation de l'agence « Eurolines » en Belgique, nous a accordé un entretien pour nous permettre d'en savoir plus sur le secteur.

Au-delà de nos correspondants, nous avons déjà quelques informations sur le marché grâce aux nombreux déplacements que nous avons effectués de par le passé au sein de ces villes. Nous précisons que l'entreprise « RETINE » existe depuis 2008, mais que nous avons le projet de réorienter l'objet de cette S.P.R.L.

Le présent document est un mémoire projet et il se doit de respecter certaines contraintes académiques liées à ce genre de document. Nous essayerons tout de même de rester en phase avec la manière de rédiger un business plan.

Le Business Plan a sept sections. La première est consacrée aux informations préliminaires et à la description de l'entreprise. Nous allons fournir les informations concernant l'entreprise « RETINE SPRL » et le projet. Dans la deuxième section, nous allons décrire le projet. La troisième section définit l'étude de marché qui va nous permettre de mieux l'appréhender, en suivant le canevas de la revue de la littérature, le secteur du transport d'une manière générale et du transport routier des passagers d'une manière plus particulière en République Démocratique du Congo.

Dans cette même section, nous analysons le marché grâce au résultat des enquêtes mises en ligne que nous avons pris le soin d'élaborer. Nous analysons également les entretiens avec les agences œuvrant dans le secteur en Belgique et d'autres investigations faites sur place par notre collaborateur. Il sera également présenté dans cette section l'analyse externe du marché qui fut réalisée suivant le modèle des cinq forces de PORTER et le marketing mix du projet.

La quatrième section est consacrée à l'environnement légal du secteur de transport routier en RDC : sont identifiés les acteurs principaux du secteur et leurs responsabilités. La cinquième section reprend le planning et les ressources tant matérielles qu'humaines qui sont mis en œuvre pour la réussite du projet.

Dans la sixième section nous présentons le plan financier avec les prévisions de chiffres d'affaires mensuels et leurs évolutions, les investissements matériels avec les tableaux d'amortissements, les tableaux de trésorerie, le seuil de rentabilité, le bilan en temps zéro pour la première, deuxième et troisième année d'exploitation. On y retrouve aussi le compte de résultats pour la première, deuxième et troisième année, le cash-flow et enfin les ratios de la première année d'exploitation.

La septième section est consacrée à l'analyse SWOT du projet. Pour finir, une conclusion est faite au regard de ce qui précède.

---

## 0.1. Informations préliminaires

Le Business plan de « RETINE SPRL » est la propriété de la société et il est confidentiel. Pour toute information complémentaire il est nécessaire de vous adresser à :

Monsieur KATSHUNGA ALKA ERIC-General Manager de RETINE SPRL<sup>51</sup>

Téléphone : +32 483 03 25 71

Registre de commerce : KG2597M,

Identification Nationale : 01-8-N51897J

Numéro d'Impôt : A0807874T.

Numéro de compte : 1301-10102820-12-00

Nature du compte : RETINE SPRL

ProCredit Bank Congo S.A.R.L. (4b, avenue des aviateurs Kinshasa/Gombe, RDC)

E-mail: katshunga\_alka@yahoo.ca

Contrôle du document

Préparé par : Eric katshunga

Suivi par : Professeur Caroline Leroy Ducarroz

Circulation : Exemplaire 01 Eric katshunga Alka

---

## 1.1. Description de l'entreprise

« RETINE »<sup>52</sup> est une entreprise implantée en République Démocratique du Congo. Son siège est basé à Kinshasa et elle dispose d'un bureau au numéro 3 bis, Avenue du Marché au 1<sup>er</sup> Etage de l'immeuble NZOIGBA dans Commune de la Gombe. Le Numéro de Registre du Commerce est KG2597M, l'Identification Nationale est 01-8-N51897J et le numéro d'Impôt est A0807874T.

« RETINE » a été fondé en 2008 par :

Monsieur. Eric KATSHUNGA ALKA de nationalité congolaise, né à Kinshasa le 19/10/1980 résident en Belgique ; et

Monsieur Jean Baptiste KOMBO NDANZAM de nationalité congolaise, né à Kikwit le 25/08/1956 résident à Kinshasa-RDC.

---

<sup>51</sup> Voir annexe 5-Dossier Cv

<sup>52</sup> Voir annexe 1- Dossier RETINE SPRL

Les parts sociales ont été souscrites de la manière suivante :

Eric katshunga : 70 parts sociales (en apport financier et en numéraire)

Jean Baptiste KOMBO : 30 parts sociales (apport financier)

Il faut noter que Monsieur KOMBO Jean Baptiste est le père de l'associé majoritaire. La société a prévu une section de part dans son statut soit par voie d'apport, de fusion, de participation financière à toutes entreprises ou sociétés privés congolaises ou étrangères ayant tout ou en partie un objet similaire ou connexe au sien ou de nature à faciliter la réalisation de son objet social. Toutefois, l'objet social peut être modifié ou complété par l'Assemblée Générale délibérant dans les conditions prévues pour les modifications aux statuts. Actuellement les activités sont en arrêt jusqu'au moment opportun.

## I. Description du projet

« RETINE SPRL »<sup>53</sup>, qui est basée en République Démocratique du Congo, proposera un service de transport routier interurbain de qualité à Kinshasa ainsi que dans ses environs. Le public ciblé sera d'une part les expatriés et d'autre part les hommes d'affaires congolais locaux et en provenance de l'étranger. La société a pour objectif de relier Kinshasa, la capitale de la RDC, avec les autres villes connexes telles que Matadi, Boma, Moanda et Kikwit. Ces villes représentent les trois provinces en liaison (Kinshasa, Bas Congo et Bandundu).

Les cinq villes citées plus haut constituent pour nous un test afin d'envisager d'étendre un plan national de dessertes. Nous avons opté pour ces villes en tenant compte de leur proximité avec Kinshasa, de l'état des routes, de leur densité démographique et de la demande prononcée par les passagers potentiels. Ces segments de la clientèle sont une façon de nous différencier de nos concurrents. Notre segment représente un atout majeur dû à son pouvoir d'achat et en plus, il est demandeur de service de qualité ce qui coïncide avec notre vision de pouvoir offrir un service à haute valeur ajoutée pour des passagers.

---

### 1.1. Service Offert

Notre société offrira les services suivants :

- Bus confortables et sûrs de qualité avec un certificat de label d'entretien des véhicules. Pour notre parc automobile, la marque qui a été choisie a un niveau de qualité plus élevé que celui de certains de nos concurrents. Ce confort se confirme par le type de siège, la résistance et la stabilité du bus.
- Les chauffeurs sont expérimentés, connaissent les trajets, les villes et ont déjà fait leurs preuves dans d'autres sociétés notamment avec les ONG internationale et sont dotés d'un certificat de label de suivi des formations qui seront fournis par les agences d'expert en la matière, à savoir la police de roulage qui a pour mission de faire respecter le code de la route par les usagers.
- Le respect des horaires et la ponctualité seront des points essentiels. Nous allons mettre en œuvre des mécanismes de suivi par une charte de ponctualité avec nos clients.
- L'assurance bagage sera comprise dans le prix du transport ;

---

<sup>53</sup> Voir annexe 1 : Dossier RETINE SPRL

- Service après-vente (réception des réclamations). Ce service sera en mesure de pouvoir répondre aux préoccupations des passagers. Chaque réclamation sera traitée par les hôtesses. Par exemple pour la perte d'une valise, l'hôtesse se chargera de la retrouver en interne au travers de nos agences. Si elle est perdue, l'hôtesse proposera une indemnité fixée d'avance par la déclaration de perte de biens.
- La carte de fidélité donnera l'accès à son détenteur à des tarifs préférentiels comme par exemple des promotions ou bien la possibilité de voyager à tout moment sans réservation préalable.
- Nous envisageons la possibilité de coupler un billet d'avion avec un transport en bus de l'agence en question. Ainsi, le coût du trajet en bus sera compris dans un billet international (exemple : Bruxelles-Matadi). Ça nécessite un accord avec une compagnie aérienne.
- Possibilité d'achat de billets sur Internet. Pour pouvoir vendre via internet, nous allons développer notre propre site internet avec une plateforme spécialisée pour le paiement en ligne. L'accès sera opérationnel afin de faciliter l'achat de billet.

Nos lignes d'exploitation expérimentales seront: Kinshasa-Matadi-Kinshasa, Kinshasa-Boma ou Boma-Kinshasa, Kinshasa-Moanda ou Moanda-Kinshasa et Kinshasa-Kikwit ou Kikwit-Kinshasa.

Il faut savoir que les axes routiers prospectés pour le projet sont en parfait état. Nous allons fixer les prix des billets en fonction des résultats de nos enquêtes et prospections du marché.

---

## 2.1. Identification de l'opportunité

La République Démocratique du Congo est en pleine expansion dans le secteur du transport. Selon la première analyse économique réalisée par la Banque mondiale<sup>54</sup>, le pays devrait afficher une croissance annuelle du PIB de près de 10 % au cours des deux prochaines années (2013-2014) et ce dans les secteurs du transport et de la communication. Par conséquent, les villes retenues pour le projet devraient être en forte croissance. C'est d'autant plus le cas qu'il s'agit de villes

---

<sup>54</sup> [http://afrique.kongotimes.info/eco\\_tech/4114-selon-banque-mondiale-congo-devait-atteindre-taux-croissance-2013.html](http://afrique.kongotimes.info/eco_tech/4114-selon-banque-mondiale-congo-devait-atteindre-taux-croissance-2013.html)

commerciales où il existe une importante activité économique. Notons par ailleurs que Kinshasa connaît un taux de croissance démographique qui ne fait que croître.

Cette demande est importante pour faciliter les échanges touristiques et commerciaux. Actuellement, l'offre en matière de transport ne parvient plus à suivre la croissance de la demande de la population de Kinshasa pour accéder aux villes provinciales. En effet, il manque cruellement de bus pour assurer le transport<sup>55</sup>. De plus, beaucoup de conducteurs de véhicules de transports en commun sont pointés du doigt pour leur conduite peu responsable<sup>56</sup>.

Une importante dépréciation, tant de la qualité des services de transport routier interurbain rendus aux passagers que des infrastructures (parking, lieu d'embarquement, etc.) est à constater.<sup>57</sup>

Le transport ferroviaire est disponible seulement pour certaines villes et quand il l'est, c'est à un prix très élevé. Prenons l'exemple du trajet express Kinshasa-Matadi qui revient entre USD 30 et 50 et ce en fonction de la classe<sup>58</sup>. Ça représente entre 100% et 170% du revenu mensuel moyen en RDC et ça ne permet bien évidemment pas à la population moyenne de s'offrir un voyage décent.

De plus, les trains sont dans un état si précaire et sauvage qu'il est peu probable que les segments que nous souhaitons toucher veuillent les utiliser. En ce qui concerne le transport aérien, celui-ci est plus confortable mais il n'offre pas la sécurité attendue. D'ailleurs, ces deux types de transport viennent d'être récemment frappés par plusieurs cas d'accidents.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> Mwanza wa Mwanza, Kinshasa : stratégie et limites d'adaptation des transports urbains à la crise, ULB, (1994), Mwanza wa Mwanza, Transport et implantation des équipements socio-collectifs à Kinshasa, ULB, (1991)

<sup>56</sup> <http://radiookapi.net/actualite/2012/03/14/kinshasa-les-conducteurs-des-bus-mercedes-207-lorigine-de-nombreux-accidents-de-circulation/>

<sup>57</sup> Programme de politiques de transport en Afrique subsaharienne, Premier bus à haut niveau de service en Afrique, Le "BRT-Lite" de Lagos, Dayo Mobereola, (2009), [www.worldbank.org/afr/ssatp](http://www.worldbank.org/afr/ssatp)

<sup>58</sup> Organisation Internationale pour les Migrations, Informations sur le RDC (octobre 2012)

<sup>59</sup> <http://www.air-journal.fr/2013-03-06-crash-en-rdc-7-morts-re-certification-en-vue-568547.html>

## II. Concepts liés à l'Etude de Marché

Pour pouvoir mieux comprendre la demande en termes de transport routier interurbain, nous avons souhaité collecter les informations auprès de personnes habitant le pays à l'aide d'un questionnaire qui a été mis en ligne. Cette approche nous a paru plus adéquate pour avoir des données quantifiables. Ces questionnaires ont été mis en ligne et soumis à un pré-test auprès de 3 personnes.

Nous avons élaboré ce questionnaire<sup>60</sup> sur plusieurs thèmes à savoir :

- Localisation et habitudes des passagers : l'objectif est de pouvoir localiser les clients potentiels et connaître leurs habitudes de transport.
- Satisfaction des passagers par rapport aux moyens de transport existants : l'objectif poursuivi est de mesurer le niveau de satisfaction des passagers par rapport aux moyens existants à l'heure actuelle et notamment par rapport aux concurrents de notre activité.
- Les attentes des passagers : l'objectif est de récolter les souhaits, les exigences et les modalités de transport souhaitées par les passagers.
- Tester un nouveau service : nous voulons tester l'accueil réservé à notre projet.

Le 30 octobre 2012, nous avons créé et mis en ligne notre questionnaire via la plateforme suivante : <https://tools.uclouvain.be/limesurvey>. Le choix du mode d'administration via Internet était lié à l'impossibilité de se rendre sur place pour réaliser cette enquête.

Les répondants devaient obligatoirement habiter en RDC. L'échantillon constitué était un échantillon de convenance puisque nous avons envoyé les invitations à plus de 600 adresses mails que nous avons eues par nos contacts, par les contacts de nos contacts et par les mails « faire suivre ». Cela n'a pas eu un grand succès et ce fut sans doute notamment en raison du taux de couverture en réseau internet en RDC. Selon un expert congolais, qui fut interrogé par le journaliste de la radio « okapi », le taux de couverture actuel est de 1% sur une population total de plus de huit millions d'habitants. Nous avons pu obtenir 49 questionnaires complets exclusivement issus d'internet ce qui est un taux de réponse assez faible. Il est à noter que nous avons, dans un premier temps, pris contact avec l'Institut National de Statistiques de RDC afin de nous assister dans la collecte des données. Malheureusement, le responsable de cette institution, pourtant prêt à collaborer au départ, nous a finalement laissé sans réponse à notre demande.

---

<sup>60</sup> Voir annexe 9- Fichier questionnaire

Nous avons complété notre recherche de répondants en ligne de la manière suivante : nous avons au travers des familles, des ami (e)s et connaissances, administré ces questions par téléphone et ce pour pallier à la difficulté liée à l'accès à l'internet par les enquêtés.

L'Administration des Etudes de l'UCL-Mons nous a donné accès aux coordonnées des étudiants congolais de L'UCL-Mons (jour et HD). L'ALIFUCAM (Association des Anciens des FU Cam) nous a également transmis le fichier des anciens étudiants congolais des FUCAM. Malheureusement, ces deux initiatives auprès des étudiants actuels et des anciens n'ont été couronnées que d'un faible succès.

Notre situation personnelle ne nous permet pas de nous rendre sur place ni de sous-traiter l'enquête auprès d'une agence locale et crédible. Au regard de ce qui précède, même si différentes méthodes de collecte des données ont été utilisées, nous mettons une réserve sur l'homogénéité et la représentativité de l'échantillon.

Par contre, notre échantillon n'est pas représentatif de la population mais il l'est davantage de notre public cible. En effet, nous visons les populations à hauts revenus et l'on peut imaginer que les répondants de notre échantillon sont à plus hauts revenus puisqu'ils ont accès à Internet.

Dans la suite de cette section, nous analysons l'enquête d'une part et l'entretien d'autre part.

---

## 2.1. Résultats de l'enquête

### 2.1.1. Description de l'échantillon:

La taille de notre échantillon est de 49 répondants dont la majorité à entre 31 et 50 ans. Il est essentiel de préciser que la majorité des répondants sont des hommes. Le tableau 1 représente la répartition en termes d'âge.

Réponse	Pourcentage
moins de 20 ans (A1)	3.23%
20 – 30 ans (A2)	12.90%
<b>31 – 40 ans (A3)</b>	<b>32.26%</b>
<b>41 – 50 ans (A4)</b>	<b>32.26%</b>
plus de 50 ans (A5)	19.35%
Sans réponse	0.00%

Tableau 3-description de l'échantillon par Age

Le tableau 4 représente les enquêtés en termes de sexe.

Réponse	Pourcentage
Féminin (F)	25.81%
<b>Masculin (M)</b>	<b>74.19%</b>
Sans réponse	0.00%

Tableau 4-sexe-description de l'échantillon par sexe

De quelle ville viennent les répondants ? La plupart viennent-ils de Kinshasa? Il est important d'apporter des éclaircissements à ces deux questions.

En termes de catégorie socioprofessionnelle, nous constatons que le segment émergent est composé principalement d'agents privés (19,35%), d'entrepreneurs individuels (16,13%), de profession libérale (16, 13 %) et de la diaspora (6,45%). La majorité a entre 31 et 50 ans. Notons que ces professions font partie de la catégorie des « hauts revenus » et représentent la majorité de clients dans le secteur. Le tableau 3 confirme cela.

Tableau 5-description de l'échantillon par secteur d'activité

Réponse	Pourcentage
Fonctionnaire (A1)	9.68%
<b>Entrepreneur individuel (A2)</b>	<b>16.13%</b>
Travailleur indépendant (A3)	3.23%
<b>Profession libérale (A4)</b>	<b>16.13%</b>
Expatrié (A5)	9.68%
<b>Agent du privé (A6)</b>	<b>19.35%</b>
Commerçant (A7)	9.68%
Secteur informel (A8)	3.23%
Retraité (A9)	0.00%
Sans emploi (10)	3.23%
Gens de maison (11)	3.23%
<b>Diaspora (12)</b>	<b>6.45%</b>
Autre	0.00%
Sans réponse	0.00%

## 2.1.2. Choix des passagers

Choisir le bus comme moyen de déplacement est la réponse qui nous a été le plus fournie par les répondants et ce par rapport à d'autres moyens de transports tels que l'avion, le camion, le train et la voiture et quelle que soit la ligne qui nous intéresse (Kinshasa-Matadi-Kinshasa, Kinshasa-Boma-Kinshasa, Kinshasa-Moanda-Kinshasa et Kinshasa-Kikwit-Kinshasa). Ceci étant dit, il faut signaler qu'une partie non négligeable des répondants (respectivement 46,94% et 51,02%) déclare ne jamais se rendre dans les villes de Moanda et Kikwit. Le tableau 6 décrit cela.

Réponse	Kinshasa à Matadi %	Kinshasa-Boma %	Kinshasa-Moanda %	Kinshasa-Kikwit %
Avion (A1)	4.08%	12.24%	16.33%	6.12%
<b>Bus (A2)</b>	<b>44.90%</b>	<b>34.69%</b>	<b>28.57%</b>	<b>26.53%</b>
Camion (A3)	4.08%	2.04%	2.04%	8.16%
Voiture (A4)	30.61%	20.41%	6.12%	8.16%
Train (A5)	0.00%	2.04%	0.00%	0.00%
Je ne me rends jamais dans ces villes (A6)	16.33%	28.57%	46.94%	51.02%
Sans réponse	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Tableau 6 : Habitudes des répondants quant au choix du moyen de transport

Le tableau 7 nous donne les raisons qui poussent les répondants à se déplacer. Les deux premières raisons sont le commerce et les raisons professionnelles. Il faut noter que la ville de Matadi amène beaucoup de déplacements pour des raisons familiales.

Réponse	Kinshasa à Matadi %	Kinshasa-Boma %	Kinshasa-Moanda %	Kinshasa-Kikwit %
<b>Commerce (A1)</b>	<b>14.29%</b>	<b>16.33%</b>	<b>6.12%</b>	<b>4.08%</b>
<b>Professionnel (A2)</b>	<b>38.78%</b>	<b>30.61%</b>	<b>24.49%</b>	<b>26.53%</b>
Tourisme (A3)	6.12%	10.20%	22.45%	2.04%
<b>Visite familiale (A4)</b>	<b>16.33%</b>	6.12%	2.04%	6.12%
Autre (A5)	10.20%	6.12%	0.00%	8.16%
Je ne me rends jamais dans ces villes (A6)	14.29%	30.61%	44.90%	53.06%
Sans réponse	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Tableau 7: Raisons des déplacements

---

### 2.1.3. Habitudes en termes de transport

Nous avons répertorié dans le questionnaire les différents moyens de se déplacer entre ces villes. Il s'agit donc des concurrents directs, à savoir les différentes agences de bus présentes actuellement, mais aussi des concurrents indirects, à savoir les autres moyens de transport, tels que l'avion. Nous allons analyser la concurrence plus en détails dans la section 3.3.2.

Le tableau 8 reprend la part de marché, pour notre échantillon, des différents concurrents actuellement présents sur le marché. L'agence WWW.DL.COM est utilisée par 32,65% de nos répondants et elle est un concurrent direct. Plus de 48,98 % des répondants utilisent d'autres entreprises de bus que nous n'avons pas pu identifier.

Réponse	Pourcentage
<b>L'agence www.dl.com (A1)</b>	<b>32.65%</b>
l'agence le prophète (A2)	0.00%
l'agence Omega (A3)	0.00%
l'agence fidelis (A4)	0.00%
l'agence ainsi dit l'éternel (A5)	0.00%
l'agence Trans Mak (A6)	6.12%
l'agence star bus (A7)	2.04%
l'agence 4 star transport (A8)	2.04%
City Train (A9)	4.08%
La Société de transport urbain du Congo (en abrégé STUC) (10)	4.08%
<b>Autre</b>	<b>48.98%</b>
Sans réponse	0.00%

Tableau 8: Part de Marché

Le tableau 9 nous donne la répartition par ligne et par mois au sein de notre échantillon. Nous avons pu constater que pour ceux qui voyagent en bus, ils le font en moyenne une fois par mois dans ces villes.

Nombre de navettes par mois	Kinshasa à Matadi %	Kinshasa-Boma %	Kinshasa à Moanda %	Kinshasa-Kikwit %
<b>1 FOIS</b>	<b>26.53%</b>	<b>18.37%</b>	<b>10.20%</b>	<b>6.12%</b>
2 FOIS	6.12%	4.08%	6.12%	6.12%
3 FOIS	4.08%	2.04%	0.00%	2.04%
4 FOIS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
5 FOIS	2.04%	0.00%	0.00%	0.00%
Sans réponse	61.22%	75.51%	83.67%	85.71%

Tableau 9 : Répartition par lignes et par mois

---

#### 2.1.4. Satisfaction par rapport aux conditions actuelles

La place des taxis dans les transports constitue un enjeu majeur dû aux différentes conditions de son utilisation. Il est accessible à tout moment, avec des horaires flexibles, pas de perte de temps, etc.

Le tableau 10 nous donne le rapport qualité/prix des agences de bus par rapport aux taxis. Nous constatons qu'il y a environ 30% de non réponse (je ne sais pas + sans réponse). Sur les 70% restants, plus de la moitié (37,5%) estiment que la qualité/prix des taxis est moins bonne.

Réponse	Pourcentage
Meilleur (A1)	20.00%
<b>Moins bon (A2)</b>	<b>37.50%</b>
Equivalent (A3)	12.50%
Je ne sais pas (A4)	22.50%
Sans réponse	7.50%

Tableau 10: Rapport qualité/Prix

Le tableau 11 nous donne des éclaircissements concernant l'état des taxis. Seuls 9% des répondants estiment que la qualité des taxis est bonne, alors que près de 40% l'estiment faible voire mauvaise.

Réponse	Pourcentage
Excellente (A1)	0.00%
Bonne (A2)	9.09%
<b>Moyenne (A3)</b>	<b>36.36%</b>
Faible (A4)	12.12%
Mauvaise (A5)	27.27%
Je ne sais pas (A6)	9.09%
Sans réponse	6.06%

Tableau 11: Service de taxi

---

### 2.1.5. Qualité de service

Nous avons inséré dans le questionnaire une série de questions relatives à la qualité du service fourni par la société de transport utilisée par le répondant. Notre objectif était de voir si les répondants sont globalement satisfaits par les services fournis par les concurrents, et de repérer les éventuels points ne satisfaisant pas les répondants (points qui pourraient constituer une opportunité pour nous). Les items relatifs à la qualité de service sont issus de la littérature<sup>61</sup>.

Nous avons vérifié si la proportion obtenue dans l'échantillon est bien statistiquement supérieure à 50%, en tenant compte de la taille de l'échantillon et d'un risque d'erreur de 5%.<sup>62</sup>. Ainsi, nous constatons que la majorité des personnes interrogées déclarent que :

- Le service des agences est accessible, c'est-à-dire sans retard, ni attente (45 % des répondants sont assez d'accord voire tout à fait d'accord)
- Ils ne comprennent pas la description du service des agences (37,5 % des répondants sont assez d'accord voire tout à fait d'accord)

---

<sup>61</sup> *Ibidem*

<sup>62</sup> *Voir annexe*

- Le personnel n'est pas suffisamment compétent pour assurer la prestation de service (40% des répondants sont assez d'accord voire tout à fait d'accord)
- Ils ont une bonne relation avec le personnel (40% des répondants sont assez d'accord voire tout à fait d'accord)
- Ces agences sont fiables pour assurer le service, c'est-à-dire la prestation de service est assuré (47,5% des répondants sont assez d'accord voire tout à fait d'accord)
- Ces agences réagissent rapidement à leurs réclamations (45% des répondants sont assez d'accord voire tout à fait d'accord)
- La majorité pensent que ces agences offrent un niveau de sécurité satisfaisant (45% des répondants sont assez d'accord voire tout à fait d'accord).
- Le personnel prête attention à leurs requêtes (50% des répondants sont assez d'accord voire tout à fait d'accord)

Par ailleurs, le concept proposé dans le cadre de ce projet a été présenté aux répondants, de manière à tester s'il pouvait les intéresser. Il y a peut-être un biais de désirabilité sociale (les répondants s'expriment en faveur du concept pour faire plaisir à l'enquêteur même s'ils ne le connaissent pas). Mais en tout cas, le concept a été bien reçu dans son ensemble **83,87% des répondants sont extrêmement probable voire très probable d'utiliser le service de l'agence.**

---

## 2.2. Entretien chez Eurolines

Pour enrichir nos recherches, nous avons cherché à rencontrer des opérateurs de transport en Belgique . Nous avons élaboré un guide d'entretien <sup>63</sup> sur plusieurs thèmes à savoir :

- Identification de l'agence : l'objectif est de pouvoir connaître l'historique de l'agence.
- Les financements : l'objectif poursuivi est de connaître les différentes sources de financements possibles.
- Offre de service : l'objectif est de savoir comment ils fixent leurs prix ? qui sont leurs clients ? quelle est leur valeur ajoutée ?
- Fonctionnement : l'objectif est de connaître les différentes rubriques des coûts pour l'exploitation d'une entreprise de transport.
- Stratégie et perspectives de développement : nous voulons connaître leurs stratégies vis-à-vis de leurs concurrents.

---

<sup>63</sup> Voir annexe 11- Guide d'entretien

Nous avons eu un entretien avec Monsieur Blerim Hasani, Assistant Exploitation de l'agence « Eurolines Belgique ». Il est à noter que cette compagnie se trouve en Belgique et qu'elle ne rencontre pas du tout les mêmes contraintes qu'en RDC même il s'agit tout de même du même service (Bus).

Monsieur Blerim nous a informé que l'agence « Eurolines » n'a pas des cars (Bus) qui lui appartiennent mais qu'il signe des partenariats avec des entreprises privées qui s'occupent de la gestion des parcs automobiles et de leur personnel. Mais l'agence intervient pour veiller sur le respect de la charte qualité afin de maintenir le niveau de qualité des services.

Monsieur Blerim nous a également dit qu'il était essentiel d'avoir un certain nombre d'informations. En voici quelques exemples : les coûts à prendre en compte pour une nouvelle agence, la structure à adopter (le nombre d'employés par catégories, etc.) et les taux d'occupation d'une nouvelle agence (comment faire pour ce faire connaître, etc.). Pour avoir ces informations, Monsieur Blerim nous a renvoyé sur leur site internet mais aucune de ces informations ne s'y trouvait.

Toutefois, nous devons signaler que nous avons pris contact avec plusieurs agences notamment avec Monsieur Gaétan Binet de « Eurobussing » qui nous a simplement dit de consulter leur site. Les agences suivantes, « agence de voyage le Roy » et « Roland Van Gyseghem S.P.R.L », n'ont même pas répondu à nos sollicitations en vue d'avoir un entretien et ce malgré notre insistance.

---

## **2.3. Analyse externe**

Nous nous sommes basés sur les cinq forces de PORTER pour déterminer l'intensité concurrentielle de notre secteur. Nous avons mis en lumière les clients et leurs pouvoirs de négociation, le pouvoir de négociation des fournisseurs, les produits de substitution et l'intensité de la rivalité entre les concurrents. Nous avons également identifié les menaces des entrants potentiels.

---

### **2.3.1. Les clients et leur pouvoir de négociation**

Nous avons identifié des clients à savoir : les agents privés, les entrepreneurs individuels, la profession libérale, les expatriés et la diaspora, les fonctionnaires, les commerçants, les secteurs

informels, les retraités, les sans-emplois et les gens de maison. Ces deux segments n'ont pas les mêmes pouvoirs de négociation qui varient en fonction de leur catégorie socio professionnelle.

Nous nous intéresserons au premier segment, c'est-à-dire celui des personnes dotées de hauts revenus. Précisons que ces segments représentent un grand nombre des passagers des cinq lignes qui concernent notre projet.

Selon la première analyse économique réalisée par la Banque mondiale, la RDC devrait afficher une croissance annuelle du PIB de près de 7 % au cours des deux prochaines années (2013-2014)<sup>64</sup>. En pourcentage du produit intérieur brut (PIB), les secteurs du transport et des communications sera de 10 %. La taille géographique et la démographie du pays constituent un atout potentiel.

Les pouvoirs des clients varient en fonction du segment de la population dans lequel on se trouve. La demande intérieure est importante en besoin de transports et, par manque de choix, certains passagers sont obligés de ne pas tenir compte des exigences fondamentales telles que la sécurité, le confort, etc.

Cela est dû à l'impossibilité de l'Etat d'assumer un monopole dans le secteur et d'être en mesure d'offrir un service avec une sécurité minimale des passagers. La conséquence est que les secteurs informels (par secteur informels nous considérons les opérateurs privés qui fonctionnent avec des bus d'occasion et des taxis) roulent en étant surchargés. Au lieu de transporter 20 à 24 passagers, ils en transportent 35 à 40 et ce en raison de la demande élevée. Nous pouvons affirmer que les fournisseurs sont nombreux mais concentrés. Il s'agit de bus et de taxis privés.

---

### 2.3.2. L'intensité de la rivalité entre les concurrents<sup>65</sup>

Nous avons pu déterminer nos concurrents en réalisant des voyages d'inspection et ce grâce à des partenaires de la société, des recherches personnelles et notre enquête quantitative. Par recherches personnelles, nous entendons notre propre connaissance des opérateurs, les données secondaires récoltées par Internet ainsi que les 4 voyages réalisés par un des collaborateurs de la société.

En outre, l'enquête quantitative mise en ligne nous a permis d'obtenir des informations supplémentaires sur nos concurrents.

---

<sup>64</sup> [http://afrique.kongotimes.info/eco\\_tech/4114-selon-banque-mondiale-congo-devait-atteindre-taux-croissance-2013.html](http://afrique.kongotimes.info/eco_tech/4114-selon-banque-mondiale-congo-devait-atteindre-taux-croissance-2013.html)

<sup>65</sup> Voir annexe 4-Dossier Galerie photos des concurrents

Il existe respectivement 8 agences indépendantes pour Boma et 10 agences pour Matadi et Kinshasa. Le tableau 12 reprend ces entreprises et agences de transport routier interurbain par axe (ville). Nous constatons que l'axe Moanda a un seul concurrent et que l'axe Boma en a 8. Quant à l'axe Matadi, il en a 11 et l'axe Kinshasa compte 12 concurrents.

<b>Nbre</b>	<b><u>Axe BAS CONGO</u></b> <b><u>Moanda</u></b>	<b><u>Axe Boma</u></b>	<b><u>Axe Matadi</u></b>	<b><u>Axe</u></b> <b><u>BANDUNDU</u></b> <b><u>Kikwit</u></b>	<b><u>Axe Kinshasa</u></b>
<b>1</b>	www.dl.com	<a href="http://www.dl.com">www.dl.com</a>	www.dl.com	www.dl.com	www.dl.com
<b>2</b>		l'agence le prophète	l'agence le prophète	City Train	l'agence le prophète
<b>3</b>		l'agence Omega	l'agence Omega	La Société de transport urbain du Congo (en abrégé STUC)	l'agence Omega
<b>4</b>		l'agence fidelis	l'agence fidelis		l'agence fidelis
<b>5</b>		l'agence ainsi dit l'éternel	l'agence ainsi dit l'éternel		l'agence ainsi dit l'éternel
<b>6</b>		l'agence Trans Mak	l'agence Trans Mak		l'agence Trans Mak
<b>7</b>		l'agence star bus	l'agence star bus		l'agence star bus
<b>8</b>		l'agence 4 star transport	l'agence 4 star transport		l'agence 4 star transport
<b>9</b>			l'Agence Arc en ciel		l'Agence Arc en ciel
<b>10</b>			l'Agence Trans rénové		l'Agence Trans rénové
<b>11</b>			city train		city train
<b>12</b>					La Société de transport urbain du Congo (en abrégé STUC)

Tableau 12 : Listes des entreprises et agences par ville- Source : Enquête réalisée dans le cadre du mémoire entre juin 2012 et janvier 2013

Le tableau 13 reprend la grille tarifaire de l'agence « DL » qui a la plus grande part de marché.

	<b>Tarifs en Franc congolais A</b>	<b>En Dollars</b>	<b>En Euro</b>
KINSHASA-MATADI	12000	13,19	10,23
KINSHASA-BOMA	18000	19,78	15,35
KINSHASA-MUANDA	28000	30,77	23,87
KINSHASA-KIKWIT	21000	23,08	17,91

Tableau 13 : Tarif de l'agence www.dl.com (Taux de change 910FC=1USD) (Taux de change 1USD=0,77 EURO) aller simple Source : Enquête réalisée dans le cadre du mémoire entre juin 2012 et janvier 2013

Le nombre élevé de concurrents présents sur le marché et la similarité des services offerts pourraient laisser croire à une intensité concurrentielle élevée. En réalité, un examen du marché montre que l'intensité concurrentielle est très faible en réalité. C'est dû au fait que les différents opérateurs bénéficient encore de la forte demande sur le marché (la croissance est forte) ce qui n'encourage pas les concurrents à améliorer leurs services.

De même, les bus privés et les services de substituts tels que les taxis, ne cherchent pas à renforcer l'intensité concurrentielle. Ceci se constate au vu du manque total de confort dans ces moyens de transport. Quant aux trajets en avion, ils sont confortables mais à un prix beaucoup plus élevé pouvant aller jusqu'à 10 fois plus.

En se référant aux données (ci-dessus) issues des enquêtes, nous pouvons établir un tableau comparatif présentant toutes ces agences et entreprises en fonction des critères sur lesquels notre proposition de service est fondée<sup>66</sup>.

Pour réaliser ces comparaisons, nous avons passé en revue les sites internet de manière approfondie et sur tout notre collaborateur a pris ces informations sur place, en partant de 2 types de critères à savoir :

- Critères objectifs (factuels) : coût du trajet compris, possibilité d'achat sur Internet, assurance bagage, existence d'un service de réception des réclamations, existence d'une carte de fidélité, prix, etc.

<sup>66</sup> . Voir annexe 4- Dossier Galerie photos des concurrents

- Critères subjectifs liés à la qualité du service : bus confortables, chauffeurs, respect des horaires, personnel.

Pour parvenir à évaluer les critères plus « subjectifs », nous avons utilisé les éléments suivants :

- Chauffeurs : nous avons regardé s'ils possédaient un certificat de label de suivi de formation.
- Bus : possession d'un certificat de label d'entretien.
- Le respect des horaires et la qualité du personnel. Information fourni par notre collaborateur qui se enquérir de la situation durant les voyages d'inspection, effectuer à ce fin.

Dans le tableau 15, nous établissons une grille de comparaison des services tout en tenant compte des données ci-dessus. Nous allons comparer le niveau de chaque indicateur et indiquer s'il est supérieur, inférieur ou égal à notre proposition de service.

Nbre	Agences/Service	Bus confortables et sûrs (certificat de label d'entretien des véhicules)	Chauffeurs avec certificat de suivi des formations	Respect des horaires (ponctualité)	le coût du trajet en bus serait compris dans un billet international	Possibilité d'achat de billets sur Internet	Assurance bagage comprise dans le prix du transport	Service après-vente (réception des réclamations)	Carte de fidélité.	Personnel	Prix
1	www.dl.com	Inferieure	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	pas offert	Inferieure	pas offert	Inferieure	Egal
2	l'agence le prophète	Inferieure	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure
3	l'agence Omega	Inferieure	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure
4	l'agence fidelis	Inferieure	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure
5	l'agence ainsi dit l'éternel	Inferieure	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure
6	l'agence Trans Mak	Inferieure	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure
7	l'agence star bus	Inferieure	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure
8	l'agence 4 star transport	Inferieure	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure
9	l'Agence Arc en ciel	Inferieure	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	pas	Inferieure	Inferieure

									offert		
10	l'Agence Trans rénové	Inferieure	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure
11	city train	Inferieure	Inferieure	Inferieure	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure
12	La Société de transport urbain du Congo (en abrégé STUC)	Inferieure	Inferieure	Inferieure	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure

Tableau 14 : Tableau comparatif d'offre de service

Pour conclure en ce qui concerne le tableau, nous pouvons dire que notre offre de service à une valeur ajoutée en comparaison aux autres services existants

### 2.3.3. Les Produits de substitution ou de remplacement

Nous avons identifié quatre types de produits de substitution ou de remplacement tels que décrits par PORTER : plusieurs sociétés de taxis pour aller dans la province du Bas-Congo (Matadi, Boma et Moanda) et au Bandundu (Kikwit), les camions, l'Office national des transports (Train) et enfin les sociétés d'aviation.

Le tableau 15 reprend les tarifs de taxi. A titre d'exemple, ils proposent un prix de 13,19 USD (10,23 Euro) pour aller de Kinshasa à Matadi, de 20,33 USD pour aller de Kinshasa à Boma et de 31,32 USD pour aller de Kinshasa à Moanda. Pour effectuer le voyage de Kinshasa vers la province de Kikwit, le prix est de 18,13 USD. Ces tarifs sont fixes d'une compagnie à une autre.

	Tarifs en Franc congolais	En USD	En Euro
KINSHASA-MATADI	12000	13,19	10,23
KINSHASA-BOMA	18500	20,33	24,29
KINSHASA-MUANDA	28500	31,32	14,06
KINSHASA-KIKWIT Véhicules de Types standard	16500	18,13	14,06
KINSHASA-KIKWIT (Toyota Coaster)	21000	23,08	17,90

Tableau 15 : Tarif de l'agence www.dl.com (Taux de change 910FC=1USD) (Taux de change 1USD=0,77 EURO) aller simple Source : Enquête réalisée dans le cadre du mémoire entre juin 2012 et janvier 2013

Nous constatons que les prix pratiqués par les compagnies de taxis sont à peu près semblables à ceux de la compagnie de bus « DL ». Cela veut dire que les gens paient la même chose pour ces deux services, qui sont pourtant très différents. A priori, les taxis devraient offrir un service plus avantageux dû à des horaires très flexibles ou en tout cas plus flexibles que les bus. Cependant, d'après le résultat de nos enquêtes<sup>67</sup>, les taxis offrent une qualité/prix moins bonne que celles de bus. De plus, le prix des parkings est supérieur que ceux de l'agence « DL.com ».

<sup>67</sup> Voir annexe 10

Les compagnies d'aviation, identifiées comme de concurrents indirects, sont reprises dans le tableau N°16. On peut y consulter leurs tarifs respectifs et les prix sont approximatifs.

<b>Destination</b>	<b>Compagnie</b>	<b>Prix en USD (Aller simple)</b>	<b>Durée de</b>	<b>Limite bagage</b>
Matadi	AIR TROP	130	45'	15 Kg
	FILAIR	121		
Boma	AIR TROP	150	55'	15 Kg
	FILAIR	145		
Moanda	FILAIR	190	2h00	15 Kg
	AIR TROP	180		
Kikwit	Malu Aviation	125	1h20'	25 Kg

Tableau 16 : Listes des compagnies d'aviation par ville

Source : sites internet de FILAIR, AIR TROP, Malu et Aviation.

En ce qui concerne le secteur aérien, il existe plusieurs compagnies qui effectuent les mêmes trajets que les bus.

Le tableau N°17 reprend toutes les informations qui permettent de comparer notre service avec le service offert par les compagnies aériennes.

Nbre	Produit de substitution/Service	Confortables et sûrs	Respect des horaires (ponctualité)	Possibilité d'achat de billets sur Internet	Assurance bagage comprise dans le prix du transport	Service après-vente (réception des réclamations)	Carte de fidélité.	Heure de trajet	Prix
1	Taxi	Inferieure	Inferieure	pas offert	pas offert	pas offert	pas offert	Inferieure	Egal
2	Air trop	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure	Inferieure	Supérieure
3	Filair	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure	Inferieure	Supérieure
4	Malu Aviation	Inferieure	Egal	pas offert	pas offert	Inferieure	Inferieure	Inferieure	Supérieure

Tableau 17 : Tableau comparatif d'offert de service

---

### 2.3.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Nous avons pu identifier plusieurs fournisseurs à savoir « Tata Motors » et « Ashok Leyand », des marques Indiennes, comme étant les deux fournisseurs principaux du marché. Leurs gros clients sont « WWW.DL.COM » et l'Etat congolais. Il y a aussi IVECO que nous avons sollicité en raison de sa présence sur place.

---

### 2.3.5. Identification des menaces des entrants potentiels :

Au cours du mois de novembre 2012, la presse Congolaise a affirmé que des investisseurs roumains ont manifesté une volonté d'investir en République Démocratique du Congo et d'œuvrer dans plusieurs secteurs tels que les mines, le transport et l'agroalimentaire<sup>68</sup>. Aucune information supplémentaire n'a filtré à ce jour. Notons que la société commerciale des transports et des ports (Ex-Onatra) vient d'amorcer la relance des chemins de fer Kinshasa-Matadi avec six locomotives de ligne classe 33<sup>69</sup>.

Par ailleurs, le gouvernement congolais vient d'interdire l'importation des automobiles d'occasion mises en circulation avant 2002<sup>70</sup>. Cette mesure est motivée «par la volonté de limiter l'impact nuisible des véhicules polluant l'environnement ». Elle aura pour effet de limiter le nombre de prétendants potentiels dans le secteur car ils seront obligés d'avoir un investissement plus important. Ceci constitue une remarquable barrière à l'entrée au sens de PORTER.

---

## 2.4. Politique commerciale

Alors que le marché et l'environnement concurrentiel ont été identifiés, nous pouvons à présent analyser le marketing mix du secteur et élaborer notre stratégie en tenant compte de la situation actuelle et de l'environnement global du secteur de transport. Nous nous intéresserons au marketing mix en termes de politique de service, de prix, de distribution et de communication.

---

<sup>68</sup> <http://www.lepotentielonline.com/economie/3219-des-hommes-d-affaires-roumains-attires-par-les-opportunites-d-investissements-en-rdc>

<sup>69</sup> <http://mediacongo.net/show.asp?doc=31686>

<sup>70</sup> <http://radiokapi.net/emissions-2/dialogue-entre-congolais/2012/10/26/ce-soir-nouvelle-reglementation-pour-limportation-des-vehicules-doccasion-en-rdc-2/>

---

### 2.4.1. Politique de service

Parmi les services offerts par les concurrents, nous avons pu analyser les services de chaque opérateur d'une manière générale. Nous n'avons mis l'accent que sur « DL.COM » car sa notoriété et sa part de marché actuelle nous intéressent.

Pour ces lignes à forte rotation quotidienne, l'agence « DL » effectue des voyages 6 jours sur 7 et du **lundi** au **samedi**. Elle offre 15 Kilos de bagages gratuit à chaque client et au 15<sup>ème</sup> billet acheté, le client reçoit un billet gratuit. Le parc automobile de « DL.com » est constitué de bus « TATA Motors ».

RETINE propose les lignes d'exploitation expérimentales qui sont : Kinshasa - Matadi- 366 km (4 heures), Kinshasa - Boma- 415 km (6 heures), Kinshasa - Moanda - 615 km (10 heures) et Kinshasa - Kikwit - 525 km (7 heures).

Nous envisageons la possibilité de coupler le billet d'avion avec un transport en bus. Ainsi, le coût du trajet en bus sera compris dans le prix d'un billet international (exemple : Bruxelles-Matadi). Il y aura également la possibilité de collaborer avec une agence européenne pour la charte de qualité. Nous pouvons affirmer que « RETINE SPRL » fera la différence sur le marché. L'enquête réalisée, même si les résultats doivent être interprétés avec prudence, nous a permis de voir une tendance en faveur de notre offre de service, parce que la grande majorité des répondants sont prêts soit à changer d'agence, soit à envisager nos services lors de leur déplacement.

---

### 2.4.2. Politique de prix:

Le prix du billet des concurrents directs et indirects, présentés en section 3.3.2 et 3.3.3, est une première bonne indication. Toutefois, le ministère de l'économie et les provinces sont habilités à élaborer une grille tarifaire par trajets d'une manière générale. Les opérateurs peuvent s'en inspirer.

« RETINE SPRL » opérera avec une politique de prix à long terme qui reposera sur les trois éléments suivants : les prix des concurrents, la demande et les coûts. Mais durant la période de lancement, nos prix seront exprimés en fonction de « DL.com » qui est le leader sur le marché avec 32% de part de marché (résultat de notre enquête).

De plus, n'oublions pas que le segment que nous avons ciblé voyage également avec « DL.com ». Nous allons conserver le même prix pour le lancement.

---

### 2.4.3. Politique de distribution :

L'agence concurrente « DL.com » a 3 agences à Kinshasa<sup>71</sup>. Ils sont également présents à Boma et Moanda<sup>72</sup>. Ils utilisent un circuit de distribution direct, ce qui signifie que les billets sont vendus au comptant et sans intermédiaire.

Nous allons occuper un pavillon à la Foire internationale de Kinshasa située dans la commune de LIMETE. C'est un choix stratégique car la commune de LIMETE est au centre de Kinshasa et que les concurrents directs y ont également leurs bureaux.

Ça nous permet de mettre en œuvre notre stratégie avec un service de qualité. Etant dans le centre de la ville, il sera facile de recevoir les voyageurs qui n'habitent pas tous à Kinshasa. C'est également plus facile d'un point de vue logistique. Le dispatching des bus vers les villes de destination est facilité.

Dans un premier temps, nous allons travailler en collaboration avec d'autres agences qui louent des bus pour ses clients. Ces dernières nous représenteront dans les villes suivantes : Kikwit, Matadi, Boma et Moanda. Ces agences seront sélectionnées sur base d'un seul critère : « être capable de faire valoir notre vision de qualité/service » et leur rémunération se fera sur base d'un système de commission. Nous signerons avec elles une charte de qualité.

Le circuit de distribution des billets sera direct et indirect. Les billets seront vendus dans nos bureaux au comptant, en ligne sur notre site internet et dans les agences partenaires.

Cela se justifie en raison de nos clients potentiels qui sont partout dans le monde. Il faut mettre en place des moyens pour acquérir un billet tout en tenant compte de la provenance du voyageur.

Pour cela, nous allons privilégier les achats en ligne et l'achat de billets au comptant ne se fera que dans les cas de force majeure tels qu'un déplacement de manière urgente.

---

<sup>71</sup> sur 7ème rue révolution n° 389, Commune de Limete, Quartier Résidentiel ; En face de l'Eglise Ministère Amen et à N'Djili Quartier 12 Réf : Auto-école «La Conscience» (Arrêt Karay), En face de la Station FINA (Marché Liberté). A KIKWIT : le Bureau est au Boulevard Mobutu n° 207, Kikwit 2, Réf : En face de l'HOTEL AWES, KIKWIT 2.

<sup>72</sup> Voir annexe 4- Dossier galerie photos des concurrents

---

#### 2.4.4. Politique de communication :

Nos concurrents communiquent peu et ils n'ont pas une politique de communication claire<sup>73</sup>. Seule exception : [www.dl.com](http://www.dl.com) qui publie son offre de services via des journaux et site internet.

Pour faire connaître nos services, nous prévoyons de communiquer avec des dépliants, des flyers, des panneaux publicitaires, notre site internet, des réseaux sociaux, les journaux de la presse écrite et avec tout autre moyen lié aux nouvelles technologies. Le but est de faciliter l'accès à l'information pour les clients potentiels. Nous allons envoyer à notre clientèle des emails mensuels. Notre politique de communication mettra l'accent sur le fait qu'on se différencie grâce à notre niveau de qualité du service. Cela se fera en se basant principalement sur nos différences avec les concurrents.

Notre slogan a du sens : « œil fidèle dans vos actions ». Cela signifie tout simplement que nous promettons à nos clients d'avoir un œil sur leur sécurité, leur confort, leur bien-être, etc.

Après l'analyse externe du marché et de la politique commerciale, nous pouvons dégager nos points forts et nos points faibles, c'est-à-dire les caractéristiques internes du projet.

---

<sup>73</sup> Information recueillie auprès de notre collaborateur au pays.

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Produit (service)</b>	Bus confortables et sûrs (certificat de label d'entretien des véhicules) ; la marque choisie « IVECO » pour notre parc automobile sera de qualité plus élevée que certains de nos concurrents ; des chauffeurs qualifiés avec un certificat de label de suivi des formations ; le respect des horaires (ponctualité) ; l'assurance bagage comprise dans le prix du transport ; le service après-vente (réception des réclamations) ; la carte de fidélité ; le service à la clientèle (réclamation, information, etc.) ; chaque bus sera équipé d'un GPS pour faciliter la géolocalisation ; chaque chauffeur subira un test d'alcoolémie à chaque départ et la possibilité d'achat de billets sur Internet.	
<b>Prix</b>	Nos clients potentiels ont un pouvoir d'achat important.	
<b>Distribution</b>	Implantation de nos bureaux au centre de Kinshasa. Facilement accessible.  Possibilités d'achat de billet sur l'internet.	Nous sommes représentés par des agences partenaires à Matadi, Boma, Moanda et Kikwit.  Cela peut poser des problèmes parce que nos concurrents sont sur plus.
<b>Communication</b>	Possibilité d'utiliser les nouvelles technologies comme moyen de communication, que nos concurrents n'utilisent pas.	

Tableau 18 : Forces et faiblesses (internes)

#### 2.4.5. Perspectives d'avenir :

Nous voulons devenir leader en RDC pour les voyages interurbains tout en ayant un niveau de qualité de service conforme à celui de l'union européenne. Nous aimerions y arriver d'ici l'horizon de trois années de fonctionnement. En outre, nous envisageons des partenariats avec des compagnies d'aviation à l'exemple de « SN Brussels ».

	<b>Marché actuel</b>	<b>Marché nouveau</b>
<b>Produit actuel</b>	Diversification et pénétration du marché	Développement de marché vers d'autres lignes sur les trois provinces Kinshasa, Bas Congo et Bandundu voire même les provinces du Kasai

Tableau 19 : Perspectives d'avenir

### **III. Ressources et Planification opérationnelle**

Tout d'abord, nous allons mettre sur pied nos critères de conception afin de quantifier les ressources opérationnelles. Nous allons développer et justifier chaque poste de dépenses et de recettes que nous allons présenter dans cette partie.

#### **3.1. Poste de recettes**

Le prix du billet et le nombre de rotation par semaine se justifient par les données collectées. Nous avons pu identifier que notre grand concurrent « DL.COM » effectue des voyages 6 jours sur 7. Le résultat de l'enquête montre que les voyageurs vont dans ces villes 1 fois par mois.

Le choix d'avoir 10 Bus est lié à la capacité de financement. Nous faisons le dispatching par ville en tenant compte du résultat des enquêtes. Il y a 2 rotations avec 4 bus pour Kinshasa - Matadi - Kinshasa. Nous signalons que la faisabilité des allers retours quotidiens est possible en 4h pour la ligne Kinshasa-Matadi. Il n'y a pas d'indications sur les variations possibles en saison de pluie ou en saison sèche. Par contre,  $\frac{3}{4}$  des passagers préfèrent voyager pendant la journée et  $\frac{1}{4}$  ont une préférence pour la nuit. La majorité des voyageurs (commerçants) qui fréquentent des parkings informels comme celui de Rond-Point Ngaba, de Kianza, de Mariano ou de Bandal préfèrent les voyages en soirée.

##### **Axe Kinshasa- Matadi**

Pour le trajet Kinshasa-Matadi et Matadi-Kinshasa, nous aurons quatre (4) allers et quatre (4) retours pendant six jours par semaine. Ça signifie que ce sera pendant 22 jours par mois et avec 4 bus. Le prix est de 13,19 USD pour un aller simple. Le prix est fixé en fonction des prix de concurrents dont WWW.DL.COM.

##### **Axe Kinshasa- Boma**

Pour le trajet Kinshasa-Boma et Boma-Kinshasa, nous aurons un (1) aller et un (1) retour pendant six (6) jours par semaine. Ça signifie que ce sera pendant 22 jours par mois et avec 2 bus. Le prix est de 19,78 USD pour un aller simple.

##### **Axe Kinshasa- Moanda**

Pour le trajet Kinshasa-Moanda et Moanda-Kinshasa, nous aurons un (1) aller et un (1) retour pendant six (5) jours par semaine. Ça signifie que ce sera pendant 22 jours par mois et avec 2 bus. Le prix est de 30,77 USD pour un aller simple.

### *Axe Kinshasa- Kikwit*

Pour le trajet Kinshasa-Kikwit et Kikwit-Kinshasa, nous aurons un (1) aller et un (1) retour pendant six (6) jours par semaine. Ça signifie que ce sera pendant 22 jours par mois et avec 2 bus. Le prix est de 23,08 USD pour un aller simple.

En matière de revenus, suite à l'analyse du besoin criant en matière de transport en général au Congo et en particulier dans les villes cibles, nous prenons un taux d'occupation à 100% (Bus complet) puis nous verrons quelle partie n'est pas rentable. Nous sommes conscients que ce taux de 100% est une valeur idéale, mais cela constitue un scénario de base. La variation du taux va constituer un levier non négligeable pour la réussite du projet. Notons que cela dépendra du résultat de la promotion que nous réaliserons et de la façon dont les passagers la percevront.

Les chiffres d'affaires mensuels sont calculés en tenant compte des hypothèses émises en termes de nombres de bus par trajet et de taux d'occupation.

Les trois premiers mois seront réservés à l'acquisition des biens (bus, pièces de rechange, matériels des bureaux, etc.), à l'aménagement des bureaux, au recrutement et à la formation du personnel, à la publicité de nos services via les medias sélectionnés, à la recherche de partenariats à l'exemple des compagnies d'aviation internationale dont « SN Brussel » et « Eurolines », à la recherche de partenaire locaux à savoir les agences pour les ventes de billets dans des villes autres que Kinshasa, etc.

La répartition des bus par trajet et par jour sont déterminés par le segment que nous voulons servir, par l'influence du choix de passagers, par notre capacité d'investissement, par le nombre de population, de leurs activités dans ces villes et par le nombre de fréquentation des passagers par ville et par mois. Ça dépendra aussi de la part du marché du concurrent (DL.COM) qui effectue des voyages du lundi au samedi. Le nombre de bus retenu est de 10 avec 48 places assises.

Le poste de recettes est représenté comme suit : Hypothèse à 100% de taux d'occupation :

	HYPOTHESES full capacity						RECETTES MAXIMUM Full capacity par bus					RECETTES max par ligne		
	Sièges	Tarif	Trajets	Jours/	Sem/	Jours/	\$/trajet	\$/bus/jour	\$/bus/sem	\$/bus/mois	\$/bus/an	Bus	\$/mois	\$/an
		\$/ trajet	bus/jour	sem	an	an	(48*13,19)	(48*13,19*2)	(48*13,19*2*6)	(48*13,19*2*6*4)	mois x 12			
Kinshasa- Matadi	48	13,19	2	6	48	288	633,12	1266,24	7597,44	30389,76	364677,1	2	60779,5	729354,24
Matadi-Kinshasa	48	13,19	2	6	48	288	633,12	1266,24	7597,44	30389,76	364677,1	2	60779,5	729354,24
LIGNE ( 366 km)													121559	
							(48*19,78)	(48*19,78*1)	(48*19,78*1*6)	(48*19,78*1*6*4)				
Kinshasa-Boma	48	19,78	1	6	48	288	949,44	949,44	5696,64	22786,56	273438,7	1	22786,6	546877,44
Boma-Kinshasa	48	19,78	1	6	48	288	949,44	949,44	5696,64	22786,56	273438,7	1	22786,6	546877,44
LIGNE (415 km)													45573,1	
							(48*30,77)	(48*30,77*1)	(48*30,77*1*6)	(48*30,77*1*6*4)				
Kinshasa-Moanda	48	30,77	1	6	48	288	1476,96	1476,96	8861,76	35447,04	425364,5	1	35447	850728,96
Moanda-Kinshasa	48	30,77	1	6	48	288	1476,96	1476,96	8861,76	35447,04	425364,5	1	35447	850728,96
LIGNE (615 km)													70894,1	
							(48*23,08)	(48*23,08*1)	(48*23,08*1*6)	(48*23,08*1*6*4)				
Kinshasa-Kikwit	48	23,08	1	6	48	288	1107,84	1107,84	6647,04	26588,16	319057,9	1	26588,2	638115,84
Kikwit-Kinshasa	48	23,08	1	6	48	288	1107,84	1107,84	6647,04	26588,16	319057,9	1	26588,2	638115,84
LIGNE (525 km)													53176,3	
											Mois		291203	
											An		3494431	

	HYPOTHESES à 65 % taux d'occupation						RECETTES à 65% de la capacité de bus					RECETTES max par ligne		
	Sièges	Tarif	Trajets	Jours/	Sem/	Jours/	\$/trajet	\$/bus/jour	\$/bus/sem	\$/bus/mois	\$/bus/an	Bus	\$/mois	\$/an
		\$/trajet	bus/jour	sem	an	an	(31*13,19)	(31*13,19*2)	(31*13,19*2*6)	(31*13,19*2*6*4)	mois x 12			
Kinshasa-Matadi	31	13,19	2	6	48	288	408,89	817,78	4906,68	19626,72	235520,6	2	39253,4	471041,28
Matadi-Kinshasa	31	13,19	2	6	48	288	408,89	817,78	4906,68	19626,72	235520,6	2	39253,4	471041,28
LIGNE ( 366 km)													78506,9	
							(31*19,78)	(31*19,78*1)	(31*19,78*1*6)	(31*19,78*1*6*4)				
Kinshasa-Boma	31	19,78	1	6	48	288	613,18	613,18	3679,08	14716,32	176595,8	1	14716,3	353191,68
Boma-Kinshasa	31	19,78	1	6	48	288	613,18	613,18	3679,08	14716,32	176595,8	1	14716,3	353191,68
LIGNE (415 km)													29432,6	
							(31*30,77)	(31*30,77*1)	(31*30,77*1*6)	(31*30,77*1*6*4)				
Kinshasa-Moanda	31	30,77	1	6	48	288	953,87	953,87	5723,22	22892,88	274714,6	1	22892,9	549429,12
Moanda-Kinshasa	31	30,77	1	6	48	288	953,87	953,87	5723,22	22892,88	274714,6	1	22892,9	549429,12
LIGNE (615 km)													45785,8	
							(31*23,08)	(31*23,08*1)	(31*23,08*1*6)	(31*23,08*1*6*4)				
Kinshasa-Kikwit	31	23,08	1	6	48	288	715,48	715,48	4292,88	17171,52	206058,2	1	17171,5	412116,48
Kikwit-Kinshasa	31	23,08	1	6	48	288	715,48	715,48	4292,88	17171,52	206058,2	1	17171,5	412116,48
LIGNE (525 km)													34343	
											Mois		188068	
											An		2256820	

### 3.2. Poste de dépenses

#### a. Carburant :

Nous imputons sur le coût d'exploitation du projet les frais de carburant. Ces derniers sont décrits sur le tableau 20 qui récapitule les prix unitaires du carburant utilisé et par kilomètre. Ils ont été établis à partir du prix actuel de carburant. Le tableau 18 reprend la consommation en litres aux 100 Km parcourus. Nous avons aussi prévu une augmentation du prix du carburant sur les trois années avec un taux d'inflation carburant estimé à 4 % par an<sup>74</sup>.

	<b>prix au L</b>	<b>consommation aux 100 kms</b>	<b>prix au km</b>
Année 1	\$1,50	30	45,00 \$
Année 2	\$1,56	30	46,80 \$
Année 3	\$1,62	30	48,67 \$

Tableau 20 : Frais de carburant<sup>75</sup>

#### b. Les frais de personnel :

L'exploitation et le fonctionnement des agences nécessitent la présence d'un personnel nombreux et bien formé. Nous allons prêter une attention toute particulière à l'engagement du personnel. C'est l'unique manière de fournir un service de bonne qualité. Près de 28 personnes seront engagées et leurs rémunérations seront ajustées annuellement avec une augmentation de 1,1%.

La rémunération du personnel est fixée par des contrats individuels et conclus librement entre les travailleurs et l'employeur. Elle doit être stipulée en monnaie ayant cours légal en RDC.

La rémunération d'un travail à la tâche ou à la pièce doit être calculée de telle sorte qu'elle procure au travailleur, de capacité moyenne et travaillant normalement, un salaire au moins égal à celui du travailleur rémunéré au temps et effectuant un travail analogue. Le taux journalier du salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) est fixé à 335 Francs Congolais<sup>76</sup>, soit 0,3645 USD.

Les taux de salaire minima sont majorés de 3% (soit 0,3754 USD/ jours) au moins une fois par année entière de service ininterrompu passé par le travailleur dans la même entreprise.

<sup>74</sup> [http://www.berger-media.info/article.php?article\\_id=1694&article\\_category\\_id=22&article\\_author\\_id=5&article\\_created\\_date=2013-02-06](http://www.berger-media.info/article.php?article_id=1694&article_category_id=22&article_author_id=5&article_created_date=2013-02-06)

<sup>75</sup> Voir annexe 6- Fichier dépense en carburant

<sup>76</sup> <http://www.congorama.com/business/remuneration.htm>

Nous prévoyons de recruter sur les trois premiers mois. La répartition de cet effectif se fera selon les catégories définies, le niveau de qualification nécessaire à la réalisation des tâches et selon la rémunération correspondante<sup>77</sup>.

Les profits choisis pour les recrutements correspondent à notre vision car notre stratégie repose sur la valeur humaine. Nos salaires sont plus importants que ceux offerts par le marché d'autant plus qu'on a prévu une augmentation de salaire annuelle de 1,1% pour fidéliser nos employés.

A l'exemple des opérateurs de transport de camions qui paient leurs chauffeurs 326 USD<sup>78</sup> alors que nous proposons 500 USD.

Cet écart de salaire peut se justifier parce que le chauffeur doit avoir des qualités humaines qui vont au-delà des qualités techniques.

Le tableau 19 propose la description des tâches journalières par responsabilités et par compétences. Vue l'importance du marché en général et du segment auquel nous souhaitons fournir des services, il est impératif d'avoir un nombre conséquent pour plus de flexibilité et d'efficacité. D'ailleurs, les ressources humaines sont la base de notre avantage concurrentiel dans le secteur.

---

<sup>77</sup> Voir annexe 9-rémunération du personnel

<sup>78</sup> <http://www.digitalcongo.net/article/91060>

Nbres de poste	Nom	Compétences	Tâches
1	Eric Katshunga	Master en sciences de gestion	Gère la comptabilité et les finances de l'entreprise, Coordination du personnel, Gestion au quotidien de l'entreprise, Représenter l'entreprise vis-à-vis des tiers, Veiller aux objets de l'entreprise, Manager de l'Agence
1	Tony Landa	Licencié en sciences et techniques de développement	Contrôler les fiches techniques de chaque véhicule et veiller à l'exécution des entretiens selon le planning ainsi qu'aux réparations des pannes signalées. Suivre la validité des permis des chauffeurs ;Suivre la validité des assurances de chaque véhicule ;Gérer les relations de coopération avec les garages et suivre les travaux de réparation ;Proposer, mettre en place et actualiser toutes les procédures liées au parc automobile (charte bon conducteur, règles d'utilisation, plafonds carburant et lavage, car Policy, etc.) ;Participer à tous les projets touchant au monde automobile (véhicules propres, géo localisation, aménagement des véhicules, etc.) ;Mettre en place toute action pour assurer le renouvellement du parc automobile, dans le cadre de la politique et des référencements mis en place, tout en respectant les délais. Gérer une équipe de 3 ouvriers de nettoyages et de 5 bagagistes. Assister le responsable du parc automobile dans l'exercice de ses fonctions.

12	Chauffeur	Chauffeur	<p>Sous la supervision du responsable du parc automobile. Conduire le véhicule du bureau avec prudence, Le maintenir dans un état de propreté; S'assurer du strict respect des procédures relatives à la conduite des véhicules et aux règlements d'ordre intérieur. Conduire le véhicule du bureau dans le respect du code de la route en vigueur. Prendre les dispositions pour les entretiens et réparations ; Signaler au superviseur de toute anomalie dans le fonctionnement du véhicule ou autres problèmes constatés. S'assurer que les documents de bord sont valides et disponibles dans le véhicule ; remplir régulièrement les différents documents de suivi, Vérifier le matin et le soir l'état général du véhicule : niveau de carburant, d'huile, d'eau, batterie et pression des pneus ; Veiller à ce que le niveau de carburant ne soit jamais à un quart du réservoir ; Vérifier le kilométrage d'entretien et avertir lorsqu'un entretien est nécessaire ;Le chauffeur reste le premier responsable de la sécurité du véhicule. Veiller à la sécurité des personnes et des biens lors des déplacements. S'assurer que les passagers respectent les directives de sécurité à bord, Prendre soin de tout le matériel placé sous sa responsabilité, Réaliser toute autre tâche qui lui est assignée par la hiérarchie,</p>
4	Hôtesse	Agent d'accueil	<p>Faire le check-in des passagers.  Contribuer au développement commercial de l'agence par la vente des services tout en s'assurant de la qualité de l'accueil et des informations données aux clients. Fournir les renseignements commerciaux nécessaires à la démarche des clients et informer des conditions de vente de la direction commerciale. Apporter aux clients les informations sur les conditions générales d'accès aux services de l'entreprise. Apporter aux clients les informations et/ou conseils nécessaires pour une bonne condition des voyages. Vendre les produits et services de l'entreprise. Appliquer la méthode de vente de la société. Accueillir les clients et leur fournir les informations pour déclencher l'acte d'achat.  Renseigner le client sur toutes ses demandes et l'informer des différentes procédures à suivre.  Traiter les demandes des clients dans le cadre du service après-vente.</p>

3	Ouvrier de Nettoyage	Ouvrier de Nettoyage	Sous la supervision du responsable de parc automobile. Faire le nettoyage, intérieur et extérieur, des véhicules.
2	Mécanicien, électromécanicien et électricien	Mécanicien, électromécanicien et électricien	Sous la supervision du responsable de parc automobile, Il sera amené à effectuer l'entretien général, tous types de réparations mécaniques, électroniques et techniques, soumettre des diagnostics aussi bien mécaniques qu'électroniques et effectuer les petits et gros entretiens.
5	Bagagistes	Bagagistes	Sous la supervision du responsable de parc automobile. Assister les passagers avec leurs bagages.

Tableau 21 : Description des tâches, compétences et responsabilités

**c. Autres coûts :**

- Les coûts d'entretien sont estimés à 0,19 USD par kilomètre tous les 60 mois<sup>79</sup> ; ce montant permet de garder la performance des bus avec un suivi régulier.
- Les coûts d'assurance des véhicules est de 5%<sup>80</sup> par an soit un montant de 79.393 dollars.
- Les pneus vont être renouvelés chaque trimestre à cause du climat chaud. Le montant trimestriel est calculé pour 10 Bus avec 5 pneus pour 650 dollars soit un total de 32.500 dollars.
- La taxe et les péages sont calculés en fonction du prix des péages par voyage, du nombre de rotation et du nombre de jour. Nous avons donc 14 dollars (prix de péage) x 20 rotations par jour x 6 Jours x 4 semaines ce qui donne un montant de 6.720 dollars par mois.
- Pièces de rechange : nous prévoyons une dotation de 100.000 dollars par an.
- Frais administratifs : nous prévoyons une dotation de 5.000 dollars par mois durant la période d'exploitation des trois premiers mois. On aura une somme de 2.000 dollars pour couvrir le frais administratif.
- Le loyer est de 3.000 dollars/mois et de 1.500 dollars/mois pour le hangar qui servira à l'entretien des bus.
- Les frais de publicité sont de 13.850 dollars. Cette somme servira à l'impression des flyers et des affiches, aux spots publicitaires, aux publications d'articles dans les différents journaux, etc.
- Les imprévus : Vu le contexte du pays, nous prévoyons une somme annuelle de 200.000 dollars pour les imprévus. Cela paraît beaucoup mais ce sera utile pour couvrir toutes les éventualités qui peuvent survenir durant l'année.

---

<sup>79</sup> *Idem*

<sup>80</sup> *Information fourni par un agent de la sonas (société national d'assurance)*

**d. Quelque coût pris en compte annuellement surtout pour les investissements :**

Le taux d'imposition est de 40 % sur le bénéfice et de 18 % sur le chiffre d'affaire<sup>81</sup> ;

Le taux d'imposition sur les salaires bruts imposables est progressif mais inférieur à 30 %<sup>82</sup>;

Le taux d'imposition sur les rémunérations des expatriés est de 25 %<sup>83</sup>;

Le droit de douane pour des marchandises importées est de 5 à 20 %<sup>84</sup>;

Les droits d'accises pour les véhicules neufs sont de 2 %<sup>85</sup>;

Frais financiers par trimestre.

La TVA<sup>86</sup> est à 16% pour les services. Etant une nouveauté, nous n'allons pas en tenir compte car ça n'a pas d'impact sur notre plan financier.

---

<sup>81</sup> Voir annexe 3- Dossier code de travail et code des investissements en RDC

<sup>82</sup> *Idem*

<sup>83</sup> *ibidem*

<sup>84</sup> Voir annexe 3- Dossier code de travail et code des investissements en RDC

<sup>85</sup> *Idem*

<sup>86</sup> <http://www.congoindependant.com/article.php?articleid=7972>

## IV. Outils d'un Plan financier<sup>87</sup>

Dans cette partie, nous expliquerons les opérations journalières en termes d'équipement, de personnes et de processus : contrôle qualité, service clientèle, contrôle des inventaires et qualité de la formation des chauffeurs. En outre nous allons présenter et détailler tout le processus de démarrage et de lancement de l'activité et ce durant les trois premières années. Nous détaillerons les éléments suivants :

- les chiffres d'affaires mensuels et leurs évolutions
- les investissements matériels accompagnés des tableaux d'amortissements et le détail des investissements humains (formations, tâches, personnes, etc.)
- Le tableau de trésorerie de la première année d'exploitation
- Le seuil de rentabilité
- Le bilan en « Temps Zéro » pour la première, deuxième et troisième année
- Le compte de résultat pour la première, deuxième et troisième année
- Le cash-flow et la trésorerie
- Les ratios de la première année d'exploitation

Nous allons établir plusieurs hypothèses afin d'estimer les coûts et recettes sur les 3 premières années et ce mois après mois.

---

### 4.1. Le chiffre d'affaires mensuel et son évolution

En considérant nos hypothèses sur le taux d'occupation, le nombre de voyages par semaine, le nombre de passagers par bus et le prix du billet, nous établissons un plan de revenu (Chiffre d'affaire en USD) par ligne pour la première année.

Le tableau 22 reprend le chiffre d'affaire par ligne aller-retour en tenant compte du taux d'occupation (entre 100% et 65%), du prix du billet, du nombre de places et du nombre de bus par mois.

---

<sup>87</sup> Voir annexe 12- Fichier plan financier (trésorerie, bilan et compte de résultat)

<b>Lignes (aller-retour)</b>	<b>Taux d'occupation à 100% (Bus complet)</b>	<b>Taux d'occupation à 65%</b>
Kinshasa-Matadi	121.559	78.506,9
Kinshasa-Boma	45.573,1	29.432,6
Kinshasa-Moanda	70.894,1	45.785,8
Kinshasa-Kikwit	53.176.3	34.343
<b>Total par mois</b>	291.203	188.068
<b>Total par an</b>	<b>3.494.431</b>	<b>2.256.820</b>

Tableau 22 : Chiffre d'affaires (aller-retour)<sup>88</sup> En dollars

Nous n'avons pas pu déterminer une saisonnalité dans le secteur du transport routier interurbain en RDC ce qui signifie qu'il n'y a pas de variation de la demande selon les saisons. Il n'y a pas de hautes saisons ni de basses saisons et le rythme de travail ne change généralement pas durant l'année.

## 4.2. Les investissements

Nous vous proposons maintenant de détailler l'ensemble des moyens nécessaires pour la mise en œuvre du projet (locaux, installations, équipements, matériels, véhicules, etc.). Nous allons également détailler le besoin en personnel nécessaire pour assurer le fonctionnement normal de l'entreprise.

### 4.2.1. Locaux

Le loyer pour le pavillon nécessaire à la gestion administrative de l'exploitation est de 3.000 dollars/Mois et de 1.500 dollars pour le hangar qui servira à l'entretien des bus<sup>89</sup>. La garantie locative et le loyer (bureau et hangar) sera de 13.500 dollars.

### 4.2.2. Agencement et installations

Nous prévoyons des travaux de réfection et de mise aux normes. Le coût, qui sera une dotation de réaménagement du pavillon, s'élèvera à 8.000<sup>90</sup> dollars.

<sup>88</sup> Voir annexe 12-Plan financier (Calcul recettes)

<sup>89</sup> Information fourni par un responsable du site de la Fikin

<sup>90</sup> Idem

### **4.2.3. Equipements Matériels, mobiliers et véhicules**

- Matériels roulant et autres

Le coût d'acquisition de 10 bus « IVECO » est de 1.456.000 dollars soit 145.600dollars par bus<sup>91</sup>. A cela s'ajoute plus de 45.000 dollars de frais de transport.

Le coût des 3 jeeps « TOYOTA Hilux » est de 86.850 dollars soit 28.950 dollars par jeep. Les droits d'accises pour les véhicules neufs sont de 2 % de 1.501.000. Ce qui nous donne le montant de 30.020 dollars.

L'assurance automobile pour les véhicules est de 5% du cout d'acquisition, ce qui représente 79.393 dollars<sup>92</sup> par an.

- Stocks

Une dotation pour le stock de pièces de rechanges soit 100.000 dollars.

- Mobiliers et fournitures de bureau

Le coût d'acquisition des deux imprimantes Ticket Couleur Coupon Billets Primera PX450 est de 3.800 dollars<sup>93</sup>.

Une dotation pour l'acquisition des équipements de la salle d'attente et du guichet de vente est de 25.000 dollars<sup>94</sup> pour Kinshasa. Les tentes pour les autres villes sont estimées à 2.500 dollars par ville.

Une dotation pour l'acquisition du matériel informatique et du bureau pour la gestion administrative est estimée à 20.000 dollars.

Une dotation pour l'acquisition des uniformes du personnel (conducteurs, hôteses, bagagistes et mécaniciens) sont estimés à 10.000 dollars.

Une dotation pour l'acquisition de l'outillage du mécanicien, de l'électromécanicien et de l'électronicien<sup>95</sup> est estimée à de 18.000 dollars.

---

<sup>91</sup> Voir annexe 2- Dossier les offres de bus et de jeep

<sup>92</sup> Renseignement auprès d'un agent de la Sonas (+/- estimation)

<sup>93</sup> <http://www.ksl.eu/prod/imprimante-ticket-couleur-coupon-billets-primera-px450-924,108.html>

<sup>94</sup> Voir annexe 12 partie inventaire

<sup>95</sup> Idem

#### **4.2.4. Investissements divers**

Le fonds de roulement nécessaire pour faire face aux charges fixes des premiers mois d'activité est estimé à 50.000 dollars. Les coûts d'assurances sont de 1% par an <sup>96</sup>;

Nous planifions une période de trois mois pour nous permettre de sélectionner et former le personnel. Pour cela, nous allons passer par des structures professionnelles existantes.

Le recrutement et la formation du personnel seront sous-traités et ça coutera 50.000 dollars.

#### **4.2.5. Financements**

*Le montant total des investissements s'élève à 2.300.000 USD (Deux Million Trois Cent Mille Dollars Américain).*

- Apport propre

Les investisseurs de l'entreprise « RETINE SPRL » feront un apport en capital propre d'une somme de 500.000 USD qui pourra ouvrir 49% du capital aux investisseurs. Cette somme servira au financement du recrutement et à la formation du personnel et au paiement de la caution locative pour le bureau et le hangar. Ça servira également pour avoir les fonds de départ nécessaires aux besoins administratifs, à l'acquisition des jeeps et du stock de pièces de rechange.

- Apport des tiers

Les apports en capitaux extérieurs s'établissent via une banque commerciale et une banque de crédit avec un pourcentage de retour de 15% sur les 5 ans avec une année de délai de grâce pour un montant total de financement à 1.800.000 USD. L'affectation de cette somme sera investie pour l'acquisition de biens d'équipement, de mobilier de bureau et d'autres investissements. Le tableau de calcul d'emprunt est en annexe 12-2.<sup>97</sup>

#### **4.2.6. Tableau des amortissements**

Les investissements pour le matériel roulant (achats des bus, des outillages et des pièces de rechange) seront amortis sur cinq (5) ans avec un taux de 20%<sup>98</sup>. Les investissements pour le fonds de commerce et les agencements seront amortis sur dix (10) ans au taux de 10%. Les investissements pour le mobilier et autres matériels (bureau) seront amortis sur trois (3) ans au taux de 33,33%. Les uniformes du personnel seront amortis sur 1 année au taux de 50%.

---

<sup>96</sup> *Ibidem*

<sup>97</sup> *Voir annexe 12-2-Calcul d'emprunt*

<sup>98</sup> <http://www.medsyn.fr/perso/g.perrin/cyberdoc/doc/Amortissements.htm>

- Matériels roulant et autres

Le coût d'acquisition de 10 bus « IVECO » est de 1.456.000 USD soit 145.600 par bus auxquels il faut rajouter 45.000 USD pour les frais de transport. Le coût des 3 jeeps « TOYOTA Hilux » est de 86.850 USD soit 28.950 par jeep. Les droits d'accises pour les véhicules neufs sont de 2 % sur le total soit 30.020 USD. L'assurance automobile pour les bus et les jeeps est estimée à 5% du coût d'acquisition par an, soit 15.900 USD. Une dotation de 18.000 USD pour l'outillage du mécanicien, de l'électromécanicien et de l'électronicien<sup>99</sup> et une dotation pour l'acquisition du stock de pièces de rechanges est estimée à 100.000 USD. **Soit un Montant de 1.751.770 USD** qui sera amorti sur 5 ans à 20%. Le tableau de calcul de l'amortissement du matériel roulant se trouve en annexe 12-3.

- Mobiliers, Agencements et fonds de commerce

Les coûts d'équipements de la salle d'attente et du guichet de vente est de 25.000 USD pour Kinshasa. Les tentes pour les autres villes sont estimées à 2.500 USD par ville. Le coût de réaménagement du pavillon est de 8.000 USD. Les fonds de départ doivent être de 50.000 dollars. Soit un montant total de 90.500 USD qui sera amorti sur 10 ans à 10%. Le tableau de calcul de l'amortissement du mobilier, agencements et fonds de commerce est à l'annexe 12-4.

- Fournitures de bureau

Le coût d'acquisition des deux imprimantes Ticket Couleur Coupon Billets Primera PX450 est de 3.800 USD. Le coût pour le matériel informatique et pour le bureau à destination de la gestion administrative est estimé à 20.000 USD. **Soit un Montant total de 23.800 dollars à amortir sur 3 ans avec un taux de 33,33%**. Le tableau de calcul de l'amortissement des fournitures de bureau se trouve à l'annexe 12-5.

- Uniformes du personnel

Les uniformes du personnel (conducteurs, hôtesses, bagagistes et mécaniciens) sont estimés à 10.000 USD. **Soit un montant total de 10.000 USD à amortir sur 1 an à un taux de 50%**. Le tableau de calcul de l'amortissement des uniformes du personnel se trouve à l'annexe 12-6.

---

<sup>99</sup> Voir annexe 12 partie inventaire

---

### 4.3. Trésorerie<sup>100</sup>

En tenant compte des deux hypothèses à 100% et à 65% de taux d'occupation :

- Pour l'exercice N : RETINE SPRL devrait consolider un chiffre d'affaire sur la période cumulée d'Avril à décembre de 2.620.823 USD et une dépense cumulée sur la même période de 2.035.312 USD. Soit une trésorerie nette de 585.511 USD.
- Pour l'exercice N : RETINE SPRL devrait consolider un chiffre d'affaire sur la période cumulée d'Avril à décembre de 1.692.615 USD et une dépense cumulée sur la même période à 2.035.312 USD. Soit un déficit de la trésorerie de 342.698 USD.

On remarque que dans la deuxième hypothèse, le CA (recette) est inférieure aux dépenses. Cela ne permet pas de couvrir tous les charges. Nous préconisons plus de compétitivité afin d'atteindre un taux au seuil acceptable de 70% de taux d'occupation. Le tableau de trésorerie est en annexe 12.

---

### 4.4. Seuil de rentabilité<sup>101</sup>

Nous remarquons que le seuil de rentabilité est atteint à 655.510 USD et à 1.663.492 USD respectivement pour les taux d'occupation de 100% et de 65%. Ce qui s'explique par une facilité d'atteindre le seuil de rentabilité avec le taux d'occupation de 100%. Par contre le taux d'occupation de 65% demande plus d'effort. Le tableau de seuil de rentabilité est en annexe 12-1

---

### 4.5. Bilan en Temps Zéro pour la première, deuxième et troisième année d'exploitation<sup>102</sup>

Hypothèses à 100% : Durant les exercices suivants, on remarque une augmentation plus significative de la trésorerie. Le Bilan se clôture à 2.140.000 USD, 2.439.184 USD, 2.460.584 USD et 2.471.960 USD respectivement pour les années N-1,N à N+2.

---

<sup>100</sup> Voir annexe 12-Fichier Plan financier

<sup>101</sup> Ibidem

<sup>102</sup> idem

Hypothèses à 65% : Durant les exercices suivants, on remarque une diminution significative de la trésorerie. Le Bilan se clôture à 2.140.000 USD, 1.710.432 USD, 1.212.036 USD et 703.614 USD respectivement pour les années N-1, N à N+2.

Le Bilan de l'année N-1, N, N+1 et N+2 est en annexe 12.

---

#### 4.6. Le compte de résultat pour la première, deuxième et troisième année d'exploitation<sup>103</sup>

**Exercice de l'année N-1 :** Le montant de 160.000 USD mis à disposition pour l'acquisition des pièces de rechanges, des uniformes du personnel et la formation du personnel.

**Exercice de l'année N, N+1 et N+2 :**

Hypothèses à 100% : Ces années d'exercices sont positives avec un ratio de bénéfice qui varie entre 11,2% à 21,7% durant le trois années. La croissance est due à un fort taux d'occupation des passagers.

Hypothèses à 65% : La première année d'exercice est négative avec une perte de 25,4%. La deuxième année est légèrement positive avec un ratio de bénéfice de 0,7% et la dernière année est nulle. Nous remarquons que ces mauvais résultats sont dus à la faiblesse du taux d'occupation mais surtout aux coûts des frais technique et administratifs.

Concernant le projet, RETINE SRPL enregistre une moyenne de croissance significative dans les deux cas. Le compte de résultat des années N-1, N, N+1 et N+2 est en annexe 12.

---

#### 4.7. Cash-flow et Trésorerie<sup>104</sup>

La première année étant considérée comme une année de grâce car elle n'implique pas de remboursement d'emprunts.

---

<sup>103</sup> *idem*

<sup>104</sup> *idem*

### **Exercice de l'année N, N+1 et N+2 :**

Hypothèses à 100% : On enregistre une trésorerie de fin de période croissante pour ces trois années d'exercices. Ce qui permet d'effectuer d'autres investissements, de distribuer des dividendes, etc.

Hypothèses à 65% : Exercice des années N, N+1 et N+2 :

On enregistre une trésorerie de fin de période positive à la première année et un cumul de trésorerie négative important à l'année N+1 et N+2. Ça ne permet pas d'effectuer d'autres investissements, de distribuer des dividendes, etc. Le tableau de cash-flow de l'année N est en annexe 12.

---

#### 4.8. Ratios première année d'exercice<sup>105</sup>

- Fonds de roulement

Hypothèses à 100% : Le fonds de roulement net global est positif mais pas suffisant pour contrer la croissance du besoin en fonds de roulement.

Hypothèses à 65% : Le fonds de roulement net global est négatif, donc insuffisant pour faire face au besoin en fonds de roulement.

Nous remarquons que les frais techniques et administratifs sont le poste le plus fort ce qui explique un besoin en fonds de roulement important.

- Autonomie financière

On voit que RETINE SPRL n'a pas la capacité de financer ses investissements et qu'elle apporte une contribution de 20%. Mais son potentiel de financement s'améliore d'année en année.

- Liquidité immédiate

La liquidité varie en fonction du taux d'occupation, soit à 791.484 USD et 62.732 USD aux taux respectifs de 100% et 65%.

---

<sup>105</sup> Voir annexe 12-7 : calcul ratios

- Rentabilité économique

RETINE SPRL bénéficie d'une bonne santé financière en général, mais reste soumise à de lourdes charges financières.

- Couverture de frais financier

Les frais financiers sont couverts à plus de 90%.

Le calcul de ratios de l'année N sont en annexe 12-7.

*Nous pouvons conclure que le secteur de transport interurbain en RDC est intéressant et qu'il faut un positionnement stratégique sur le marché par un service de qualité. Le positionnement sur la niche donne lieu à une part de marché importante et surtout évolutive.*

*Au terme de cette étude nous pouvons affirmer que ce projet est viable et peut être financé. Pour un investissement à long terme, ce projet est un bon choix. Les actionnaires et les banques sont couverts par l'étude de rentabilité.*

## V. Concept d'Analyse SWOT

Sur base des informations collectées et analysées, nous avons mis en place la matrice SWOT du projet. Il s'agit de synthétiser les forces, faiblesses, opportunités et menaces du projet. Il s'agit aussi de voir si l'entreprise « RETINE SPRL » est en mesure de faire face à l'évolution du marché par rapport aux opportunités, aux obstacles et à ses potentialités. Voici la description de l'analyse SWOT de transport interurbain en RDC.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix d'un segment ciblé, qui est porteur. Par rapport à concurrents, ce marché doit être segmenté pour ce concentré à celle-ci. Notre segment a un pouvoir d'achat</li> <li>• La localisation du siège à Kinshasa nous permet de bien gérer la logistique en facilitant le dispatching vers les villes mais aussi en facilitant l'accès à des clients de tout horizon.</li> <li>• Personnel qualifié et expérimenté avec une expérience confirmée.</li> <li>• différenciation sur le confort du bus, la sécurité du bus, le personnel hautement qualifié, la ponctualité et l'efficacité dans le service après-vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune notoriété</li> <li>• Longues journées de travail</li> <li>• Ressource financière limitée</li> </ul>

Tableau 23 : Forces et faiblesses du marché

<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élargissement du marché pour les hauts revenus</li> <li>• Une demande inépuisable. De par la taille de sa population et son potentiel économique, la RDC présente un marché potentiel énorme pour les structures de service de transport interurbain qui voudront s’implanter et démarrer leurs activités.</li> <li>• Le regain d’intérêt de la part de la communauté internationale (diaspora et expatriés) est marqué par les besoins d’un service de transport interurbain de qualité européenne</li> <li>• Le bon état des routes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilité politique et économique qui n’offre pas des conditions propices au développement du secteur.</li> <li>• Hausse des prix du pétrole qui aura des implications sur le coût du transport</li> <li>• La hausse des taxes de circulation poussera les coûts vers le haut.</li> </ul>

Tableau 24 : Opportunités et menaces du marché

## VI. Conclusion

« Rétine SPRL » a détecté un besoin en termes de transports de passagers, pour les lignes Kinshasa-Matadi, Matadi-Kinshasa, Kinshasa-Boma, Boma-Kinshasa, Kinshasa-Moanda, Moanda-Kinshasa, Kinshasa-Kikwit et Kikwit-Kinshasa. Ainsi, nous allons proposer un service de transport par bus qui soit de qualité. Il alliera professionnalisme et sécurité et ce grâce à des bus confortables, sûrs et conduits par des chauffeurs hautement qualifiés. Ces critères de qualité nous différencieront de nos concurrents. Tout cela s'accompagnera d'une politique de fidélisation de la clientèle qui sera menée grâce au strict respect des horaires, au service après-vente et à la possibilité d'avoir des cartes de fidélité.

Nous avons pu mettre en lumière qu'il existait une opportunité en matière de transport interurbain en République Démocratique du Congo. En effet, il est prévu que le pays ait une forte croissance en matière de besoin en transport qui devrait avoisiner les 10% en 2013 et en 2014. De plus, nous avons constaté que l'offre en matière de transport de qualité n'est, à l'heure actuelle, pas suffisante pour satisfaire la forte demande dans ce secteur.

Même s'il existe plusieurs concurrents dans le secteur tels que des agences indépendantes et des sociétés de voitures taxis, les transports effectués par ces entreprises sont généralement sans aucun confort<sup>106</sup>, contrairement au service que nous souhaitons proposer.

En ce qui concerne les compagnies aériennes, nous pouvons dire qu'elles proposent un prix rébarbatif. De plus, elles ne sont pas perçues par les consommateurs comme étant sûres et elles sont fortement limitées en ce qui concerne l'offre en bagage, qui est un des éléments sur lesquels nous portons toute notre attention.

Suite à une enquête réalisée auprès de notre public cible, nous avons pu constater qu'une majorité de voyageurs n'est pas satisfaite des conditions de voyage existantes<sup>107</sup>. Sur base de ce constat, nous établirons une communication mettant l'accent sur notre principal axe de différenciation, à savoir la qualité des services proposés.

La qualité des services sera assurée par un personnel compétent et disposant d'un salaire attrayant afin d'assurer sa motivation.

---

<sup>106</sup> Voir annexe 4 : Dossier Galerie photos des concurrents

<sup>107</sup> même si les résultats de l'enquête sont à prendre avec précaution (au vu des limites en termes d'échantillon), les tendances qui se sont dégagées peuvent certainement servir de premier constat.

*Nous basons notre plan financier sur une estimation assez précise en matière de coût et sur une estimation des revenus reposant sur des hypothèses de taux d'occupation allant de 100% à 65%.*

*A 100 % d'occupation, nous avons observé avec 48 semaines de 6 jours ce qui donne 288 jours par an, un niveau de recette de 2.620.823 USD avec un bénéfice net de 299.184 USD. Ce n'est pas le maximum théorique.*

*Ce taux d'occupation de 100 % doit pouvoir être envisagé comme un objectif faisable et réalisable et ce pour la raison suivante : une entreprise n'investit que si elle a atteint un niveau d'engorgement qui pose des problèmes d'organisation.*

*Dans le deuxième cas de figure, on a construit le plan financier avec un taux d'occupation de 65%. Dans ce cas, nous obtenons des recettes égales à 1.692.615 USD mais avec une perte de 62.732 USD.*

*Pour atteindre notre seuil de rentabilité, nous devons obtenir un taux d'occupation de 75%. Pour y arriver, il faudrait développer une collaboration avec des compagnies aériennes, des entreprises en gros et veiller bien sûr à avoir une communication efficace.*

*Suite à cette analyse, nous démontrons aux investisseurs qu'un tel projet est rentable mais qu'il est nécessaire d'avoir une mise de fonds suffisante pour avoir une chance d'intéresser une banque.*

## VII. Références bibliographiques

### 1. Bibliographie :

- Anne Chanteux et Wilfried Niessen (2005), Les tableaux de bord et Business plan, Belgique, Ed des chambres de commerce et d'industrie de Wallonie SA
- Cronin J.J, Taylor SA (1992). Measuring Service Quality: A reexamination and Extension. Journal of Marketing, Vol.56, pp.55-68.
- Dunne P.M., Lusch R.F.,Griffith D.A (2002), Retailing,Etats-Unis,Thomson Learning (4 éd)
- FINCH B. (2007) How to write a business Plan, London, MPG Books 2 éd, pp. 8-9.
- GUERRA F., (2003), Comptabilité managériale : le système d'information comptable 2. Fonctionnement des comptes, Bruxelles, De Broeck, pp 258-259
- LAMBIN J-J, CHUMPITAZ R. et DE MOERLOOSE C. (2005), Marketing stratégique et opérationnel-Du marketing à l'orientation de marché, Paris, Dunod (6 Éd)
- KOTLER et DUBOIS (2005), Marketing Management, Paris, Pearson Education (11 éd),
- LEGER-JARNIOU C. & KALOUSIS G. (2010), Construire son Business Plan : les clés du business plan professionnel, Paris, Dunod ,2 éd, pp.8-9.
- M. Chevalier et R. Fenwick (1975), Systèmes et décisions, La stratégie Marketing, Paris, Presses Universitaires de France.
- Olivier Joffre, Loïc Pie et Eric Simon (2007), cas en management stratégique- volume 1et2, ed EMS
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L.L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal Of Retailing,64 (I), pp.12-40
- Parasuraman,A.,Zeithaml,V.,Berry,L.L.(1985).A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal Of Marketing,49 (Fall),pp.41-50
- Philip Kotler et Randall Schultz (1971), Collection la vie de l'entreprise, La simulation en Marketing, Paris, Dunod
- Porter M. (2008), L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, Dunod (3° éd).
- SIMON H (2005), La stratégie prix : le pricing : nouveau levier pour augmenter votre rentabilité, Paris, Dunod.
- Stephen Robbins et David Decenzo, Management l'essentiel des concepts et des pratiques, Paris, Pearson Education, 4 éd.

- Thierry Verstraete (2010), Préparer le lancement de son affaire, Méthode à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller, Bruxelles, De Boeck SA 1 éd.

## 2. Sitographie :

[http://en.wikipedia.org/wiki/File:SWOT\\_en.svg](http://en.wikipedia.org/wiki/File:SWOT_en.svg)

<http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/processus.php3>

<http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/formulaires-et-outils-qualite/viii/viii-150/viii-150-10/1>

Thierry VERSTRAETE, Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque ou faut-il toujours appeler « les facteurs clés de succès » ? (pdf en ligne) (consultée le 20 septembre 2012) <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/verstrae.pdf>

<http://www.marketing-etudiant.fr/definitions/b/besoin.php>

<http://www.marketing-etudiant.fr/definitions/m/marche.php>

<http://www.marketing-etudiant.fr/definitions/m/marche-potentiel.php>

<http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/formulaires-et-outils-qualite/viii/viii-150/viii-150-10/1>

INSEE – Démographie d'entreprises – Définition Création d'entreprise (pdf en ligne) (consulter le 20 septembre) [www.cmh.acsdm2.ens.fr/documents/DEMOGR.../lil-0192def ce.pdf](http://www.cmh.acsdm2.ens.fr/documents/DEMOGR.../lil-0192def_ce.pdf)

<http://nathanaelramos.over-blog.com/article-24696426.html>

Joseph Alois Schumpeter, Business cycle, (1939)(consulter le 20 septembre)  
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Entrepreneur>

Professeur Rachid ZAMMAR, Conférence « Initiation à l'entrepreneuriat » (consulter le 20 septembre)  
[www.fsr.ac.ma/cours/doctorat/.../initiation%20entrepreneuriat.pdf](http://www.fsr.ac.ma/cours/doctorat/.../initiation%20entrepreneuriat.pdf)

<http://apporteur-de-marge.fr/2012/04/28/analyse-des-51-forces-de-porter/>

<http://www.atout-finance.com/loi-de-l-offre-et-de-la-demande.php>

[http://www.plancomptable.com/comptes\\_annuels/comptes\\_annuels.htm](http://www.plancomptable.com/comptes_annuels/comptes_annuels.htm)

<http://www.1001tableurs.com/bilan-comptable-pour-excel-2003-ou-2007/>

<http://finances-hospitalieres.fr/print.asp?67974D813471B2>

[www.bmg-aec.fr/infos/creation/article.asp?rub=guide&sousrub=guidechap7&art=guidechap7\\_4](http://www.bmg-aec.fr/infos/creation/article.asp?rub=guide&sousrub=guidechap7&art=guidechap7_4)

<http://www.apce.com/pid2772/les-business-angels.html>

## 3. Articles et autres documents consultés :

- Annexe du Plans Carg de développement des territoires en Province du Bas Congo (Février 2009)
- Mémoire-Mathilde Lorette, Elaboration d'un business plan : évaluation du fonctionnement de la cellule monitoring média et pige publicitaire d'Omedia Sénégal. (2009-2010)
- Mwanza wa Mwanza, Kinshasa : stratégie et limites d'adaptation des transports urbains à la crise, ULB, (1994)
- Mwanza wa Mwanza, Transport et implantation des équipements socio-collectifs à Kinshasa, ULB, (1991)
- New 2012 Business, le guide du développement de l'entreprise, M.I.B- 1083 Bruxelles, [www.newbusiness.be](http://www.newbusiness.be)
- Note de cours Professeurs caroline Ducarroz et Patrick du Bois, Management stratégique (2012)
- Programme des nations unies pour le développement, Unité de lutte contre la pauvreté, Province du Bas Congo, Pauvreté et conditions de vie des ménages (Mars 2009)
- Programme de politiques de transport en Afrique subsaharienne, Premier bus à haut niveau de service en Afrique, Le "BRT-Lite" de Lagos, Dayo Mobereola, (2009), )(consulter le 20 septembre) [www.worldbank.org/afr/ssatp](http://www.worldbank.org/afr/ssatp)
- RDC 2010, Guide économique et commercial, éd DRC Contacts, [www.drc-contacts.com](http://www.drc-contacts.com)