

Rapport de progrès de l'harmonisation du plan d'affaires pour l'usine modulaire de production d'AflasafeRDC01 construit à Kalambo dans le cadre du projet PICAGL

Par Dr. Patrick MURHULA CUBAKA,

1. Objectif de la Mission

J'ai été recruté par l'IITA pour harmoniser le plan d'affaires élaboré pour le fonctionnement de l'usine de la production d'Aflasafe RDC01 à Kalambo. Cette harmonisation s'est basée sur les recommandations formulées par sur le plan d'affaires de l'IITA après avoir fait une analyses des différentes modèles de gestion dans d'autres pays qui produisent et commercialisent l'Aflasafe. Le contrat a commencé le 30 novembre et devait s'étendre sur 15 jours, entre le 30 novembre et le 20 décembre. En plus du plan d'affaires et du rapport de la Banque mondiale, j'ai également reçu le plan financier qui a servi de base pour l'évaluation financière de ce projet.

Au cours de cette mission, il a été convenu que l'harmonisation du plan d'affaires de l'IITA s'appuierait sur les données disponibles dans le plan d'affaires et le plan financier de l'IITA et que je ne réaliserais pas d'étude de marché en raison des contraintes de temps et des ressources allouées à cette mission.

2. Méthodologie pour l'Harmonisation du Plan d'Affaires de l'IITA

Pour mener à bien cette mission et harmoniser le plan d'affaires proposé par l'IITA, les étapes suivantes ont été suivies :

- ***Revue documentaire***

J'ai procédé à une analyse approfondie du plan d'affaires élaboré par l'IITA et du rapport de la Banque mondiale sur les expériences d'autres pays produisant et commercialisant déjà Aflasafe. J'ai aussi analysé le plan financier qui a été utilisé pour faire l'évaluation financière de l'usine de l'IITA Kalambo.

- ***Interactions avec l'Équipe Aflasafe de l'IITA***

Des réunions ont été organisées avec l'équipe Aflasafe pour comprendre les limitations soulevés dans les plan d'affaires IITA, valider les suggestions d'amélioration et clarifier les hypothèses formulées en l'absence d'étude de marché. Étant donné que les estimations faites dans le plan

financier de IITA se basaient sur des données secondaires sans une étude de marché préalable, ces réunions avec l'équipe IITA ont été cruciales pour assurer une cohérence des hypothèses financières présentées dans ce plan financier.

- ***Participation à l'Atelier National sur la gestion des Aflatoxines***

J'ai participé à l'Atelier National de Sensibilisation et d'Information sur les Aflatoxines et leur Contrôle grâce à l'Utilisation d'Aflasafe RDC01. Cet atelier s'est tenu à Kinshasa du 19 au 20 décembre 2024. Au cours de cet atelier, j'ai fait une présentation sur le « *Modèle d'exploitation de l'usine Aflasafe : rôles de parties prenantes et analyse de la rentabilité de la technologie Aflasafe* ». Les discussions avec les participants lors de cette session ont permis de faire ressortir plusieurs points essentiels à inclure dans le plan d'affaires.

- ***Amélioration du Plan d'Affaires IITA***

J'ai mené des analyses du plan d'affaires de IITA et des propositions de la banque mondiale tout en y intégrant les suggestions des parties prenantes, pour identifier les principaux aspects nécessaires à l'harmonisation du plan d'affaires de IITA.

3. Limites majeurs constatées dans le plan d'affaire de l'IITA

La lecture de ces deux documents m'a permis de relever les gaps qui existent dans le business plan de l'IITA et de relever les points essentiels à améliorer. Parmi ces points figurent notamment :

- L'absence d'une étude de marché rigoureuse qui pourrait permettre un meilleur cadrage du projet de production et de la commercialisation et d'Aflasafe RDC01 et son évaluation financière solide.
- Le manque de justification des hypothèses émises dans le plan d'affaire, notamment sur les quantités à vendre, le prix, etc.
- Le coût de revient dans différentes régions de vente n'est pas présenté dans ce plan d'affaire et l'analyse du marché de ces régions n'est pas non plus faite.
- L'analyse des clients potentiels de l'Aflasafe n'est pas présentée.
- Le modèle de gestion de l'usine n'est pas bien décrit et le rôle des parties prenantes n'y est pas bien développé.
- Le plan marketing en général, et particulièrement plan opérationnel et le plan de promotion, ne ressortent pas dans ce plan d'affaire de l'IITA.
- La stratégie de distribution ne ressort pas dans ce plan d'affaire.

- La partie financière ne présente pas les différentes parties nécessaires pour l'évaluation financière d'un projet et ni indicateurs de rentabilité comme la VAN, le TRI, le délai de récupération. Les évaluations financières intégrées sont souvent faites avec des hypothèses qui nécessitent d'être améliorées.

4. Progrès réalisés

4.1. Améliorations de la Section Descriptive

- **Introduction et résumé :**

L'introduction a été révisée pour expliquer clairement le problème des aflatoxines et souligner l'importance d'Aflasafe RDC01. Une synthèse des indicateurs de rentabilité financière de ce projet de production d'Aflasafe RDC01 a été aussi présentée dans le résumé.

- **Ciblage des Clients :**

Les clients potentiels, notamment les producteurs agricoles, les transformateurs industriels, les ONG, les instances gouvernementales, les coopératives agricoles et les fournisseurs d'intrants, ont été décrits. Cependant, en raison de l'absence d'une étude de marché, les acteurs clés spécifiques de chaque groupe cible restent à définir.

- **Modèle de Gestion :**

Un partenariat public-privé (PPP) a été proposé comme le modèle de gestion optimal pour l'usine. Les discussions incluent les rôles de l'État et des entreprises privées, bien que des travaux supplémentaires soient nécessaires pour définir les rôles et responsabilités précis et le type de partenariat public privé le mieux indiqué.

- **Rôles des Parties Prenantes :**

Les principales parties prenantes incluent les services publics (ministères, OCC, INERA), les acteurs du secteur privé (fournisseurs, distributeurs, gestionnaires opérationnels), les centres de recherche (notamment l'IITA), et les ONG/coopératives. Une discussion sur le rôle de chacune de ces parties prenantes a été faite dans le plan financier révisé.

- **Plan Opérationnel :**

Un plan opérationnel détaillé, couvrant les étapes de la production à la vente, a été esquissé, identifiant les principaux acteurs à chaque étape.

- **Politique de Distribution :**

Des suggestions préliminaires pour une stratégie de distribution d'Aflasafe RDC01 ont été incluses. Ce plan doit être développé sur base d'une étude de marché dans différentes régions où Aflasafe sera commercialisé.

4.2 Progrès dans la Section Financière

- **Coûts d'Investissement**

Les coûts d'investissement nécessaires, y compris les actifs immobilisés existants et les besoins en fonds de roulement, ont été recalculés. Des simulations pour les besoins en fonds de roulement (de 3 mois à 1 an) ont été réalisées.

- **Coûts Opérationnels et Revenus :**

Les coûts opérationnels ont été examinés, et le coût de production par kilogramme d'Aflasafe a été calculé. Les revenus ont été estimés sur la base des coûts de production sur cinq ans (comparé au plan précédent de trois ans).

- **Indicateurs Financiers :**

Les principaux indicateurs financiers, notamment la VAN, le TRI et la période de retour sur investissement, ont été calculés sur la base des flux de trésorerie annuels sur cinq ans.

5. Limites majeures dans le plan d'affaire IITA recommandations principales.

La plus grande limite de ce plan d'affaires de l'IITA repose au fait ***qu'il n'y a pas eu une étude de marché solide pour élaborer ce plan d'affaires.*** Du rapport de la banque mondiale sur le plan d'affaires de l'IITA, il ressort que l'étude de marché est la recommandation principale pour améliorer le plan d'affaire de l'IITA mais cette étude n'a pas été faite. L'absence d'une étude de marché solide fait donc que ce plan d'affaires de l'usine Aflasafe ne peut pas être considéré comme définitif. Le manque d'une étude de marché fait que le plan d'affaires demeure avec un nombre important de limites.

- Le prix de revient n'est pas présenté dans différentes zones d'écoulement d'Aflasafe. Connaître ce coût permettrait notamment de trouver des solutions pour harmoniser les

prix par régions. Faire une étude de marché qui permettrait donc de relever le prix de revient dans chaque zone devient donc impérieux.

- Les acteurs clés, notamment clients, fournisseurs, distributeurs, etc. ne sont pas clairement identifiés dans ce plan d'affaires. En effet, comme la description sur les clients potentiels a été faite sans étude de marché, du coup, les clients potentiels d'Aflasafe sont relevés sans des précisions sur les acteurs clés dans chaque cible. Il serait alors intéressant de relever les clients réels qui seront disponibles à payer Aflasafe et faire une étude sur le consentement à payer et fixer un prix qui tient non seulement compte des coûts mais aussi du consentement à payer par les cibles potentiels d'acheteurs.

L'absence d'une étude de marché a été soulevée aussi par les participants sur comme un facteur limitatif du plan d'affaires de production d'Aflasafe par les participants de l'Atelier National de Sensibilisation et d'Information sur les Aflatoxines et leur Contrôle grâce à l'Utilisation d'Aflasafe RDC01. ***Nous recommandons donc une étude de marché rigoureuse avant la mise à l'échelle de produit Aflasafe RDC01.*** Cette étude permettra de répondre aux différentes limites relevées à la section 3 et aux recommandations de la banque mondiale auxquelles il nous a été impossible de répondre sans étude de marché.

Les participants à l'atelier ont aussi émis le vœu de voir une étude du côté clients pour se rassurer de l'impact économique de Aflasafe sur ce client, notamment par une analyse coût-bénéfice. Une telle étude serait intéressante dans le sens où l'adoption de l'Aflasafe RDC01 dépend essentiellement de l'impact que cela peut avoir sur les revenus.

Même si le partenariat public privé a été proposé comme modèle de gestion. Il reste à déterminer le type de partenariat et les rôles précis dans chaque partie dans ce modèle de partenariat. Ceci se ferait aussi par l'entremise d'une étude au niveau de l'offre pour savoir les mécanismes de gestion qui conviendrait mieux aux privés qui seraient disposés à entrer dans ce partenariat avec l'Etat.

Fait à Kinshasa, le 20 décembre 2024.

Dr. Patrick MURHULA CUBAKA



Consultant et Professeur à l'Université Catholique de Bukavu.