



# LIGNES MARITIMES CONGOLAISES SA

Société Anonyme Unipersonnelle avec Conseil d'Administration  
au capital de 16.474.900.000 CDF

Siège social : 13, Avenue des Aviateurs, 6ème étage Immeuble LMC - AMICONGO - Place de la Poste - Kinshasa/Gombe

N° RCCM : CD/KIN/RCCM/14 - B - 3622 - ID.NAT. : A06030E - N° IMPOT : Q0700620H

ARMEMENT NATIONAL

---

DIRECTION GENERALE

# PLAN DE RELANCE DE LMC 2023 - 2027

## Table des matières

<b>I. INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>II. PRESENTATION DE LMC</b> .....	<b>2</b>
2.1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE .....	2
2.2. SIEGE SOCIAL.....	2
2.3. SIEGES D'EXPLOITATION .....	2
2.4. FORME JURIDIQUE .....	2
2.5. OBJET SOCIAL .....	3
2.6. MISSION .....	3
2.7. CADRE ORGANIQUE .....	4
<b>III. COMMERCE EXTERIEUR CONGOLAIS PASSANT PAR MER</b> .....	<b>5</b>
3.1. TONNAGE DU FRET CONGOLAIS.....	5
3.2. CORRIDORS DE TRANSPORT ET LIGNES SUSCEPTIBLES D'ETRE EXPLOITEES .....	6
3.3. LIGNES MARITIMES DE LA RDC SUSCEPTIBLES D'ETRE EXPLOITEES ET LES CORRIDORS DESSERVIS.....	9
3.4. PROJECTIONS DE RECETTES DE FRET ET DE DROITS DE TRAFIC .....	13
3.5. SERVICES LIES AU TRANSPORT DU FRET MARITIME CONGOLAIS.....	15
3.5.1. TRANSPORT DU FRET MARITIME CONGOLAIS.....	15
3.5.2. DROITS DE TRAFIC .....	16
3.5.3. ACTIVITES CONNEXES.....	16
<b>IV. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LMC</b> .....	<b>19</b>
4.1. DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE .....	19
4.2. DIAGNOSTIC D'EXPLOITATION .....	21
4.3. DIAGNOSTIC COMMERCIAL.....	21
4.4. DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES .....	22
<b>4.5. DIAGNOSTIC FINANCIER</b> .....	<b>23</b>
4.6. TABLEAU SWOT / DIAGNOSTIC STRATEGIQUE AU 30 SEPTEMBRE 2022 .....	23
4.7. ANALYSE FINANCIERE DES EXERCICES 2019, 2020 ET 2021 .....	26
<b>V. VISION MANAGERIALE, OBJECIFS ET STRATEGIES</b> .....	<b>28</b>
5.1. VISION MANAGERIALE .....	28
5.2. OBJECTIF GLOBAL.....	28
5.3. OBJECTIFS SPECIFIQUES.....	28
5.4. STRATEGIES GLOBALES.....	32

5.5. STRATEGIES SPECIFIQUES .....	32
<b>VI. COMPTE PREVISIONNEL D'EXPLOITATION.....</b>	<b>33</b>
6.1. HYPOTHESES DE TRAVAIL .....	33
6.2. BUDGET D'EXPLOITATION PLURI-ANNUELLE 2023-2027.....	35
6.3. PLAN DE TRESORERIE 2023-2027.....	40
6.5. CONTRIBUTION DIRECTE A L'ECONOMIE NATIONALE .....	43
<b>VII. REORGANISATION DU CADRE ORGANIQUE.....</b>	<b>43</b>
<b>VIII. MECANISME DE SUIVI ET D'EVALUATION .....</b>	<b>45</b>
<b>IX. CONCLUSION .....</b>	<b>45</b>
<b>Liste des annexes .....</b>	<b>48</b>

## **I. INTRODUCTION**

La Société anonyme « Lignes Maritimes Congolaises », en sigle LMC sa, est l'instrument ou le véhicule du commerce extérieur congolais passant par mer. De ce fait, elle participe activement à l'essor de l'économie nationale.

Par manque d'outil de production essentiellement les navires en propre, cette entreprise est confrontée depuis plus de trois décennies à d'énormes difficultés d'exploitation qui ne lui permettent pas de réaliser valablement sa mission statutaire. Le diagnostic stratégique du 30/09/2022 posé par la Direction Générale dresse une situation complète de l'Entreprise

Par la volonté des organes statutaires de Lignes Maritimes Congolaises, le présent Plan triennal dénommé « Plan de relance 2023-2027 » est élaboré afin de faire face à la situation évoquée ci-haut. Il est l'émanation de la vision managériale communiquée à la Direction Générale par le Conseil d'Administration conformément au procès-verbal de sa Réunion du 21 octobre 2022, et laquelle vision est « **l'affirmation de LIGNES MARITIMES CONGOLAISES dans son rôle d'Armement d'Etat, de transporteur maritime et multimodal attiré du commerce extérieur congolais passant par mer** ». Ce plan est ainsi structuré afin de doter la Société des instruments de pilotage devant la placer dans l'orbite de la relance de ses activités d'Armement d'Etat, de sa rentabilité et de sa croissance.

Il intègre aussi les observations pertinentes du Conseil Supérieur du Portefeuille, organe technique de l'Etat-actionnaire.

**Ce plan dresse premièrement la situation actuelle du Commerce extérieur congolais passant par mer en termes de tonnage, de corridors de désenclavement empruntés pour atteindre les ports maritimes de transit et le potentiel estimé en valeurs. Le diagnostic de LMC au 30 septembre 2022 s'ensuit en deuxième lieu.**

Au regard de la situation du commerce extérieur et du diagnostic de l'Entreprise, les objectifs et actions à entreprendre sont formulés ainsi que les résultats attendus. Et enfin de permettre à LMC de jouer pleinement son rôle, la Direction Générale propose un organigramme à la hauteur de ses ambitions.

## II. PRESENTATION DE LMC

### 2.1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

- Dénomination : LIGNES MARITIMES CONGOLAISES, LMC, SA
- N° RCCM : 9031
- Identification nationale : A06030E
- N° impôt : A0700620H

### 2.2. SIEGE SOCIAL

6<sup>ème</sup> étage, Immeuble LMC/AMICONGO, 13, Avenue des aviateurs (Place de la Poste), Commune de la Gombe, B.P. 9496 Kinshasa 1 Kinshasa/RDC  
E-mail : [info@lmc.cd](mailto:info@lmc.cd)  
Site internet : [www.lmc.cd](http://www.lmc.cd)

### 2.3. SIEGES D'EXPLOITATION

#### ➤ **Direction d'Exploitation Ouest**

- 18, Avenue Lukenie, Ville de Matadi (port d'attache de la LMC) Province du Congo Central ;
- 202, Avenue Makuku, Boma, Ville de Boma, province du Kongo Central ;
- 21, Avenue du Commerce, Port de Moanda, province du Kongo Central.

#### ➤ **Direction d'Exploitation Sud-Est**

- 898, Avenue des Chutes, Commune de Lubumbashi/Lubumbashi ;
- 293, Avenue Mukaka, Commune de Manika/Kolwezi ;
- 134, Avenue Kalemie, Commune de Kalemie/Kalemie ;
- 119, Avenue Boulevard Kanyamuhanga, Commune de Goma/Goma ;
- 372, Boulevard Patrice Emery Lumumba, Quartier Nguba, Commune d'Ibanda/Bukavu.
- Avenue Kapa Quartier Bankoko, Commune de Shiari/Bunia

### 2.4. FORME JURIDIQUE

Issue de la Compagnie Maritime Zaïroise « C.M.Z. » par la loi n° 74-026 du 2 décembre 1974, LMC est une entreprise publique créée par la loi n° 08/007 du 7 juillet 2008 (l'article 4) et par le décret n° 09/12 du 24 avril 2009 transformée en une société anonyme (SA), ayant pour actionnaire unique, la République Démocratique du Congo.

## 2.5. OBJET SOCIAL

Lignes Maritimes Congolaises a comme objet social d'exploiter, d'assurer à la République la jouissance de ses droits de trafic maritime en qualité d'Armement national (quelles que soient les voies de transit du fret maritime congolais).

A cet effet, LMC est chargée de :

- Assurer le transport de la part des cargaisons maritimes reconnues par le Code de conduite des Conférences Maritimes de la CNUCED à la République Démocratique du Congo ainsi que celui des passagers, tel que fixé par l'Arrêté Ministériel n° 409/CAB/MIN/TC/0052/TOW/KA/2003 du 06 novembre 2003 régulant les droits de trafic maritime en République Démocratique du Congo ;
- Assurer à la RDC la jouissance de ses droits de trafic maritime quelles qu'en soient les voies de transit du fret congolais ;
- Effectuer toutes les opérations relatives à l'armement maritime et aux transports en général, notamment l'établissement et l'exploitation des lignes de navigation ;
- Acheter ou vendre, armer, prendre et donner en location ou faire construire tous navires, installer et exploiter des quais, hangars ou autres établissements destinés à faciliter et développer l'exploitation de son objet social ;
- Assurer les chargements et déchargements, l'entreposage, le transit, le camionnage, la consignation, le dédouanement, l'expédition et la réexpédition des marchandises et ;
- Acquérir ou prendre en location tous immeubles et matériels nécessaires à l'exercice de ses activités.

## 2.6. MISSION

Ramener au Produit Intérieur Brut (PIB) congolais les revenus générés par son commerce extérieur passant par mer est notre mission fondamentale.

En sa qualité d'Armement d'Etat et de véhicule attribué du commerce extérieur congolais, LMC a les prérogatives d'assurer le transport de tous les flux commerciaux en provenance ou à destination de la RDC. Elle exerce sa mission en tant que **Transporteur Maritime et Multimodal au service de la RDC.**

La quotité non **transportée** génère au profit de la RDC les droits de trafic maritime dont la jouissance est concédée à LMC.

## **Transporteur Maritime**

LMC compte assurer transport maritime avec des navires en propre, affrétés ou par la combinaison de ces deux modes opératoires.

## **Multimodal**

Pays aux dimensions continentales et semi-enclavé, la RDC se voit imposer la multimodalité.

**En effet, pour la desservir, plusieurs corridors la relient à différents ports de transit pour son commerce extérieur passant par mer. Dès lors, LMC doit être capable de présenter aux opérateurs économiques de la RDC des services de qualité pour les flux de leurs marchandises en leur offrant un service porte-à-porte.**

Il va sans dire que désormais le pays sera couvert par une exploitation maritime très proche des exportateurs et importateurs aussi bien par un Through Bill of Lading (BLT ou connaissance direct) que par une logistique multimodale avec des Parcs à conteneurs et des ports secs à l'intérieur du pays. Cela ne peut se faire que si nous contrôlons les maillons terrestres de la chaîne de transport de manière à permettre au Gouvernement de maîtriser le prix de revient à la destination finale de la marchandise. Répondant à cette exigence internationale du monde maritime qu'est la multimodalité, LMC demande l'accompagnement de l'Etat et de toutes ses structures et établissements pour l'application sans faille de cette recommandation au bénéfice de notre nation.

## **2.7. CADRE ORGANIQUE**

Lignes Maritimes Congolaises comprend les organes ci-après :

- **Assemblée Générale**
- **Conseil d'Administration :**
  - ✓ HON. LAMBERT MENDE OMALANGA (PCA)
  - ✓ M. JEAN CLAUDE MUKENDI MBIYAMUENZA (DG)
  - ✓ HON. EDDY IYELI MOLANGI
  - ✓ HON. PATRICK MANGAY MUNVUNGA
  - ✓ M. CLAUDE LUVUEZO NYASA
  - ✓ Mme CLAUDELE PHEMBA KIADI

➤ **COLLEGE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

- ✓ Monsieur MULUMBA KOLOMONI

➤ **DIRECTION GENERALE :**

- ✓ M. JEAN CLAUDE MUKENDI MBIYAMUENZA (DG)
- ✓ Mme GISELE MBWANSIEM MBIUNG (DGA)

Outre la Direction Générale, LMC fonctionne avec la structure organique suivante :

**1. DIRECTIONS OPERATIONNELLES**

- La Direction des Ressources Humaines
- La Direction d'Exploitation Ouest
- La Direction d'Exploitation Sud-Est
- La Direction Commerciale et Développement
- La Direction Financière

**2. TECHNOSTRUCTURES**

Les rouages ci-après sont rattachés à la Direction Générale :

- Le Conseil Juridique
- L'Audit Interne
- Le Contrôle de gestion
- La Cellule Etudes, Planification et Informatique

**III. COMMERCE EXTERIEUR CONGOLAIS PASSANT PAR MER**

**3.1. TONNAGE DU FRET CONGOLAIS**

Les données statistiques recueillies auprès de la DGDA nous donnent la situation du commerce extérieur (import et export) de la République Démocratique du Congo qui transite par les différents postes frontaliers nationaux et via les ports de transit situés dans les pays africains de l'Afrique centrale de l'Afrique du sud et de l'Afrique orientale aussi bien par les ports maritimes. Le tonnage global est chiffré à 17 731 481,17 tonnes. Les exportations représentent 15 % soit 2 676 134,15 et les importations 85 % équivalent 15 055 347,02 tonnes.

Par ordre de grandeur, La partie Sud a généré un tonnage de 9 580 506,57 Tonnes soit 54,03% vient après la partie Ouest avec 5 165 571,93 Tonnes avec une participation au tonnage global de 29,13%, la partie Centre (Ville province de Kinshasa) avec de 1 940 274,62 tonnes avec une participation de 10,94%, la partie est 885 485,98 tonnes (participation 4,99%) et enfin la partie Nord avec 159 642,07 tonnes participation 0,90%.

Le tableau ci-après donne les détails sur la répartition du tonnage généré par le commerce extérieur congolais.

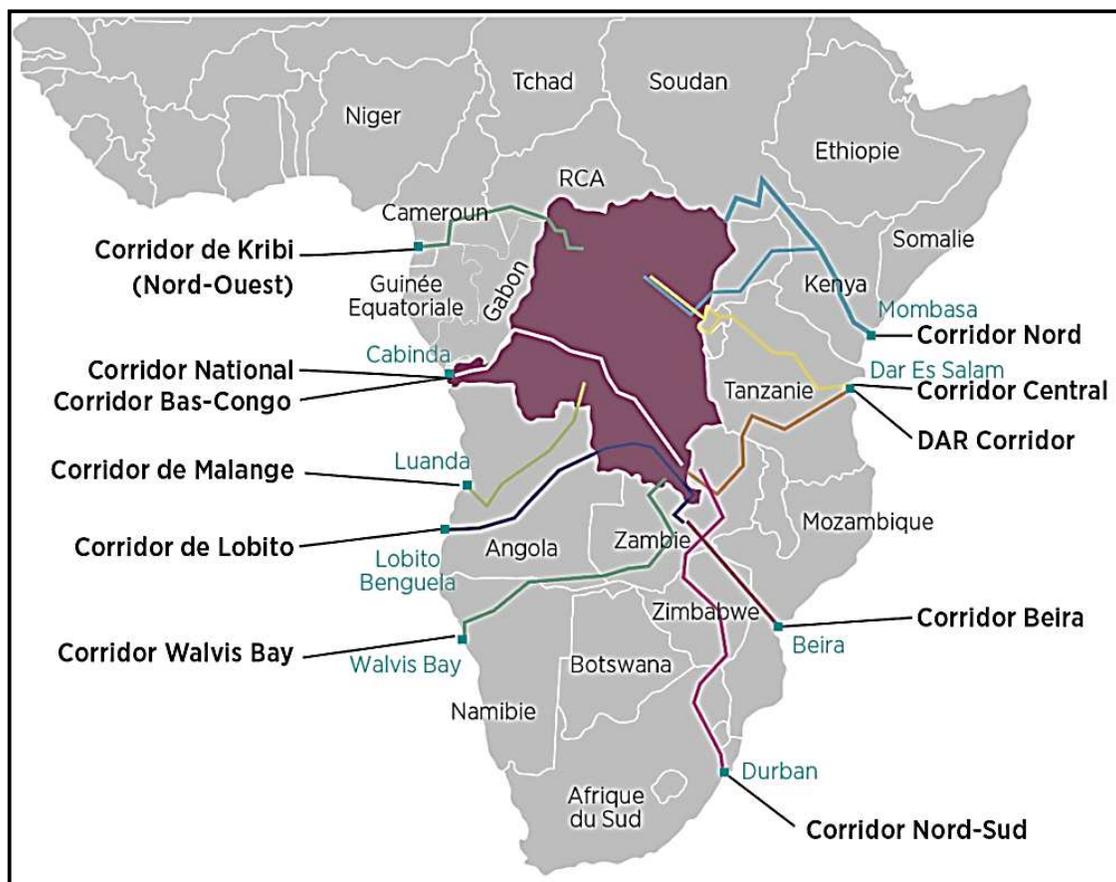
STATISTIQUES DU COMMERCE EXTERIEUR DE LA RDC (en Tonnes)					
ZONE GEOGRAPHIQUE		EXPORT	IMPORT	TOTAL	PART DE CHAQUE ZONE EN %
1	PARTIE OUEST	359 747,82	4 805 824,11	5 165 571,93	29,13%
2	PARTIE SUD	2 173 019,41	7 407 487,16	9 580 506,57	54,03%
3	PARTIE EST	107 918,82	777 567,16	885 485,98	4,99%
4	PARTIE CENTRE (Kinshasa)	35 424,06	1 904 850,56	1 940 274,62	10,94%
5	PARTIE NORD	24,04	159 618,03	159 642,07	0,90%
<b>Total</b>		<b>2 676 134,15</b>	<b>15 055 347,02</b>	<b>17 731 481,17</b>	<b>100,00%</b>
<b>Part en %</b>		<b>15,09%</b>	<b>84,91%</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>

Source : Statistiques DGDA 2021

### **3.2. CORRIDORS DE TRANSPORT ET LIGNES SUSCEPTIBLES D'ETRE EXPLOITEES**

L'analyse des corridors de transport et des lignes susceptibles d'être exploitées va révéler l'ampleur du trafic et son étendue afin de formuler les objectifs adéquats pour la relance de l'Entreprise. La RDC est un pays semi-enclavé, qui n'a d'ouverture sur l'Océan Atlantique que dans le Kongo Central (Matadi, Boma et Banana), avec un littoral de 37 Km pour une superficie de 2.345.309 Km<sup>2</sup>. Ce littoral constitue la principale porte d'entrée au pays et le passage obligé des marchandises en transit à destination de la RCA, le Cameroun et l'Angola à travers les tronçons fluviaux du fleuve Congo et de la rivière Ubangi. Cette voie nationale est appelée le Corridor du Kongo central. Outre ce corridor « naturel », la RDC est desservie par voie maritime via les corridors tels qu'identifié par CEP COR. On en dénombre quinze 15 tels que décrits dans le tableau ci-après. Le croquis ci-dessous donne un aperçu des plus importants :

## Croquis : Configuration géographique de corridors de desserte maritime de la RDC



Source : *Les ports de la République Démocratique du Congo* (J. Kamwanga Kalemuna, 2 juillet 2020)

*NB. Le corridor Bas-Congo est le corridor Kongo central*

Tous ces corridors, qui débouchent chacun sur un port maritime international (Mombasa, Dar-es-Salaam, Nacala, Beira, Maputo, Durban, Walvis-Bay, Lobito, Luanda, Kribi), constituent des portes d'entrée et de sortie des marchandises vers et de la RDC, qui lui permettent ainsi de briser son caractère semi-enclavé.

La partie Sud du pays est desservie par quatre 4 corridors notamment Dar-es-Salaam, Durban, Walvis-Bay et Lobito pour +/- 9.535.000 Tonnes. La partie Est est desservie par des corridors Nord (Mombasa) et Corridor Central (Dar-es-Salaam) avec un tonnage annuel estimé à 2.100.000 Tonnes. Pour la partie Ouest, le trafic transite par les ports maritimes nationaux (Boma et Matadi), par le port de Luanda et celui de Pointe-Noire. Le volume de ce trafic est estimé à 4.175.000 Tonnes par an.

Ceci montre la part importante du trafic maritime congolais qui est générée par le Sud et l'Est du pays et échappait jusqu'alors à l'Entreprise.

### 3.3. LIGNES MARITIMES DE LA RDC SUSCEPTIBLES D'ETRE EXPLOITEES ET LES CORRIDORS DESSERVIS

Le tableau ci-après détaille les différentes lignes maritimes susceptibles d'être exploitées et les corridors de désenclavement pour desservir la RDC. Toutes les lignes ne sont pas exploitables au regard du tonnage passant par ces lignes et/ou les difficultés à relever.

Tableau 2 : [Lignes maritimes de la RDC susceptibles d'être exploitées](#)

N° ordre	Ligne	Ports à toucher	Corridors desservis	Tonnage	Observations
1	<b>RSA-COA :</b> Ligne maritime partant de Durban vers la côte ouest africaine en touchant Matadi et Boma	Durban, Walvis-Bay, Lobito, Luanda (Lufu), Matadi/Boma, Pointe-Noire et Douala	Corridors de Durban, Walvis-bay, Lobito, Luanda, Kongo-central, Pointe-Noire et Kribi/Douala	La cargaison au départ de Durban est constituée des conteneurs en transbordement en provenance de l'Australie et de Dubaï, et du charbon pour la Sucrière de Kwilu-Ngongo et pour les cimenteries du Kongo Central. Le tonnage est estimé à 6000 tonnes, 100 conteneurs pour un résultat de 200 000 USD pour un voyage de 30 jours.	La ligne susceptible d'être exploitée à moindre coût avec un navire en propre ou en affrètement
2	<b>Feeder Pointe Noire –Matadi</b>	Luanda (Lufu), Matadi/Boma, Pointe-Noire.	Corridors de Luanda, Kongo-central et Pointe-Noire.	La cargaison au départ de Pointe-Noire est constituée des conteneurs et des véhicules en transbordement en provenance de la Chine et de Dubai et des grandes caisses. Le tonnage est estimé à 100 conteneurs, 100 véhicules et les caisses pour un résultat 270 000 USD pour un voyage de 8 jours.	La ligne susceptible d'être exploitée à moindre coût avec un navire en affrètement ou en propre.

N° ordre	<u>Ligne</u>	Ports à toucher	Corridors desservis	<u>Tonnage</u>	Observations
3	<b>FAR-EAST – RDC</b> : la desserte de la RDC à destination et en provenance de la Chine orientale voyage de 60 jours avec un résultat de +/- 1.2 millions USD.	Lobito, Walvis-Bay, Durban, Dar-es-Salaam, Mombassa, Mumbai et Shanghai., Luanda (Lufu), Matadi (Boma), Pointe-Noire et Douala	Corridors de Kribi/Douala, Pointe-Noire, Kongo-central, Luanda, Lobito, Walvis-bay, Durban, Dar-es-Salaam, Mombasa	A l'aller, la cargaison est estimée à 1510 000 T par an et constituée des cathodes, UMPC et wirebars. Il faudra aligner deux navires de 100.000 à 150 000 tonnes de Port en Lourd au retour. La cargaison au départ de la chine est constituée des intrants industriels et de biens d'équipements conditionnés en conteneurs et/ou grandes caisses. Le fret estimé est de 4,5 millions USD par voyage de 60 jours avec un résultat de +/- 1.2 millions USD	L'exploitation de la ligne soumise à certain préalable notamment l'alignement sur l'écartement du chemin de fer angolais et la réhabilitation de la route Kolwezi – Dilolo. Aménagement et exploitation du port sec de Kolwezi
4	<b>LIGNE NOCO</b> : RDC vers ou en provenance du l'Europe <b>Nord – Continent</b>	Matadi et Boma et les ports européens de la Rangée Portugal jusqu'en Allemagne (Hamburg)	Corridors de Kongo-central, Luanda, Pointe-Noire, Kribi/Douala, Walvis-bay.	A l'aller, La cargaison est estimée à 8 000 M <sup>3</sup> de bois en grumes et quelques conteneurs par an. Au retour, au départ d'Anvers, elle est constituée des conteneurs, véhicules, sacheries, ferrailles et grandes caisses. Le fret estimé est de 1.2 million USD par voyage de 45 jours avec un résultat de +/- 240 000 USD.	C'est la seule ligne exploitée par l'Entreprise pour le moment. C'est un acquit, on peut chercher à rentabiliser en desservant un ou deux ports africains pour consolider le fret à l'aller et des ports allemands au retour.

<b>N° ordre</b>	<b>Ligne</b>	<b>Ports à toucher</b>	<b>Corridors desservis</b>	<b>Tonnage</b>	<b>Observations</b>
5	<b>LIGNE MEDAF</b> : RDC-vers la <b>Méditerranée</b> (France-Sud, Espagne, Italie, Grèce et Turquie) en passant par quelques ports <b>africains</b>	Luanda, Matadi Lobito, Pointe-Noire, Douala, Marseille, Barcelone, Gênes, Pirée et Izmir (Turquie)	Corridors de Kongo-central, Luanda, Pointe-Noire, Kribi/Douala, Walvis-bay.	A l'aller, la cargaison est négligeable. Au retour, au départ de la Turquie, il y a le ciment, des gros blocs de marbre, de conteneurs de groupage pour les commerçants congolais qui font Istanbul. Il y a aussi quelques conteneurs en transbordement à Marseille, en France. Selon certaines informations, un tonnage de 5000 tonnes par mois est possible avec l'éventualité de charger pour deux ports africains (Dakar et Abidjan).	Etude approfondie requise et éventualité des voyages spot en cas de cargaison suffisante.
6	<b>LIGNE UKWAL</b> : RDC vers le Royaume-Uni en passant par quelques ports <b>africains</b>	Luanda, Matadi, Douala, Lagos, Tema, Tilbury (Royaume-Uni)	Corridors de Kongo-central, Luanda, Pointe-Noire, Kribi/Douala, Walvis-bay.	A l'aller, la cargaison est négligeable. Au retour, au départ du Royaume, la cargaison est constituée essentiellement des conteneurs et des véhicules, mais qui passent en transbordement par le port d'Anvers.	Ligne moins attractive pour le moment
7	<b>Ligne USCOAST</b> : RDC vers la Côte-est des Etats-Unis en desservant par quelques ports africains	Luanda, Walvis-Bay, Matadi/Boma, Luanda (Lufu), Pointe-Noire et Douala, Lagos, Monrovia, Dakar et les ports du Mexique, de la côte-est des Etats unis et du Canada.	Corridors de Kongo-central, Luanda, Pointe-Noire, Kribi/Douala, Walvis-bay.	A l'aller, la cargaison est négligeable. Au retour, au départ des Etats-Unis, elle est constituée essentiellement des conteneurs et des véhicules en provenance des Etats-Unis et de Canada, mais qui passent en transbordement par le port d'Anvers.	Ligne moins attractive mais possibilité des accords armatoriaux qui desservent cette ligne.

<b>N° ordre</b>	<b><u>Ligne</u></b>	<b>Ports à toucher</b>	<b>Corridors desservis</b>	<b><u>Tonnage</u></b>	<b>Observations</b>
8	<b>LIGNE MIDDLE-EAST</b> : RDC vers Dubai en desservant par quelques ports africains	Mombasa, Dar-es-Salaam, Walvis-Bay, Durban, Dar-es-Salaam, Dubaï, Luanda (Lufu), Matadi (Boma), Pointe-Noire et Douala (avec possible prolongement vers la Chine).	Corridors de Kongo-central, Luanda, Pointe-Noire, Kribi/Douala, Walvis-bay, Dar-es-Salaam, Mombasa.	A l'aller, la cargaison est appréciable et constituée des conteneurs des produits agricoles (café et cacao) au port de Mombasa et des minerais au port de Dar-es-Salaam. Au retour, au départ de Dubaï, la cargaison est constituée essentiellement des conteneurs et des véhicules.	Avec un navire de 8000 tonnes de Port en lourd, capable de transporter 700 conteneurs, le résultat est 600 000 US\$ pour un voyage de 27 jours

### **3.4. PROJECTIONS DE RECETTES DE FRET ET DE DROITS DE TRAFIC**

La situation des corridors étant relevées et les possibles lignes à exploiter étant clarifiées, le tableau ci-dessous met en exergue les projections de recettes dans l'ambition d'atteindre une assiette maximale.

Tableau 3 : Projection des recettes (brutes) du potentiel du trafic maritime congolais

ZONE GEOGRAPHIQUE	TONNAGE PAR ZONE	TOTAL FRET GENERE (Taux de fret moyen de 120 \$ /T)	ESTIMATION FRET TRANSPORTE PAR LMC ET CALCUL DE PERCEPTION DES DROITS DE TRAFIC (US\$)						
			LMC transporte 40 %		LMC transporte 20 %		LMC transporte rien		
			Fret (40%)	Droits de trafic (60%)	Fret (20%)	Droits de trafic (80%)	Fret 0%	Droits de trafic (100%)	
1	PARTIE OUEST	5 165 571,93	7 128 489,26	123 973 726,32	7 128 489,26	123 973 726,32	9 504 652,35	-	11 880 815,44
2	PARTIE SUD	9 580 506,57	13 221 099,07	229 932 157,68	13 221 099,07	229 932 157,68	17 628 132,09	-	22 035 165,11
3	PARTIE EST	885 485,98	1 221 970,65	21 251 663,52	1 221 970,65	21 251 663,52	1 629 294,20	-	2 036 617,75
4	PARTIE CENTRE (Ville-Province de Kinshasa)	1 940 274,62	2 677 578,98	46 566 590,88	2 677 578,98	46 566 590,88	3 570 105,30	-	4 462 631,63
5	PARTIE NORD	159 642,07	220 306,06	3 831 409,68	220 306,06	3 831 409,68	293 741,41	-	367 176,76
<b>TOTAL</b>		<b>17 731 481,17</b>	<b>2 127 777 860,40</b>	<b>851 111 096,16</b>	<b>24 469 444,01</b>	<b>425 555 548,08</b>	<b>32 625 925,35</b>		<b>40 782 406,69</b>

*Compilation d'après les statistiques DGDA 2021*

Le total de flux estimé passant par les corridors donne : **17.731.481** tonnes

Avec un fret moyen de 120 US\$/tonne, le fret maritime généré par le commerce extérieur congolais est estimé à  $120 \times 17.731.481 = 2.127.777.860$  US\$

Si LMC transportait 40%, ses revenus seraient de 875.580.540 US\$

Si LMC transportait 20%, ses revenus seraient de 458.181.473 US\$

En ne transportant rien, les droits de trafic seuls rapporteraient 40.782.407 US\$

Ces résultats montrent qu'il y a à peine **2 %** de ce fret qu'on encaisserait si l'Entreprise ne se contenterait uniquement que de la perception des droits de trafic et 98 % de fret seraient siphonné par les armements et économies des pays étrangers. La stratégie de prioriser le transport des biens en lieu et place de la perception des droits de trafic est donc l'unique moyen de redorer le blason de LMC et de contribuer au PIB du pays.

Ce tableau est une indication de la gamme des services liés au transport du commerce extérieur et de la plus grande ouverture qui donnera à LMC, si elle est bien exploitée. Il s'agit de :

- (i) Armateur national,
- (ii) Transporteur multimodal,
- (iii) Gestionnaire des ports secs et aires de stockage et
- (iv) Agent maritime dans les ports de transit (consignation et transit) pour les exportations et importations congolaises eu égard à la mission lui confiée par son propriétaire qu'est l'Etat congolais telle rappelée plus haut dans ce document.

### **3.5. SERVICES LIES AU TRANSPORT DU FRET MARITIME CONGOLAIS**

#### **3.5.1. TRANSPORT DU FRET MARITIME CONGOLAIS**

Le transport du fret est très capital pour l'Entreprise eu égard au potentiel du trafic congolais dans son ensemble tel qu'il s'est dégagé dans les tableaux ci-haut. Il est estimé à plus de deux (2) Milliards de dollars en 2021. LMC peut y participer d'une manière significative et des plusieurs façons notamment par :

- des navires en propre
- des navires en affrètement

- par location des espaces sur des navires tiers sur base des accords armatoriaux.

### **3.5.2. DROITS DE TRAFIC**

Malgré sa bonne volonté, LMC ne saurait tout de transporter le fret congolais le faire étant donné qu'à l'export la cargaison prend des différentes destinations et vice versa à l'import et elle est en quantités diverses : ces contraintes peuvent rendre le transport maritime moins rentable.

Les droits de trafic sont cependant un atout et une stratégie de développement, bien que représentant environ 2 % du potentiel de l'Entreprise.

Pour ce faire, LMC doit généraliser la perception des droits de trafic sur toute l'étendue de la République.

### **3.5.3. ACTIVITES CONNEXES**

Les statuts de LMC lui reconnaissent la latitude d'exercer les activités connexes qui sont de nature à lui faciliter sa mission dont l'entreposage, le camionnage, le transit et la consignation. Au regard du potentiel du trafic congolais et du fait qu'il transite loin des points de consommation ou de production sur le territoire, il revient à LMC d'exercer les activités ci-après : gestion des ports secs, transport routier, des conteneurs et l'agence maritime

#### **1. Ports secs et les aires de stockage ou de regroupage**

La clientèle ou consommateurs finaux en RDC sont souvent très éloignés de ports maritimes ou de ports de transit, il est impérieux pour LMC d'exploiter les ports secs qui ont l'avantage de servir aussi de relais dans le transport multimodal.

les ports secs constituent aussi une plus-value dans le transport maritime en ce sens que le connaissance direct peut être établi et remis à l'expéditeur dès que la marchandise est réceptionnée au port sec au lieu du navire.

Dans certains contrats de minings, ceci est un atout majeur dès lors qu'ils peuvent être payés rapidement du fait de posséder le connaissance.

Les ports secs sont, par ordre de priorité, envisagés comme suit :

- Port Sec De Lufu (Songololo)
- Port sec de Matadi
- Port sec de Kolwezi

- Port sec de Lubumbashi
- Port sec de Kinshasa
- Port sec de Kananga
- Port sec de Kalemie
- Port sec de Kasindi.

## **2. Transport routier pré et post acheminement des ports maritimes et les centres de production et de consommation**

L'éloignement des ports de transit du fret congolais de centres de consommation ou de production appelle l'Armement d'Etat, LMC, à l'organisation des ports secs et du transport routier ou par d'autres voies de transport en partenariats avec des opérateurs publics ou privés pour l'acheminement de leurs importations vers les centres de consommation ou l'inverse c.-à-d. le rapprochement des exportations du port d'évacuation vers l'étranger. Autre maillon de la chaîne de transport, le transport routier est le mode de transport souvent complémentaire au transport maritime pour amener la marchandise jusqu'au destinataire final en lui offrant un service porte à porte avec émission d'un connaissement direct.

Les tronçons envisageables par ordre de priorité sont les suivants :

- entre Matadi et Kinshasa
- entre Lufu – Matadi/Boma et Cabinda
- entre Lufu et Kinshasa
- entre Kolwezi et Dilolo
- entre Kolwezi–ports de transit (Durban, Dar-Es-Salaam ou Walvis-Bay
- entre Lubumbashi et Dar Es Salaam
- entre Lubumbashi et Walvis-bay
- entre Lubumbashi et Durban
- entre Luanda – Malange-Kalamba-Mbuji-Kananga
- entre Mombasa –Kampala –Bunia
- entre Dar-es-Salaam- Muanza- Uganda-Kasindi-Beni

Bien évidemment, l'acquisition de semi-remorques (trucks) et de matériels de manutention sont un préalable incontournable.

## **3. Conteneurs**

L'usage des conteneurs a véritablement révolutionné le transport des marchandises en garantissant la sécurité et en accélérant les opérations.

Aussi bien dans le transport maritime que dans le transport routier, on ne saurait se passer de cet instrument important.

Les Conteneurs sont de taille 20' ou 40'.

Actuellement les conteneurs qui constituent le parc de LMC sont devenus vétustes et sont en quantité insuffisante au regard de grandes ambitions de relance des activités d'Entreprise par la conquête de nouveaux horizons prônées par la Direction Générale. Il est donc indispensable d'acquérir de nouveaux conteneurs pour renouveler notre parc.

#### **4. Agence maritime et transitaire**

Un agent maritime est le représentant de l'armateur dans un port donné et peut également être le transitaire de la marchandise.

Dans cette hypothèse, il est d'une part **un auxiliaire incontournable dans les opérations d'import et export** passant par mer afin de sécuriser l'expéditeur et de mener à bien le travail portuaire et d'autre part, de jouer le rôle d'**interface entre le navire et les autorités portuaires**. C'est lui qui est redevable de tous les engagements du navire envers les tiers.

Vu l'éloignement des ports de transit et les centres de consommation et / ou de production sur le territoire national, LMC est appelé à jouer ce rôle pour sécuriser sa clientèle.

## **IV. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LMC**

**La situation actuelle de LMC a été dressée au 30/09/2022. Elle a été effectuée au moyen de la matrice « SWOT » (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threatnesses) relevant les forces, les faiblesses, les opportunités ainsi que les menaces en se focalisant sur cinq (5) diagnostics ci-après :**

- a) **Un diagnostic de la gouvernance** qui se focalise sur le cadre légal, les structures de contrôle et de gestion ainsi que les instruments de pilotage ;
- b) **Un diagnostic d'exploitation** dont l'objectif est de mieux appréhender dans son ensemble, la situation actuelle de l'exploitation avec navires affrétés et des matériels connexes ;
- c) **Un diagnostic commercial** qui permet de dresser l'état de la fonction commerciale à travers, notamment, la gestion de la clientèle, le tonnage transporté, le fret généré et la perception des droits de trafic maritime ;
- d) **Un diagnostic des ressources humaines** qui analyse la structure actuelle de LMC, son adéquation en rapport avec sa mission, la qualité et la productivité des effectifs en relation avec les différents postes occupés ;
- e) **Un diagnostic financier** qui, tout en permettant un examen critique de la situation financière de l'entreprise, met en exergue ses engagements financiers et sociaux.

Pour chacun de ces diagnostics, l'étude permet de dégager d'une part, les forces, les faiblesses ainsi que les opportunités qui s'offrent actuellement à l'Entreprise et d'autre part, les menaces ou risques qui pourraient compromettre sa restructuration et la relance de ses activités

### **4.1. DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE**

#### **1. FORCES**

##### **1.1. INSTRUMENTS DE PILOTAGE**

- Plan de relance 2021-2023 : en cours d'exécution
- Budget 2022 en cours d'exécution
- Contrats sectoriels de performance entre la Direction Générale et les Directions Opérationnelles ainsi que les Technostructures : en cours

d'exécution.

## 1.2 STRUCTURES DE CONTRÔLE ET DE GESTION

- Cellule de Gestion des Projets et des Marchés Publics
- Audit Interne et
- Contrôle de Gestion.

## 2. **FAIBLESSES**

### 2.1 INSTRUMENTS DE PILOTAGE

Manuel de procédures en cours d'élaboration

### 2.2 CADRE LEGAL

LMC n'apparaît pas dans le manuel des procédures de traçabilité des produits miniers de l'extraction à l'exportation au Secrétariat Général du Ministère des Mines.

### 2.3 CADRE STRUCTUREL

Organigramme non adapté à l'activité principale de l'Entreprise (l'exploitation maritime).

### 2.4 INVESTISSEMENTS

Faible taux d'investissements au regard des besoins.

## 3. **MENACE**

Vulnérabilité du cadre légal devant garantir les prérogatives reconnues à LMC telles :

- le monopole du transport des produits stratégiques et de souveraineté ;
- l'exclusivité du transport des cargaisons financées par le Trésor Public ;
- la perception des droits de trafic maritime qui ne tient qu'à un Arrêté Ministériel en lieu et place d'une Ordonnance ou d'un Décret ;
- la participation de l'armement d'Etat au transport des produits résultant des accords bilatéraux ;

- Non ratification des conventions, chartes et accords bilatéraux et internationaux.

## **4.2. DIAGNOSTIC D'EXPLOITATION**

### **1. FORCES**

- Longévité dans l'industrie maritime.
- Expérience et expertise avérée en matière d'exploitation maritime ;
- Continuation de l'exploitation maritime par recours aux affrètements ;

### **2. FAIBLESSES**

- Absence d'outil naval en propre et de matériels roulants ;
- Conteneurs vétustes et insuffisants ;
- Absence de quai en propre ;
- Absence de matériels et d'équipements de manutention ;
- Parcs et aires de stockage non aménagés.

### **3. MENACE**

Faible rendement des opérations de manutention dans les ports de Boma et de Matadi.

### **4. OPPORTUNITE**

Exploitation du cabotage entre Pointe Noire et Matadi.

## **4.3. DIAGNOSTIC COMMERCIAL**

### **1. FORCES**

- Transit-time compétitif sur la ligne Nord-Continent ;
- Fidélisation de la clientèle ;
- Plateforme informatique LMC Services ;
- Insertion dans le Guichet Unique Intégral du Commerce Extérieur (GUICE) comme instrument de traçabilité ;
- Maintien de la perception des droits de trafic maritime comme prélèvement autorisé au cordon douanier.

## **2. FAIBLESSES**

- Non diversification des lignes exploitées et des trafics spécialisés ;
- Absence de stratégies de pénétration de nouveaux marchés ;
- Faible participation du fret maritime dans le chiffre d'affaires.

## **3. MENACE**

Bradage des taux de fret par de grands armateurs.

## **4. OPPORTUNITES**

- Exploitation de lignes à haute intensité d'échanges commerciaux entre Dubaï-Chine-RDC.
- Le transport routier entre les provinces du Grand Katanga et les ports de transit ainsi qu'entre Kongo Central et Kinshasa.

### **4.4. DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES**

#### **1. FORCES**

- Personnel rajeuni avec une moyenne d'âge de 35 ans ;
- Plan triennal de formation ;
- Convention collective actualisée,
- Climat social apaisé ;
- Cadre professionnel de travail rénové à Kinshasa.

#### **2. FAIBLESSES**

- Absence de plan de carrière ;
- Manque de personnel navigant ;
- Faible taux de formation ;
- Insuffisance de l'outil de travail ;
- Absence de politique d'aménagement des terrains ;
- Vétusté des bâtiments au Kongo Central.

## **4.5. DIAGNOSTIC FINANCIER**

### **1. FORCE**

Capacité de pérennité des activités de LMC restaurée.

### **2. FAIBLESSES**

- Forte dépendance financière vis-à-vis des tiers ;
- Solvabilité à court terme très réduite ;
- Faible capacité d'autofinancement.
- Forte dépendance financière d'une seule source de revenus (droits de trafic maritime) ;
- Maintien du faible taux de rémunération des services (1%) dans la traçabilité de transport des produits miniers.

## **4.6. TABLEAU SWOT / DIAGNOSTIC STRATEGIQUE AU 30 SEPTEMBRE 2022**

LIBELLE	FORCES	FAIBLESSES
<b>I. GOUVERNANCE</b>		
<b>I.1 CADRE LEGAL</b>		LMC n'apparaît pas dans le manuel des procédures de traçabilité des produits miniers de l'extraction à l'exportation au Secrétariat Général du Ministère des Mines.
<b>1.2. INSTRUMENTS DE PILOTAGE</b>		
- <b>PLAN D'AFFAIRES</b>	Plan de relance 2021-2023.	
- <b>CELLULE DE GESTION DES PROJETS ET DES MARCHES PUBLICS</b>	Cellule opérationnelle.	
- <b>STRUCTURES DE CONTRÔLE DE GESTION</b>	Audit Interne et Contrôle de Gestion.	
- <b>MANUEL DE PROCEDURES</b>	Opérationnel.	
<b>1.3. CADRE STRUCTUREL</b>		Organigramme non adapté à l'activité principale de l'entreprise (l'exploitation maritime).
<b>1.4. INVESTISSEMENTS</b>		Faible taux d'investissements au regard des besoins
<b>II. EXPLOITATION</b>	*Longévité sur la scène maritime.	*Absence d'outil naval et matériels roulants ;
	*Expérience et expertise avérée en matière d'exploitation maritime ;	*Conteneurs vétustes et insuffisants ;
	*Continuation de l'exploitation maritime par recours aux affrètements ;	*Absence de quai en propre ;
		*Absence des matériels et d'équipements de manutention ;
		*Parcs et aires de stockage non aménagés.

<b>LIBELLES</b>	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<b>III. COMMERCIAL</b>	*Transit-time compétitif sur la ligne Nord-Continent ;	*Non diversification des lignes exploitées et des trafics ;
	*Fidélisation de la clientèle ;	*Absence de stratégies d'intégration de nouveaux marchés.
	*Plateforme informatique LMC Services ;	* Faible participation du fret maritime dans le chiffre d'affaires.
	*Alignement au Guichet Unique du Commerce extérieur comme instrument de traçabilité.	
<b>IV. RESSOURCES HUMAINES</b>	*Personnel rajeuni, moyen d'âge 34 ans ;	*Absence de plan de carrière ;
		*Faible taux de formation ;
	*Plan triennal de formation ;	*Insuffisance de l'outil de travail ;
	*Convention collective actualisée,	*Absence de politique d'aménagement des terrains ;
	*Climat social apaisé ;	*Vétusté des bâtiments au Kongo Central.
	*Cadre professionnel de travail rénové à Kinshasa.	
<b>V. FINANCES</b>	*Capacité de pérennité des activités de LMC restaurée ;	*Forte dépendance financière vis-à-vis des tiers ;
	-	* Solvabilité à court terme très réduite ;
		* Faible capacité d'autofinancement
		* Forte dépendance financière d'une seule source de revenus (droits de trafic maritime),
		*Maintien du faible taux de rémunération des services (1%) dans la traçabilité de transport des produits miniers.

<b>LIBELLE</b>	<b>MENACES</b>	<b>OPPORTUNITES</b>
<b>I. GOUVERNANCE</b>	Vulnérabilité du cadre légal garantissant les prérogatives reconnues à LMC telles :	
<b>I.1 CADRE LEGAL</b>	* le monopole du transport des produits stratégiques et de souveraineté ;	X
	* l'exclusivité du transport des cargaisons financées par le Trésor Public ;	
	*la perception des droits de trafic maritime ;	
	*la participation de l'armement d'Etat au transport des produits résultant des accords bilatéraux ;	
	*Non ratification des conventions, chartes et accords bilatéraux et internationaux.	
<b>1.2. INSTRUMENTS DE PILOTAGE</b>		
- PLAN D'AFFAIRES	X	X
- CELLULE DE GESTION DES PROJETS ET DES MARCHES PUBLICS		
- STRUCTURES DE CONTRÔLE DE GESTION		
- MANUEL DE PROCEDURES		
<b>1.3. CADRE STRUCTUREL</b>		
<b>1.4. INVESTISSEMENTS</b>		
<b>II. EXPLOITATION</b>	Faible rendement des opérations de manutention dans les ports de Boma et Matadi.	*Exploitation du cabotage Pointe Noire et Matadi.
<b>III. COMMERCIAL</b>	*Bradage des taux de fret des gros armateurs.	*Exploitation de lignes à haute intensité d'échanges commerciaux entre Dubaï/Chine-RDC.
		*Le transport routier entre les Provinces du Grand Katanga et les ports de transit ainsi qu'entre Kongo Central et Kinshasa.
		*les travaux d'aménagement du port en eaux profondes de Banana
		*le programme de développement des 145 territoires, LMC connaîtra une expansion.
<b>IV. RESSOURCES HUMAINES</b>	X	X
<b>V. FINANCES</b>	X	X



#### 4.7. ANALYSE FINANCIERE DES EXERCICES 2019, 2020 ET 2021

Rubriques	Année 2019		Année 2020		Année 2021		OBSERVATIONS
	Montant en FC	Montant en \$	Montant en FC	Montant en \$	Montant en FC	Montant en \$	
PARITE \$/FC		1672,95		971,80 <sup>1</sup>		999,97 <sup>1</sup>	
VALEURS CIRCULANTES	13 766 565 343,95	8 228 916,19	17 101 526 821,39	8 673 053,46	22 974 934 379,00	11 487 639,50	Le ratio est inférieur à 1, ce qui veut dire que nos avoirs et créances ne couvrent pas nos créances.
DETTES A COURT TERME	29 457 644 672,45	17 608 203,87	41 902 997 799,71	21 251 139,97	44 682 724 462,00	22 341 697,36	
RATIO DE SOLVABILITE	0,47		0,41		0,51		
TRESORERIE ACTIVE	327 985 890,00	196 052,42	812 086 382,10	411 850,28	2 975 329 729,38	1 487 687,18	Le coefficient de liquidité de l'entreprise est très faible la société ne produit donc pas suffisamment de richesse pour épargner ou investir, ce qui prouve que la trésorerie nette est quasi-nulle.
DETTES A COURT TERME	29 457 644 672,45	17 608 203,87	41 902 997 799,71	21 251 139,97	22 974 934 379,00	11 487 639,50	
COEFFICIENT DE LIQUIDITE	0,01			0,02		0,13	
CHARGES DU PERSONNEL	7 052 348 562,89	4 215 516,64	9 015 722 464,00	4 572 331,10	24 763 557 095,00	12 381 964,28	Les charges du personnel prennent 91% de la valeur ajoutée ce qui réduit sensiblement notre capacité d'autofinancement
VALEUR AJOUTEE	14 770 765 488,96	8 829 173,31	7 452 401 208,00	3 779 491,43	27 235 593 991,00	13 618 001,27	
RATIO DE PRODUCTIVITE	0,48		1,21		0,91		
CHARGES DU PERSONNEL	7 052 348 562,89	4 215 516,64	9 015 722 464,00	4 572 331,10	24 763 557 095,00	12 381 964,28	Dans le cas d'une entreprise cciale, les charges du personnel ne peuvent dépasser un maximum de 30% au risque de diminuer les crédits alloués aux invts
CHIFFRE D'AFFAIRES	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56	
RATIO	0,19		0,26		0,38		
CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES	34 037 766 906,18	20 345 955,89	27 924 030 958,00	14 161 695,38	37 470 309 994,00	18 735 436,03	Ce ratio précise la quotité que prene la consommation intermédiaire sur le chiffre d'affaires. En principe elles ne peuvent
CHIFFRE D'AFFAIRES	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56	

<b>RATIO SUR LA PRODUCTION</b>	<b>0,93</b>		<b>0,80</b>		<b>0,58</b>		dépasser 70% de notre production
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56	
<b>CONSOMMATION INTERMEDIAIRE</b>	34 037 766 906,18	20 345 955,89	27 924 030 958,00	14 161 695,38	37 470 309 994,00	18 735 436,03	
<b>RATIO D'EXPLOITATION</b>	<b>1,08</b>		<b>1,25</b>		<b>1,72</b>		
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002,00	8 971 185,57	Le ratio calculé sur les capitaux propres prouve à suffisance notre manque d'indépendance financière
<b>DETTES A COURT TERME</b>	29 457 644 672,45	17 608 203,87	17 101 526 821,39	8 673 053,46	22 974 934 379,00	11 487 639,50	
<b>RATIO D'INDEPENDANCE FINANCIERE</b>	0,21		0,37		0,78		
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002,00	8 971 185,57	La pérennité des activités de LMC n'est pas compromise
<b>CAPITAUX PERMANENTS</b>			24 981 717 221,17	12 669 498,54	38 207 172 443,82	19 103 872,78	
<b>RATIO DE STABILITE</b>			0,25		0,47		
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002,00	8 971 185,57	
<b>TOTAL PASSIF</b>	43 210 538 474,51	25 828 947,95	55 297 082 319,34	28 043 961,01	70 416 456 284,00	35 208 756,27	
	<b>0,15</b>		0,11		0,25		

## **V. VISION MANAGERIALE, OBJECIFS ET STRATEGIES**

### **5.1. VISION MANAGERIALE**

A la lumière du Potentiel du Commerce extérieur congolais, de la configuration des corridors et ports de transit et du diagnostic posé au 30/09/2022, la Vision managériale à l'horizon 2025 est « **l'affirmation de LIGNES MARITIMES CONGOLAISES dans son rôle d'Armement d'Etat, de transporteur maritime et multimodal attiré du commerce extérieur congolais passant par mer** ».

### **5.2. OBJECTIF GLOBAL**

LMC s'assigne comme objectif global **l'augmentation de 0.3% à 2% à l'horizon 2027 de sa participation au transport maritime du commerce extérieur congolais (soit 45 000 tonnes en 2021 à 395 195 tonnes en 2027 correspondant à un taux d'accroissement de l'ordre de 778 %).**

Partant de cet objectif stratégique et d'une façon spécifique, pour se déployer sur les corridors où elle n'est pas et saisir les opportunités lui offertes par le Commerce extérieur congolais par mer, LMC s'assigne les objectifs spécifiques repris ci-après.

### **5.3. OBJECTIFS SPECIFIQUES**

Ci-après le tableau des objectifs y compris les actions à entreprendre, les intervenants et les résultats attendus.

OBJECTIFS SPECIFIQUES	ACTIONS	INTERVENANTS	DELAI			RESULTATS
			2023	2024	2025	
<b>I. GOUVERNANCE</b> <b>1.1 CADRE LEGAL</b> - Obtenir de l'Etat un cadre légal garantissant l'exercice aisé des activités de LMC	- Ratifier les conventions maritimes internationales (STCW 95, MARPOL 73/78, MLC 2006, ISPS CODE, ISM CODE, REGLES DE ROTTERDAM 2009) - Ratifier les traités internationaux (Charte Africaine de Transport Maritime, Accords maritimes entre la RDC et la RC) - Renforcer la base légale de la perception des droits de trafic maritime par son élévation du niveau d'Arrêté ministériel au niveau de Loi	- Présidence de la Rép., Parlement, Gvnmnt, CA, DG, CJ, DF	X			- Sécurisation de l'exploitation  - Sécurisation de l'exploitation  - Signature de l'Ordonnance/Décret-loi sur la perception des droits de trafic maritime
<b>1.2 INSTRUMENTS DE PILOTAGE</b> - Assurer une gestion par objectifs	- Se servir des instruments de pilotage opérationnels (Plan de relance 2023-2025, Budget, Contrats de performance sectoriels, Loi relative aux marchés publics, Manuel des procédures (DRH & DF) - Mettre en place une commission ad hoc chargée de finaliser le manuel des procédures (Commercial et Exploitation)	- DG, CEPI, DF, CG, CJ  - DG, AUDIT INTERNE, Autres Directions	X	X	X	- Opérationnalisation des instruments de pilotage  - Disponibilité des manuels (Commercial et Exploitation)
<b>1.3 CADRE STRUCTUREL</b> - Doter l'Entreprise d'un organigramme adapté à son activité principale (l'exploitation maritime)	- Elaborer et mettre en œuvre le nouvel organigramme	- CA, DG, DRH	X			- Opérationnalisation du nouvel organigramme
<b>1.4 INVESTISSEMENTS</b> - Accroître la capacité de production et d'investissement au regard des besoins - Acquérir des conteneurs - Développer les ports secs (Kolwezi, Dar-es-Salam)	- Solliciter une subvention d'équipements - Exécuter le budget d'investissement (cfr annexe ...) - Mobiliser les fonds nécessaires - Procéder à l'aménagement des aires de stockage	Gvt, CA, DG, CEPI, DF - DG, DF Gvt, CA, DG, DEX, DF DG, DCOM, DEX, DRH	X	X	X	- Augmentation de la capacité de production et d'investissement - Facilitation de l'exploitation des navires - Opérationnalisation du transport multimodal - Elargissement du portefeuille 'activités

OBJECTIFS SPECIFIQUES	ACTIONS	INTERVENANTS	DELAI			RESULTATS
			2023	2024	2025	
<b>II. EXPLOITATION</b> - Maitriser les coûts d'exploitation des navires - Acquérir un quai en propre - Développer le transport routier	- Réduire le temps de séjour dans les ports	DEX	X	X	X	-Augmentation de la marge bénéficiaire
	- Saisir les instances gouvernementales compétentes	Gvt, CA, DG, DEX, DF			X	-Disponibilité permanente d'un quai
	- Acquérir des matériels de traction et de manutention	DG, DEX, DCOM, DF, DRH	X	X	X	-Participation au transport pré et post-acheminement
<b>III. COMMERCIAL</b> - Consolider la ligne Nord Continent (NOCO) - Diversifier les lignes à exploiter  - Se positionner à Pointe Noire, à Dar-es-Salaam et autres ports de transit  - Percevoir les droits de trafic à l'import (ports de transit)  - Obtenir l'inscription de l'Entreprise dans le manuel des procédures du Ministère des Mines pour la majoration du taux de rétribution de la redevance minière	- Positionner un navire à longue durée	DG, DCOM, DEX	X	X	X	- Fidélisation de la clientèle
	- Développer un marketing de proximité et d'écrémage	DG, DCOM, DEX	X	X	X	- Augmentation de la participation de LMC au commerce extérieur
	- Ouvrir une représentation à Dar-es-Salaam et à Pointe Noire	DG, DCOM, DRH	X			- Accroître le portefeuille d'activités
	- Désigner des agents maritimes dans les ports de transit	DG, DCOM	X	X		
	- Recourir à l'interfaçage des systèmes de gestion (GUICE, LMC-services)	DG, DCOM	X	X		- Constitution d'un matelas financier pour d'éventuels investissements
- Œuvrer pour que LMC soit inscrite dans la 3ème édition du manuel des procédures au Secrétariat du Ministère des Mines	DG, DCOM	X			- LMC est reprise dans le manuel des procédures du Ministère des Mines	
<b>IV. RESSOURCES HUMAINES</b> - Renforcer les capacités des agents  - Renforcer les outils de gestion des ressources humaines  - Aménager le cadre de travail - Finaliser la mise à la retraite	- Actualiser et mettre en œuvre le plan triennal de formation	DRH - DF	X			-Accroître la productivité du personnel
	-Doter les agents d'outils et équipements de travail	DRH - DF	X	X	X	
	- Elaborer un plan de gestion de carrière	DRH - CEPI - DF	X			-Plan de gestion de carrière disponible
	- Elaborer le glossaire des tâches et attribuer le "Job description individuel"	DRH, AUTRES DIRECT*	X			- Glossaire des tâches disponible
	- Réhabiliter les bâtiments	DG - DRH - DF	X			
- Mettre à la retraite les agents y éligibles en temps réel	DG - DRH - DF - DSN	X	X	X	- Retraite assurée	

OBJECTIFS SPECIFIQUES	ACTIONS	INTERVENANTS	DELAI			RESULTATS
			2023	2024	2025	
<b>V. FINANCES</b> - Améliorer la capacité financière de l'Entreprise  - Maîtriser les flux de trésorerie	- Solliciter une subvention d'équilibre - Solliciter le relèvement du taux de rémunération de 1% à 2 % pour les services terrestres et de 2% à 5 % pour les services maritimes, dans la traçabilité de transport des produits miniers.	Gvt, CA, DG, CEPI, DF	X X X	X X X	X X X	- Rétablissement des équilibres rompus - Augmentation des revenus de traçabilité des produits miniers
	- Assainir les états financiers - Elaborer et exécuter le plan de trésorerie	DG - DF DG - DF	X X	X X	X X	- Plan de trésorerie disponible

## **5.4. STRATEGIES GLOBALES**

En sa qualité d'Armement national, LMC devra adopter une stratégie de renforcement de son action axée sur :

- Le renforcement de sa capacité de mobilisation des fonds et de sa participation dans les transports maritimes par l'exploitation des trafics et transports à sa portée ;
- La diversification des activités par l'intégration verticale avec le transport routier entre les ports desservis et leur hinterland ainsi que l'aménagement des parcs à conteneurs et des ports secs ;
- La recherche des synergies profitables avec d'autres partenaires maritimes et financiers de manière à élargir ses revenus et à augmenter la part du marché et.
- Le recours à l'interfaçage des systèmes de gestion (GUICE, LMC services) pour la perception des droits de trafic sur toute l'étendue du territoire congolais.

Dans l'accomplissement de ces objectifs, un nombre important de projets sont à développer. Ci-dessous, nous en donnons une liste qui n'est pas exhaustive.

## **5.5. STRATEGIES SPECIFIQUES**

### 1. Axe de gouvernance

- Solliciter un cadre légal devant garantir les prérogatives reconnues à LMC telles :
  - le monopole du transport des produits stratégiques et de souveraineté ;
  - Solliciter l'exclusivité du transport des cargaisons financées par le Trésor Public
  - le monopole de transport des produits miniers, le transport sous TBL / LMC.;
  - la participation de l'armement d'Etat au transport des produits résultant des accords bilatéraux ;
  - Solliciter de l'Etat la Ratification des conventions, chartes et accords bilatéraux et internationaux.

- Solliciter de l'Etat le renforcement de la base légale de la perception des droits de trafic maritime en l'élevant du niveau de l'Arrêté ministériel au celui de la Loi.
  - Adapter les ambitions de la Vision managériale LMC aux exigences actuelles de la numérisation. De manière générale, les avantages suivants doivent être acquis par LMC :
    - Faire mieux, plus vite et moins cher que la concurrence,
    - Diversifier les activités, informatiser les tâches de l'entreprise pour une meilleure production
    - Assurer une communication efficace interne et externe
    - Augmenter la présence et la visibilité de l'entreprise sur internet afin de mieux comprendre et servir les clients
2. Stratégies d'exploitation
- Exploiter les lignes à haute intensité des échanges économiques
3. Stratégies commerciales
- Marketing de proximité et d'écrémage
  - Requérir l'accompagnement des services étatiques dans des ports de transit pour la Perception de droits de trafic dans les ports étrangers
4. Axe des ressources humaines
- Assurer la formation des agents en intra et hors entreprise
  - Doter les agents d'outils de travail
  - Assurer le mieux-être social
5. Axe financier
- Négocier des échéanciers raisonnables auprès de banques et de partenaires extérieurs
  - Elaborer de montages financiers permettant la mobilisation des fonds nécessaires pour le financement des projets
  -

## **VI. COMPTE PREVISIONNEL D'EXPLOITATION**

### **6.1. HYPOTHESES DE TRAVAIL**

Le plan d'exploitation vise à « **l'accroissement du taux d'enlèvement des flux commerciaux générés par le commerce extérieur congolais** avec une augmentation de la participation de l'Entreprise dans le commerce extérieur du Pays de 0,3 à 2 %, soit un tonnage maritime transporté de 358.000 tonnes en 2025 ».

Son atteinte repose sur l'exploitation des branches qui sont caractéristiques de l'activité de la société, à savoir :

- 1) Le transport maritime ;**
- 2) Le transport routier (pré et post-acheminement) ;**
- 3) La gestion des ports secs et**
- 4) La perception des droits de trafic maritime.**

## **1. LE TRANSPORT MARITIME**

### **a) Lignes maritimes**

Trois (3) axes maritimes et une activité compensatoire ont été retenus, notamment :

- **Lignes Nord Continent** (Anvers-Matadi-Anvers) avec :
  - 1 navire affrété à temps, redelivvable fin juin ou septembre 2023 ;
  - 1 navire en leasing, le reste de la durée du plan ;
  - 1 navire affrété à temps, à tout moment que l'aliment le permet.
  - Nombre de voyages par an : 8
  - Rotation par voyage : 45 jours.
- **Lignes Extrême-Orient** (Dar es Salam-Shangai-Dar es Salam) avec :
  - 1 navire affrété dès le 2<sup>ème</sup> semestre 2023 ;
  - 1 navire affrété additionnel dès le 2<sup>ème</sup> semestre 2024.
  - Nombre de voyages par an : 4
  - Rotation par voyage : 76 jours.
- **Cabotage sur lignes** (Pointe Noire - RDC) avec :
  - 1 navire affrété LMC dès le 2<sup>ème</sup> semestre 2023,
  - 1 navire en joint-venture, LMC- SOCOTRAM
  - Nombre de voyages par an : 36
  - Rotation par voyage : 10 jours
- **Droits de trafic maritime** :

Il s'agit des droits compensatoires à percevoir par LMC, Armement d'Etat, pour des cargaisons en provenance et à destination de la RDC non transportées par elle. Ils sont actuellement perçus dans le Haut-Katanga et Lualaba à l'export sur les produits miniers et à l'Ouest dans le Kongo Central à l'import comme à l'export.

Dans le cadre de ce plan, la perception devra s'étendre dans les deux sens, à tous les flux du commerce extérieur congolais passant par les ports de transit.

## 2) **LE TRANSPORT ROUTIER**

### Hypothèses d'exploitation

#### **a) Lignes desservies**

2 lignes ont été choisies pour commencer et développer cette activité.

Il s'agit de :

- **Ligne Grand Katanga – Ports de transit** et retour avec 50 trucks dont :
  - 25 dès le 2<sup>ème</sup> semestre 2023 ;
  - 15 additionnels dès 2024 ;
  - 10 additionnels dès 2025.
- **Ligne Kongo Central - Kinshasa** et retour avec 8 trucks dont :
  - 5 dès le 2<sup>ème</sup> semestre 2023 ;
  - 3 additionnels dès 2025.

## 3) **LA GESTION DES PORTS SECS**

Dans le cadre de ce plan, l'érection et l'exploitation d'un port sec à Dar-es-Salaam seront priorisées pour servir de point de regroupement et d'empotage des produits miniers en instance de chargement sur le trajet Far-East.

### **6.2. BUDGET D'EXPLOITATION PLURI-ANNUELLE 2023-2027**

L'objet principal (stratégique) étant l'augmentation de la participation de l'Entreprise dans le commerce extérieur du Pays de 0,3 à 2 %, soit un tonnage transporté de 395.158 tonnes en 2027, ces prévisions de budgets d'exploitation et d'investissement se basent sur le potentiel du trafic maritime congolais tel qu'il s'est est de dégagé dans le tableau plus haut. Le chiffre d'affaires correspondant pour la période est de

**\$US**

**70.252.209 en 2023, \$US 93.346.597 en 2024, \$US 103.842.978 en 2025, \$US 109.035.127 en 2026 et \$US 114.486.883 en 2027.**

#### **BUDGET D'EXPLOITATION PLURI-ANNUELLE**

LIBELLE	2023	2024	2025	2026	2027
<b>I. ROTATION</b>					
PORT	170	290	320	320	320
MER	366	684	828	828	828
ATTENTE/MANŒUVRE	48	90	96	96	96
<b>TOTAL</b>	<b>584</b>	<b>1 064</b>	<b>1 244</b>	<b>1 244</b>	<b>1 244</b>
<b>II. TONNAGE</b>					
T.P. MANIPULE	175 270	297 370	358 420	376 341	395 158
T.P. MANIFESTE					

U.P.	208 443	338 243	378 243	397 155	417 013
<b>FRET MOYEN</b>	<b>147,24</b>	<b>145,77</b>	<b>146,14</b>	<b>146</b>	<b>146</b>
<b>III. PRODUITS</b>					
FRET MANIFESTE	30 692 003	49 305 297	55 275 297	58 039 062	60 941 015
DROIT DE TRAFIC	28 312 156	29 161 521	30 619 597	32 150 577	33 758 106
PRODUITS DE TRANSPORT ROUTIER	6 830 400	10 329 600	13 261 400	13 924 470	14 620 694
PRODUITS DE CONSIGNATION	1 822 382	1 877 054	1 933 365	2 030 033	2 131 535
PRODUITS ACCESSOIRES	2 595 267	2 673 125	2 753 319	2 890 985	3 035 534
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>70 252 209</b>	<b>93 346 597</b>	<b>103 842 978</b>	<b>109 035 127</b>	<b>114 486 883</b>
<b>IV. CHARGES</b>					
<b>A. FRAIS COMMERCIAUX</b>					
FRAIS OPERATIONNELS	1 024 321	1 503 931	1 574 986	1 653 735	1 736 422
FRAIS LIES A L'ESCALE	2 806 939	5 258 025	5 996 937	6 296 784	6 611 623
FRAIS LIES A LA CARGAISON	3 100 819	5 400 319	6 550 069	6 877 572	7 221 451
FRAIS LIES AUX RECETTES	1 546 504	3 075 941	3 650 816	3 833 357	4 025 025
FRAIS D'AGENCE	330 041	861 323	1 126 964	1 183 312	1 242 478
FRAIS DIVERS	227 656	375 313	375 313	394 079	413 783
<b>TOTAL FRAIS COMMERCIAUX</b>	<b>9 036 280</b>	<b>16 474 853</b>	<b>19 275 086</b>	<b>20 238 839</b>	<b>21 250 781</b>
<b>MARGE COMMERCIALE</b>	<b>61 215 929</b>	<b>76 871 744</b>	<b>84 567 893</b>	<b>88 796 288</b>	<b>93 236 102</b>
<b>B. FRAIS NAVIRES</b>					
COMBUSTIBLE	6 506 583	11 163 333	12 354 033	12 971 735	13 620 321
ASSURANCES ET CLAIMS	514 370	923 420	996 320	1 046 136	1 098 443
LOYERS D'AFFRETEMENTS	3 280 000	4 480 000	4 480 000	4 704 000	4 939 200
FRAIS CONTENEURS	640 583	1 012 216	1 039 936	1 091 933	1 146 529
FRAIS NAVIRES DIVERS	231 859	379 327	400 327	420 343	441 361
GAGE	51 039	153 117	204 156	214 364	225 082
FRAIS VOY/REPAR	-	-	-		
PROVISION BOUCHE	9 450	28 350	37 800	39 690	41 675
FRAIS PHARM	-	-	-		
LUBRIFIANTS	56 572	104 452	128 392	134 812	141 552
CLASS + DERATISATION	29 776	54 976	67 576	70 955	74 503
RADIO-TELECOMMUNICATION	6 948	12 828	15 768	16 556	17 384
FOURNITURES DE PONT	24 812	45 812	56 312	59 128	62 084

FOURNITURES DE MACHINES	39 696	73 296	90 096	94 601	99 331
FOURNITURES GENERALES	5 952	10 992	13 512	14 188	14 897
FOURNITURES DE CABINE	5 952	10 992	13 512	14 188	14 897
EAU DOUCE	10 345	19 099	23 476	24 650	25 882
REPARATION DE PONT	29 776	54 976	67 576	70 955	74 503
REPARATION DE MACHINE	55 576	102 616	126 136	132 443	139 065
REPARATION ELECTRIQUE	11 912	21 992	27 032	28 384	29 803
ASSUR. CORPS ET MACHINE	80 917	154 975	192 004	201 604	211 684
<b>TOTAL FRAIS NAVIRES</b>	<b>11 592 118</b>	<b>18 806 769</b>	<b>20 333 964</b>	<b>21 350 662</b>	<b>22 418 195</b>
MARGE OPERATION. BRUTE	49 623 811	58 064 975	64 233 928	67 445 625	70 817 907
<b>RESULT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>49 623 811</b>	<b>58 064 975</b>	<b>64 233 928</b>	<b>67 445 625</b>	<b>70 817 907</b>
FRAIS D'ENSEMBLES	<b>23 946 166</b>	<b>23 897 097</b>	<b>24 954 423</b>	<b>26 202 144</b>	<b>27 512 251</b>
CHARGES DE TRANSPORT ROUTIER	<b>4 095 597</b>	<b>6 308 352</b>	<b>8 028 125</b>	<b>8 429 531</b>	<b>8 851 008</b>
TOTAL CHARGES	<b>48 670 161</b>	<b>65 487 071</b>	<b>72 591 598</b>	<b>76 221 177</b>	<b>80 032 236</b>
RESULTAT NET D'EXPLOITATION	<b>21 582 048</b>	<b>27 859 526</b>	<b>31 251 380</b>	<b>32 813 950</b>	<b>34 454 648</b>

### 6.3. COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL (EN USD)

COMPTES		DESIGNATIONS	PREVISIONS 2023	PREVISIONS 2024	PREVISIONS 2025	PREVISIONS 2026	PREVISIONS 2027
		ACTIVITES D'EXPLOITATION					
70.6		FRET MARITIMES	30 692 003	49 305 297	55 275 297	58 039 062	60 941 015
70.6		PRODUITS DE CONSIGNATION	1 822 382	1 877 054	1 933 365	2 030 033	2 131 535
70.6		DROIT DE TRAFIC	28 312 156	29 161 521	30 619 597	32 150 577	33 758 106
70.6		PRODUITS ROUTIERS	6 830 400	10 329 600	13 261 400	13 924 470	14 620 694
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>			<b>67 656 941</b>	<b>90 673 472</b>	<b>101 089 659</b>	<b>106 144 142</b>	<b>111 451 349</b>
70.7		PRODUITS ACCESSOIRES	2 595 267	2 673 125	2 753 319	2 890 985	3 035 534
	60	ACHAT ET VARIATION DE STOCKS	7 053 678	11 726 841	12 951 351	13 598 919	14 278 864
	61	TRANSPORT	697 669	718 599	761 715	799 801	839 791
	62	SERVICES EXTERIEURS	1 640 325	1 689 535	1 790 907	1 880 452	1 974 475
	63	AUTRES SERVICES EXTERIEURS	22 714 465	35 058 605	40 193 024	42 202 675	44 312 809
	64	IMPOTS ET TAXES	660 611	683 475	723 341	759 508	797 483
	65	AUTRES CHARGES	4 834 842	4 209 387	4 086 594	4 290 924	4 505 470
<b>CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES</b>			<b>37 601 590</b>	<b>54 086 442</b>	<b>60 506 932</b>	<b>63 532 279</b>	<b>66 708 893</b>
<b>13.3</b>		<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>32 650 618</b>	<b>39 260 155</b>	<b>43 336 046</b>	<b>45 502 848</b>	<b>47 777 991</b>
	66	CHARGES DU PERSONNEL	10 285 710	10 594 281	11 229 938	11903734,28	12617958,34
<b>13.4</b>		<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>22 364 908</b>	<b>28 665 874</b>	<b>32 106 108</b>	<b>33 599 114</b>	<b>35 160 032</b>
	68.1	DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	1 131 069	3 044 133	10 669 379	12 607 196	13 029 828
	69.1	DOTATION AUX PROVISIONS	112 000	117 000	120 000	126000	132300
<b>13.5</b>		<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>21 121 839</b>	<b>25 504 741</b>	<b>21 316 729</b>	<b>20 865 918</b>	<b>21 997 905</b>
77		REVENUS FINANCIERS ET ASSIMILES					

	67	FRAIS FINANCIERS ET CHARGES ASSIMILEES	3 698 541	14 399 212	20 553 817	20 248 327	18 584 726
13.6		RESULTAT FINANCIER	-3 698 541	-14 399 212	-20 553 817	-20 248 327	-18 584 726
13.7		RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	17 423 298	11 105 528	762 912	617 591	3 413 179
89		IMPOTS SUR LE RESULTAT	6 098 154	3 886 935	267 019	216 157	1 194 613
131		RESULTAT NET	11 325 143	7 218 593	495 893	401 434	2 218 566
		CAPACITE D'AUTO- FINANCEMENT GLOBAL	12 568 213	10 379 727	11 285 272	13 134 630	15 380 694

### 6.3. PLAN DE TRESORERIE 2023-2027

<u>LIBELLES</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>
<b>I.REPORT</b>	5 747 783,91	6 506 078,21	12 246 439,56	14 806 652,88	21 516 865,57
<b>II. ENCAISSEMENTS</b>					
<b>1. LIGNE NOCO</b>					
FRET MARITIMES NOCO SOUTH BOUND	18 548 712,00	18 758 658,00	19 316 452,00	20 282 274,60	21 296 388,33
FRET MARITIMES NOCO NORTH BOUND	248 680,00	497 360,00	497 360,00	522 228,00	548 339,40
RECETTES DE CONSIGNATION	1 822 382,00	1 877 054,00	1 933 365,00	2 030 033,25	2 131 534,91
DROIT DES TRAFICS	27 600 000,00	28 161 521,00	29 619 597,00	31 186 059,54	32 745 362,52
<b>TOTAL CA</b>	<b>48 219 774,00</b>	<b>48 797 233,00</b>	<b>50 869 414,00</b>	<b>53 498 367,39</b>	<b>56 173 285,76</b>
REDEVANCES MINIERES	3 113 313,34	3 013 313,34	2 913 313,34	3 058 979,00	3 211 927,95
BAILLEURS DE FONDS	20 202 385,94	10 287 134,96			
SUBVENTION DE L'ETAT	172 652 419,00				
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>256 988 292,28</b>	<b>88 970 406,30</b>	<b>88 210 502,34</b>	<b>92 706 510,15</b>	<b>97 341 835,65</b>
<b>2. FAR-EAST</b>					
FRET MARITIMES EAST BOUND	3 360 000,00	7 080 000,00	8 440 000,00	8 862 000,00	9 305 100,00
FRET MARITIMES WEST BOUND	2 610 000,00	7 830 000,00	10 440 000,00	10 962 000,00	11 510 100,00
<b>TOTAL FRETS FAR-EAST</b>	<b>5 970 000,00</b>	<b>14 910 000,00</b>	<b>18 880 000,00</b>	<b>19 824 000,00</b>	<b>20 815 200,00</b>
<b>3. FRETS ROUTIERS</b>					
KONGO-CENTRAL-KINSHASA-KINSHASA-KONGO-CENTRAL	998 400,00	998 400,00	1 597 400,00	1 677 270,00	1 761 133,50
DAR-AS-SALAM-KATANGA-DAR-AS-SALAM	5 832 000,00	9 331 200,00	11 664 000,00	12 247 200,00	12 859 560,00
KIVU-DAR-AS-SALAM	-	1 633 125,00	2 286 375,00	2 400 693,75	2 520 728,44
<b>S/TOTAL FRETS ROUTIERS</b>	<b>6 830 400,00</b>	<b>11 962 725,00</b>	<b>15 547 775,00</b>	<b>16 325 163,75</b>	<b>17 141 421,94</b>
<b>EMPRUNTS BANCAIRE**</b>	<b>12 000 000,00</b>	<b>15 000 000,00</b>	<b>6 250 000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ENCAISSEMENTS</b>	<b>281 788 692,28</b>	<b>130 843 131,30</b>	<b>128 888 277,34</b>	<b>128 855 673,90</b>	<b>135 298 457,59</b>
<b>III. DECAISSEMENTS</b>					
<b>1.NOCO</b>					
DEPENSES D'EXPLOITATION SB	8 745 080,00	8 767 004,00	9 767 004,00	10 255 354,20	10 768 121,91
DEPENSES D'EXPLOITATION NB	7 676 264,00	3 115 046,00	3 115 046,00	3 270 798,30	3 434 338,22
<b>TOTAL DEPENSES D'EXPLOITATION NOCO</b>	<b>16 421 344,00</b>	<b>11 882 050,00</b>	<b>12 882 050,00</b>	<b>13 526 152,50</b>	<b>14 202 460,13</b>
<b>2. FAR EAST</b>					
DEPENSES D'EXPLOITATION EAST BOUND	1 640 202,00	4 920 606,00	6 560 808,00	6 888 848,40	7 233 290,82
DEPENSES D'EXPLOITATION WEST BOUND	2 687 226,00	8 061 678,00	10 748 904,00	11 286 349,20	11 850 666,66
<b>TOTAL DEPENSES FAR-EAST</b>	<b>4 327 428,00</b>	<b>12 982 284,00</b>	<b>17 309 712,00</b>	<b>18 175 197,60</b>	<b>19 083 957,48</b>
<b>3. ROUTIERS</b>					
DEPENSES D'EXPLOITATION KONGO-CENTRAL-KINSHASA-KINSHASA-KONGO-CENTRAL	407 673,87	407 673,87	652 278,20	684 892,11	719 136,72
DEPENSES D'EXPLOITATION DAR-AS-SALAM-KATANGA-DAR-AS-SALAM	3 687 923,58	5 900 677,73	7 375 847,16	7 744 639,52	8 131 871,49
DEPENSES D'EXPLOITATION KIVU-DAR-SA-SALAM	-	1 074 323,58	1 504 053,01	1 579 255,66	1 658 218,44
<b>TOTAL DEPENSES TRANSPORT ROUTIER</b>	<b>4 095 597,45</b>	<b>7 382 675,18</b>	<b>9 532 178,37</b>	<b>10 008 787,29</b>	<b>10 509 226,65</b>
INVESTISSEMENT*	217 423 017,71	35 666 861,65	17 535 271,87	7 746 209,80	12 678 958,14
REMBOURSEMENT EMPRUNTS	3 350 000,00	3 450 000,00	3 550 000,00	3 727 500,00	3 913 875,00
ENGAGEMENTS FINANCIERS	3 698 541,09	14 399 212,47	20 553 816,93	20 248 327,44	18 584 725,94

IBP	6 690 587,01	17 090 927,05	20 858 497,44	21 901 422,31	22 996 493,43
CONTRIBUTION AU BUDGET DE L'ETAT	119 166,00	131 082,00	142 999,00	150 148,95	157 656,40
<b>4, ENGAGEMENTS PRIS PAR L'ENTREPRISE</b>	<b>13 858 294,10</b>	<b>35 071 221,52</b>	<b>45 105 313,37</b>	<b>46 027 398,70</b>	<b>45 652 750,77</b>
<b>5.FRAIS D'ENSEMBLE</b>	<b>19 156 932,80</b>	<b>22 117 677,60</b>	<b>23 963 538,40</b>	<b>26 661 715,32</b>	<b>29 494 801,09</b>
<b>TOTAL DECAISSEMENTS</b>	<b>275 282 614,06</b>	<b>125 102 769,95</b>	<b>126 328 064,01</b>	<b>122 145 461,21</b>	<b>131 622 154,25</b>
VARIATION DE TRESORERIE	6 506 078,21	5 740 361,35	2 560 213,32	6 710 212,69	3 676 303,34
<b>SOLDE DE TRESORERIE</b>	<b>6 506 078,21</b>	<b>12 246 439,56</b>	<b>14 806 652,88</b>	<b>21 516 865,57</b>	<b>25 193 168,91</b>

N.B : (\*) Acquisition 5 navires polyvalents pour un montant de 172.652.416 USD en 2023, avec subvention d'équipement de l'Etat Congolais

#### **6.4. PROGRAMME D'INVESTISSEMENT**

## Ci-dessous le plan d'investissement de 2023 à 2027

Tableau 7 : Budget d'investissement quinquennal 2023-2027 (en Dollars américains)

<i>Calendrier civil</i>	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Calendrier Plan de relance</i>	0	1	2	3	4	5
<b>RESSOURCES</b>						
Emprunt bancaire LMC		12 000 000,00	15 000 000,00	6 250 000,00		-
Bailleurs Extérieurs		20 202 385,94	10 287 134,96	-		
Subvention Equipements de l'Etat		172 652 419,00	-	-		
Autofinancement		12 568 212,77	10 379 726,69	11 285 271,87	7 746 209,80	12 678 958,14
<b>Total Ressources</b>		<b>217 423 017,71</b>	<b>35 666 861,65</b>	<b>17 535 271,87</b>	<b>7 746 209,80</b>	<b>12 678 958,14</b>
<b>EMPLOIS</b>						
Acquisition Navires polyvalents		22 593 675,00	-	-		12 678 958,14
Acquisition 5 Navires sur fonds de l'Etat		172 652 419,00	-	-		
Acquisition Conteneurs 20', 40' et frigorifiques		6 500 000,00	5 716 000,00	-	2 060 494,22	
Construction Port sec à Kolwezi		1 500 000,00	7 250 000,00	4 628 902,44		
Aménagement Aire de stockage de Dar Es Salam		-	8 750 000,00	-		
Formation du personnel		500 000,00	500 000,00	605 757,43		
Renforcement Infrastructures médicales				2 500 000,00		
Aménagement Port sec de Kinshasa			3 409 014,49	3 448 526,00		
Aménagement Port sec de Matadi		1 000 000,00	3 000 000,00	1 500 000,00		
Aménagement Port sec de Boma		1 000 000,00	1 500 000,00	1 000 000,00		
Aménagement Port sec de Lufu			2 405 384,76	1 500 000,00		
Exploitation Ligne Matadi-Pointe Noire		679 149,28	-	-		
Exploitation Ligne DUBAI		-	-	-	5 685 715,58	
Exploitation Ligne CHINE		6 136 774,43	-	-		
Achat Matériel roulant (Trucks)		4 861 000,00	3 136 462,40	2 352 086,00	-	
<b>Total Emplois</b>		<b>217 423 017,71</b>	<b>35 666 861,65</b>	<b>17 535 271,87</b>	<b>7 746 209,80</b>	<b>12 678 958,14</b>

## **6.5. CONTRIBUTION DIRECTE A L'ECONOMIE NATIONALE**

Tableau 7 : Contribution directe à l'économie nationale pour les trois premières années du Plan de relance (en \$US).

<b>LIBELLES</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Frais commerciaux payés dans les ports congolais (*)	2 259 070	4 118 713	4 818 772
Gages de navigants congolais (*)	15 312	45 935	61 247
Frais généraux	23 946 166	23 897 097	24 954 423
IMPOT SUR BENEFICE	7 553 717	9 750 834	10 937 983
<b>SOUS/TOTAL</b>	<b>33 774 265</b>	<b>37 812 579</b>	<b>40 772 425</b>

*(\*) Pour les frais commerciaux dans les ports congolais sont estimés à 25% du total des frais commerciaux et pour gages de navigants, 30 % de gages ont été considérés étant donné que LMC devra recourir aux navigants étrangers principalement pour les officiers*

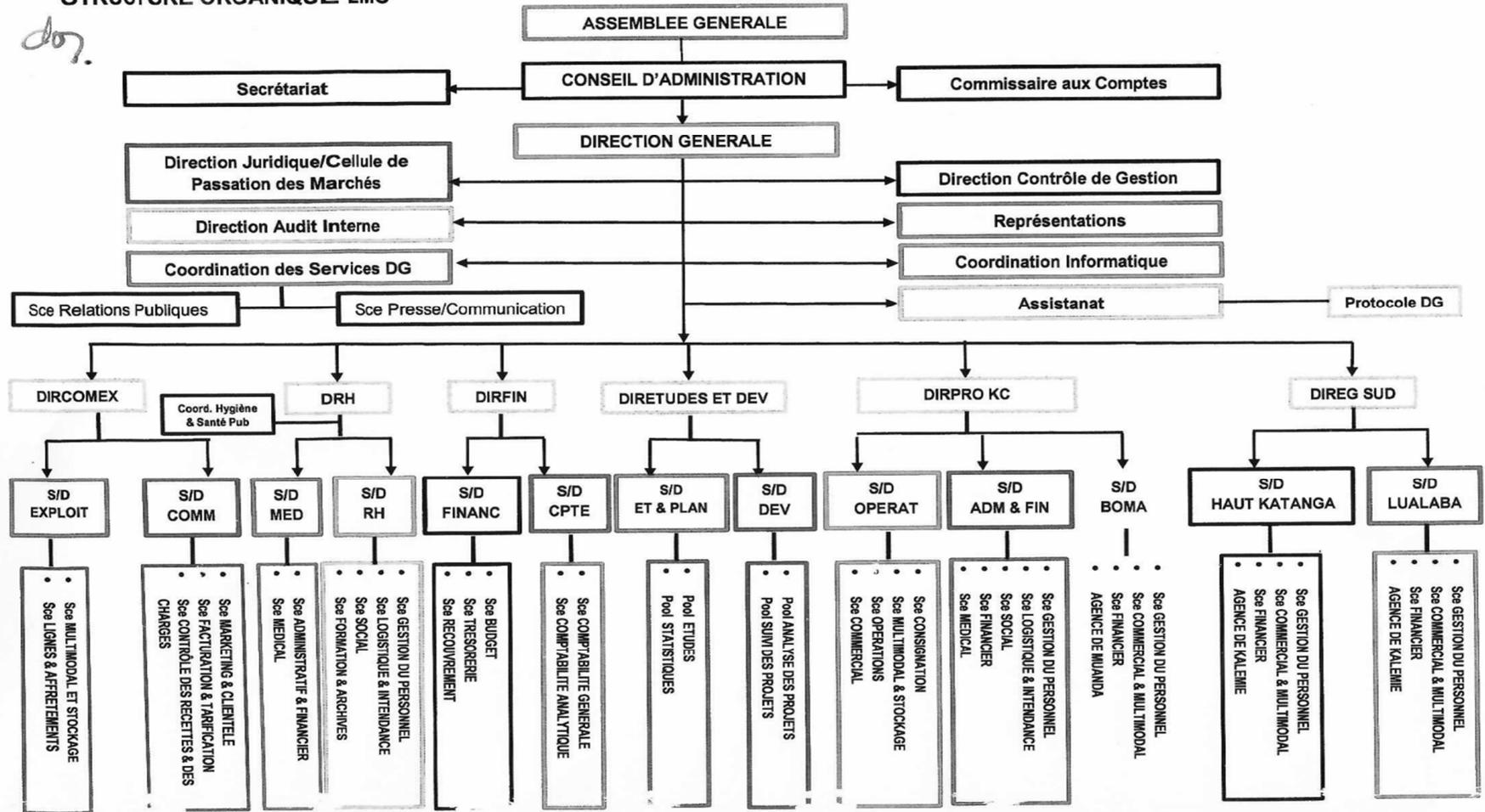
## **VII. REORGANISATION DU CADRE ORGANIQUE**

L'organigramme ci-après modifie et remplace le cadre organique de janvier 2022 afin d'atteindre les objectifs que s'assigne l'Entreprise, sous la conduite de la nouvelle Direction Générale.

De ce fait, quatre (4) réajustements s'avèrent nécessaires pour un rendement optimal de la Société à savoir :

1. Une nouvelle direction appelée « Direction Commerciale et d'exploitation » en lieu et place de la Direction commerciale et Développement ;
2. La Direction des Etudes redevient une direction opérationnelle ;
3. L'Informatique est détachée de la Direction Etudes et devient une Technostructure et
4. Il est créé une structure appelée « Assistanat » rattachée à la Direction générale.

**STRUCTURE ORGANIQUE LMC**



## **VIII. MECANISME DE SUIVI ET D’EVALUATION**

Le suivi et l’évaluation se feront sur une base annuelle en rapport avec l’exécution budgétaire et également par les indicateurs de performance dont liste en annexe (Annexe 2)

## **IX. CONCLUSION**

Il ressort clairement de l’étude des corridors de desserte maritime de la RDC et des lignes susceptibles d’être exploitées que le potentiel de l’Armement National dans le flux généré par le commerce extérieur de la RDC passant par voie maritime est très grand.

Le trafic congolais dans son ensemble s’est chiffré à plus de 17,7 millions de tonnes en 2021 pour un fret d’une valeur estimée de plus ou moins 2.1 milliards dollars américains. Malheureusement, la participation de LMC dans ce trafic en termes de tonnage et le déploiement sur les corridors et dans les ports de transit est très marginale.

Au regard de ce qui précède et en tant qu’Armement National et instrument du Commerce extérieur congolais, LMC s’assigne comme objectif principal l’augmentation du tonnage transporté de 45 000 tonnes en 2021 à 358 000 Tonnes en 2025 soit un accroissement de 0.3% à 2% de sa participation au commerce extérieur.

En effet, le fait que les plus grands armateurs tels que MAERSK, PIL, COSCO et CMA-CGM, présents dans tous les corridors choisissent de pratiquer l’économie d’échelle c’est-à-dire, aligner des gros navires, fréquenter plus de ports possibles pour ainsi maximiser leur gain avec un long transit-time au détriment des clients, constitue une faiblesse dont peut s’emparer LMC pour pouvoir desservir en lignes directes certains ports du pays, de la région et même du continent Africain avec un court transit-time.

L’Entreprise devra disposer d’une structure chargée entre-autres de partenariats armatoriaux afin de rechercher des synergies pour les activités qu’elle ne saurait réaliser seule et pour parer au bradage des taux de fret pratiqués par les grands armateurs opérant en alliance.

En plus, le navire en propre constitue en soi un moyen de conviction pour les partenaires potentiels. En disposer donnera à l’Entreprise un atout indéniable dans les négociations. Vu les ambitions de l’Entreprise, cet outil d’exploitation est par conséquent prioritaire dans la poursuite de notre objectif.

Pour ce faire, la Direction Générale sollicite l'appui du Conseil d'Administration pour la mobilisation de ressources financières aux fins de la concrétisation du potentiel de l'exploitation maritime ci-haut démontré et pour une participation significative de l'Arment d'Etat au transport fret maritime généré par la RDC.

Fait à Kinshasa, le 19.01.2023



**Jean-Claude MUKENDI MBIYAMUENZA**  
Directeur Général

# ANNEXES

## Liste des annexes

- Annexe 1 : Résumé des hypothèses de travail Annexe 1 : Résumé des hypothèses de travail
- Annexe 2 : Les indicateurs d'évaluation de performance 2022 – 2025
- Annexe 3 : Business-Plan 2023 – 2027

## **ANNEXE 1 : RESUME DES HYPOTHESES DE TRAVAIL**

### **A : DONNEES DE CALCUL**

#### **1 Cycle de production**

Pour les quatre lignes à exploiter, le cycle de production se présente de la manière ci-après :

- Un navire Cargo Multipurpose de  $\pm$  18.000 tonnes métriques de port en lourd sera aligné sur la ligne Anvers Matadi en remplacement des navires affrétés. Le voyage aller-retour dure 45 jours. La traversée en mer dure 16 jours à l'aller comme au retour avec une vitesse moyenne de 13 nœuds dans les conditions météorologiques normales et séjour en port est de 13 jours soit 3 jours pour le chargement et 10 jours pour le déchargement.
- Un navire Cargo Multipurpose de  $\pm$  27.000 tonnes métriques de port en lourd sera aligné sur la ligne RDC – Chine.
- Le voyage aller-retour dure 76 jours. La traversée en mer dure est de 30 jours à l'aller comme au retour avec une vitesse moyenne de 13 nœuds dans les conditions météorologiques normales. Le séjour en port est de 16 jours soit 5 jours pour le chargement et 16 jours pour le déchargement
- Un navire Cargo Multipurpose de  $\pm$  27.000 tonnes métriques de port en lourd sera aligné sur la ligne RDC/Dar es Salaam – Dubaï. Le voyage aller-retour dure 27 jours. La traversée en mer dure 9 jours à l'aller comme au retour avec une vitesse moyenne de 13 nœuds dans les conditions météorologiques normales. Le séjour en port est de 9 jours soit 3 jours pour le chargement et 9 jours pour le déchargement.
- Deux navires Cargo Multipurpose de  $\pm$  8.000 tonnes métriques de port en lourd chacun seront affectés au trafic cabotier entre Pointe-Noire et Matadi. Le voyage aller-retour dure 10 jours. De Pointe-Noire à Matadi, le voyage est de 2 jours étant donné que la navigation de après 14 heures n'est pas possible et encore 2 jours dans le sens inverse. Le séjour en port est de 6 jours soit 2 jours pour le chargement à Pointe-Noire et 4 jours pour le déchargement à Matadi

## **2. Production**

**Pour la ligne Anvers-Matadi**, la capacité de charge pourra s'améliorer après l'aménagement du Port en eaux profondes de Banana qui pourra permettre un tonnage de 9.000 tonnes à la sortie comme à l'entrée du fleuve Congo sans limitation de charge.

Dans le cadre du présent projet, le tonnage initial par voyage est de 6.500 tonnes ou l'équivalent de 450 conteneurs TEUs (20 pieds) à l'import et à l'export le navire rentre sur ballast, une augmentation annuelle de 5 % à l'import pour les premières six années du projet. Ceci tient compte de l'augmentation de profondeur dans le bief maritime du fleuve Congo en consécutive aux travaux de dragage entreprise par la CVM (la Congolaise de Voies Maritime ex RVM).

Le ratio UP/T pour la cargaison à l'import est de 2,5 compte tenu de la qualité de cargaison transportée dont notamment les conteneurs pleins et les matériels roulants.

Le taux de frais moyen est de 161 \$ à l'import.

**Pour la ligne RDC - Chine**, la capacité de charge projetée est de 900 conteneurs à l'import équivalent à un tonnage de 13.000 tonnes.

Dans le cadre du présent projet, à l'export, le navire rentre sur ballast. Une augmentation annuelle de 5 % à l'import pour les premières six années du projet.

Le ratio UP/T pour la cargaison à l'import est de 2,5 compte tenu de la qualité de cargaison transportée dont notamment les conteneurs pleins et les matériels roulants.

Le taux de frais moyen est de 200 \$ à l'import.

**Pour la ligne RDC/Dar es Salaam**, la capacité de charge projetée est de 800 conteneurs à l'import équivalent à un tonnage de 12.000 tonnes.

Dans le cadre du présent projet, à l'export, le navire rentre sur ballast. Une augmentation annuelle de 5 % à l'import pour les premières six années du projet.

Le ratio UP/T pour la cargaison à l'import est de 2,5 compte tenu de la qualité de cargaison transportée dont notamment les conteneurs pleins et les matériels roulants.

Le taux de frais moyen est de 150 \$ à l'import.

**Pour la ligne Pointe-Noire-Noire**, un trafic cabotier important se déroule

entre les ports concernant essentiellement les marchandises en transbordement au Port de Pointe-Noire à destination de la RDC. La capacité de charge projetée est de 400 conteneurs à l'import équivalent à un tonnage de 6.000 tonnes.

Dans le cadre du présent projet, à l'export, le navire rentre sur ballast. Une augmentation annuelle de 5 % à l'import pour les premières six années du projet.

Le taux de frais moyen est de 100 \$ à l'import.

### **3. Charges**

#### **3.1. Les frais commerciaux**

Les charges commerciales sont fonction de la production générée et se répartissent comme suit :

- Frais opérationnel : 3,5 %
- Frais lié à l'escale : 8,75 %
- Frais lié à la Cargaison : 15,70 %
- Frais lié aux recettes : 6,4 %
- Frais d'agence : 0,55 %

#### **3.2. Les frais navires**

Les frais navires sont essentiellement fonction du voyage et aussi de la cargaison transportée

- Combustible : consommation journalière

##### **Pour la ligne Anvers-Matadi**

- HFO : 21 T/J (en mer) ;
- MDO : 2.5 T (en port)

##### **Pour la ligne RDC - Chine**

- HFO : 23 T/J (en mer) ;
- MDO : 4 T (en port)

##### **Pour la ligne RDC/Dar es Salaam**

- HFO : 21 T/J (en mer) ;
- MDO : 2.5 T (en port)

##### **Pour la ligne Pointe-Noire-Noire**

- HFO : 21 T/J (en mer) ;
- MDO : 2.5 T (en port)

Avec l'option de la production d'électricité par dérivation de puissance du moteur de propulsion, le MDO n'est consommé qu'en

port ou au mouillage.

La consommation en combustible augmente avec la salissure de la coque (Fouling) et revient à la normale après la cale sèche.

- Assurance Claims : essentiellement lié à la cargaison pour couvrir les avaries à la cargaison transportée ;
- Frais conteneurs : sont constitués essentiellement de dépenses de réparation et aussi de frais liés au stockage et à la manutention sur le parc. La durée de vie normale d'un conteneur est de 10 ans et peut aller jusqu'à 15 ans si les travaux de reconditionnement ont été effectués à la septième année.  
Ainsi, à partir de la huitième année, le coût est majoré de 2,5 % tenant compte des travaux entrepris pour le reconditionnement jusqu'à la onzième année et à partir de la onzième année jusqu'à la quinzième année, la majoration est de 1,5 % en tenant compte de l'usure normale de conteneur.
- Frais divers : sont de différents menus frais engagés pour le compte du voyage et qui ne sont pas à classer dans les frais commerciaux.

### **3.3. Frais Equipage**

- Gages : les gages tiennent compte du barème ITF selon la convention en cours. Une augmentation annuelle du barème des navigants de 2% est prévue ;
- Frais voyage et rapatriement : tiennent compte de la ligne exploitée et de navigants embarqués sur ou débarqués du navire dans un port autre que celui de leur résidence officielle par an et ceci représente un pourcentage dégagé sur les frais équipage.
- Provision bouche et buvette : un grammage de 10 \$ par jour et par membre d'équipage a été retenu pour la restauration des membres d'équipage.
- Produits pharmaceutiques : ceci représente quelques produits essentiels et d'urgence pour l'infirmerie de bord : un forfait 100 \$US par voyage et par membre d'équipage a été retenu. Pour les cas des maladies ou autres malaises, le commandant est appelé à recourir aux hôpitaux et autres centres spécialisés à terre.  
Dans ce cas, le coût est répercuté dans les frais d'ensemble.

### 3.4. Dépenses Techniques

Ces dépenses tiennent compte de la gestion technique et nautique du navire.

- Les lubrifiants : sont essentiellement fonction du séjour en mer du fait du fonctionnement des toutes les machines nécessaires pour la propulsion du navire : un forfait par jour de mer dépendant de la taille du navire a été prévu ;
- Classification + dératisation : cette rubrique est relative aux inspections de classification et autres statutaires effectuées dans les ports et sont fonction du voyage ;
- Radio-télécommunication : avec la révolution dans les techniques de l'information et de la télécommunication (ITC), cette rubrique a été prévue à la baisse (on communique de plus en plus mieux et à moins cher) ;
- Fourniture de pont : concerne l'ensemble des consommables de pont tels que : cordage, amarres ainsi de suite et sont fonction du voyage.
- Fourniture de machine : Idem
- Fourniture générale : Idem
- Fourniture de cabine : Idem
- Les réparations de pont : les réparations machines et les réparations électriques sont fonction du voyage
- Les assurances corps et machines : cette rubrique tient essentiellement compte de la valeur du navire et aussi de l'historique de la gestion technique et nautique et de la technicité des membres d'équipage.
- Eau douce : est fonction essentiellement du séjour en port.  
Il s'agit d'un apport à la quantité d'eau douce produite en mer à partir de l'eau salée par évaporation à vide ou par osmose inverse.

### 3.5. Les frais d'ensemble

Ce sont des frais de structure et regroupent les matières et fournitures consommées, des charges et pertes diverses, des charges du personnel sédentaire, des charges sociales, des impôts et taxes divers et autres amortissements. Ils sont déduits sur base d'un pourcentage représentant l'ensemble de charges

d'exploitation des navires (cfr Budget LMC 2021).

Ligne Chine et Dubaï	:	15 % par navire
Ligne Matadi - Anvers	:	10 % par navire
Ligne Matadi – Pointe-Noire	:	2,5 % par navire

### **3.6. Les cales sèches et grosses réparations**

Le passage en cale sèche est prévu par terme de quatre ans. C'est pendant le temps que le carénage et les grosses réparations seront exécutés. Les provisions sont faites chaque année et tiennent compte de la ligne exploitée et du cout de la manœuvre. Une augmentation des coûts de la cale sèche est prévue pour le premier et deuxième terme. Les cales sèches sont censées prendre 15 jours ouvrables. Et cela est pris en compte dans la programmation des voyages.

### **3.7. Les amortissements**

Pour les navires, nous avons considéré la durée du projet.  
Pour les conteneurs il y a un renouvellement à la 10<sup>e</sup> année.

**ANNEXE N° 2 : LES INDICATEURS D'EVALUATION DE PERFORMANCE 2022 -2025**

<b>LIBELLE</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
VALEUR AJOUTEE	22 322 509	32 650 619	39 260 156	43 336 046
TAUX DE CROISSANCE VALEUR AJOUTEE	-36%	46%	20%	10%
<b>REPARTITION DE LA VALEUR AJOUTEE</b>				
PERSONNEL	15 482 489	10 285 710	10 594 281	11 229 938
OUTILS DE PRODUCTION	700 132	446 250	459 638	487 216
	<b>16 182 621</b>	<b>10 731 960</b>	<b>11 053 919</b>	<b>11 717 154</b>
COEFFICIENT D'EXPLOITATION	1,18	1,41	1,40	1,41
<b>PRODUCTION</b>				
VALEUR	55 655 464	<b>67 656 942</b>	<b>90 673 472</b>	<b>101 089 659</b>
PRODUCTIVITE EN MAIN D'ŒUVRE	0,2782	15%	12%	11%
COUT MOYEN PAR AGENT	21 654	13 623,46	14 032,16	14 874,09
PRODUCTIVITE MOYENNE EN VALEUR	77 840	89 611,84	120 097,31	133 893,59
PRODUCTIVITE PHYSIQUE EN TP	105	175 270	297 370	358 420
<b>INVESTISSEMENT</b>				
CAPACITE GLOBALE D'INVESTISSEMENT	28 686 692	14 474 581	18 568 330	20 800 612
<b>INVESTISSEMENTS</b>	<b>7 663 975,30</b>	<b>217 283 084,00</b>	<b>42 800 988,25</b>	<b>30 550 612,00</b>

# Annexe 3 : Business-plan du Plan de relance 2023 - 2027

Tableau N° 1.	Budget pluriannuel 2023 -2027
Tableau N° 2.	Budget d'investissement quinquennal 2023 -2027
Tableau N° 3.	Tableau d'amortissement des investissements 2023 -2027
Tableau N° 4.	Tableau d'amortissement de emprunts 2023 -2027
Tableau N° 5.	Plan de trésorerie 2023 -2027
Tableau N° 6.	Compte de résultat 2023 -2027
Tableau N° 7.	Trésorerie prévisionnelle 2023 -2027 et calcul du taux interne de rentabilité

**BUDGET D'EXPLOITATION PLURI-ANUELLE**

LIBELLE	2023	2024	2025	2026	2027
<b>I. ROTATION</b>					
PORT	170	290	320	320	320
MER	366	684	828	828	828
ATTENTE/MANŒUVRE	48	90	96	96	96
<b>TOTAL</b>	<b>584</b>	<b>1 064</b>	<b>1 244</b>	<b>1 244</b>	<b>1 244</b>
<b>II. TONNAGE</b>					
T.P. MANIPULE	175 270	297 370	358 420	376 341	395 158
T.P. MANIFESTE					
U.P.	208 443	338 243	378 243	397 155	417 013
<b>FRET MOYEN</b>	<b>147,24</b>	<b>145,77</b>	<b>146,14</b>	<b>146</b>	<b>146</b>
<b>III. PRODUITS</b>					
FRET MANIFESTE	30 692 003	49 305 297	55 275 297	58 039 062	60 941 015
DROIT DE TRAFIC	28 312 156	29 161 521	30 619 597	32 150 577	33 758 106
PRODUITS DE TRANSPORT ROUTIER	6 830 400	10 329 600	13 261 400	13 924 470	14 620 694
PRODUITS DE CONSIGNATION	1 822 382	1 877 054	1 933 365	2 030 033	2 131 535
PRODUITS ACCESSOIRES	2 595 267	2 673 125	2 753 319	2 890 985	3 035 534
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>70 252 209</b>	<b>93 346 597</b>	<b>103 842 978</b>	<b>109 035 127</b>	<b>114 486 883</b>
<b>IV. CHARGES</b>					
<b>A. FRAIS COMMERCIAUX</b>					
FRAIS OPERATIONNELS	1 024 321	1 503 931	1 574 986	1 653 735	1 736 422
FRAIS LIES A L'ESCALE	2 806 939	5 258 025	5 996 937	6 296 784	6 611 623
FRAIS LIES A LA CARGAISON	3 100 819	5 400 319	6 550 069	6 877 572	7 221 451
FRAIS LIES AUX RECETTES	1 546 504	3 075 941	3 650 816	3 833 357	4 025 025
FRAIS D'AGENCE	330 041	861 323	1 126 964	1 183 312	1 242 478
FRAIS DIVERS	227 656	375 313	375 313	394 079	413 783
<b>TOTAL FRAIS COMMERCIAUX</b>	<b>9 036 280</b>	<b>16 474 853</b>	<b>19 275 086</b>	<b>20 238 839</b>	<b>21 250 781</b>
<b>MARGE COMMERCIALE</b>	<b>61 215 929</b>	<b>76 871 744</b>	<b>84 567 893</b>	<b>88 796 288</b>	<b>93 236 102</b>
<b>B. FRAIS NAVIRES</b>					
COMBUSTIBLE	6 506 583	11 163 333	12 354 033	12 971 735	13 620 321
ASSURANCES ET CLAIMS	514 370	923 420	996 320	1 046 136	1 098 443
LOYERS D'AFFRETEMENTS	3 280 000	4 480 000	4 480 000	4 704 000	4 939 200
FRAIS CONTENEURS	640 583	1 012 216	1 039 936	1 091 933	1 146 529
FRAIS NAVIRES DIVERS	231 859	379 327	400 327	420 343	441 361
GAGE	51 039	153 117	204 156	214 364	225 082
FRAIS VOY/REPAR				-	
PROVISION BOUCHE	9 450	28 350	37 800	39 690	41 675
FRAIS PHARM				-	
LUBRIFIANTS	56 572	104 452	128 392	134 812	141 552
CLASS + DERATISATION	29 776	54 976	67 576	70 955	74 503
RADIO-TELECOMMUNICATION	6 948	12 828	15 768	16 556	17 384
FOURNITURES DE PONT	24 812	45 812	56 312	59 128	62 084
FOURNITURES DE MACHINES	39 696	73 296	90 096	94 601	99 331
FOURNITURES GENERALES	5 952	10 992	13 512	14 188	14 897
FOURNITURES DE CABINE	5 952	10 992	13 512	14 188	14 897
EAU DOUCE	10 345	19 099	23 476	24 650	25 882
REPARATION DE PONT	29 776	54 976	67 576	70 955	74 503
REPARATION DE MACHINE	55 576	102 616	126 136	132 443	139 065
REPARATION ELECTRIQUE	11 912	21 992	27 032	28 384	29 803
ASSUR. CORPS ET MACHINE	80 917	154 975	192 004	201 604	211 684
<b>TOTAL FRAIS NAVIRES</b>	<b>11 592 118</b>	<b>18 806 769</b>	<b>20 333 964</b>	<b>21 350 662</b>	<b>22 418 195</b>
<b>MARGE OPERATION. BRUTE</b>	<b>49 623 811</b>	<b>58 064 975</b>	<b>64 233 928</b>	<b>67 445 625</b>	<b>70 817 907</b>
<b>RESULT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>49 623 811</b>	<b>58 064 975</b>	<b>64 233 928</b>	<b>67 445 625</b>	<b>70 817 907</b>
FRAIS D'ENSEMBLES	23 946 166	23 897 097	24 954 423	26 202 144	27 512 251
CHARGES DE TRANSPORT ROUTIER	4 095 597	6 308 352	8 028 125	8 429 531	8 851 008
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>48 670 161</b>	<b>65 487 071</b>	<b>72 591 598</b>	<b>76 221 177</b>	<b>80 032 236</b>
<b>RESULTAT NET D'EXPLOITATION</b>	<b>21 582 048</b>	<b>27 859 526</b>	<b>31 251 380</b>	<b>32 813 950</b>	<b>34 454 648</b>

### ANNEXE 3

#### TABLEAU N° 2

Tableau 7 : Budget d'investissement quinquennal 2023-2027 (en Dollars américains)

<i>Calendrier civil</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>
<i>Calendrier Plan de relance</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>RESSOURCES</b>						
Emprunt bancaire LMC		12 000 000,00	15 000 000,00	6 250 000,00		-
Baillleurs Extérieurs		20 202 385,94	10 287 134,96	-		
Subvention Equipements de l'Etat		172 652 419,00	-	-		
Autofinancement		12 568 212,77	10 379 726,69	11 285 271,87	7 746 209,80	12 678 958,14
<b>Total Ressources</b>		<b>217 423 017,71</b>	<b>35 666 861,65</b>	<b>17 535 271,87</b>	<b>7 746 209,80</b>	<b>12 678 958,14</b>
<b>EMPLOIS</b>						
Acquisition Navires polyvalents		22 593 675,00	-	-		12 678 958,14
Aquisition 5 Navires sur fonds de l'Etat		172 652 419,00	-	-		
Acquisition Conteneurs 20', 40' et frigorifiques		6 500 000,00	5 716 000,00	-	2 060 494,22	
Construction Port sec à Kolwezi		1 500 000,00	7 250 000,00	4 628 902,44		
Aménagement Aire de stockage de Dar Es Salam		-	8 750 000,00	-		
Formation du pesonnel		500 000,00	500 000,00	605 757,43		
Renforcement Insfrastructures médicales				2 500 000,00		
Aménagement Port sec de Kinshasa			3 409 014,49	3 448 526,00		
Aménagement Port sec de Matadi		1 000 000,00	3 000 000,00	1 500 000,00		
Aménagement Port sec de Boma		1 000 000,00	1 500 000,00	1 000 000,00		
Aménagement Port sec de Lufu			2 405 384,76	1 500 000,00		
Exploitation Ligne Matadi-Pointe Noire		679 149,28	-	-		
Exploitation Ligne DUBAI		-	-	-	5 685 715,58	
Exploitation Ligne CHINE		6 136 774,43	-	-		
Achat Matériel roulant (Trucks)		4 861 000,00	3 136 462,40	2 352 086,00	-	
<b>Total Emplois</b>		<b>217 423 017,71</b>	<b>35 666 861,65</b>	<b>17 535 271,87</b>	<b>7 746 209,80</b>	<b>12 678 958,14</b>

**TABLEAU D'AMORTISSEMENTS DES INVESTISSEMENTS DE 2023 à 2027**

Rubriques	COUTS D'ACQUISITION / ANNEE D'ACQUISITION					Taux	Amortissements				
	2023	2024	2025	2026	2027		2023 N+0	2024 N+1	2025 N+2	2026 N+3	2027 N+4
	Navire polyvalent d'occasion (10 ans)	22 593 675,00					12 678 958,14	6,66%	752 369,38	1 506 245,00	1 506 245,00
5 Navires Polyvalents Nlle construction	172 652 419,00					4%	-	-	6 906 096,76	6 906 096,76	6 906 096,76
Conteneurs 20', 40' et frigorifiques	6 500 000,00	5 716 000,00		2 060 494,22		10%	216 666,67	1 004 933,33	1 004 933,33	1 210 982,76	1 210 982,76
Construction Port sec à Kolwezi	1 500 000,00	7 250 000,00	4 628 902,44			5%	-	-	-	668 945,12	668 945,12
Aire de stockage de Dar Es Salam	-	8 750 000,00				5%	-	-	437 500,00	437 500,00	437 500,00
Port sec de MATADI	1 000 000,00	3 000 000,00	1 500 000,00			5%	-	-	-	275 000,00	275 000,00
Port sec de BOMA	1 000 000,00	1 500 000,00				5%				125 000,00	125 000,00
Port sec de LUFU	-	2 405 384,76	1 500 000,00			5%	-	-	-	195 269,24	195 269,24
Port sec de KINSHASA	-	3 409 014,49	3 448 526,00			5%	-	-	-	342 877,02	342 877,02
Matériel Roulant (Trucks)	4 861 000,00	3 136 462,40	2 352 086,00	-		6,66%	162 033,33	532 955,06	689 603,99	689 279,92	689 279,92
Renforcement Infrastructures médicales			2 500 000,00			10%			125 000,00	250 000,00	250 000,00
<b>Total</b>	<b>210 107 094,00</b>	<b>35 166 861,65</b>	<b>15 929 514,44</b>	<b>2 060 494,22</b>	<b>12 678 958,14</b>		<b>1 131 069,38</b>	<b>3 044 133,40</b>	<b>10 669 379,08</b>	<b>12 607 195,82</b>	<b>13 029 827,76</b>

### TABLEAUX D'AMORTISSEMENT D'EMPRUNTS AN 2023

COUT GLOBAL DE L'INVESTISSEMENT	37 454 675,00
CONCOURS DES BAILLEURS DES FONDS EN %	85,98%
CAPITAL EMPRUNTE	32 202 385,94
TAUX D'INTERETS ANNUELS	9,0%
TVA	16,0%
DUREE DE REMBOURSEMENT (Nbre d'Années)	5

CAS 2. : Différé d'Amortissement du capital (1ère année)

ANNEE	CAPITAL A AMORTIR	PRINCIPAL	INTERETS	TVA	TOTAL A REMBOURSER
1	32 202 385,94	-	2 898 214,73	463 714,36	3 361 929,09
2	32 202 385,94	8 050 596,49	2 898 214,73	463 714,36	11 412 525,58
3	24 151 789,46	8 050 596,49	2 173 661,05	347 785,77	10 572 043,30
4	16 101 192,97	8 050 596,49	1 449 107,37	231 857,18	9 731 561,03
5	8 050 596,49	8 050 596,49	724 553,68	115 928,59	8 891 078,76
<b>TOTAL</b>	-	<b>32 202 385,94</b>	<b>10 143 751,57</b>	<b>1 623 000,25</b>	<b>43 969 137,76</b>

### TABLEAUX D'AMORTISSEMENT D'EMPRUNTS AN 2024

COUT GLOBAL DE L'INVESTISSEMENT	35 166 861,65
CONCOURS DES BAILLEURS DES FONDS EN %	71,91%
CAPITAL EMPRUNTE	25 287 134,96
TAUX D'INTERETS ANNUELS	9,0%
TVA	16,0%
DUREE DE REMBOURSEMENT (Nbre d'Années)	5

CAS 2. : Différé d'Amortissement du capital (1ère année)

ANNEE plan	ANNEE civile	CAPITAL A AMORTIR	PRINCIPAL	INTERETS	TVA	TOTAL A REMBOURSER
1	2023					
2	2024	25 287 134,96	-	2 275 842,15	364 134,74	2 639 976,89
3	2025	25 287 134,96	6 321 783,74	2 275 842,15	364 134,74	8 961 760,63
4	2026	18 965 351,22	6 321 783,74	1 706 881,61	273 101,06	8 301 766,41
5	2027	12 643 567,48	6 321 783,74	1 137 921,07	182 067,37	7 641 772,18
	2028	6 321 783,74	6 321 783,74	568 960,54	91 033,69	6 981 777,96
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	-	<b>25 287 134,96</b>	<b>7 965 447,51</b>	<b>1 274 471,60</b>	<b>34 527 054,07</b>

### TABLEAUX D'AMORTISSEMENT D'EMPRUNTS AN 2025

COUT GLOBAL DE L'INVESTISSEMENT	16 929 514,44
CONCOURS DES BAILLEURS DES FONDS EN %	36,92%
CAPITAL EMPRUNTE	6 250 000,00
TAUX D'INTERETS ANNUELS	9,0%
TVA	16,0%
DUREE DE REMBOURSEMENT (Nbre d'Années)	5

CAS 2. : Différé d'Amortissement du capital (1ère année)

ANNEE plan	ANNEE civile	CAPITAL A AMORTIR	PRINCIPAL	INTERETS	TVA	TOTAL A REMBOURSER
1	2023					
2	2024					
3	2025	6 250 000,00	-	562 500,00	90 000,00	652 500,00
4	2026	6 250 000,00	1 562 500,00	562 500,00	90 000,00	2 215 000,00
5	2027	4 687 500,00	1 562 500,00	421 875,00	67 500,00	2 051 875,00
	2028	3 125 000,00	1 562 500,00	281 250,00	45 000,00	1 888 750,00
	2029	1 562 500,00	1 562 500,00	140 625,00	22 500,00	1 725 625,00
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	-	<b>6 250 000,00</b>	<b>1 968 750,00</b>	<b>315 000,00</b>	<b>8 533 750,00</b>

### TABLEAU CONSOLIDE D'AMORTISSEMENT D'EMPRUNTS (2023 A 2025)

ANNEE plan	ANNEE civile	CAPITAL A AMORTIR	PRINCIPAL	INTERETS	TVA	TOTAL A REMBOURSER
1	2023	32 202 385,94	-	2 898 214,73	463 714,36	3 361 929,09
2	2024	25 287 134,96	8 050 596,49	5 174 056,88	827 849,10	14 052 502,47
3	2025	6 250 000,00	14 372 380,23	5 012 003,20	801 920,51	20 186 303,93
4	2026		15 934 880,23	3 718 488,98	594 958,24	20 248 327,44
5	2027		15 934 880,23	2 284 349,76	365 495,96	18 584 725,94
	2028		7 884 283,74	850 210,54	136 033,69	8 870 527,96
	2029		1 562 500,00	140 625,00	22 500,00	1 725 625,00
	2030		-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	-	<b>63 739 520,90</b>	<b>20 077 949,08</b>	<b>3 212 471,85</b>	<b>87 029 941,84</b>

LIGNES MARITIMES CONGOLAISES Sa

PLAN DE TRESORERIE 2023-2027

<b><u>LIBELLES</u></b>	<b><u>2023</u></b>	<b><u>2024</u></b>	<b><u>2025</u></b>	<b><u>2026</u></b>	<b><u>2027</u></b>
<b>I.REPORT</b>	5 747 783,91	6 506 078,21	12 246 439,56	14 806 652,88	21 516 865,57
<b>II. ENCAISSEMENTS</b>					
<b>1. LIGNE NOCO</b>					
FRET MARITIMES NOCO SOUTH BOUND	18 548 712,00	18 758 658,00	19 316 452,00	20 282 274,60	21 296 388,33
FRET MARITIMES NOCO NORTH BOUND	248 680,00	497 360,00	497 360,00	522 228,00	548 339,40
RECETTES DE CONSIGNATION	1 822 382,00	1 877 054,00	1 933 365,00	2 030 033,25	2 131 534,91
DROIT DES TRAFICS	27 600 000,00	28 161 521,00	29 619 597,00	31186059,54	32745362,52
<b>TOTAL CA</b>	<b>48 219 774,00</b>	<b>48 797 233,00</b>	<b>50 869 414,00</b>	<b>53 498 367,39</b>	<b>56 173 285,76</b>
REDEVANCES MINIERES	3 113 313,34	3 013 313,34	2 913 313,34	3 058 979,00	3 211 927,95
BAILLEURS DE FONDS	20 202 385,94	10 287 134,96			
SUBVENTION DE L'ETAT	172 652 419,00				
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>256 988 292,28</b>	<b>88 970 406,30</b>	<b>88 210 502,34</b>	<b>92 706 510,15</b>	<b>97 341 835,65</b>
<b>2. FAR-EAST</b>					
FRET MARITIMES EAST BOUND	3 360 000,00	7 080 000,00	8 440 000,00	8 862 000,00	9 305 100,00
FRET MARITIMES WEST BOUND	2 610 000,00	7 830 000,00	10 440 000,00	10 962 000,00	11 510 100,00
<b>TOTAL FRETS FAR-EAST</b>	<b>5 970 000,00</b>	<b>14 910 000,00</b>	<b>18 880 000,00</b>	<b>19 824 000,00</b>	<b>20 815 200,00</b>
<b>3. FRETS ROUTIERS</b>					
KONGO-CENTRAL-KINSHASA-KINSHASA-KONGO-CENTRAL	998 400,00	998 400,00	1 597 400,00	1 677 270,00	1 761 133,50
DAR-AS-SALAM-KATANGA-DAR-AS-SALAM	5 832 000,00	9 331 200,00	11 664 000,00	12 247 200,00	12 859 560,00
KIVU-DAR-AS-SALAM	-	1 633 125,00	2 286 375,00	2 400 693,75	2 520 728,44
<b>S/TOTAL FRETS ROUTIERS</b>	<b>6 830 400,00</b>	<b>11 962 725,00</b>	<b>15 547 775,00</b>	<b>16 325 163,75</b>	<b>17 141 421,94</b>
<b>EMPRUNTS BANCAIRE**</b>	<b>12 000 000,00</b>	<b>15 000 000,00</b>	<b>6 250 000,00</b>	-	-
<b>TOTAL ENCAISSEMENTS</b>	<b>281 788 692,28</b>	<b>130 843 131,30</b>	<b>128 888 277,34</b>	<b>128 855 673,90</b>	<b>135 298 457,59</b>
<b>III. DECAISSEMENTS</b>					
<b>1.NOCO</b>					
DEPENSES D'EXPLOITATION SB	8 745 080,00	8 767 004,00	9 767 004,00	10 255 354,20	10 768 121,91
DEPENSES D'EXPLOITATION NB	7 676 264,00	3 115 046,00	3 115 046,00	3 270 798,30	3 434 338,22

ANNEXE 5  
TABLEAU N° 5

<b>TOTAL DEPENSES D'EXPLOITATION NOCO</b>	<b>16 421 344,00</b>	<b>11 882 050,00</b>	<b>12 882 050,00</b>	<b>13 526 152,50</b>	<b>14 202 460,13</b>
<b>2. FAR EAST</b>				-	-
DEPENSES D'EXPLOITATION EAST BOUND	1 640 202,00	4 920 606,00	6 560 808,00	6 888 848,40	7 233 290,82
DEPENSES D'EXPLOITATION WEST BOUND	2 687 226,00	8 061 678,00	10 748 904,00	11 286 349,20	11 850 666,66
<b>TOTAL DEPENSES FAR-EAST</b>	<b>4 327 428,00</b>	<b>12 982 284,00</b>	<b>17 309 712,00</b>	<b>18 175 197,60</b>	<b>19 083 957,48</b>
<b>3. ROUTIERS</b>				-	-
DEPENSES D'EXPLOITATION KONGO-CENTRAL-KINSHASA-KINSHASA-KONGO-CENTRAL	407 673,87	407 673,87	652 278,20	684 892,11	719 136,72
DEPENSES D'EXPLOITATION DAR-AS-SALAM-KATANGA-DAR-AS-SALAM	3 687 923,58	5 900 677,73	7 375 847,16	7 744 639,52	8 131 871,49
DEPENSES D'EXPLOITATION KIVU-DAR-SA-SALAM	-	1 074 323,58	1 504 053,01	1 579 255,66	1 658 218,44
<b>TOTAL DEPENSES TRANSPORT ROUTIER</b>	<b>4 095 597,45</b>	<b>7 382 675,18</b>	<b>9 532 178,37</b>	<b>10 008 787,29</b>	<b>10 509 226,65</b>
INVESTISSEMENT*	217 423 017,71	35 666 861,65	17 535 271,87	7 746 209,80	12 678 958,14
REMBOURSEMENT EMPRUNTS	3 350 000,00	3 450 000,00	3 550 000,00	3 727 500,00	3 913 875,00
ENGAGEMENTS FINANCIERS	3 698 541,09	14 399 212,47	20 553 816,93	20 248 327,44	18 584 725,94
IBP	6 690 587,01	17 090 927,05	20 858 497,44	21 901 422,31	22 996 493,43
CONTRIBUTION AU BUDGET DE L'ETAT	119 166,00	131 082,00	142 999,00	150 148,95	157 656,40
<b>4, ENGAGEMENTS PRIS PAR L'ENTREPRISE</b>	<b>13 858 294,10</b>	<b>35 071 221,52</b>	<b>45 105 313,37</b>	<b>46 027 398,70</b>	<b>45 652 750,77</b>
<b>5.FRAIS D'ENSEMBLE</b>	<b>19 156 932,80</b>	<b>22 117 677,60</b>	<b>23 963 538,40</b>	<b>26 661 715,32</b>	<b>29 494 801,09</b>
<b>TOTAL DECAISSEMENTS</b>	<b>275 282 614,06</b>	<b>125 102 769,95</b>	<b>126 328 064,01</b>	<b>122 145 461,21</b>	<b>131 622 154,25</b>
VARIATION DE TRESORERIE	6 506 078,21	5 740 361,35	2 560 213,32	6 710 212,69	3 676 303,34
<b>SOLDE DE TRESORERIE</b>	<b>6 506 078,21</b>	<b>12 246 439,56</b>	<b>14 806 652,88</b>	<b>21 516 865,57</b>	<b>25 193 168,91</b>

N.B:(\*) Acquisition 5 navires polyvalents pour un montant de 172.652.416 USD en 2023, avec subvention d'equipement de l'Etat Congolais.

### 6.3. COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL (EN USD)

COMPTES		DESIGNATIONS	PREVISIONS 2023	PREVISIONS 2024	PREVISIONS 2025	PREVISIONS 2026	PREVISIONS 2027
		<b>ACTIVITES D'EXPLOITATION</b>					
70.1		FRET MARITIMES	30 692 003	49 305 297	55 275 297	58 039 062	60 941 015
70.1		PRODUITS DE CONSIGNATION	1 822 382	1 877 054	1 933 365	2 030 033	2 131 535
70.1		DROIT DE TRAFIC	28 312 156	29 161 521	30 619 597	32 150 577	33 758 106
70.1		PRODUITS ROUTIERS	6 830 400	10 329 600	13 261 400	13 924 470	14 620 694
		<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>67 656 941</b>	<b>90 673 472</b>	<b>101 089 659</b>	<b>106 144 142</b>	<b>111 451 349</b>
70,7		PRODUITS ACCESSOIRES	2 595 267	2 673 125	2 753 319	2 890 985	3 035 534
	60	ACHAT ET VARIATION DE STOCKS	7 053 678	11 726 841	12 951 351	13 598 919	14 278 864
	61	TRANSPORT	697 669	718 599	761 715	799 801	839 791
	62	SERVICES EXTERIEURS	1 640 325	1 689 535	1 790 907	1 880 452	1 974 475
	63	AUTRES SERVICES EXTERIEURS	22 714 465	35 058 605	40 193 024	42 202 675	44 312 809
	64	IMPOTS ET TAXES	660 611	683 475	723 341	759 508	797 483
	65	AUTRES CHARGES	4 834 842	4 209 387	4 086 594	4 290 924	4 505 470
		<b>CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES</b>	<b>37 601 590</b>	<b>54 086 442</b>	<b>60 506 932</b>	<b>63 532 279</b>	<b>66 708 893</b>
13,3		<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>32 650 618</b>	<b>39 260 155</b>	<b>43 336 046</b>	<b>45 502 848</b>	<b>47 777 991</b>
	66	CHARGES DU PERSONNEL	10 285 710	10 594 281	11 229 938	11903734,28	12617958,34
13,4		<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>22 364 908</b>	<b>28 665 874</b>	<b>32 106 108</b>	<b>33 599 114</b>	<b>35 160 032</b>
	68.1	DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	1 131 069	3 044 133	10 669 379	12 607 196	13 029 828
	69.1	DOTATION AUX PROVISIONS	112 000	117 000	120 000	126000	132300
13,5		<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>21 121 839</b>	<b>25 504 741</b>	<b>21 316 729</b>	<b>20 865 918</b>	<b>21 997 905</b>
77		REVENUS FINANCIERS ET ASSIMILES					
	67	FRAIS FINANCIERS ET CHARGES ASSIMILEES	3 698 541	14 399 212	20 553 817	20 248 327	18 584 726
13,6		<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-3 698 541</b>	<b>-14 399 212</b>	<b>-20 553 817</b>	<b>-20 248 327</b>	<b>-18 584 726</b>
13,7		<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>17 423 298</b>	<b>11 105 528</b>	<b>762 912</b>	<b>617 591</b>	<b>3 413 179</b>
89		IMPOTS SUR LE RESULTAT	6 098 154	3 886 935	267 019	216 157	1 194 613
131		<b>RESULTAT NET</b>	<b>11 325 143</b>	<b>7 218 593</b>	<b>495 893</b>	<b>401 434</b>	<b>2 218 566</b>
		<b>CAPACITE D'AUTO- FINANCEMENT GLOBAL</b>	<b>12 568 213</b>	<b>10 379 727</b>	<b>11 285 272</b>	<b>13 134 630</b>	<b>15 380 694</b>

### TRESORERIE PREVISIONNELLE

ANNEE	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
ELEMENTS	2023	2024	2025	2026	2027
<b>SOLDE DEBUT</b>		<b>6 869 675</b>	<b>- 15 683 638</b>	<b>- 37 158 771</b>	<b>- 49 463 474</b>
<b>RECETTES PREVISIONNELLES</b>					
a. FRET MANIFESTE	30 692 003	49 305 297	55 275 297	58 039 062	60 941 015
b. DROIT DE TRAFIC	28 312 156	29 161 521	30 619 597	32 150 577	33 758 106
c. PRODUITS DE TRANSPORT ROUTIER	6 830 400	10 329 600	13 261 400	13 924 470	14 620 694
d. PRODUITS DE CONSIGNATION	1 822 382	1 877 054	1 933 365	2 030 033	2 131 535
e. PRODUITS ACCESSOIRES	2 595 267	2 673 125	2 753 319	2 890 985	3 035 534
f. EMPRUNTS	32 202 386	25 287 135	6 250 000		
<b>TOTAL RECETTES PREVISIONNELLES</b>	<b>102 454 594</b>	<b>118 633 732</b>	<b>110 092 978</b>	<b>109 035 127</b>	<b>114 486 883</b>
<b>DEPENSES PREVISIONNELLES</b>					
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>48 670 161</b>	<b>65 487 071</b>	<b>72 591 598</b>	<b>76 221 177</b>	<b>80 032 236</b>
a. FRAIS COMMERCIAUX	9 036 280	16 474 853	19 275 086	20 238 839	21 250 781
b. FRAIS NAVIRES	11 592 118	18 806 769	20 333 964	21 350 662	22 418 195
c. CHARGES DE TRANSPORT ROUTIER	4 095 597	6 308 352	8 028 125	8 429 531	8 851 008
d. Frais Généraux	23 946 166	23 897 097	24 954 423	26 202 144	27 512 251
e. Investissements :	<b>37 454 675</b>	<b>57 760 537</b>	<b>38 523 189</b>	<b>24 654 169</b>	<b>22 593 675</b>
Navire polyvalent d'occasion (10 ans)	22 593 675	22 593 675	22 593 675	22 593 675	22 593 675
5 Navires Polyvalents Nlle construction (*)	172 652 419			-	
Conteneurs 20', 40' et frigorifiques	6 500 000	5 716 000		2 060 494	
Construction Port sec à Kolwezi	1 500 000	7 250 000	4 628 902	-	
Aire de stockage de Dar Es Salam	-	8 750 000		-	
Port sec de MATADI	1 000 000	3 000 000	1 500 000	-	
Port sec de BOMA	1 000 000	1 500 000		-	
Port sec de LUFU	-	2 405 385	1 500 000	-	
Port sec de KINSHASA	-	3 409 014	3 448 526	-	
Matériel Roulant (Trucks)	4 861 000	3 136 462	2 352 086	-	
Renforcement Infrastructures médicales	-	-	2 500 000	-	
f. Financières	<b>9 460 083</b>	<b>17 939 437</b>	<b>20 453 323</b>	<b>20 464 484</b>	<b>37 998 568</b>
TVA reversée	-	-	-	-	-
Intérêts sur Emprunts	3 361 929	6 001 906	5 813 924	4 313 447	20 869 076
Rembst en Ppl/ Emprunt	-	8 050 596	14 372 380	15 934 880	15 934 880
Intérêts sur Prêts Actionnaires					
Remboursements du Capital					
Impôts sur les bénéfices et profits	6 098 154	3 886 935	267 019	216 157	1 194 613
Dividendes					
<b>TOTAL DEPENSES PREVISIONNELLES</b>	<b>95 584 919</b>	<b>141 187 045</b>	<b>131 568 111</b>	<b>121 339 830</b>	<b>140 624 479</b>
<b>SOLDE ANNUEL</b>	<b>6 869 675</b>	<b>- 22 553 313</b>	<b>- 21 475 133</b>	<b>- 12 304 703</b>	<b>- 26 137 596</b>
<b>TRESORERIE CUMULEE</b>	<b>6 869 675</b>	<b>- 15 683 638</b>	<b>- 37 158 771</b>	<b>- 49 463 474</b>	<b>- 75 601 070</b>

N.B. (\*) Acquisition 5 navires polyvalents pour un montant de 172.652.416 USD en 2023, avec subvention d'équipement de l'Etat Congolais (actionnaire unique)

### CALCUL DU TAUX INTERNE DE RENTABILITE (TIR) DU PROJET

Investissement initial	- 37 454 675	- 57 760 537	- 38 523 189	- 24 654 169	- 22 593 675	
<b>Recettes</b>	<b>102 454 594</b>	<b>118 633 732</b>	<b>110 092 978</b>	<b>109 035 127</b>	<b>114 486 883</b>	
<b>Dépenses</b>	<b>58 130 244</b>	<b>75 375 912</b>	<b>78 672 541</b>	<b>80 750 781</b>	<b>102 095 924</b>	
<b>CASH FLOW NET</b>	<b>44 324 350</b>	<b>43 257 820</b>	<b>31 420 437</b>	<b>28 284 346</b>	<b>12 390 959</b>	
	<b>- 37 454 675</b>	<b>44 324 350</b>	<b>43 257 820</b>	<b>31 420 437</b>	<b>28 284 346</b>	<b>12 390 959</b>

TIR = 105,2%