

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

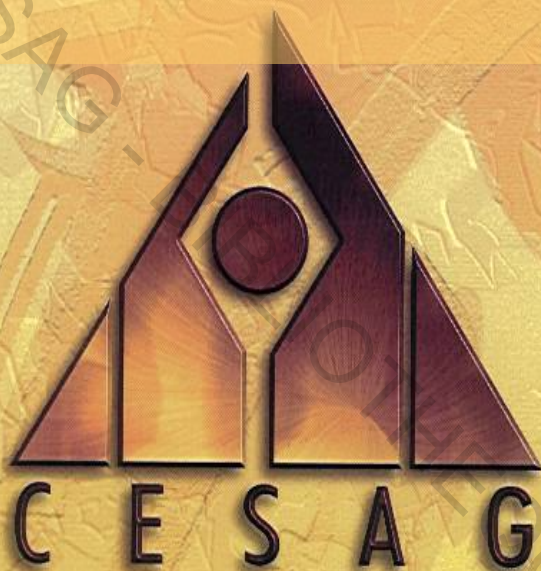
INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES

ORGANISATIONS - ISMEO -

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**POUR L'OBTENTION DE LA MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN GESTION DES
ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS- SPECIALE**

Année académique 2001 - 2002



THEME :

**PROJET D'IMPLANTATION ET D'EXPLOITATION D'UN
VERGER A SANGALKAM, REGION DE DAKAR**

ELABORE PAR :

GORGUI DEMBA BA

DIRECTEUR DE MEMOIRE

M . IBRAHIMA MBOULE FALL

Octobre 2013

FICHE DE PROJET

Pays : Sénégal

Zone du projet : Dakar

Localisation du site de production: SANGALKAM

Dénomination de la structure : VERGER "TOUT POUR LA CULTURE BIO"

Nature juridique : Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL)

Raison sociale : Ferme Fruitière de Sanglkam

Coût du Projet : 21,33 (EN MILLIONS DE FCFA)

Schéma de financement (en millions de FCFA)

FONDS PROPRES (35%) en millions de FCFA	7,46
EMPRUNTS (65%) en millions de FCFA	13,86

Besoins en Fonds de Roulement : 13,48 (en millions de FCFA) dont :

- Fonds propres : 4,72
- Emprunts : 8,76

Emprunt : 65% du coût du projet : 13,86 Millions FCFA au Taux de 10% durée 6 ans Dont 3 ans de différé

Rendement de l'unité monétaire investie (RUMI) : 36,43 FCFA

Délai de Récupération : 3 ans 7 mois 21 jours

TRI : 70,59%

Capacité d'autofinancement (CAF) 1^{ière} Année : 10,17 MILLIONS FCFACapacité d'autofinancement (CAF) 10^{ième} Année : 128,63 MILLIONS FCFA

Nombre d'emplois créés : Neuf (9)

Valeur Ajoutée cumulée à l'année 10 (en million) : 714,132 MILLIONS FCFA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail...

A ma mère

A mon père

A mes enfants

A mes sœurs et frères

A mes amis

A mes collègues de la DLSI/MSAS

A mes camarades de promotion du CESAG

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

A mes parents et amis

A ma Femme et mes enfants pour leur compréhension et leur patience

A M. Ibrahima Mboulé FALL pour son encadrement

A mes promotionnaires du CESAG

A tous les propriétaires de vergers de Keur Massar et Sangalkam

Aux marchands de fruits de Tilène et marché Syndicat

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Avant-propos

Le Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) est une institution de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion. Sous la tutelle de Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), le CESAG se veut aujourd'hui une véritable école communautaire capable de former des gestionnaires efficaces tout en tenant compte des réalités de l'environnement africain. Aujourd'hui, il s'est imposé comme la principale grande école de formation en management en Afrique francophone au Sud du Sahara.

A l'heure actuelle, il compte en son sein quatre instituts que sont :

- L'Institut Supérieur de Management de la Santé (ISMS)
- L'Institut Supérieur de Comptabilité et de Banque Finance (ISCBF)
- L'Institut Supérieur de Langues et d'Ingénierie de la Formation (ILIF)
- L'Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations (ISMEO)

La rédaction de ce rapport s'inscrit dans le cadre de la formation en Licence Professionnelle de Gestion des Entreprises et Autres organisations effectuée à l'ISMEO avec comme spécialités : la Gestion de Projet, le Marketing Stratégique et la Gestion des Ressources Humaines.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AFD'	Analyse Financière Détaillée
AFITEP	Association Francophone de Management de Projet
AGOA	African Growth and Opportunity Act, (en français) Loi sur la croissance et les opportunités en Afrique
ANIDA	Agence Nationale d'Insertion et de Développement Agricole
ANREVA	Agence Nationale du Plan de Retour Vers l'Agriculture
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
APIX	Agence pour la Promotion des Investissements
BCE	Bureau de Création des Entreprises
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CSS	Caisse de Sécurité Sociale
DA	Direction de l'Agriculture
DAC	Domaines Agricoles Communautaires
DAPSA	Direction de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques Agricoles
DG	Directeur Général
DPES	Document de Politique Economique et Sociale
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FDR	Fonds de Roulement
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GOANA	Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance
IPRES	Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal
IR	Impôt sur le Revenu
IS	Impôt sur les Sociétés
ISRA	Institut Sénégalais de Recherches Agricoles
ITA	Institut de Technologie Alimentaire
LOASP	Loi d'Orientation Agro-Sylvo Pastorale
LPDA	Lettre de Politique de Développement Agricole
NPA	Nouvelle Politique Agricole
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale pour la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAPIL	Projet d'Appui à la Petite Irrigation Locale
PDG	Président Directeur Général
PIB	Produit Intérieur Brut
PASA	Programme d'Ajustement Sectoriel Agricole
PNAR	Programme National d'Autosuffisance en Riz
REVA	Plan de Retour Vers l'Agriculture
SA	Société Anonyme
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SNDES	Stratégie Nationale de Développement Economique et Sociale
VAN	Valeur Actuelle Nette

Sommaire

DEDICACES	iii
REMERCIEMENTS	iv
AVANT-PROPOS	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	vi
SOMMAIRE	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
INTRODUCTION	1
PRESENTATION DE L'ETUDE	6
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	12
SECTION 1 : REVUE DE LA LITTERATURE RELATIVE À LA CONCEPTION DE PROJET	12
SECTION 2 : LES DIFFERENTES ETUDES DU PROJET	17
CHAPITRE II : CONTEXTE ET MODELE D'ANALYSE DE L'ETUDE	28
SECTION 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE	28
SECTION 2. Modèle d'analyse de l'étude	31
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DU DOCUMENT DU PROJET	36
CHAPITRE III : ETUDE DU MARCHÉ ET ETUDE TECHNIQUE	36
SECTION 1 : ETUDE DU MARCHÉ	36
SECTION 2 : ETUDE TECHNIQUE	45
CHAPITRE IV : ETUDE INSTITUTIONNELLE, ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE	57
SECTION 1 : ETUDE INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE	57
SECTION 2 : ETUDE FINANCIERE	60
RECOMMANDATIONS	65
CONCLUSION	66
ANNEXES	67
BIBLIOGRAPHIE	XIV
TABLES DES MATIERES	XVI

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU DES VARIABLES EXPLICATIVES ET LEURS INDICATEURS.....	33
TABLEAU DE PRODUCTION DES ORANGES.....	I
TABLEAU DE PRODUCTION DES CITRONS V 1.....	I
TABLEAU DE PRODUCTION DES CITRONS V 2.....	I
TABLEAU DE PRODUCTION DES PAMPLEMOUSSES.....	II
TABLEAU DE PRODUCTION DES MANDARINES.....	II
TABLEAU DES INVESTISSEMENTS (en millions de FCFA).....	II
TABLEAU DE DONNES DES DEPENSES D'EXPLOITATION.....	III
TABLEAU CALCUL FDR.....	III
CALCUL VAN.....	IV
TABLEAU DE CALCUL DE L'ECHEANCIER DES FLUX FINANCIERS.....	V
TABLEAU DES AMORTISSEMENTS.....	V
TABLEAU DE REMBOURSEMENT DE L'EMPRUNT.....	VI
TABLEAU DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ET LA CAF.....	VII
TABLEAU D'EQUILIBRE DES RESSOURCES ET EMPLOIS DE FONDS.....	VIII
TABLEAU DE CALCUL DE LA RENTABILITE DES ACTIONNAIRES.....	IX
TABLEAU DE RENTABILITE DES CAPITAUX INVESTIS.....	IX
TABLEAU DE RENTABILITE DES FONDS PROPRES.....	X

INTRODUCTION

Les fruits et les légumes représentent un élément important d'une alimentation saine. L'OMS et la FAO recommandent un apport journalier minimum de 400 g de fruits et légumes (à l'exclusion des pommes de terre et autres tubercules féculents); en dessous de ce seuil, le risque de développer des maladies chroniques pourrait augmenter. Une consommation suffisante de fruits et légumes contribue aussi à la prévention des carences en micronutriments. On a constaté dans une étude récente que près de 80 pour cent de la population de 52 pays, appartenant essentiellement à la catégorie des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, consommaient moins que la quantité minimum recommandée de fruits et légumes.

Le pourcentage de la population dont la consommation était en dessous du seuil minimum variait de 37 pour cent au Ghana à 99 pour cent au Pakistan (la fourchette était la même pour les hommes et les femmes séparément).

Il a aussi été observé que la consommation de fruits et légumes tendait à décroître avec l'âge et à augmenter avec le revenu. La disponibilité quotidienne moyenne par personne a augmenté dans beaucoup de régions, notamment en Asie, alors que la moyenne régionale reste en deçà des quantités minimales recommandées en Afrique, où la disponibilité quotidienne des fruits et légumes a stagné à un niveau bien inférieur aux niveaux recommandés. (1)

L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2012 présente de nouvelles estimations du nombre et de la proportion de personnes sous-alimentées à partir de 1990, définies du point de vue de la répartition des disponibilités énergétiques alimentaires. En 2010–2012, la sous-alimentation chronique touche encore un nombre inacceptable de personnes – près de 870 millions dans le monde. Selon les estimations, l'écrasante majorité – quelque 850 millions de personnes, soit un peu moins de 15 pour cent de la population – vivent dans des pays en développement.

L'évolution favorable, à partir de 1990, des estimations de la sous-alimentation, laisse penser qu'en matière de lutte contre la faim, les progrès enregistrés ont été plus prononcés que ce qu'on pensait auparavant.

Cependant, c'est surtout avant 2007–2008 que les progrès mondiaux en matière de réduction de la faim ont été faits. Ils ont ensuite accusé un ralentissement et un tassement.

Les nouvelles estimations impliquent que la cible de l'Objectif du Millénaire pour le

¹ FAO, ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE Rome, 2012: *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2012*

développement (OMD) relative à la réduction de moitié de la prévalence de la sous-alimentation dans les pays en développement pour 2015 peut être atteinte, pour autant que l'on fasse le nécessaire pour inverser le ralentissement tendanciel que l'on observe depuis 2007–2008.

Si la FAO a sensiblement amélioré cette année sa méthode d'estimation de la sous-alimentation, il lui reste cependant à apporter d'autres améliorations et à parfaire les données dont elle a besoin pour appréhender les effets des brusques variations des prix des denrées alimentaires et des autres chocs économiques. Par conséquent, les estimations de la sous-alimentation ne prennent pas en compte l'ensemble des effets sur la faim des brusques hausses des prix de 2007–2008, ni le ralentissement de l'économie que connaissent certains pays depuis 2009, à plus forte raison les récentes hausses des prix. On a également besoin d'autres indicateurs pour pouvoir évaluer de façon plus complète la sous-alimentation et la sécurité alimentaire.

Pour que la croissance économique se traduise par une amélioration de la nutrition des plus démunis, il faut que les pauvres soient parties prenantes au processus de croissance et qu'ils en bénéficient: i) la croissance doit mobiliser les pauvres et parvenir jusqu'à eux; ii) les pauvres doivent utiliser leur revenu supplémentaire pour améliorer quantitativement et qualitativement leur alimentation et accéder à de meilleurs services de santé et iii) les gouvernements doivent destiner les ressources publiques supplémentaires à des biens et services publics profitant aux pauvres et aux personnes souffrant de la faim.

La croissance agricole est un outil particulièrement efficace de lutte contre la faim et la malnutrition. La plupart des personnes vivant dans une pauvreté extrême sont tributaires de l'agriculture et d'activités connexes et en tirent une partie importante de leurs moyens d'existence. La croissance agricole mobilisant les petits exploitants, et en particulier les femmes, sera un outil d'autant plus efficace de lutte contre l'extrême pauvreté et la faim, qu'elle permettra d'accroître les revenus du travail et de créer des emplois pour les pauvres.

La croissance économique et agricole devrait prendre en compte des considérations nutritionnelles. La croissance doit aboutir à une amélioration de la nutrition en donnant aux pauvres les moyens de mieux diversifier leur alimentation, en améliorant l'accès à l'eau potable, à l'assainissement et aux services de santé, en sensibilisant les consommateurs à une bonne nutrition et aux soins appropriés à donner aux enfants et en assurant une distribution ciblée de suppléments dans les situations de carences graves en micronutriments. Une fois

établie, la bonne nutrition est, à son tour, un moteur essentiel d'une croissance économique durable.

La protection sociale est décisive pour accélérer la lutte contre la faim. Premièrement, elle peut protéger les plus vulnérables, qui n'ont pas bénéficié de la croissance économique. Deuxièmement, si elle est structurée de manière appropriée, elle peut contribuer directement à l'accélération de la croissance économique grâce à la valorisation des ressources humaines et au renforcement des capacités des pauvres, en particulier les petits exploitants, en matière de gestion des risques et d'adoption de technologies améliorées, à productivité plus élevée.

Pour accélérer la réduction de la faim, il faut que la croissance économique soit doublée d'une action volontariste et déterminante des pouvoirs publics. Les politiques et programmes publics doivent être créateurs d'un environnement propice à une croissance économique à long terme en faveur des pauvres. Un environnement porteur comporte la fourniture de biens et services publics pour le développement des filières de production, un accès équitable des pauvres aux ressources, la dévolution de pouvoirs aux femmes et la conception et la mise en place de systèmes de protection sociale. Pour être efficaces, ces politiques et programmes doivent s'appuyer sur un système amélioré de gouvernance, reposant sur la transparence, la participation, l'obligation de rendre compte, l'état de droit et le respect des droits de l'homme.⁽²⁾

C'est dire donc que l'alimentation peut montrer le niveau de développement d'un pays. L'agriculture est la première activité économique en Afrique subsaharienne.

Au Sénégal, l'agriculture constitue la principale activité économique, en milieu rural, et occupe plus de 65% de la population active. Malgré ses potentialités, elle tarde à décoller du fait de nombreux problèmes structurels et conjoncturels. Après les états généraux de 1984, les politiques et stratégies agricoles définies dans la Lettre de Politique de Développement Agricole (LPDA) et le Programme d'Ajustement Sectoriel Agricole (PASA), suite logique de la Nouvelle Politique Agricole (NPA-1984) n'ont pas donné des résultats probants. La persistance des contreperformances du secteur a amené les autorités, dès le lendemain de la première alternance politique, intervenue, en 2000, à adopter une approche plus globale dans la prise en charge des questions agricoles. Cette démarche a abouti à l'adoption, en 2004, de la

² FAO, FIDA et PMA. 2012. *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2012. La croissance économique est nécessaire mais elle n'est pas suffisante pour accélérer la réduction de la faim et de la malnutrition*. Rome. FAO

Loi d'Orientation Agro-Sylvo Pastorale (LOASP) qui est une loi consensuelle. Malheureusement, sous le magistère de WADE, les décrets d'application ont tardé à se concrétiser. A la place, nous avons assisté à un foisonnement débridé de programmes spéciaux (maïs, manioc, etc.), élaborés sans aucune concertation avec les acteurs. Ces programmes n'ont pas donné les résultats escomptés, malgré les importantes ressources englouties.

Au moment où des milliers de jeunes sénégalais bravaient l'océan dans des embarcations de fortune pour rejoindre l'Europe, le Gouvernement avait lancé, en 2006, sur l'initiative du président WADE, le Plan de Retour Vers l'Agriculture (REVA), perçu comme une réponse au problème du chômage des jeunes. Ce Plan a été à l'origine de la création de l'Agence Nationale du Plan de Retour Vers l'Agriculture (ANREVA). La crise alimentaire de 2008 a montré toutes les insuffisances de ces politiques à assurer correctement notre sécurité alimentaire. C'est dans ce contexte qu'a été lancée, en mai 2008, la Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance (GOANA), dont l'objectif était de relancer les productions agricoles nationales pour assurer la sécurité alimentaire. Ce programme avait pour axe phare, le Programme National d'Autosuffisance en Riz (PNAR). La même année, à l'instar de tous les pays de la CEDEAO, le Sénégal a lancé le processus de formulation du Programme National d'Investissement Agricole (PNIA) qui a été adopté, le 10 février 2010. L'agriculteur figure en bonne place parmi les priorités dégagées dans le programme "Yonu Yokuté" du président Macky SALL. L'option prise par le chef de l'Etat est de faire de l'agriculture un puissant générateur d'activités économiques et d'emplois, en s'appuyant fortement, comme le président WADE, sur le secteur privé. En matière de promotion d'emplois pour les jeunes, à travers l'agriculture, le nouveau régime a juste changé la dénomination de l'Agence Nationale REVA, devenue Agence Nationale d'Insertion et de Développement Agricole (ANIDA). Les missions et les objectifs restent pratiquement inchangés. L'implantation des Domaines Agricoles Communautaires (DAC) annoncée, n'est rien d'autre qu'une nouvelle appellation des pôles d'émergences intégrés, implantés par l'ANREVA. Les besoins en semences certifiées n'ont pu être satisfaits, ces dernières années, notamment dans les filières stratégiques comme le riz et l'arachide. Pour le cas de l'arachide, nous avons assisté à une distribution, à prix subventionné, de quantités d'arachides, sous l'appellation de "semences écrémées" qui n'ont pas les facultés germinatives d'une semence certifiée. L'enveloppe de 5 milliards prévue dans le budget de 2013 pour la reconstitution du capital semencier risque d'être dépensée dans les mêmes conditions en lieu et

place d'un programme durable de multiplication de semences certifiées. Quelle que soit la volonté de nos autorités, il faut reconnaître que les pratiques dans la politique de subvention des engrais ne garantissent pas à l'Etat, des coûts d'acquisition raisonnables, ce qui réduit considérablement les quantités d'engrais mises à la disposition des producteurs, à la base. A la place d'une procédure transparente d'appel d'offres de sélection de fournisseurs, conformément aux dispositions du code des marchés, nous assistons toujours à des consultations restreintes, discrétionnaires de fournisseurs agréées par l'Etat.

Dans le domaine de la maîtrise de l'eau, il urge de mettre aussi en œuvre, une politique ambitieuse en vue de réduire l'incertitude liée à la forte dépendance à l'agriculture pluviale. Les investissements les plus significatifs, annoncés par le nouveau régime, concernent essentiellement les aménagements hydro-agricoles à réaliser dans la vallée du fleuve Sénégal et de l'Anambé, avec l'appui des partenaires techniques et financiers comme le MCA et secondairement la petite irrigation locale avec le Projet d'Appui à la Petite Irrigation Locale (PAPIL), des projets négociés, sous l'ère WADE. ⁽³⁾

Les besoins nutritionnels croissants des populations et les efforts sans constants des autorités, ont fini de faire de l'agriculture, un des leviers primordiaux de l'économie sénégalaise

C'est ainsi que cette présente étude s'inscrit dans le cadre de l'exploitation d'une des nombreuses opportunités offertes par le secteur agricole, la filière agrumes.

Il s'agira donc de partir de la théorie de l'analyse de projet étudiée au CESAG pour en faire une application pratique dans le cadre de l'exploitation d'une ferme fruitière.

³ TATONNEMENT DANS LE PILOTAGE DES "POLITIQUES AGRICOLES" DU SENEGAL : MACKY A L'ECOLE DE WADE
? Serigne Mbacké HANE, *Agro-économiste*, Site www.dakaractu.com consulté le 1/11/2013

PRESENTATION DE L'ETUDE

PROBLEMATIQUE

Selon le président du Consortium panafricain de l'agrobusiness et de l'agro-industrie de l'Union africaine, le Sénégal pourrait gagner annuellement 2.000 milliards de Francs Cfa à partir de l'irrigation. Moussa SECK animait une conférence organisée par Lead Africa sur le thème : « Promesses d'Agraria Africa : quand l'Afrique sera le grenier du monde ». Selon l'expert agronome, le Sénégal a un potentiel de deux millions d'hectares en terres irrigables et 39 milliards de m³ d'eau. Il trouve qu'il faut des programmes beaucoup plus audacieux que les 240 mille hectares actuels, puisque des pays comme le Maroc ou la Tunisie, qui ont moins de capacités, irriguent beaucoup plus. De son point de vue, l'irrigation est le moteur du développement agricole. Un classement selon le Produit intérieur brut (Pib) agricole des pays africains, place le Sénégal à la 21^e place. D'après le conférencier, 8 parmi les 12 pays qui sont en tête de ce classement sont dans des zones sèches. Mais pour l'exploitation des deux millions d'hectares de terres irrigables, le Sénégal, à l'image de l'Afrique, doit injecter davantage de l'argent dans l'agriculture, surtout celle dite familiale et mettre en place des agropoles et des domaines agricoles. Il faut mettre sur pied des programmes agricoles et miser davantage sur la production des fruits et légumes. C'est la troisième révolution conceptuelle qu'il faudrait enclencher.

Les fruits et légumes ont un rendement nettement supérieur aux céréales. La production agricole permet de libérer du temps qu'on peut consacrer au développement d'autres secteurs de l'économie. Prévoyant une prochaine crise alimentaire, beaucoup plus grave, l'expansionnaire de l'Institut d'agronomie Hassan II du Maroc et de l'Université de Minnesota aux Etats-Unis d'Amérique estime que, pour s'en sortir, l'Afrique doit miser sur l'agriculture. « Si l'Afrique s'unit, son Pib va se multiplier par 10 », dit-il non sans faire remarquer que la position de l'Afrique qui se situe entre les parallèles 40 Nord et 40 Sud et les longitudes 30 Ouest et 55 Est lui permet de produire toutes les plantes, deux fois l'année et ainsi se nourrir et approvisionner le monde.⁴

⁴ Aly DIOUF, Journal Le Soleil, Publié le 08/3/2010, CULTURES LÉGUMIÈRES ET FRUITIÈRES : Le Sénégal a un potentiel de 2.000 milliards de francs CFA

Tableau de données sur la filière fruitière au Sénégal⁵

Importations Poids en milliers de Kg					
Août 2012	Août 2013	Variation %	Cumul des 8 premiers mois de 2012	Cumul des 8 premiers mois de 2013	Variation %
30 875	28 705	-7,03	139 835	134 188	-4,04
Exportations Poids en milliers de Kg					
Août 2012	Août 2013	Variation %	Cumul des 8 premiers mois de 2012	Cumul des 8 premiers mois de 2013	Variation %
2 152	2 102	-2,32	28 063	59 332	+111,42
Variation Exportations – Importations en valeur absolue					
-28 723	-26 603		-111 772	-74 856	
Importations Valeur Unitaire Prix/kg					
Août 2012	Août 2013	Variation %	Cumul des 8 premiers mois de 2012	Cumul des 8 premiers mois de 2013	Variation %
124	128	+3,23	137	144	+5,11
Exportations Valeur Unitaire Prix/kg					
Août 2012	Août 2013	Variation %	Cumul des 8 premiers mois de 2012	Cumul des 8 premiers mois de 2013	Variation %
390	454	16,41	367	232	-36,78
Exportations FAB en millions de FCFA					
Août 2012	Août 2013	Variation %	Cumul des 8 premiers mois de 2012	Cumul des 8 premiers mois de 2013	Variation %
840	665	-20,83	10 295	13 760	+33,66
Importation CAF en millions de FCFA					
Août 2012	Août 2013	Variation %	Cumul des 8 premiers mois de 2012	Cumul des 8 premiers mois de 2013	Variation %
947	1058	+11,72	7012	7629	+8,80
Variation Importations-Exportations en valeur absolue					
107	393		-3 283	-6 131	

Source : Bulletin N° 08-Année 2013, Octobre sur les Statistiques du Commerce Extérieur, ANSD site web : www.ansd.sn

Ces données tirées du numéro 8 du Bulletin mensuel sur les Statistiques du Commerce Extérieur d'octobre 2013 montrent la faiblesse des exportations par rapport aux importations. En projetant sur 12 mois le cumul des importations et des exportations, on obtient la taille du

⁵ Bulletin mensuel N° 08-Année 2013, Octobre sur les Statistiques du Commerce Extérieur, ANSD site web : www.ansd.sn

marché des importations en quantité qui est de 201 282 tonnes soit un montant de 11 443,5 en millions de FCFA et une taille des exportations en quantité qui est de 88 998 tonnes soit 20 640 en millions de FCFA.

La production de fruits, s'est accrue de 81 % à la suite , d'une part, de la forte progression de 178% des récoltes de pastèques liée à une hausse de 129% des superficies et de 22% des rendements et d'autre part, d'une augmentation de 50% des bananes. La production était estimée en 2008 à 499 312 tonnes contre 275 579 tonnes en 2007.⁶

Les productions fruitières sénégalaises sont évaluées à environ 170 000 t (hors pastèques et melons) dont environ 90 000 t de mangues et 60 000 t d'agrumes. Il s'agit là d'ordres d'idées car ces productions peuvent varier du simple au double, d'une année à l'autre, en fonction des aléas climatiques. Les principales autres espèces fruitières sont les bananes, produites essentiellement dans la région de Tambacounda, les papayes, les noix de cajou, les sapotilles, et les différentes espèces endémiques appelées « fruitiers forestiers » au Sénégal. Il existe aussi quelques jeunes vergers d'avocatiers déjà plantés ou en projet.

Les agrumes cultivés au Sénégal sont variés. Le plus répandu est la lime Mexicaine (*Citrus aurantifolia*) appelée couramment « citron » par opposition à la lime Tahiti commercialisée sous le nom de « lime ». Les autres agrumes sont les pomélos, les oranges et les mandarines, produits en majeure partie dans des vergers irrigués. Ces agrumes sont destinés à l'autoconsommation, au marché national, où ils se heurtent à la concurrence croissante des agrumes d'importation en particulier les mandarines et oranges du Maroc, et aux marchés sous régionaux (exportations de limes vers la Mauritanie par exemple).

La question à laquelle tente de répondre la présente étude est celle de savoir si un projet d'implantation et d'exploitation d'un verger à Sangalkam est rentable ?

Autrement dit, est-ce que les différentes études du projet permettront, à terme, de donner une opinion motivée sur la faisabilité ou non du projet.

Pour ce faire, la démarche méthodologique choisie consiste à partir du cadre théorique tel qu'étudié au CESAG et d'en faire une application pratique pour le cas d'une plantation d'agrumes.

⁶ Agence Nationale de la Statistiques et de la Démographie, Situation Economique et Sociale du Sénégal en 2008

L'OBJET DE L'ETUDE

Cette étude porte sur l'implantation et l'exploitation d'une ferme fruitière à Sangalkam.

OBJECTIF DE L'ETUDE

Cette étude se décline en objectif général et en objectifs spécifiques

OBJECTIF GENERAL

Etudier la faisabilité du projet.

OBJECTIFS SPECIFIQUES

- ✚ Connaître le marché à travers des études et une analyse des forces et des faiblesses du secteur des fruits ;
- ✚ Comprendre tous les aspects techniques relatifs à la création d'entreprise du secteur ;
- ✚ Montrer l'intérêt financier de mettre en place une telle structure par la détermination d'indicateurs de rentabilité ;
- ✚ Se positionner comme l'un des principaux producteurs de fruits bio de qualité.

INTERETS DE L'ETUDE

Cette étude présente des intérêts à plusieurs niveaux :

- ✚ Pour le CESAG : enrichir et diversifier sa base de données en conception de projet ;
- ✚ Pour l'auteur du mémoire : renforcer ses connaissances et aptitudes en matière de conception de projet en mettant en pratique les outils et concepts acquis lors de la formation et de vivre les réalités du terrain ;
- ✚ Pour Sangalkam : offrir des emplois directs et indirects aux populations tout en luttant activement contre l'exode rural. Sur le plan environnemental, le verger contribuera dans l'effort de reboisement pour la création d'une ceinture verte autour de la région de Dakar, fortement agressée par la pollution atmosphérique.
- ✚ Pour le Sénégal : contribuer au développement du secteur agricole en général et de la filière des fruits en particulier, créer des emplois directs et indirects et œuvrer ainsi pour la réduction de la pauvreté et à l'amélioration de la couverture des besoins nutritionnel des populations.

DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Pour justifier de la faisabilité du projet, d'une part, et de déterminer, d'autre part, les capacités de l'organisation à mener le projet à son terme, on s'intéressera surtout à la conception qui est la phase du projet qui procède aux études commerciale, technique, organisationnelle, financière et environnementale.

Cette étape est importante pour la maîtrise de la complexité du projet afin de le conduire vers les résultats attendus.

Il sera donc question, tout au long de ce travail, d'étudier la filière fruitière au Sénégal, de l'aménagement du verger jusqu'à la commercialisation de la production.

DEMARCHE DE L'ETUDE

Cette partie traite de la méthodologie utilisée pour réaliser ce travail et repose essentiellement sur :

- ✚ Une revue de la littérature qui a permis de définir les concepts clés du projet ;
- ✚ Une collecte de données auprès de la Direction de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques Agricoles (DAPSA) du Ministère de l'Agriculture et des services et agences spécialisés dans l'agriculture.
- ✚ La confection d'un guide d'entretien ;
- ✚ L'administration du questionnaire aux professionnels de la filière fruitière;
- ✚ L'analyse et l'interprétation des données collectées ;
- ✚ La réalisation du document d'appui du projet.

ANNONCE DU PLAN

Outre l'introduction et la conclusion, la présente étude comprend deux parties subdivisées chacune en deux chapitres :

- ❖ La première partie décline le cadre théorique, le contexte et la méthodologie de l'étude ;
- ❖ La deuxième partie présente l'étude détaillée du projet.

***PREMIERE PARTIE: CADRE
THEORIQUE, CONTEXTE ET
METHODOLOGIE DE L'ETUDE***

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Divisé en deux sections, ce chapitre permet de définir les concepts clés de l'étude et de présenter le modèle d'une étude de faisabilité de projet.

SECTION 1 : REVUE DE LA LITTERATURE RELATIVE À LA CONCEPTION DE PROJET

C'est la revue de la littérature qui décrit la notion de projet, ses caractéristiques et son cycle de vie.

1.1 Notion de Projet

Le dictionnaire d'anglais «Oxford» définit le projet ainsi: «Entreprise individuelle ou collective soigneusement planifiée et destinée à atteindre un objectif particulier: (ex.) Un projet de recherche/un projet national pour encourager le développement des entreprises. »

Le dictionnaire français «Petit Robert» propose les définitions suivantes: le projet est image d'une situation que l'on pense atteindre; *''c'est ce qui est jeté devant soi''* comme guide pour l'action; dessein, intention, plan, résolution, vue; premier état d'un travail, rédaction préparatoire, brouillon; tout ce par quoi l'homme tend à modifier le monde ou lui-même dans un sens donné; dessin d'un édifice à construire.

« Un projet est un ensemble d'éléments intégrés dans le but d'atteindre un objectif, selon un plan défini à l'avance »
(EDDY BATISTE)

« Un projet est un ensemble de complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ».

(S. MICHAILOF)

Comme on peut le remarquer, il n'y a pas une définition universellement acceptée ; mais on peut retenir sur la base des caractéristiques essentiels (objectif, durée, ressources), cette définition à savoir :

1.2 Caractéristiques du Projet

Les projets ont un objectif: les projets ont des buts et objectifs clairement définis et exposés pour produire des résultats définis. Leur but est de résoudre un «problème», ce qui implique une analyse préalable des besoins. Suggérant une ou plusieurs solutions, ils visent un changement social durable.

Les projets sont réalistes: leurs objectifs doivent être réalisables, ce qui implique la prise en compte non seulement des exigences, mais aussi des ressources financières et humaines disponibles.

Les projets sont limités dans le temps et dans l'espace : ils possèdent un début et une fin et se déroulent dans un lieu et un contexte spécifiques.

Les projets sont complexes: les projets peuvent faire appel à diverses compétences en matière de montage et de conduite, et impliquer divers partenaires et acteurs.

Les projets sont collectifs: les projets sont le produit d'une entreprise collective. Ils sont conduits par une équipe, impliquent divers partenaires et répondent aux besoins d'un public cible.

Les projets sont uniques: les projets naissent d'une idée nouvelle. Ils apportent une réponse spécifique à un besoin (problème) dans un contexte spécifique. Ils sont innovants.

Les projets sont une aventure en soi: chaque projet est différent et novateur; il implique forcément une certaine incertitude et des risques.

Les projets peuvent être évalués: les projets sont planifiés et organisés selon des objectifs mesurables qui doivent pouvoir être évalués.

Les projets sont constitués de plusieurs phases: les projets se composent de phases distinctes et identifiables.

1.3 Le cycle de vie du Projet

Un projet a une vie : il naît, il se développe, et il meurt (ou cesse d'être un projet, en devenant permanent, c'est-à-dire une activité permanente).

La vie d'un projet comprend des étapes que sont :

- l'identification ;
- la préparation ;
- l'analyse (évaluation ex ante) ;
- la sélection/négociation/approbation ;

- l'exécution (la réalisation) ;
- l'acheminement et l'évaluation ex-post ;

❖ Identification :

Elle consiste à choisir parmi les projets ou programmes consignés dans un plan de développement celui qui présente un caractère prioritaire. Ces idées doivent être, à priori, réalisables. Le choix est basé sur des analyses macroéconomiques (se faire une idée sur les éléments nationaux et mondiaux de conjoncture économique) et sectorielle (analyse des besoins et de la demande effective, analyse de la structure, du comportement, et de la performance du secteur dans lequel va s'insérer le projet. Durant cette phase, il s'agira aussi d'identifier des groupes cibles à qui iront les avantages et coûts, de se faire une idée sur les appuis et partenaires potentiels et de l'ordre de grandeur du coût et des recettes.

❖ La préparation

C'est l'étape qui consiste en un ensemble d'analyses permettant de justifier la faisabilité technique, économique et sociale du projet d'une part et de montrer, étant donné les circonstances, que le projet constitue la meilleure solution au problème que l'on cherche à résoudre après analyse de toutes les variantes d'autre part.

Elle permet d'anticiper les problèmes éventuels et de concevoir les solutions à y apporter.

Dans un projet de développement, l'étape en préparation doit englober l'ensemble des aspects commerciaux, techniques, organisationnels institutionnels et sociaux, économiques et financiers nécessaires à la réalisation des objectifs.

Il importe également d'étudier et de comparer les différentes solutions possibles, qui s'offrent sur le plan technique, principalement, pour atteindre les objectifs.

Il importe, durant cette phase d'obtenir l'adhésion des intervenants et de s'assurer qu'il y a entente entre les divers participants sur les objectifs.

❖ Evaluation ex-ante (appréciation)

C'est la troisième étape et elle constitue la plus critique au niveau de la planification. En effet, elle dépend de la qualité du travail effectué durant les deux premières étapes et c'est ici que l'analyste (extérieur: le décideur, le banquier) devra poser un jugement nécessairement qualitatif sur les objectifs visés et sur la viabilité même du projet ; on reprendra les mêmes

éléments que dans la phase de préparation et il s'agira alors en fonction de divers critères établis de poser un jugement global sur le projet.

Les quelques éléments de jugement sont :

- Le projet contribue-t-il de façon efficace au développement du pays ? est-il pertinent ? est-ce que les besoins sont bien exprimés ?
- Le projet est-il suffisamment rentable pour que l'investisseur y injecte des fonds et est-il rentable pour la société ?
- Est-ce que les données utilisées dans la phase de préparation sont valides ?
- L'analyse commerciale est-elle valable ?
- Quelle est la capacité administrative de l'organisation chargée de la mise en œuvre ? est-elle suffisante ?
- Est-ce que les objectifs sont réalistes, pertinents et est-ce qu'il y a cohérence interne ?

❖ La sélection/négociation/approbation :

Le décideur sur la base de l'évaluation ex ante, peut choisir le projet ou une variante du projet, il peut refuser ou demander des études complémentaires.

Si le projet est sélectionné, s'ouvre une phase de négociation qui au cas où elle est favorable aboutit à la signature d'une convention de financement. Il est important à ce que le personnel qui a préparé le projet y soit associé et de bien préparer cette étape pour assurer l'approbation.

❖ La réalisation (l'exécution)

Cette phase correspond à la mise en œuvre des moyens prévus dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats escomptés et l'objectif spécifique du projet. Elle comprend donc la confection des plans d'exécution et la rédaction des rapports de suivi. La mise en œuvre incombe à l'organe d'exécution du projet, le bailleur n'intervenant que pour superviser le déroulement des opérations.

La réalisation d'un projet se fait sous les formes suivantes :

- La mise en œuvre
 - La réalisation de la phase d'investissement
 - La réalisation de la phase de production
 - Le contrôle et rééquilibrage
- **La mise en œuvre**

Avant de commencer le projet, on doit refaire la conception pour qu'il soit conforme au résultat de la négociation.

- La phase de mise en œuvre consiste à mobiliser les ressources qui seront utilisées, à les amener à un niveau adéquat de qualité et à créer les pré- conditions qui ont déjà été identifiées pour que ces mêmes ressources soient utilisées efficacement. C'est la période de formalisation des engagements des intervenants et de mobilisations des ressources, c'est la phase où le plan d'opération se transforme en activités.

- **La réalisation des investissements :**

Avant le démarrage de la production des biens ou services, le projet compte une phase d'investissement qui prend du temps et qu'il faut intégrer dans le planning.

- **La réalisation de la phase de Production :**

Au cours de cette phase, une attention particulière doit être accordée au système administratif, interne afin de le corriger au plus tôt s'il s'avère inadéquat pour aider à une gestion efficace des ressources.

- **Le contrôle et rééquilibrage :**

A intervalles réguliers, le projet doit être contrôlé à l'aide du système qui a été mis en place. La personne aura la responsabilité finale de prendre la décision de rééquilibrage en cas où le projet s'écarterait de son objectif prévu.

❖ Evaluation terminale et rétrospectives

L'évaluation terminale intervient six à douze mois après la phase d'exécution. Quant à l'évaluation rétrospective, elle a lieu quelques années après (3 à 5 ans). L'objectif visé à travers cette phase est de déterminer dans quelles mesures les objectifs globaux du projet ont été atteints, en termes de résultats.

L'analyse des résultats obtenus conduit, en outre, à la formulation des recommandations pour l'orientation de projets semblables futurs.

SECTION 2 : LES DIFFERENTES ETUDES DU PROJET

2.1 Etude de Marché et Etude Technique

2.1.1 Etude de Marché

Etape fondamentale au niveau de la préparation d'un projet, l'étude de marché se propose d'appréhender, à l'aide de méthodes et d'instruments précis, le milieu dans lequel se meut ou va se mouvoir l'unité de production considérée en vue d'optimiser la réalisation de ses objectifs.

Le marché est généralement considéré comme « l'ensemble de personnes et organisations de toutes sortes qui ont, ou peuvent avoir une influence sur la consommation (ou utilisation) et par conséquent sur les ventes du produit ou service considéré » (cf. Lendreneau).

Pour le créateur de l'entreprise, connaître le marché c'est parvenir à identifier différents types de problèmes :

- quelle est la nature des produits vendus ?
- quelle est leur consommation annuelle dans le pays ?
- par quels réseaux parviennent-ils aux consommateurs ?
- à quel prix ?

Comment se forme-t-il ? Il s'agit du « **positionnement du produit** ».

Si le marché est entièrement tenu par les grosses entreprises, celles-là seront des concurrentes ?

Comment réagiront-elles, comment parvenir à prendre une part du marché ?

Cela concerne « **l'environnement concurrentiel** ».

Le marché est-il porteur ? Quelle sera la tendance à très long terme des facteurs démographiques, à l'échelon national, sous régional, des facteurs économiques, politiques, culturels et urbanistiques ?

C'est la « **détermination du contexte économique** ».

L'étude de marché qui permet d'éclairer les choix passe par les étapes suivantes :

- ✓ l'analyse de la demande passée et présente
- ✓ l'estimation de la demande future

❖ Analyse de la Demande Passée et Présente

L'analyse de la demande passée nécessite la collecte de données statistiques relatives aux produits permettant d'expliquer son évolution : cette collecte exige une certaine sélection de données et le choix d'une période de référence.

La collecte se situera au niveau qualitatif et quantitatif :

★ Pour le niveau Quantitatif

Pour le niveau quantitatif et suivant le produit considéré, les statistiques doivent être éclatées :

- par gamme de produits
- par zone géographique
- par type de clients.

La structure des prix doit être saisie à tous les niveaux de distribution (prix FOB ou prix CAF, taxes et subventions, marges commerciales aux niveaux du gros, demi-gros, détail...)

L'évolution du pouvoir d'achat doit être prise en compte.

Il est nécessaire de collecter des informations chiffrées qui ne se présentent pas sous forme de séries chronologiques telles que les points de ventes, les tarifs de douane etc.

★ En ce qui concerne le niveau qualitatif :

Les diverses informations qualitatives aident à l'interprétation des tendances dégagées par l'exploitation des données quantitatives à travers les modes de distribution et actions commerciales en faveur du produit ou services, l'attitude de la clientèle et les actions des pouvoirs publics à l'endroit du produit.

❖ Estimation de la Demande Future

En dehors des enquêtes de terrains, il existe un nombre considérable de méthode statistiques permettant d'avoir une estimation supposée exacte de la demande à venir :

★ Les projections de tendances : elles consistent sur la base de séries chronologiques à projeter dans le temps les variables étudiées.

★ L'utilisation des coefficients techniques dans l'économie nationale (adaptée au cas de la prévision de la demande future de biens intermédiaires : TES).

★ Les comparaisons internationales pour les pays présentant les mêmes caractéristiques socio-économiques.

★ Les méthodes économétriques qui font appel à des tests, à des recherches de variables explicatives de l'évolution passée et à la construction de modèles mettant en liaison les variables étudiées.

★ Les méthodes basées sur des résultats d'enquêtes sur les budgets de famille.

L'estimation finale du marché est obtenue grâce aux résultats issus de ces méthodes confrontées aux facteurs psychologiques et aux décisions des autorités administratives.

Comme on peut le présager, au terme de cette étude, il faut pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Qu'elle est la taille du marché et son évolution ?
- Quelles sont les quantités à produire par projet ?
- Quelles sont les zones géographiques et secteurs d'activité dans lesquels le projet va s'implanter ?
- Quelles sont les conditions de commercialisation (prix, canaux de distribution, concurrence, politique de vente) ?

❖ Analyse de la Demande (Synthèse)

Quoi ?

Qui achète ?

- identification des clients
- identification des segments selon les critères suivants :
 - ✦ socio-démographique (sexe, taille...)
 - ✦ géographique (urbain, région, climat...)
 - ✦ comportement (motivation, style de vie...)

Un bon segment doit être identifiable, mesurable, accessible etc.

Pourquoi ? Comment ?

Combien ?

Quand ?

o Analyse de l'offre

Si la demande se rapporte aux diverses quantités des produits que les personnes sont prêts à acheter ou capables d'acheter à différents prix à un moment donné du temps.

Par l'offre on entend les différentes quantités de produits offertes pour des prix différents.

L'analyse de l'offre est centré essentiellement sur la recherche d'informations sur les organisations produisant ou fournissant les mêmes ou substituts proches des produits ou services que le projet se projette de faire.

La même série de question est posée.

Quoi ?

Qui ?

Pourquoi ? Comment ?

Combien ?

Quand ?

- période et fréquence des ventes ou fourniture de service

Où ?

- les circuits de distribution des produits ou service utilisé par les principaux concurrents.

Ces analyses demande et offre permettent de dégager une stratégie :

- soit une stratégie de créneau (choix d'un marché inoccupé)
- soit une stratégie d'attaque (s'attaquer à des segments occupés par les concurrents).

Les principales insuffisances des études de marché généralement recensées sont :

- ★ la mauvaise prévision de la demande
- ★ la négligence des comportements éventuels de la clientèle
- ★ la mauvaise appréciation de la concurrence surtout celle indirecte
- ★ la surévaluation des débouchés et/ou des prix de vente.

2.1.2 Etude Technique

Comme son nom l'indique, elle vise à analyser la faisabilité technique du projet.

La première étape consiste en la détermination du processus de production, ce qui conduit par la suite au choix d'un procédé technique.

La production, des biens et services, peut être obtenue selon des procédés techniques exclusifs les uns des autres : le choix d'un procédé implique des investissements, des coûts de fonctionnement, des besoins en main d'œuvre spécifiques (21).

Les éléments dont il faut tenir en considération sont :

- ✚ La taille des équipements conformément au niveau de production prévue, ces équipements comprennent non seulement ceux participant directement au processus de production, mais aussi toutes les installations accessoires pour le stockage des intrants et des extrants, ainsi que les infrastructures que sont les ateliers d'entretien, les garages.
- ✚ Le niveau de technicité nécessaire pour la mise en œuvre du procédé de production.
- ✚ Le degré de dépendance par rapport à la disponibilité locale des équipements l'on doit s'appuyer sur la connaissance des unités déjà implantées dans le pays : les conditions d'entretien et de maintenance peuvent être déterminées pour le choix des équipements à acheter.
- ✚ Les possibilités d'extension de l'unité en cas d'une nouvelle demande ou de nouvelles activités à intégrer, ce qui justifiera alors le choix d'un procédé flexible.

2.2 Etude Organisationnelle et Institutionnelle, Etude Financière

2.2.1 Etude Institutionnelle et Organisationnelle

L'administration d'un projet peut conditionner sa réussite ou son échec.

★ L'étude institutionnelle (Choix de la forme juridique)

Le choix du statut juridique doit être bien étudié en ce sens que de ce statut découle le plus souvent des procédures administratives pouvant alourdir la gestion financière du projet.

Les sociétés commerciales au Sénégal ont subi une évolution dans le cadre réglementaire.

Ainsi, l'Acte uniforme de l'O.H.A.D.A du 17 Avril 1997 relatif au droit des sociétés commerciales et groupement d'intérêt économique, en vigueur au Sénégal depuis le 1 Janvier 1998 a redéfini les sociétés suivantes :

a) La Société à Responsabilité Limitée « SARL »

o Les modalités de construction :

- l'acte notarié ou sous-seing privé déposé avec reconnaissance d'écritures et de signatures au rang des minutes du notaire
- une ou plusieurs personnes physiques ou morales
- le capital social minimum de un million (1 000 000) de FCFA

- la part sociale d'une valeur nominale de cinq mille (5000) FCFA
 - o La responsabilité des membres
- la responsabilité sociale des gérants : soit infraction aux dispositions législatives ou réglementaires soit violation des statuts, soit fautes de gestion
- les associés sont responsables des dettes sociales à concurrence de leurs apports.
 - o Le mode d'administration
- une ou plusieurs personnes physiques, associés ou non
- le ou les gérants sont nommés par les associés dans les statuts ou dans un acte ultérieur.
 - o Le régime fiscal
- le principe de l'opacité fiscale : sauf pour le gérant associé majoritaire qui est soumis à l'impôt sur les revenus (IS), le taux est de 35%.

b) La Société Anonyme « SA »

- o Les modalités de construction
- l'acte notarié
- un actionnaire au minimum (personne physique ou morale)
- le capital social minimal de dix millions (10 000 000) de FCFA
- l'action : valeur nominale de dix mille (10 000) FCFA

** la SA faisant appel public à l'épargne : capital social minimum cent millions (100 000 000) FCFA

- o La responsabilité des membres
- les actionnaires sont responsables des dettes sociales à concurrence de leurs apports.
 - o Le mode d'administration
- deux formes :

La SA avec conseil d'administration dirigé soit :

par un PDG

par un PCA et un DG

La SA avec administrateur général :

Le cas SA ayant un nombre d'actionnaires inférieur à 3

- o Le régime fiscal :
- le principe de l'opacité fiscale
- l'IS aux taux de 30%

c) Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE)

o Les modalités de construction

- l'acte notarié n'est pas obligatoire
- l'enregistrement, l'immatriculation au Registre de Commerce
- deux associés minimum : les personnes physiques ou morales
- peut être constitué sans capital

o La responsabilité des membres

La responsabilité solidaire et indéfinie des membres

o Le mode d'administration

Librement choisi par les membres dans le contrat ou lors de l'assemblée

o Le régime fiscal

*les bénéfices générés par le groupement sont intégrés dans les revenus globaux de chaque membre suivant la répartition faite dans le contrat et imposition à l'IR

*à défaut de répartition dans le contrat : répartition des bénéfices par fractions égales

*ou l'imposition à l'IS sur option définitive et irrévocable.

d) Le contrat de travail :

L'engagement à l'essai : l'écrit est obligatoire

Le contrat à durée déterminée supérieur à 3 mois : doit être déposé à l'inspection du travail avant tout commencement d'exécution.

Tout contrat de travail nécessitant le déplacement du travailleur de sa résidence habituelle est soumis au visa d'approbation de l'inspecteur du travail du lieu d'embauche.

e) Les immatriculations auprès des organismes sociaux

- l'Institut de Prévoyance Social (IPRES)
- la Caisse de Sécurité Sociale (CSS)
- les retenues à caractère social
- la retraite
- les accidents de travail

Il existe d'autres types de sociétés :

- *la société en nom collectif
- *la société en commandite simple
- *la société en participation
- *la société de fait

La préparation d'un projet doit tenir compte de l'environnement institutionnel dans lequel il va évoluer.

Les dispositions administratives et réglementaires en vigueur dans le secteur : code des investissements, code foncier, code des douanes, fiscalité...

La capacité des institutions à réagir par rapport aux besoins du projet (institutions de crédit, formation...)

★ L'étude organisationnelle

L'organisation doit cependant être subordonnée aux objectifs à atteindre, n'étant qu'un moyen d'atteindre un but et non une fin en elle-même.

L'étude organisationnelle cherche à définir un organigramme de la meilleure forme pour une exécution efficace du projet.

Une bonne organisation nécessite que soient clairement définies les fonctions et les tâches de chaque partie prenante au projet.

Une organisation est efficace quand elle permet :

- la planification, la programmation, l'exécution et le suivi des activités du projet sans difficultés.
- La gestion financière rationnelle du projet, notamment pour une meilleure budgétisation des ressources du projet. Cette budgétisation des ressources conforme avec la planification des activités amoindrit les risques de rupture de stocks ou de crédits.
- La gestion efficiente des ressources humaines (poste de travail, affectation, motivation, formation complémentaire requise...).

2.2.2 Etude Financière

Les coûts et avantages ne peuvent être analysés séparément. Est considéré comme **coût** tout ce qui soustrait à la production ou exige l'utilisation de ressources ; et comme **avantage** tout ce qui contribue à la réalisation des objectifs et/ou augmente la production.

L'évaluation financière ex-ante d'un projet a pour objectif d'apprécier sa rentabilité pour les principaux types d'agents économiques concernés par sa mise en œuvre.

Cette phase permet de déterminer si le projet est viable, dans quelles conditions, compte tenu des normes et des contraintes qui lui sont imposées, et à partir des études techniques et commerciales déjà réalisées.

Elle consiste à valoriser les flux résultant des études précédentes pour déterminer la rentabilité et le financement du projet.

En d'autres termes, l'évaluation financière permet de se prononcer sur la viabilité financière du projet ; elle répond à trois types de questions :

- Quel est le montant des ressources financières nécessaires à la réalisation et à l'exploitation du projet ?
- Quelle peut être la politique financière à court terme (solvabilité, liquidité...) à adopter pour le projet ?
- Quels sont les types de ressources financières à utiliser pour le projet ?

2.2.2.1 ANALYSE FINANCIERE SOMMAIRE

L'analyse financière sommaire d'un projet commence toujours par l'établissement d'un échéancier prévisionnel des principales dépenses et recettes qui en résultent pour l'entreprise concernée. Il convient alors d'estimer les charges et les produits occasionnés par le projet pour les différentes périodes successives de sa mise en œuvre.

Il convient de prévoir deux grandes catégories de dépenses :

- ★ Les dépenses d'investissement et de renouvellement, qui interviennent à des moments précis, mais sont constituées d'immobilisations de capital non consommé sur des courtes périodes (achat de terrains, matériels, constructions...).

La constitution du fonds de roulement initial apparaît bien comme une dépense d'investissement dans la mesure où les capitaux utilisés à cet effet vont être immobilisés dès le démarrage du projet.

Ce fonds correspond pour l'essentiel à la constitution des stocks initiaux, au financement des crédits accordés au client et au volet de trésorerie nécessaire au fonctionnement du projet et peut être récupéré sous forme de recettes à la fin de projet.

- ★ Les charges d'exploitation correspondant aux frais de personnel et consommation intermédiaires de biens et de services occasionnés par le fonctionnement du projet.

Estimation du Besoin en Fonds de Roulement (BFDR)

Le Fonds de Roulement est une des formes d'investissement. Il fait partie de l'outil de production (capital économique) de la même façon que les constructions et les équipements pour le projet.

Il s'agit d'un facteur essentiel de la viabilité financière (capacité à faire face à ses obligations financières)

Le Besoin en Fonds de Roulement provient du « cycle d'exploitation »

Pour réaliser son projet, un agent productif achète, transforme et vend : c'est le cycle « Achat-Transformation - Vente ».

Au début du cycle d'exploitation, l'achat des matières premières, le paiement des salaires, le stockage etc. créent des besoins en financement avant que la vente du produit transformé ne vienne rémunérer l'activité (en fin de cycle).

Ces besoins de financement se renouvellent à chaque cycle. Pour un même produit ces cycles sont continus, s'imbriquent les uns des autres sauf dans le cas des activités fortement saisonnières (agriculture, industrie touristique, industrie de jouets etc.)

Ce décalage dans le temps entre flux monétaires sortant et les flux monétaires entrants (ventes), oblige l'agent économique à disposer de fonds pour faire face à ces premières dépenses.

Ce besoin évolue selon le volume de production.

2.2.2.2 Analyse financière détaillée

Lorsque le schéma technique est définitivement établi suite à l'analyse financière sommaire, on procède à l'analyse financière détaillée, qui elle va intégrer la terminologie comptable.

L'évaluation financière détaillée a pour objectif de mettre au point le plan de financement de chacun des projets préalablement retenus en vérifiant nécessairement leur impact sur l'équilibre général de la trésorerie. Il s'agit de pouvoir apprécier la réelle capacité d'autofinancement de l'entreprise, prévoir l'importance et la date des emprunts qui doivent être contractés en conséquence et de préciser le rythme et les modalités de renouvellement des matériels et de remboursement des emprunts.

Donc l'analyse financière détaillée va permettre de :

- mettre au point le plan de financement détaillé ;
- vérifier l'équilibre de trésorerie du projet ;
- vérifier la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel ;
- calculer la rentabilité définitive du projet (rentabilité après financement), en particulier celle des capitaux investis.

CHAPITRE II : CONTEXTE ET MODELE D'ANALYSE DE L'ETUDE

Ce chapitre traite du contexte et de la méthodologie de l'étude

SECTION 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE

Cette étude a pour contexte le secteur horticole et plus particulièrement la filière fruitière.

1.1 Les secteurs agricole et horticole au Sénégal

Le Sénégal est situé à l'extrême ouest du continent africain, entre 12°5 et 16°5 de latitude Nord et 11°5 et 17°5 de longitude Ouest.. Il couvre une superficie de 196 712 Km² et compte en 2011 une population estimée à 12.855.153 habitants, soit une densité de 65,3 habitants au Km². Il est limité au Nord par la Mauritanie, à l'Est par le Mali, au Sud par la Guinée et la Guinée Bissau et à l'Ouest par l'Océan Atlantique sur une façade de 700 km. Coincée entre sept (7) régions⁷ du Sénégal, la République de Gambie qui occupe tout le cours inférieur du fleuve du même nom, constitue une enclave de plus de 300 km à l'intérieur du territoire sénégalais. Les îles du Cap-Vert sont situées à 560 km au large de la côte sénégalaise.

Le Sénégal appartient à l'Afrique subsaharienne. Le climat est de type soudano-sahélien caractérisé par l'alternance d'une saison sèche allant de novembre à mai et d'une saison des pluies allant de juin à octobre. La pluviométrie moyenne annuelle suit un gradient décroissant du Sud au Nord du pays. Elle passe de 1200 mm au Sud à 300 mm au Nord, avec des variations d'une année à l'autre. Trois principales zones de pluviométrie correspondant à trois zones climatiques sont ainsi déterminées : une zone forestière au Sud, une savane arborée au centre et une zone semi-désertique au Nord.

Au plan économique, en 2011, le produit intérieur brut (PIB) s'élevait à 6.767 milliards FCFA, soit un PIB par tête de 526 390 FCFA. Pour la même année, le taux de croissance économique s'est établi à 2,1% après 4,3% en 2010, 2,4% en 2009, 3,7% en 2008 et 4,9% en 2007. ⁸

⁷ Les 7 régions du Sénégal frontalières de la Gambie sont : Fatick, Kaolack, Kaffrine, Tambacounda, Kolda, Sédhiou et Ziguinchor.

⁸ Situation Economique et Sociale du Sénégal en 2011, ANSD-février 2013



www.ausenegal.com

Les principales productions agricoles alimentaires Céréalières sont : le mil, le maïs, le riz paddy et le sorgho qui couvrent une production annuelle de 1 515 018 T

L'arachide pour 465 000 T, les pastèques pour 398 549 T, le manioc pour 181 721 T (2 004), la canne à sucre pour 890 000 T (90 000 T de sucre), les mangues pour 75 000 T, les oranges pour 35 000T, les oignons 90 000T et tomates industrielles : 80 000 T (30 000 T de concentré de tomate), constituent le reste des cultures.

En 2011, la production d'arachide s'est établie à 527 528 tonnes, soit une baisse de 59,0% par rapport à la campagne précédente. Cette évolution résulte d'une diminution des superficies (-27,6%) et des rendements (-43,4%) induite par le déficit pluviométrique qui s'est traduit par une réduction des emblavures, des abandons de parcelles de cultures à la suite des différentes vagues de semis sans succès .

La production de coton a aussi fléchi de 2,6% pour s'établir à 25 367 tonnes, sous l'effet d'une réduction des superficies emblavées (-3,4%) en dépit de l'amélioration des rendements (0,8%).

La production de canne à sucre a également été marquée par un repli de 11%.

Ces baisses récurrentes des principales cultures de rentes posent le problème de la diversification des produits agricoles. Aujourd'hui, le secteur horticole en général et la filière fruits et légumes en particulier, se positionne comme créneau à fort potentiel de création

d'emplois, de rentrée de devises et de rentabilité financière assurée.

1.2 La filière fruitière

L'horticulture (fruits et légumes principalement) est l'une des filières les plus dynamiques du secteur agricole au Sénégal, en raison de la permanence de ses activités dans certaines zones, du nombre de pratiquants au niveau national, de la diversité des espèces cultivées et des régions touchées et surtout des retombées financières sur les principaux acteurs.

Selon la Direction de l'Agriculture (DA), les cultures légumières et fruitières sont pratiquées respectivement par 107 523 et 73 047 ménages ruraux (non comprise la région de Ziguinchor) et en 2 003 les volumes de production étaient estimés à 669 550 T par la FAO y comprise la production de pastèque.

Le Sénégal bénéficie de conditions pédoclimatiques favorables pour la production horticole dans différentes zones du pays : le Cap vert, les Niayes, la vallée du fleuve Sénégal, le Sénégal oriental, la Casamance, la vallée du Koupango dans le Saloum. De plus, la pratique des cultures horticoles est devenue une tradition dans la partie nord – ouest du pays qui sert pratiquement de zone d'apprentissage pour le reste des autres régions. La demande urbaine de plus en plus importante en fruits et légumes et le développement des exportations de ces produits vers l'Europe avec la présence d'infrastructures aéroportuaires internationales dans la capitale constituent de remarquables facteurs de soutien à la croissance de ce secteur.

Contrairement aux autres filières de production, l'horticulture a très peu bénéficié de structures d'encadrement spécifiques étatiques, car ayant toujours été jugée rentable. Certes, le Centre pour le Développement de l'Horticulture (CDH) créé dans les années 70, et la défunte Bud – Sénégal, ont été le moteur du développement de la filière horticole mais c'est surtout les initiatives privées dans des différentes organisations et actions individuelles qui l'ont conduite à ce niveau.

Hormis la zone des Niayes, l'extension et le développement des productions maraîchères ont été avant tout l'affaire des petits producteurs dont les groupements de promotion féminine. Dans les années 80, alors que la sécheresse avait fini de perturber la pratique des cultures hivernales et suscité le début véritable de l'exode rural vers les centres urbains, les femmes ont pu démontrer encore la force de leur capacité à développer des stratégies de survie. Parmi les activités visées la création et l'exploitation de périmètres maraîchers pour renforcer la valeur nutritive de l'alimentation des familles et augmenter les revenus des ménages. Ainsi, du bassin

arachidier à la vallée du fleuve Sénégal, en passant par la Casamance, beaucoup de groupements féminins créés bénéficièrent de soutiens visant la production et la commercialisation des fruits et légumes.

SECTION 2. Modèle d'analyse de l'étude

Le modèle d'analyse que nous présenterons ici s'articule autour de deux variables essentielles à savoir : les variables explicatives (internes et externes) et la variable expliquée.

2 Elaboration du modèle d'analyse

2.1 La question de recherche

Il s'agit ici de montrer comment mettre en place un projet de création d'un verger, à Sangalkam, susceptible d'être rentable pour les promoteurs de ce projet ?

2.2 Hypothèse de l'étude

La rentabilité d'un projet de développement dépende de trois facteurs à savoir :

La conception de l'étude de faisabilité - facteur 1

La qualité du management (stratégique et opérationnel) – facteur 2

L'environnement externe du projet (crise politique et sociale concurrentielles etc...) facteur 3

2.3 Définition des variables

2.3.1 Les variables explicatives

Internes (facteur 1 et 2) : Elles concernent les étapes de la préparation du projet qui permettent de justifier sa faisabilité du point de vue de la conception de l'étude de faisabilité notamment de l'étude technique, de l'étude organisationnelle, de l'étude financière et enfin de l'étude économique.

Externes (facteur 3) : Elles concernent l'environnement du projet dans toutes ses dimensions. La réussite du projet est liée à la maîtrise de cet environnement, ainsi, ces variables nous permettent de minimiser les risques et d'augmenter les chances de réussite. Ce sont les dimensions : socioculturelle, politico-économique, technologique et démographique.

2.3.2 La variable expliquée

Elle permet de justifier la faisabilité financière et économique du projet en termes de rentabilité et de mesure du risque financier lié au projet. On distingue six indicateurs pour effectuer ce travail, ce sont : la Valeur Actuelle Nette (VAN), le Taux de Rendement Interne (TRI), le Délai de Récupération (DR), le Risque Financier (RF), le Taux de Rentabilité Economique (TRE), et la Valeur Ajoutée Supplémentaire (VAS).

2.3.3 Les indicateurs des variables

Un indicateur est un critère de mesure de la performance d'une activité. Selon la nature de l'activité, l'indicateur peut être qualitatif ou quantitatif.

Dans cette étude, nous allons classer les indicateurs qui paraissent pertinents à deux niveaux : les indicateurs de gestion et les indicateurs de rentabilité et de viabilité du projet.

Tableau des variables explicatives et leurs indicateurs.⁹

LES VARIABLES EXPLICATIVES DE LA CONCEPTION		LES INDICATEURS
Etude de marché	Les indicateurs de gestion	L'offre - la production d'agrumes - Le prix de marché - La qualité du produit offert - Le nombre de concurrents La demande - Le taux d'évolution du marché - Les segments de marché ; - La périodicité et la fréquence des achats - La taille de marché
Etude technique		- Le niveau de technicité de production. - Le degré de dépendance - La localisation du projet - Le programme de production
Etude organisationnelle et institutionnelle		- Les principales fonctions - Les différents postes de travail - Le nombre de personnel, leurs profils et compétences - Le processus de recrutement - Le statut juridique de l'entreprise
Etude financière et économique	Les indicateurs de rentabilités et de viabilité	- La valeur actuelle nette - Le taux de rendement interne - Le délai de récupération - Le risque financier - Le taux de rentabilité économique - La valeur ajoutée supplémentaire

⁹ Source : Inspiré du Mémoire Gaston Traoré , *Projet de création d'un PME d'élevage au Mali* CESAG 2013

Il faut noter que les indicateurs de l'étude, technique et de l'étude organisationnelle doivent converger vers l'atteinte de rentabilité financière et économique du projet. Ainsi, les indicateurs identifiés (VAN, TRI, DR, TRE, VAS) servent à mesurer la faisabilité financière et économique de notre projet de conditionnement et de commercialisation de sel à Kaolack. NB : Il faut noter qu'il existe une relation mathématique entre la phase de conception (variables explicatives) et la rentabilité du projet (variable expliquées) avec comme élément R (Rentabilité) ; C (Conception) ; et f (études (commerciales, techniques, institutionnelles et organisationnelles, financières et économiques)). On pose :

$$R = f(C)$$

En effet, cette relation mathématique démontre que la rentabilité (R) du projet est fonction de l'efficacité de la phase de conception (C) avec comme hypothèse que toutes les variables (qualité du management et de l'environnement externe) sont considérées comme des constances dans ce modèle.

***DEUXIEME PARTIE :
PRESENTATION DU DOCUMENT
DU PROJET***

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DU DOCUMENT DU PROJET

CHAPITRE III : ETUDE DU MARCHE ET ETUDE TECHNIQUE

Ce chapitre sera consacré à la présentation des conclusions obtenues à la suite de l'étude du marché et de l'étude technique.

SECTION 1 : ETUDE DU MARCHE

1.1 LE MARCHE LOCAL

Le marché local met en jeu beaucoup d'opérateurs, du champ du producteur à l'étal du détaillant. L'essentiel des récoltes est géré par les commerçants ramasseurs, les "bana banas", qui fournissent à leur tour aux dépositaires des marchés, agents commissionnaires, auprès de qui viennent s'approvisionner les revendeurs. Ce schéma est quelquefois raccourci quand le producteur vient braver les pièges et autres difficultés des marchés et entrer en rapport direct avec la clientèle de base. Ces commerçants, malgré les jugements souvent négatifs émis à leur endroit, n'en demeurent pas moins de véritables acteurs de développement : en effet, ils assurent une fonction indispensable dans la filière, rimant avec prises de risques économiques, une permanence dans l'activité, l'orientation de la production, la diffusion d'informations, etc.

Les ventes sont réalisées au comptant ou à terme, selon la situation du marché (rapport offre sur demande, diversité et possibilité de substitution).

Les magasins libre-service ainsi que la plupart des boutiques de quartier intègrent ces circuits commerciaux et jouent un rôle non négligeable dans la satisfaction de la clientèle.

1.2 LE MARCHE EXTERIEUR

Pour les produits d'exportation, des contrats tacites sont établis entre producteurs et exportateurs. Parmi les exportateurs, ceux ne disposant pas de périmètres propres distribuent semences et autres intrants contre la promesse de livraison des récoltes. Pour mieux organiser les opérations, l'exportateur envoie dans chaque zone un chef de secteur, chargé de superviser la campagne en veillant au bon déroulement des récoltes. Après les opérations de conditionnement et d'emballage, le produit est expédié par avion ou par bateau à l'importateur

européen partenaire pour son écoulement en vente avec commission. Les produits sénégalais (oranges, pamplemousses et mandarines) sont concurrencés par les origines marocaines, guinéennes, ivoiriennes, égyptiennes avec qui le créneau européen est partagé. Dans la sous-région les échanges sont encore informels malgré leur niveau très élevé : en exemples les exportations sur la république islamique de Mauritanie, les transactions au marché de Diaobé où au moins quatre pays sont présents en plus du Sénégal.

Pour l'African Growth and Opportunity Act, (en français) Loi sur la croissance et les opportunités en Afrique (AGOA), en dépit des efforts déployés par le Sénégal, son économie ne tire pas encore le meilleur parti de cette préférence commerciale américaine offrant à 39 Etats subsahariens l'entrée sur le marché américain de 6400 produits exempts de droits douaniers. En 2012, seuls 67 de nos produits sont exportés jusque-là, sur le marché américain. Soit près de 1% des possibilités qui nous sont offertes. Le Ministère de l'Agriculture, bien placé pour identifier les obstacles se dressant sur le chemin des exportations sénégalaises vers le marché américain, avait évoqué plusieurs raisons telles les lourdeurs administratives des services douaniers américains, les difficultés pour les produits sénégalais de répondre aux exigences du marché américain, mais aussi et surtout, la sévérité des normes phytosanitaires.

1.3 L'offre locale

1- Les principales caractéristiques du marché sénégalais des fruits sont une certaine saisonnalité de l'offre de produit. En effet les agrumes sont surtout présents sur le marché durant les mois de novembre, décembre, janvier, février, et début mars. La production nationale permet une disponibilité souvent limitée des agrumes, qui sont des produits à haute valeur ajoutée.

En dehors de cette période, la demande est insuffisamment satisfaite et est souvent complétée par des exportations.

2- Les fluctuations de prix en fonction de la disponibilité des produits.

3- Les écarts de niveaux de consommation des régions et des catégories sociale.

1.4 LA DEMANDE

La consommation sénégalaise d'agrumes varie à peine puisque le gap de l'offre nationale est comblé par les exportations.

L'offre est favorable pendant presque toute l'année puisque la demande est quasi constante.

Agrumes	Consommation en tonne
Oranges	5230
Citrons	4126
Mandarines	2839
Pamplemousses	2340

Source : Nous même

Les pratiques d'approvisionnement en agrumes

Les pratiques d'approvisionnement des consommateurs renvoient aux lieux et modes d'achat mais surtout aux critères de sélection ou de qualification du produit, qui pour la plupart supposent une certaine expertise.

Il existe sur le marché plusieurs types d'agrumes, par exemple, l'orange locale est concurrencée par celle importée du Maroc qui a la préférence des classes aisées et des hôtels et restaurants même si le bénéfice généré par le commerce du local est non négligeable. Une multitude d'acteurs gravitent autour de la commercialisation. La filière est surtout dominée par les guinéens qui se sont imposées comme acteurs incontournables pour tout le secteur des fruits.

1.5 Les lieux et les modes d'approvisionnement des consommateurs

Pour acheter des agrumes, les consommateurs s'orientent généralement vers des revendeurs sur les marchés. Ceux-ci s'approvisionnent auprès de grossistes, eux-mêmes souvent sélectionnés en fonction des caractéristiques de leurs produits (lieu de provenance, qualité, quantité ...). Même s'il est plus intéressant d'acheter en grandes quantités, les revendeurs en milieu urbain préfèrent prendre de petites quantités pour réduire au maximum les pertes dues au stockage. En effet, les agrumes pourrissent facilement après une longue exposition au soleil.

Les revendeurs d'agrumes proposent, sur leurs étals, une grande diversité de produits:

mangues, bananes, pommes, poires, etc. Par conséquent, notamment sur les marchés urbains, il n'existe pas de commerçants strictement spécialisés dans la vente d'agrumes.

Les agrumes sont achetés par le consommateur soit par pesée, soit par petits tas mais souvent par unité. Ce dernier mode d'achat est le plus fréquent sur le marché. Les oranges sont vendus sur le marché au prix de 250 FCFA/kg, les mandarines 350 FCFA/kg, les pamplemousses 400 FCFA/kg et les citrons 150 FCFA/kg.

1.6 Les critères de choix du produit

Pour l'achat des agrumes, l'organe de sens le plus sollicité est la vue. En effet, toujours selon l'enquête d'identification des styles alimentaires, la couleur semble être le critère le plus important. Sont ensuite invoqués le goût, la fraîcheur du produit, la taille, etc. La provenance n'est presque jamais mentionnée sauf pour les oranges du Maroc. La territorialité ne constitue donc pas, actuellement, un critère d'objectivation majeur pour le consommateur.

La connaissance des agrumes semble être liée à la fréquence de consommation du produit: l'aptitude à mobiliser plusieurs critères possibles de choix au moment de l'achat, à distinguer les caractéristiques de différents agrumes est fonction des fréquences d'achat. La consommation d'agrumes reste régulière, quelle que soit le niveau de revenus des ménagères puisque le marché offre des produits pour toutes les bourses.

Si les critères de jugement des produits mobilisés par les consommateurs sont en lien avec les choix des variétés d'agrumes des horticulteurs, ils sont aussi et surtout déterminés par les habitudes (sociales, culturelles et régionales) de consommation.

Des circuits de commercialisation diversifiés

La commercialisation des fruits et légumes au Sénégal quelle que soit la destination des produits fait apparaître nettement les fonctions d'allotissement et d'éclatement en raison de la dispersion des offres des producteurs et de la segmentation de la demande.

19 274T (dont 5 000 de haricot vert, 5 000 de tomates et 4 900 de mangues) ont été exportées, toutes destinations confondues en 2 004 (DPS – Statistiques douanières des exportations). Les produits sénégalais (haricot vert, melon, tomate et mangue) sont concurrencés par les origines maliennes, burkinabés, kenyanes, égyptiennes avec qui le créneau européen est partagé. Dans la sous-région les échanges sont encore informels malgré leur niveau très élevé : en exemples les exportations sur la république islamique de

Mauritanie, les transactions au marché de Diaobé où au moins quatre pays sont présents en plus du Sénégal.

1.7 Des prix au producteur très variables

La variation et l'instabilité des prix des produits horticoles sont connues de tous les acteurs de cette filière. Ainsi d'une zone à une autre, entre les saisons de production (cultures précoces, de pleine saison ou tardives) et suivant les circuits de commercialisation, les prix aux producteurs sont très variés et instables, pouvant passer du simple au double. En début de campagne ils sont légèrement en hausse, puis s'affaissent en pleine production pour remonter et atteindre des pics en fin de saison. D'une saison à une autre, des variations peuvent apparaître sur les cours des légumes (selon l'intérêt porté par les producteurs sur un produit à cause des résultats de l'année précédente) et des fruits (les performances de récolte sont souvent cycliques).

La variation et l'instabilité sont fortement liées aux caractéristiques de ces produits : Les fruits et légumes sont généralement reconnus par :

- Leur périssabilité, d'où la nécessité d'un traitement rapide pour éviter les pertes sur les récoltes qui peuvent jouer sur la qualité et les prix.
- Leur fragilité, d'où la nécessité de prise de précaution dans les manipulations pour éviter la détérioration de la qualité.
- Leur saisonnalité, qui alterne saturation et pénurie de produits : il s'en suit la variation des cours qui montent et descendent selon le rapport offre/demande.
- La diversité, des espèces et des techniques : il se pose la nécessité de la spécialisation notamment le recours à une main d'œuvre spécialisée.
- Les aléas climatiques qui agissent en faveur ou en défaveur, entraînant surproduction ou sous production, et qui influencent ainsi le niveau des prix.
- L'éloignement des sites de production des centres de consommation qui constitue un facteur de détérioration de la qualité et renchérissement des prix.

Les caractéristiques que voilà, avec leurs répercussions sur le système et l'organisation de la commercialisation, installent non seulement l'imprévision dans la production mais encore entraînent des distorsions énormes sur le stockage, la qualité et les prix des produits. Or les produits ainsi décrits servent de matières premières à l'industrie et à l'artisanat de transformation des fruits et légumes. Ces caractéristiques agissent ainsi comme contraintes

majeures dans le développement des activités agroindustrielles par la déstabilisation de l'approvisionnement en matières premières.

1.8 Les acteurs institutionnels de la filière

Organisation générale de la filière

Nous entendons par filières l'ensemble des activités étroitement imbriquées, liés verticalement par l'appartenance à un même produit (ou des produits très voisins) et dont la finalité consiste à satisfaire le consommateur (Montigaud, 1992). Ces filières sont composées de *niveaux* ou de *fonctions* reliées entre elles par les mécanismes et des institutions qui ont pour tâche de *gérer* et de *coordonner* l'ensemble.

Pour les filières maraîchères au Sénégal nous pouvons identifier trois (3) niveaux :

- les marchés de groupage ou marchés de collecte,
- les marchés de gros,
- et les marchés de détail.

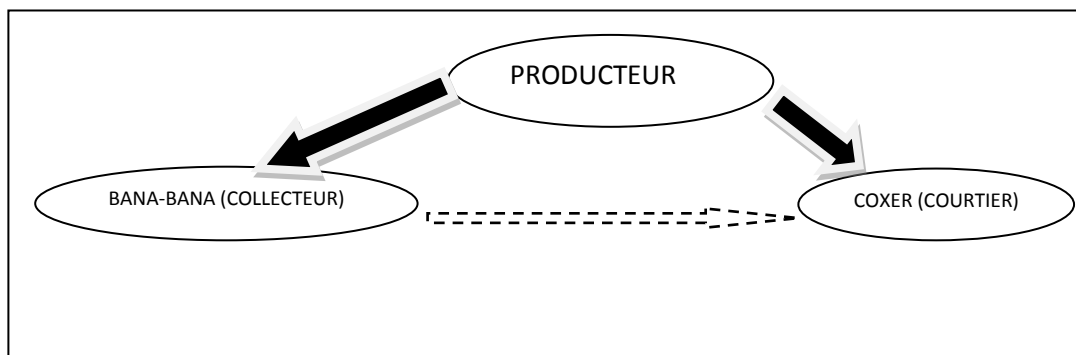
Et quatre (4) fonctions:

1) Producteur/coxer village/bana-banas/coxer urbain

Une étude réalisée par le CDH/ISRA estime que 90% des productions horticoles passent par ce circuit où interviennent producteurs, ramasseurs, collecteurs, grossistes-distributeurs et consommateurs¹⁰. Ces acteurs se situent à différents niveaux:

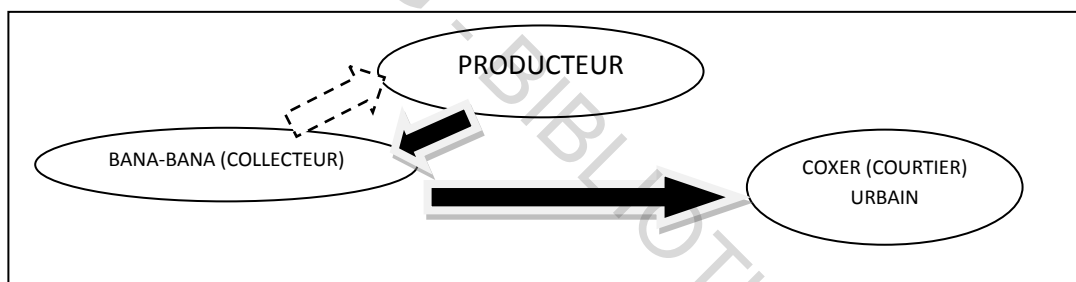
- au niveau du marché de groupage nous retrouvons les trois acteurs que sont le producteur, le courtier (coxer) et le collecteur (bana-banas). Le producteur en amenant sa production dans le marché sollicite les services d'un courtier. C'est ce dernier qui contacte les collecteurs et négocie le prix. Il reçoit une commission sur chaque sac vendu.
- Le collecteur quant à lui achemine les produits au niveau des marchés de grande consommation essentiellement urbains. Ces produits sont confiés aux coxers qui se chargent de leur écoulement moyennant une commission fixe.

¹⁰ Seck P. A., 1996. Diversification et modernisation de l'horticulture sénégalaise, Rapport du groupe agro- économie



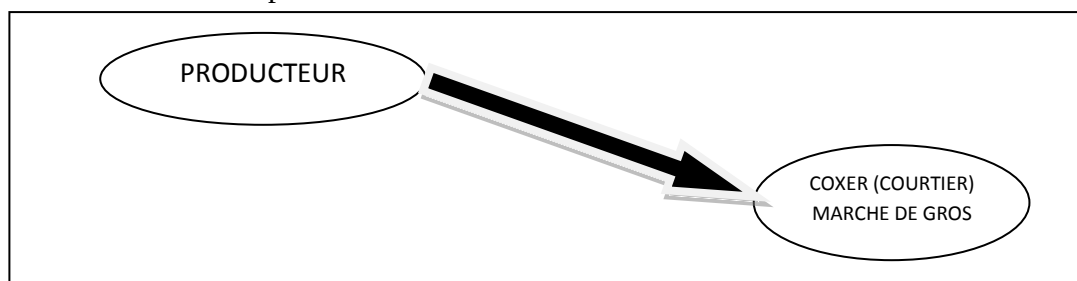
2) Producteur/bana-banas/coxer urbain

Dans ce circuit, ce sont les bana-banas eux-mêmes qui se déplacent au niveau des exploitations pour acheter la production et qu'ils acheminent directement vers les marchés de grande consommation où elle est confiée au coxer urbain. Ce circuit concerne plus souvent les cultures péri-urbaines.



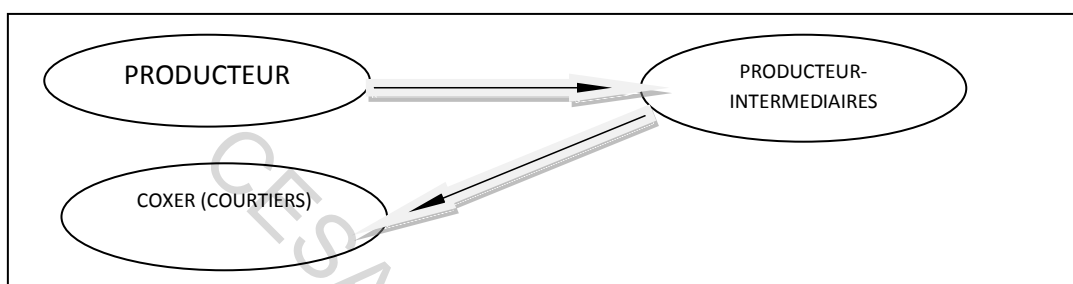
3) Producteur/coxer urbain

Les maraîchers décident de vendre leurs produits à un marché de gros en espérant obtenir un meilleur prix que dans les marchés de groupage. Ils contractent les services du coxer pour la commercialisation de sa production



4) Producteur/producteur intermédiaire/coxer urbain

Les maraîchers vendent leurs produits aux producteurs-intermédiaires qui sont le plus souvent leurs créanciers. De ce fait, ils sont obligés de leur proposer d'abord leur récolte au prix du marché local pour espérer bénéficier par la suite de crédit pour les campagnes futures. Les producteurs-intermédiaires acheminent par la suite les produits aux marchés de gros où ils sont confiés aux coxers pour la commercialisation.



Les différents circuits de distribution

Réalisé d'après le schéma tiré du mémoire de recherche de M. Idrissa WADE, Mémoire de recherche, *Information et Coordination dans les Filières Maraîchères au Sénégal*

Ces schémas ne sont représentés qu'à titre illustratif. Le marché de l'exportation ne sera pas pris en compte dans les premières années d'exploitation du projet.

De même, la relation producteur/consommateur final a été omise puisqu'il concerne plus le marché de détail, ce qui n'entre pas en ligne de compte dans les procédés de distribution retenus.

1.9 La stratégie marketing

L'écoulement des productions privilégiera fortement les techniques de la vente bord-champ et celle par pied d'arbre dans un premier temps, puis le recours aux coxers et autres intermédiaires du marché national et international, dans un second temps.

La vente-bord champ a l'avantage de minimiser le taux de dégradation des agrumes du fait des nombreux chargements et déchargements qu'un acheminement au niveau des marchés pourrait occasionner. Tous les risques liés au transport de la marchandise, tels que les pannes du moyen de transport entraînant une longue exposition au soleil, seront supportés par l'acheteur. Il y a donc un transfert total des risques.

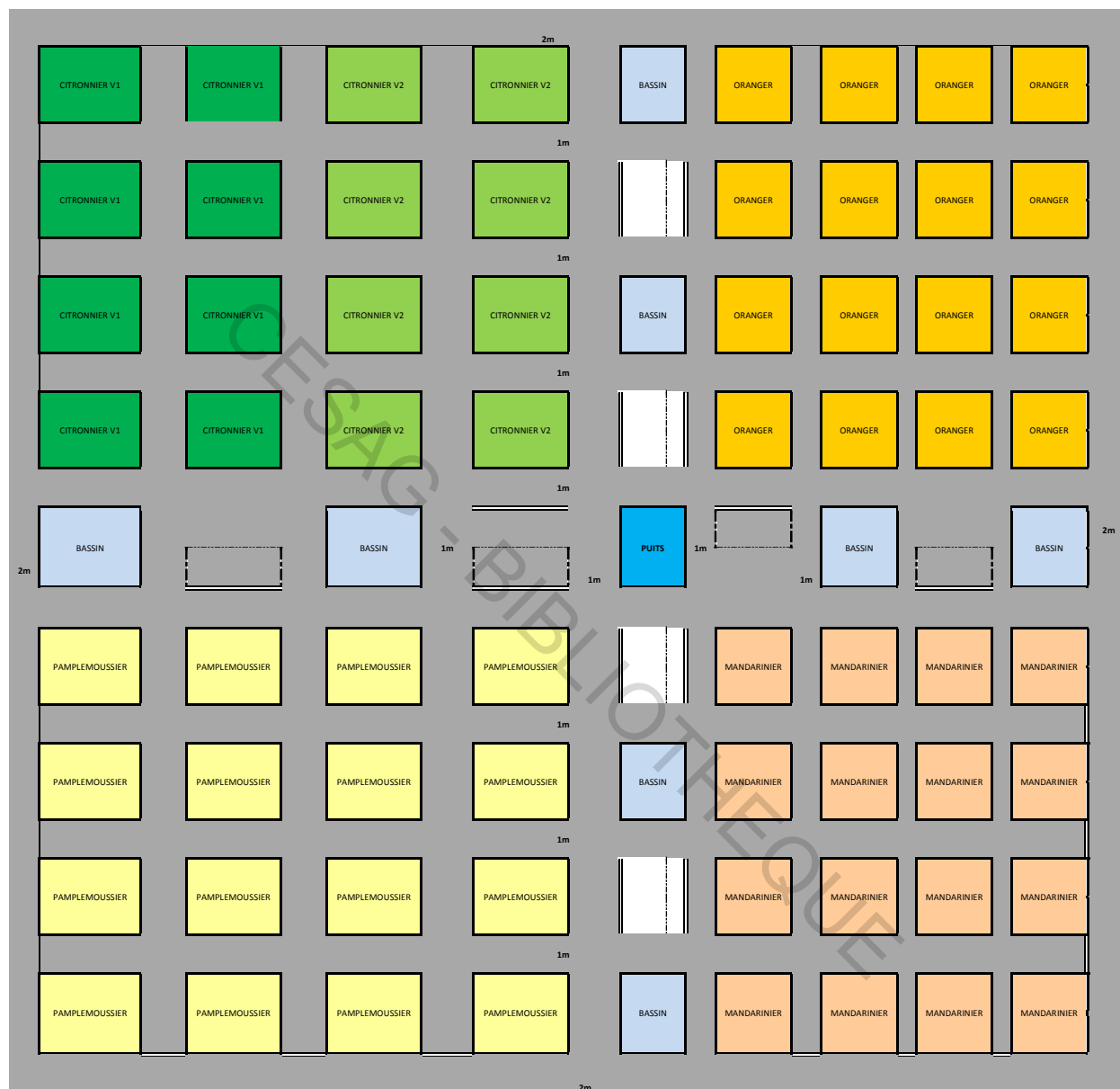
La vente par pied d'arbre a l'avantage de transférer tous les risques, même celui concernant la cueillette des fruits.

De plus, du fait de la position incontournable des intermédiaires de la filière, il serait hasardeux de vouloir vendre directement sa production sur les marchés.

L'inconvénient majeur de ces deux techniques a trait à la réduction de la marge bénéficiaire que cela entraîne. En effet, en recourant aux "coxers" (courtiers), on peut multiplier le prix pieds d'arbre par trois(3) et celui bord-champ, par deux (2).

SECTION 2 : ETUDE TECHNIQUE

2.1. AMENAGEMENT DU VERGER



CLOTURE, ALLEES & HAIES	
PUITS	
BASSIN	

Le verger sera divisé en quatre (4) grands carrés: le carré des citronniers, celui des orangers, celui des pamplemoussiers et celui des mandariniers.

Chaque carré sera divisé en seize (16) périmètres.

Et chaque périmètre contiendra seize (16) plantes, à raison d'un espacement de trois (3) mètres entre chacune d'elles.

2.2 FICHES TECHNIQUES DES PLANTES

2.2.1 Carré des citronniers :

*Deux (2) variétés de citronniers seront plantées. Le carré sera donc divisé en deux blocs de huit (8) périmètres. Cela fera 8×16 plantes = **128 plantes** par bloc et donnera $128 \text{ plantes} \times 2 =$ **256 plantes de citronniers**.*

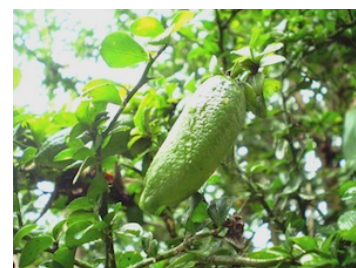
2.2.1.1 La première variété est le 'citron caviar'¹¹

De tous les agrumes, le citron caviar est sans doute le plus recherché et le plus à la mode.

Le citron caviar (*finger lime* en anglais) est un agrume pour le moins surprenant. De forme cylindrique, les fruits sont longs de 4 à 8 cm ; allongés et étroits, ils ressemblent vaguement à des cornichons, surtout lorsqu'ils sont verts. La peau fine, plutôt lisse, est très parfumée ; selon les variétés, sa couleur va du vert au noir, en passant par le jaune, le rouge et le marron. La chair (rose plus ou moins vif, jaune, verte ou beige) réserve une jolie surprise : elle est composée de petites billes translucides et croquantes, semblables à du caviar. Elles croquent sous la dent et libèrent alors leur saveur acidulée, qui rappelle le citron, avec des notes de pamplemousse.

Il est encore un peu méconnu du grand public ; en revanche, certains grands chefs s'y sont déjà convertis ! Chic et insolite, le citron caviar est également rare et recherché. Son prix s'en ressent : il peut atteindre plusieurs centaines d'euros le kg (1 euro équivaut à 656 FCFA environ). On l'utilise donc avec parcimonie... Quelques billes permettent de décorer une jolie assiette ; utilisé comme condiment, cet agrume relève les fruits

de mer (extra avec des huîtres ou un carpaccio de Saint-Jacques !), les tartares ou les poissons



¹¹ <http://www.gerbeaud.com/jardin/decouverte/citron-caviar.php>

grillés ou en sauce... En dessert, le citron caviar s'invite dans les salades de fruits ; on peut aussi en glisser dans les cocktails.

C'est un épineux originaire de l'est de l'Australie, *Citrus australasica* (ou *Microcitrus australasica*), de la famille des Rutacées. Il s'agit donc bel et bien d'un agrume. Cet arbuste à feuillage persistant forme un buisson qui peut atteindre 8 mètres de hauteur dans la nature ; sous nos latitudes, il conserve des dimensions beaucoup plus raisonnables (maximum 3 mètres en pleine terre). Ses feuilles sont petites et très aromatiques (on les utilise comme des aromates), un peu coriaces comme toujours chez les agrumes, d'une belle couleur vert profond.

Le citron caviar a besoin d'arrosages réguliers : en été, le substrat doit rester humide ; en hiver, vous pouvez laisser sécher sur 1 ou 2 cm en surface. Pour un beau feuillage et une bonne fructification, apportez de l'engrais spécial agrumes au printemps. Enfin, en ce qui concerne la taille, les jeunes sujets doivent subir une taille de formation pour leur donner une forme harmonieuse ; par la suite, une taille annuelle d'entretien est souhaitable.

En pratique

- Sol : riche, léger, bien drainé (en pot, 70% de terreau, 20% de terre de jardin, 10% de sable), neutre ou acide.
- Exposition : soleil, à l'abri du vent.
- Floraison : mars-avril.
- Plantation, repotage : printemps ou automne.
- Récolte : octobre à février.
- Parasites : araignées rouges, cochenilles ;
- Multiplication : semis, bouturage, greffage.

2.2.1.2 La seconde variété est le citronnier des quatre (4) saisons¹²

Doué d'une floraison ininterrompue et d'une fructification exceptionnelle, c'est le citronnier le plus cultivé de la planète.

Le **Citronnier des 4 Saisons**, possède des fruits et des fleurs 8 mois sur 12.

Il offre une floraison blanche très odorante. Les fruits sont ovales, assez gros, au zeste très parfumé. Doué d'une floraison ininterrompue et d'une fructification exceptionnelle, c'est le citronnier **le plus cultivé de la planète**. Il forme un arbre au port érigé et de croissance rapide, il a cependant tendance à fructifier en bout de branches. Il faut donc souvent le tailler.



2.2.2 Carré des orangers¹³ :

Une seule variété d'orangers sera plantée. Le carré sera donc divisé en seize(16) périmètres de seize (16) plantes chacun. Cela donnera 16 plantes x 16 = 256 orangers

L'**oranger** (*Citrus sinensis* L.) est un petit arbre fruitier de la famille végétale qui produit des agrumes, c'est-à-dire la famille des Rutacées. Cultivé dans les régions chaudes, comme les pays méditerranéens par exemple, cet hybride ancien est probablement un croisement entre le pamplemousse (*Citrus maxima*) et la mandarine (*Citrus reticulata*). Ses fruits sucrés et comestibles sont les oranges.



Orangers dans un patio andalou (Hospital y Basílica de San Juan de Dios, été 2007).

Description

C'est un petit arbre sempervirent, pouvant atteindre 10 mètres de haut, avec des branches épineuses et des feuilles de 4 à 10 cm de long. L'oranger est originaire de l'Asie du sud-est, soit

¹² <http://www.plantes-et-jardins.com/p/28663-citronnier-des-4-saisons?>

¹³ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Oranger>

de l'Inde, soit du Viêt Nam ou du sud de la République populaire de Chine. Le fruit du *Citrus sinensis* est appelé *orange douce* pour le distinguer de l'orange amère, fruit du *Citrus aurantium*, le bigaradier (ou oranger amer), des fleurs duquel on tire l'essence de néroli et l'eau de fleur d'oranger. Tous les agrumes sont considérés comme des baies, parce qu'ils sont charnus, contiennent de nombreuses graines et dérivent d'un ovaire unique.

Les orangers plantes médicinales

Les orangers peuvent être considérés comme des plantes médicinales. On utilise en phytothérapie des extraits de leurs fleurs, de leurs feuilles et de leurs fruits et en aromathérapie les huiles essentielles distillées à partir des fleurs (huile essentielle de Néroli), des feuilles et des jeunes rameaux (huile essentielle de petit-grain), des écorces des fruits (huile essentielle d'orange). Ces huiles essentielles sont digestives et apaisantes, mais elles peuvent provoquer une photo-dermite quand on les applique sur la peau et que l'on s'expose au soleil.

On extrait également des alcaloïdes (comme la synéphrine) à partir de l'écorce de l'orange amère qui entrent dans la composition de compléments alimentaires à visée amaigrissante. Des études récentes ont montré que ces extraits "amaigrissant" présentaient plus de risque pour la santé que d'intérêt pour maigrir.

Culture

Tous les agrumes font partie du genre *Citrus* et ont fait l'objet de nombreux croisements. On peut donc considérer qu'il n'y a qu'une seule « super espèce » qui inclut les citronniers, les limettiers et les orangers. Néanmoins, des noms spécifiques ont été donnés à chacun des membres de la famille des agrumes, les oranges portant le nom de *Citrus sinensis* (L.) Osbeck ou *Citrus aurantium* var. *sinensis* L.



Les oranges présentent différentes tailles et couleurs selon les conditions locales et comportent généralement dix carpelles, ou quartiers, à l'intérieur. Les orangers tels que les citronniers sont très souvent cultivés en pots sous nos latitudes. On pourrait croire qu'il est simple d'obtenir des fruits d'une telle espèce cultivée en pots, mais il n'en est rien. La culture de l'arbuste peut sembler aisée, mais pour qu'il fournisse des fruits, il faut être attentif à certains points. Ainsi, l'obtention des fruits est soumise à l'adjonction répétée d'engrais spécial pour agrumes et à une gestion très précise de l'arrosage : ni trop, ni trop peu. Une terre trop pauvre ou un manque d'eau peuvent causer la fin de la maturation des fruits et ces derniers finissent par tomber.



Le rempotage doit également être réfléchi : après chaque rempotage, l'arbre va chercher à s'appropriier la terre du pot en se concentrant sur le développement de racines plutôt que sur la production de fruits ; celle-ci risque alors de ne reprendre que des années plus tard, surtout si le nouveau pot est grand par rapport au précédent.

2.2.3 Carré des mandariniers¹⁴

Une seule variété de mandariniers sera plantée. Le carré sera donc divisé en seize(16) périmètres de seize (16) plantes chacun. Cela donnera $16 \text{ plantes} \times 16 = 256$ mandariniers

Citrus reticulata, le **mandarinier** est un arbre produisant des agrumes, les mandarines. C'est un arbre de la famille des Rutaceae. C'est un petit arbre aux feuilles simples vert foncé brillant. Il est originaire d'Asie du Sud-Est (Chine et Viêt Nam). Il



¹⁴ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Mandarinier>

n'est connu en Europe que depuis le début du XIXe siècle.

Le mandarinier peut atteindre une hauteur comprise entre cinq et six mètres. A l'instar de la plupart des agrumes, cet arbre fruitier est pourvu d'un feuillage persistant. Sa floraison a lieu entre le mois de novembre et le mois de décembre. La récolte se déroule, quant à elle, entre le mois de novembre et le mois de février. Pour pousser correctement, le mandarinier exige un sol riche et a besoin d'être bien exposé au soleil. Cet arbre se retrouve surtout dans les régions méditerranéennes. Il peut cependant se développer sous un climat un peu plus rigoureux. Dans ce cas, ils doivent être installés à l'abri du froid et du vent.

La plantation du mandarinier

La plantation du mandarinier peut se faire de deux façons distinctes. D'abord, il y a la plantation en pleine terre. Il est conseillé de procéder au printemps ou en automne. On cultivera le mandarinier dans un lieu bien ensoleillé et protégé du vent pour optimiser sa productivité. Il faut souligner que la culture en pleine terre ne peut se faire que dans une région où l'hiver est doux.

Vient ensuite la culture en pot, recommandé dans les régions où les hivers sont rudes. Pendant la saison fraîche, on installera le mandarinier dans un lieu bien illuminé où la température doit être supérieure à 5°C. Une fois que le printemps est là, on peut de nouveau faire sortir la plante et la laisser à l'extérieur en attendant l'hiver prochain. Durant l'été, il est conseillé de pailler le mandarinier pour lui offrir une humidité optimale. Cette opération permet, par ailleurs, de réduire l'arrosage.

Entretenir le mandarinier

Robuste, le mandarinier n'exige pas d'entretiens contraignants. Néanmoins, il est recommandé de faire disparaître le bois mort.

2.2.4 Carré des pamplemoussiers¹⁵

¹⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Pamplemoussier>

Une seule variété de pamplemoussiers sera plantée. Le carré sera donc divisé en seize(16) périmètres de seize (16) plantes chacun. Cela donnera 16 plantes x 16 = 256 pamplemoussiers

Citrus maxima est une espèce d'arbre fruitier, nommée en français **pamplemoussier**, qui appartient à la famille des *Rutaceae*. Il est originaire d'Asie du sud-est où il est connu depuis plus de quatre mille ans et cultivé pour son fruit. Il fut introduit à la Barbade au XVIIe siècle par le capitaine anglais Shaddock. Le nom de ce capitaine est parfois utilisé pour désigner le fruit dans certains pays.

Le fruit de *Citrus maxima* est un agrume, nommé « pamplemousse » par les botanistes. Dans le langage vernaculaire le fruit du pamplemoussier est nommé « pamplemousse » ou « pomélo » selon l'usage en vigueur dans les différents pays francophones, occasionnant ainsi une confusion générale car « pamplemousse » est également utilisé couramment pour désigner le fruit de l'hybride bien connu *Citrus paradisi*. Des expressions comme « pamplemousse vrai » ou « pamplemousse véritable » sont parfois utilisées pour réduire l'ambiguïté.

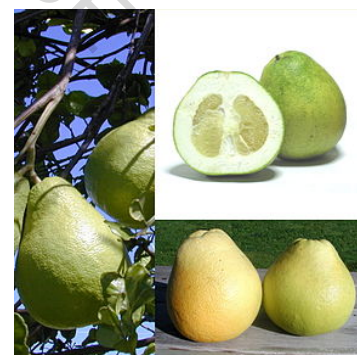
Il est appelé *shadek* ou *chadèque* en Guadeloupe, en Martinique et en Haïti.

Description

Le fruit, généralement sphérique, plus ou moins aplatie, parfois piriforme, mesure entre 10 et 30 cm de diamètre ; il peut peser de 500 g. à 8 kilogrammes, ce qui en fait le plus volumineux des agrumes.

Réputée acide et amère, en raison de la présence de naringoside (hétéroside flavonique, la chair est peu juteuse, agréablement croquante, douceâtre dans les cultivars d'Asie du sud, alors que les cultivars japonais (sous le nom "Buntan") sont de remarquables équilibres doux-acide, pouvant atteindre une grande subtilité et un prix en conséquence... "Crystal".

Utilisation



Le fruit demande de la chaleur pour arriver à maturité, il a longtemps été cultivé et consommé uniquement en Asie orientale et du sud. Il n'a pas été retenu pour la culture en Floride qui peut connaître des froids précoces, et n'a donc pas participé à l'expansion mondiale des agrumes au cours du XX^e siècle. Toutefois les fruits arrivent à maturité en climat méditerranéen chaud (on le cultive à Tokyo ou dans le sud de la péninsule ibérique), comme dans toutes les régions subtropicales et tropicales.

En général le fruit n'est pas consommé directement après sa cueillette qui se produit d'octobre à février dans hémisphère nord, on le laisse ressuyer quelques jours, jusqu'à un mois en Chine, certains fruits vont même jusqu'à passer un printemps et un été sur l'arbre au Japon. La pulpe est consommée crue, après avoir pelé les quartiers, elle est d'une texture agréable, et facile à manipuler car peu juteuse. Froide, elle accompagne salade de fruits ou légumes, chaude elle accompagne le poisson en Polynésie, et diverses grillades. Le zeste est confit au sucre après trempage dans l'eau pour le désamériser.

L'arbre est grand, haut, les feuilles sont larges et les bouquets de fleurs géantes sont puissamment parfumés, couvert de ses fruits énormes il est spécialement décoratif, on l'utilise donc également comme plante ornementale partout où le gel ne le met pas en risque.

Bien que présentes à l'état de trace, les furanocoumarines de cet agrume peuvent perturber l'assimilation de certains médicaments en cas de prise simultanée et répétée.

Production

La culture du pamplemoussier est comparable à celle du citronnier, la zone de rusticité est 9b, il est plus rustique que le cédratier. Comme le citronnier il peut être cultivé en pots de grande taille. L'arbre est grand, jusqu'à 8 m. de hauteur, la floraison magnifique avec des grappes de grosses fleurs très parfumées. L'arbre chargé de fruits est spécialement décoratif et impressionnant. L'arbre craint le vent, le poids des fruits courbe les branches et peut les casser. La mise à fruit d'un arbre greffé est de 4 ans.

2.3 FICHE TECHNIQUE D'EXPLOITATION ANNUELLE

Arbres fruitiers	Prix du plant	Année de la 1 ^{ère} récolte	Poids moyen par récolte	Prix du Kg de fruits sur le marché	Quantité d'engrais/Plant	Prix du Kg d'engrais	Coût traitement par pesticide et/ou insecticide (lutte contre la mouche des fruits)
Mandarinier	500 Frs	3 ans	35 Kgs	350 Frs	500 Grs Ajorte 100 Grs Acides Phosphorique 300 Grs Potasse	270 Frs	3 500 Frs par an
Oranger	500 Frs	3 ans	40 Kgs	250 Frs	500 Grs Ajorte 100 Grs Acides Phosphorique 300 Grs Potasse	270 Frs	3 500 Frs par an
Pamplemoussier	500 Frs	3 ans	50 Kgs	400 Frs	500 Grs Ajorte 100 Grs Acides Phosphorique 300 Grs Potasse	270 Frs	3 500 Frs par an
Citronnier	350 Frs	3 ans	50 Kgs	150 Frs NB Prix pour V2	500 Grs Ajorte 100 Grs Acides Phosphorique 300 Grs Potasse	270 Frs	3 500 Frs par an

2.3.1 La main d'œuvre

La main d'œuvre sera essentiellement composée d'ouvriers agricoles qui se chargeront de l'arrosage, de l'entretien et de la cueillette des fruits. Leur travail sera supervisé par le technicien horticole.

Une baraque sera édiflée dans le verger pour servir de lieu de stockage du matériel et des engrais ainsi que pour un lieu de repos pour le personnel.

Le recrutement de la main d'œuvre se fera parmi les populations locales pour favoriser la promotion de l'emploi dans la localité de Sangalkam.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.4 RENDEMENT DU VERGER

Arbres fruitiers	Prix du plant	Année de la 1 ^{ère} récolte	Poids moyen par récolte	Prix du Kg de fruits sur le marché	Quantité d'engrais/Plant	Prix du Kg d'engrais	Coût traitement par pesticide et/ou insecticide (lutte contre la mouche des fruits)
Mandarinier	500 Frs	3 ans	35 Kgs	350 Frs	500 Grs Ajorte 100 Grs Acides Phosphorique 300 Grs Potasse	270 Frs	3 500 Frs par an
Total	500 X 256 = 128 000 FCFA		35 X 350 X 256 = 3 136 000 FCFA		256 X 270 X 0,9 = 62 208 FCFA		256 X 3500 = 896 000 FCFA
Oranger	500 Frs	3 ans	40 Kgs	250 Frs	500 Grs Ajorte 100 Grs Acides Phosphorique 300 Grs Potasse	270 Frs	3 500 Frs par an
Total	500 X 256 = 128 000 FCFA		40 X 250 X 256 = 2 560 000 FCFA		256 X 270 X 0,9 = 62 208 FCFA		256 X 3500 = 896 000 FCFA
Pamplemoussier	500 Frs	3 ans	50 Kgs	400 Frs	500 Grs Ajorte 100 Grs Acides Phosphorique 300 Grs Potasse	270 Frs	3 500 Frs par an
Total	500 X 256 = 128 000 FCFA		50 X 400 X 256 = 5 120 000 FCFA		256 X 270 X 0,9 = 62 208 FCFA		256 X 3500 = 896 000 FCFA
Citronnier	350 Frs	3 ans	50 Kgs	150 Frs NB Prix pour V2	500 Grs Ajorte 100 Grs Acides Phosphorique 300 Grs Potasse	270 Frs	3 500 Frs par an
Total V1	350 X 128 = 44 800 FCFA		50 X 128 X 15 000 = 96 000 000 FCFA		128 X 270 X 0,9 = 31 104 FCFA		128 X 3500 = 448 000 FCFA
Total V2	350 X 128 = 44 800 FCFA		50 X 128 X 150 = 960 000 FCFA		128 X 270 X 0,9 = 31 104 FCFA		128 X 3500 = 448 0 FCFA

CHAPITRE IV : ETUDE INSTITUTIONNELLE, ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE

Les deux sections de ce dernier chapitre seront consacrées essentiellement aux études institutionnelle et organisationnelle d'une part et d'autre part, à celles relatives aux résultats de l'analyse financière.

SECTION 1 : ETUDE INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE

1.1 ETUDE INSTITUTIONNELLE (Choix de la forme juridique)

Comme toutes les formalités à effectuer auprès de l'Administration, celles qui ont trait à la création d'une entreprise sont souvent assez prenantes. Il faut réunir à temps tous les documents requis et les présenter au bon endroit et au bon moment.

L'étude institutionnelle permet de déterminer le cadre institutionnel et juridique du projet. Il importe donc de recenser les lois et règlements qui régissent notre domaine d'activité.

Les unités de transformation de produits halieutiques en général et celles spécialisés dans le poisson fumé en particulier étaient plus tournées vers l'informel. Aujourd'hui, on note un début d'institutionnalisation timide puisqu'elles se regroupent surtout en GIE pour réduire leurs coûts d'acquisition des matières premières. Cela a pour conséquence de limiter leur capacité exportatrice.

L'unité de production et de commercialisation, objet de la présente étude, portera son choix sur la société à responsabilité limitée (SARL), ce qui permettra d'accroître la crédibilité vis-à-vis des tiers tout en limitant la responsabilité aux apports. De plus, l'entreprise, après avoir rempli toutes les conditions, pourra déposer un dossier pour être éligible au code des entreprises franches d'exportation (EFE).

Le capital n'est pas lourd et le nombre d'associé minimum n'est pas important.

La procédure pour la constitution des sociétés de capitaux se divise en deux étapes :

- l'établissement des statuts chez le notaire et le dépôt du capital (en 24h). Les statuts doivent être signés par tous les associés fondateurs ou leurs mandataires justifiants d'un pouvoir y afférant.

- enregistrements des actes constitutifs et immatriculation de la société au BCE de l'APIX.

Les annonces légales relatives aux constitutions et aux modifications de sociétés sont faites en ligne, sur le site du Ministère de l'Economie et des Finances par le Bureau d'appui à la création de société ou par le notaire dans un journal habilité.

Les pièces à fournir pour la constitution d'une SARL sont :

- le casier judiciaire du Gérant
- le casier du pays d'origine (pour les étrangers) ;
- la photocopie de la carte d'identité des associés ;
- les statuts ;
- le PV de constitution ;
- la déclaration de conformité.

Les statuts, le procès-verbal de constitution et la déclaration de conformité sont établis par le notaire.

Il faut noter que l'évaluation des apports en nature pour les SARL doit être faite par un commissaire aux apports choisi sur la liste des commissaires aux comptes. Pour la SARL seuls les apports d'une valeur supérieure à cinq millions de francs doivent obligatoirement faire l'objet d'une évaluation par un commissaire aux apports.

Le Capital doit, obligatoirement, être déposé chez le notaire ou dans un compte bancaire, «compte de société en formation». Le compte est débloqué immédiatement après l'immatriculation de la société au RCCM.

Les frais de constitution sont essentiellement composés :

- Des droits d'enregistrement :
- 25 000 FCFA si un Capital de 1 à 10 000 000 ;
- 1% du Capital si celui-ci est supérieur à 10 000 000 ;

NB : En cas d'apport immobilier, il y'a une surtaxe de 3% de la valeur de l'apport pour les droits d'enregistrement.

- des frais de notaire :
- pour les SARL, les frais sont de 350 000 FCFA environ

Sur le plan financier, l'entreprise passe des contrats avec des transformateurs.

La réalisation de l'unité est subordonnée à la délivrance d'un contrat de location mensuel d'un site de transformation par les autorités compétentes.

Le projet doit être en règle avec les normes d'hygiène pour bénéficier d'un permis délivré par le service d'hygiène.

1.2 ETUDE ORGANISATIONNELLE

La nature du projet requiert d'avoir un personnel qualifié en la personne d'un responsable qualité et d'un technicien en horticulture. Pour les trois (3) ouvriers agricoles et les gardiens, un niveau moyen de technicité sera requis. Le responsable commercial quant à lui, sera recruté sur la base de sa connaissance du marché, national et international. Une séance d'appropriation des objectifs du projet sera organisée pour tout le personnel.

L'organisation mettra en place un leadership basé sur une concertation permanente en vue d'une meilleure satisfaction des clients.

1.2.1 L'IDENTIFICATION DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

L'effectif du personnel se présente comme tel :

Catégorie	Temps plein	Vacation
Gérant (Technicien horticole)	1	
Responsable qualité	1	
Ouvriers agricoles (<i>Sourgueu</i> en Ouolof)	3	
Commercial	1	
Gardiens	2	1
Total	8	1

SECTION 2 : ETUDE FINANCIERE

Le but de cette étude est de fournir, à partir d'informations chiffrées d'origines diverses, une opinion motivée devant aboutir à la décision d'entreprendre ou non ce projet. C'est donc un outil d'aide à la décision. C'est la traduction chiffrée des choix et des objectifs décrits dans l'analyse du projet. Cette analyse quantitative permet de mettre en évidence les grands équilibres de l'entreprise et de répondre à deux questions majeures :

- ✚ La nouvelle société est-elle susceptible de dégager des profits ?
- ✚ De quels moyens financiers doit-elle disposer pour survivre ?

Les résultats de ces différents calculs conduisent à prendre une décision concluante.

L'analyse permet donc d'avoir une idée sur la rentabilité financière du projet à savoir :

- o Quel est le montant des ressources financières nécessaires à la réalisation et à l'exploitation du projet ?
- o Quels sont les types de ressources financières (Capitaux propres, emprunts, apport en industrie, apport en nature, etc.) à utiliser pour le projet ?
- o Quelle est la rentabilité du financement ?

Elle est composée de deux phases que sont :

- Une analyse financière sommaire devant nous permettre de voir la rentabilité intrinsèque du projet
- Une analyse financière détaillée devant nous permettre de voir la capacité d'autofinancement, l'équilibre de notre trésorerie et la rentabilité pour les capitaux investis.

Données dépenses d'investissement

Rubriques	Montant (en milliers de francs)	Durée
Matériel d'exploitation	300	6
Tricycles (2)	1000	6
Matériel et outillage	50	6
Puits, Bassins & Aménagements	1000	4
Formation	100	3
Véhicule	5000	6
Non valeurs : frais juridiques, ingénierie	400	4

Fonds de roulement

Salaires	3,5 mois
Maintenance	2 mois
Frais généraux	2 mois
Crédits clients	1 mois de CA

Salaires

Catégorie	Salaire mensuel	Salaire annuel
Gérant/Horticulteur	250 000	3 000 000
Responsable qualité	200 000	2 400 000
Main d'œuvre (2 Ouvriers agricoles)	75 000 X 2 = 150 000	150 000 X 2 = 3 600 000
Commercial	200 000	2 400 000
Gardien	60 000 X 2 = 120 000	1 440 000
Total	920 000	11 040 000

Données dépenses d'exploitation

Rubriques	Montant (en milliers de francs)
Location verger	1500
Achat matières premières	2000
Energie	1080
Maintenance	450
Frais généraux	500
Salaires	11 040 000

2.1 Analyse Financière Sommaire

A partir de l'analyse sommaire des besoins, il convient de faire une estimation du coût de l'investissement et de fonctionnement (en termes de moyens humains et matériels du projet), des délais envisagés et des éventuels retours sur investissement. En fonction de ces estimations, le promoteur peut envisager de continuer ou pas le projet.

Pour l'élaboration d'un échéancier des flux financiers (EFF) nous avons choisi une durée de vie de 10 ans.

L'investissement initial est réalisé en année 0 et le renouvellement des équipements et matériel s'est réalisé sur la base de leurs durées de vie en monnaie constante.

L'amortissement est de type linéaire.

Le fonds de roulement (FDR) constitue un excédent de ressources stables qui va permettre de financer une partie des besoins de l'entreprise appelés autrement Besoins en Fonds de Roulement (BFR). Le BFR, considéré comme un investissement nécessaire au fonctionnement de l'entreprise s'élève à 13,48 millions FCFA.

En phase de croisière qui correspond à la troisième année de fonctionnement du projet, les dépenses d'exploitation sont de 17 770 000 FCFA.

Les recettes d'exploitation, provenant essentiellement de la commercialisation des agrumes s'élèvent en année de croisière à 107 776 000 FCFA.

Les recettes provenant de la vente des résidus utilisés comme engrais organiques sont minimisées.

2.2 Evaluation de la rentabilité

L'objectif ultime de l'investissement étant de maximiser sa richesse, il faut donc évaluer sa rentabilité.

2.2.1 Taux de Rendement Interne (TRI)

Le TRI est le taux d'actualisation pour lequel la valeur actualisée des cash-flows est nulle pour un investissement initial I_0 . C'est la rentabilité de l'investissement indépendamment du mode de financement et d'imposition sur les bénéfices.

Pour le cas de ce projet le TRI est égal à 70,59%, largement supérieur au coût moyen pondéré du capital qui est de 12%.

2.2.2 Valeur Actuelle Nette (VAN)

La VAN est la valeur actualisée des flux financiers provoqués par l'investissement. Pour un taux d'actualisation de 20%, la VAN du projet est égale à 145,16 millions FCFA.

2.2.3 Délai de Récupération (DR)

C'est le temps nécessaire pour que les flux financiers permettent de récupérer les capitaux investis. Pour ce projet, ce délai est égal à 3 ans 7 mois 21 jours.

Ces trois critères de choix d'investissement largement satisfaisants confirment la rentabilité du projet.

2.3 Analyse Financière Détaillée

L'analyse effectuée dans l'avant-projet sommaire porte uniquement sur les processus majeurs du projet. Il est nécessaire de faire une étude plus approfondie de la variante retenue. Elle porte sur certains éléments comme le tableau d'amortissement, le schéma de financement, le compte de résultat prévisionnel, etc.

Les amortissement : le taux d'inflation moyen annuel étant de 12%, un tableau d'investissement et de renouvellement élaboré a permis de dégager la dotation annuelle aux amortissements.

Le coût du projet est de 21 328 333 FCFA. Les besoins en financement seront assurés à 35% par des capitaux propres soit 7,46 millions FCFA, et les 65% restants, soit 13,86 millions FCFA par un emprunt auprès d'un établissement financier spécialisé dans le crédit agricole ou non sur une période de 6 ans avec 3 ans de différé.

La raison principale au différé de trois (3) ans est surtout liée à la nature de l'exploitation agricole. En l'espèce, il s'agit d'arbrisseaux qui ne commenceront à produire qu'à partir de la 3^{ème}/4^{ème} année.

Remboursement de l'emprunt : le projet remboursera l'emprunt par des annuités constantes de 5 574 685 FCFA.

Le compte de résultat : il résume les perspectives de l'activité sur 10 ans et permet de savoir si l'entreprise rapportera plus d'argent qu'elle n'en dépense. Dans ce cas précis, il dégage un résultat net positif qui passe de – 11,45 millions FCFA en année 1 à 126,53 millions FCFA en année 10.

Les ressources et emplois : c'est un tableau qui permet de vérifier que les besoins financiers durables seront équilibrés par les ressources financières durables apportées par le créateur, par les tiers ou générées par l'entreprise. Il est essentiel car il détermine le niveau des emprunts. L'analyse de ce tableau montre une trésorerie équilibrée, le solde cumulé de la trésorerie de la dixième année est de 818,26 millions FCFA.

La rentabilité du projet pour les actionnaires est de 102%.

Le projet dispose de bonnes marges pour une extension éventuelle.

Au bout de la quatrième année, l'exploitation aura généré assez de ressources pour récupérer les capitaux investis. Ceci permettra d'avoir une marge brute d'autofinancement suffisante qui renforcera la structure financière du projet et par conséquent, assurera sa pérennité.

RECOMMANDATIONS

Le promoteur qui voudrait rentabiliser son investissement dans la filière fruitière peut intégrer certaines observations de cette étude. Et cela, surtout pour ce qui concerne le site de production de Sangalkam qui a l'avantage d'être, à peu près, à égale distance des zones de forte consommation comme Dakar, Thiès, Mbour et Touba. De même, le 'citron caviar' peut être un atout de différenciation et de positionnement. En effet, il est ressorti des entretiens réalisés auprès de distributeurs et de consommateurs que cette variété de citron est quasi inexistante sur le marché africain en général et sur celui Ouest africain en particulier, de même que sur certains marchés occidentaux.

Le système de conservation du produit, son transport et la technique de vente adopter constitueront des éléments déterminants pour qui veut s'implanter durablement sur le marché.

Il faudra donc adopter des techniques de vente qui tiennent compte et de la nature-qualité de l'agrume, des tendances du marché (saisonnalité) ainsi que des quantités que le promoteur propose.

La modestie du coût du projet, la rentabilité ainsi que le délai de récupération assez court sont des facteurs qui minimisent fortement le risque.

L'accroissement de la demande notée ces dernières années offre de réelles possibilités d'augmentation rapide du chiffre d'affaire.

Les débouchés se multiplient aussi bien sur le marché local que pour celui de l'exportation avec l'AGOA.

L'utilisation de plantes et intrants de qualité, combinée à un personnel bien encadré permettront d'avoir un niveau de technicité propice aux respects des normes de qualité à l'exportation.

C'est pour toutes ces raisons que l'idée d'exploiter un verger à Sangalkam nous paraît réalisable.

CONCLUSION

L'objectif principal de ce mémoire consistait à étudier la faisabilité de ce projet. Pour la réussir, une démarche méthodologique a été définie. Elle comprend une revue de la littérature liée au management de projet, l'application de cette revue au cas examiné et l'élaboration d'un guide d'entretien soumis aux intervenants de la filière.

L'analyse des données collectées montre que le projet conçu est rentable. Les indicateurs de cette rentabilité à savoir la VAN, le TRI et le Délai de Récupération se révèlent significatifs.

Comme contribution sur le plan macroéconomique, le projet laisse apparaître une création de valeur ajoutée très significative. Il permet aussi de promouvoir des emplois pour lutter contre la pauvreté. Il permet aussi d'apporter des devises grâce à une politique d'exportation.

Malgré la forte rentabilité de la filière, un aspect important doit néanmoins être pris en compte. Il s'agit des barrières à l'entrée des marchés, surtout ceux de Dakar. En effet, il est d'usage de passer par des intermédiaires appelés grossistes à qui il faut octroyer un crédit client. De plus, le marché semble être caporalisé par les grossistes *Peulh fouta*.

Il est donc souhaitable, dans un premier temps, de passer par ces intermédiaires.

Cette étude n'est pas exhaustive, néanmoins, elle peut servir de base pour l'aménagement et l'exploitation d'un verger.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

TABEAU DE PRODUCTION DES ORANGES.....	I
TABEAU DE PRODUCTION DES CITRONS V 1	I
TABEAU DE PRODUCTION DES CITRONS V 2	I
TABEAU DE PRODUCTION DES PAMPLEMOUSSES.....	II
TABEAU DE PRODUCTION DES MANDARINES	II
TABEAU DES INVESTISSEMENTS (en millions de FCFA).....	II
TABEAU DE DONNES DES DEPENSES D'EXPLOITATION.....	III
TABEAU CALCUL FDR	III
CALCUL VAN	IV
TABEAU DE CALCUL DE L'ECHEANCIER DES FLUX FINANCIERS.....	V
TABEAU DES AMORTISSEMENTS	V
TABEAU DE REMBOURSEMENT DE L'EMPRUNT	VI
TABEAU DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ET LA CAF	VII
TABEAU D'EQUILIBRE DES RESSOURCES ET EMPLOIS DE FONDS	VIII
TABEAU DE CALCUL DE LA RENTABILITE DES ACTIONNAIRES	IX
TABEAU DE RENTABILITE DES CAPITAUX INVESTIS	IX
TABEAU DE RENTABILITE DES FONDS PROPRES	X
GUIDE D'ENTRETIEN DETAILLANTS	XI

TABLEAUX DE PRODUCTION**Tableau de production des oranges**

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Prix kg Oranges	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Quantité prévue en année de croisière	-	-	-	10 240	10 240	10 240	10 240	10 240	10 240	10 240
Vente prévues en année de croisière	-	-	-	2 560 000	2 560 000	2 560 000	2 560 000	2 560 000	2 560 000	2 560 000
Vente totale	-	-	-	3	3	3	3	3	3	3

Tableau de production des citrons V 1

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Prix kg Citrons V1	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Quantité prévue en année de croisière	-	-	-	6 400	6 400	6 400	6 400	6 400	6 400	6 400
Ventes prévues en année de croisière	-	-	-	96 000 000	96 000 000	96 000 000	96 000 000	96 000 000	96 000 000	96 000 000
Vente totale	-	-	-	96	96	96	96	96	96	96

Tableau de production des citrons V 2

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Prix kg Citrons V2	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Quantité prévue en année de croisière	-	-	-	6 400	6 400	6 400	6 400	6 400	6 400	6 400
Vente prévues en année de croisière	-	-	-	960 000	960 000	960 000	960 000	960 000	960 000	960 000
Vente totale	-	-	-	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96

Tableau de production des pamplemousses

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Prix kg Pamplemousses	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Quantité prévue en année de croisière	-	-	-	12 800	12 800	12 800	12 800	12 800	12 800	12 800
Vente prévues en année de croisière	-	-	-	5 120 000	5 120 000	5 120 000	5 120 000	5 120 000	5 120 000	5 120 000
Vente totale	-	-	-	5	5	5	5	5	5	5

Tableau de production des mandarines

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Prix kg Mandarines	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Quantité prévue en année de croisière	-	-	-	8 960	8 960	8 960	8 960	8 960	8 960	8 960
Vente prévues en année de croisière	-	-	-	3 136 000	3 136 000	3 136 000	3 136 000	3 136 000	3 136 000	3 136 000
Vente totale	-	-	-	3	3	3	3	3	3	3

TABLEAU DES INVESTISSEMENTS (en millions de FCFA)

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Durée	Annuité	VR
Puits, Bassins & Aménagement	1,00					1				1		4		0,50
Matériel d'exploitation	0,30							0				6	0	0,10
Véhicules	5,00							5				6	1	1,67
Tricycles	1,00							1				6		0,33
Matériel et outillage	0,05							0				6	0	0,02
Formation	0,10											3	0	
Non valeurs : frais juridiques, ingénieur	0,40											4	0	
Investissement et renouvellements	7,85	-	-	-	-	1	-	6	-	1	-		1	2,62

TABLEAU DE DONNES DES DEPENSES D'EXPLOITATION

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Achat MP	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Location Verger	1,50	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Location Magasin de stockage	0,48	0,84	0,96	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Energie	1,08	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maintenance	0,45	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frais généraux	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Salaires	4,42	8	9	11	11	11	11	11	11	11
Dépenses d'exploitation	10,43	14	15	18	18	18	18	18	18	18

TABLEAU CALCUL FDR

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Salaires	1,29	2,25	2,58	3,22
Location Verger	1,00	1,00	1,00	1,00
Location magasin	0,60	0,60	0,60	0,60
Maintenance	0,08	0,08	0,08	0,08
Frais généraux	0,08	0,08	0,08	0,08
Crédits clients	-	-	-	9,00
Total besoins	3,05	4,01	4,33	13,98
Crédit fournisseurs	0,50	0,50	0,50	0,50
Besoins nets en FDR	2,55	3,51	3,83	13,48
Dotation en FDR	2,55	0,97	0,32	9,64
Reprise de FDR				13,48

CALCUL VAN

VAN	20%	145,16
TRI		70,59%

Le TRI (70,59%) est supérieur au coût moyen pondéré du capital (15%) donc le projet est rentable

Coût du projet	21,33
----------------	-------

RUMI

Somme Rp	754
Somme Dp	164
Somme Ip	16
RUMI	36,43

Chaque franc investi rapporte 36,43 francs

CALCUL DU DELAI DE RECUPERATION			
Calcul du délai de récupération	- 0,64	- 7,69	- 21
Changement de signe à la 3e année	3	ans	
Nombre de mois	7	mois	
Nombre de jours	21	jours	
Le délai de récupération est de 3 ans 7 mois 21 jours			

Type de financement: Il faut un financement moyen d'au moins 4 ans

TABLEAU DE CALCUL DE L'ECHÉANCIER DES FLUX FINANCIERS

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Investissement et renouvellements	8	-	-	-	-	1	-	6	-	1	-
Dotation en FDR		3	1	0	10						
Dépenses d'exploitation		10,43	14	15	18	18	18	18	18	18	18
Total flux de sortie	8	13	15	16	27	19	18	24	18	19	18
Vente totale		-	-	-	108	108	108	108	108	108	108
Reprise de FDR											13
VR											2,62
Total recettes d'exploitation		-	-	-	108	108	108	108	108	108	124
Flux nets annuels	8	13	15	16	80	89	90	84	90	89	106
Flux nets cumulés	8	21	36	52	29	118	208	291	382	471	577

TABLEAU DES AMORTISSEMENTS

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	V.R.
Taux d'inflation		4%	6%	8%	11%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	
Coefficient d'inflation		1,04	1,12	1,26	1,52	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84	
Puits, Bassins & Aménagement	1	0,25	0,25	0,25	0,25	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,92
Matériel d'exploitation	0,3	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,09	0,09	0,09	0,09	0,18
Véhicules	5	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3,07
Matériel et outillage	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,03
Formation	0,1	0,03	0,03	0,03								
Non valeurs : frais juridiques, ingénieur	0,4	0,10	0,10	0,10	0,10							
DAA	6,85	1,28	1,28	1,28	1,67	1,78	1,78	2,10	2,10	2,10	2,10	4,21

TABLEAU DE REMBOURSEMENT DE L'EMPRUNT

Coût du projet	21,33
Capitaux propres 35%	7,46
Emprunts	13,86
Taux	10%
Durée (6ans dont 3 ans de différé)	3
Annuité constante	5,57
Dividendes	1,49

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Capital restant dû	13,86	13,86	13,86	13,86	9,68	5,07
Intérêt	1,39	1,39	1,39	1,39	0,97	0,51
Remboursement principal	-	-	-	4,19	4,61	5,07
Annuité	1,39	1,39	1,39	5,57	5,57	5,57

TABLEAU DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ET LA CAF

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Coefficient d'inflation	1,04	1,12	1,26	1,52	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84
Vente totale	-	-	-	108	108	108	108	108	108	108
Achat MP	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Marge brute	- 2	- 2	- 2	106	106	106	106	106	106	106
Energie	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08
Maintenance	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Frais généraux	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Total autre achats	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03
Valeur ajoutée	-4,03	-4,03	-4,03	103,746	103,746	103,746	103,746	103,746	103,746	103,746
Salaires	4,416	7,728	8,832	11,04	11,04	11,04	11,04	11,04	11,04	11,04
EBE	-8,446	-11,758	-12,862	92,706	92,706	92,706	92,706	92,706	92,706	92,706
EBE en monnaie courante	-8,78	-13,21	-16,20	140,73	170,80	170,80	170,80	170,80	170,80	170,80
DAA	1,28	1,28	1,28	1,67	1,78	1,78	2,10	2,10	2,10	2,10
Résultat d'exploitation	- 10,06	- 14,49	- 17,48	139,06	169,02	169,02	168,70	168,70	168,70	168,70
Intérêt	1,39	1,39	1,39	1,39	0,97	0,51	-	-	-	-
RAO	- 11,45	- 15,87	- 18,86	137,67	168,05	168,51	168,70	168,70	168,70	168,70
Impôt sur résultat	-	- 3,97	- 4,72	34,42	42,01	42,13	42,18	42,18	42,18	42,18
Résultat net	- 11,45	- 11,90	- 14,15	103,26	126,04	126,39	126,53	126,53	126,53	126,53
CAF	- 10,17	- 10,63	- 12,87	104,93	127,82	128,17	128,63	128,63	128,63	128,63

TABLEAU D'EQUILIBRE DES RESSOURCES ET EMPLOIS DE FONDS

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Coefficient d'inflation		1,04	1,12	1,26	1,52	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84

RESSOURCES

CAF		- 10,17	- 10,63	- 12,87	104,93	127,82	128,17	128,63	128,63	128,63	128,63
Capitaux propres 35%	7,46										
Emprunts	13,86										
V.R.											4
Reprise de FDR											13,48
Total ressources	21,33	- 10,17	- 10,63	- 12,87	104,93	127,82	128,17	128,63	128,63	128,63	146,31

EMPLOIS

Investissement et renouvellements	7,85	0	0	0	- 2	0	12	0	2	-	-
Remboursement principal		-	-	-	4,19	4,61	5,07	-	-	-	-
Dotation en FDR		2,55	0,97	0,32	9,64	-	-	-	-	-	-
Dividendes				1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49
Total emplois	7,85	2,55	0,97	1,81	15,33	7,94	6,56	13,19	1,49	3,34	1,49
Solde de trésorerie	13,48	- 12,72	- 11,60	- 14,69	89,60	119,88	121,61	115,44	127,14	125,29	144,82
Solde cumulé	13,48	0,76	- 10,83	- 25,52	64,08	183,96	305,57	421,01	548,15	673,44	818,26
Solde de début d'année	0	13,48	0,76	- 10,83	- 25,52	64,08	183,96	305,57	421,01	548,15	673,44
Solde de fin d'année	13,48	0,76	- 10,83	- 25,52	64,08	183,96	305,57	421,01	548,15	673,44	818,26

TABLEAU DE CALCUL DE LA RENTABILITE DES ACTIONNAIRES

RUBRIQUES	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Capitaux propres	7,46										
Dividendes					1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49
Trésorerie (finale)											818,26
Flux des actionnaires	- 7,46				1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	819,75
VAN	20%	226,28									
TRI	102%										

TABLEAU DE RENTABILITE DES CAPITAUX INVESTIS

RUBRIQUES	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Coefficient d'inflation	0	1,04	1,12	1,26	1,52	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84
Flux nets annuels	-7,85	-12,97	-15,06	-15,64	80,36	89,01	90,01	83,66	90,01	89,01	106,10
Flux nets annuels en monnaie courante	-7,85	-13,49	-16,93	-19,71	122	163,99	165,83	154,13	165,83	163,99	195,48
Impôt de l'année					36,60	49,20	49,75	46,24	49,75	49,20	58,65
Flux des capitaux investis	-7,85	-13,49	-16,93	-19,71	85,40	114,79	116,08	107,89	116,08	114,79	136,84
TRI	75,17%										

TABLEAU DE RENTABILITE DES FONDS PROPRES

RUBRIQUES	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Capitaux propres	-7,46										
Dividendes					1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49
Trésorerie	13,48	-12,72	-11,60	-14,69	89,60	119,88	121,61	115,44	127,14	125,29	144,82
Flux fonds propres	-7	-12,72	-11,60	-14,69	91,10	121,37	123,10	116,93	128,63	126,79	146,31
VAN	20%	210,07									
TRI	84%										

GUIDE D'ENTRETIEN DETAILLANTS

A remplir par l'enquêteur :**Marché :**

1. Quelle est l'évolution de votre approvisionnement ?

Mois	Quantité en kg	Mandarines		Citrons		Oranges		Pamplemousses	
		Prix à l'achat	Prix à la vente	Prix à l'achat	Prix à la vente	Prix à l'achat	Prix à la vente	Prix à l'achat	Prix à la vente
Janvier									
Février									
Mars									
Avril									
Mai									
Juin									
Juillet									
Août									
Septembre									
Octobre									
Novembre									
Décembre									

2. Dans quel marché vous approvisionnez-vous par ordre de priorité ?

Numéro	Marché

3. Quels sont les critères de choix de votre clientèle ?

.....

.....

.....

4. Citez les 3 principales zones maraîchères de provenance de vos produits ?

.....

5. Quelles seraient les 3 principales recommandations que vous ferez à vos fournisseurs ?

.....

.....

.....

GUIDE D'ENTRETIEN EXPLOITANTS MARAICHERS

A remplir par l'enquêteur :

Site de production :

1. Quelle est l'évolution de votre production en kg ?

Mois	Mandarines	Citrons	Oranges	Pamplemousses
Janvier				
Février				
Mars				
Avril				
Mai				
Juin				
Juillet				
Août				
Septembre				
Octobre				
Novembre				
Décembre				

2. Comment écoutez-vous votre production ?

Bord champ ?

Sur les marchés ?

Dans les restaurants & hôtels ?

A l'export ?

3. Quels sont les critères de choix de votre clientèle ?

.....

.....

.....

4. Quels sont les 3 principaux pays de destination de vos produits ?

- En Afrique ?

.....

- Autres pays ?

-

5. Quelles seraient les 3 principales recommandations que vous ferez à un collègue ?

.....

.....

.....

6. Quelles difficultés majeures rencontrez-vous dans la filière ?

- Sur le plan de la production

.....

- Sur le plan de l'écoulement

.....

- Sur le plan de l'accès aux financements

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE**OUVRAGES**

AFITEP : *Dictionnaire de Management* – AFNOR 2000

Bridier Manuel et Serge Michailof : Guide pratique d'analyse de projets : Evaluation et choix des Projets d'Investissement, 5^{ème} édition, Editions ECONOMICA

Kolter et Dubois, Delohine Manceau (Edition Française) – Marketing Management – 11^{ème} édition, Editions Nouveaux Horizons

AUTRES DOCUMENTSPUBLICATIONS

- Loi d'Orientation Agro-Sylvo Pastorale
- Bulletin des statistiques mensuel des statistiques économiques – décembre 2008_ANSD
- Bulletin des statistiques mensuel des statistiques économiques – décembre 2009_ANSD
- Bulletin des statistiques mensuel des statistiques économiques – décembre 2010_ANSD
- Bulletin des statistiques mensuel des statistiques économiques – décembre 2011_ANSD
- Bulletin des statistiques mensuel des statistiques économiques – décembre 2012_ANSD
- Bulletin des statistiques mensuel des statistiques économiques – juin 2013_ANSD
- Indice Harmonisé des Prix à la Consommation –septembre 2009_ANSD
- NOTE D'ANALYSE DE L'INDICE HARMONISE DES PRIX A LA CONSOMMATION Direction des Statistiques Economiques et de la Comptabilité Nationale – 2012 Trimestre 2 _ ANSD

CODEX

M.M. SARR Mamadou Mansour, KEBE Ousmane: CODEX de montage économique et financier des projets productifs (COFEB/BCEAO)

TRAORE Amadou : CODEX d'analyse et évaluation de projet, DESS Gestion de Projets 2004

MEMOIRES

LEYE Mamadou : Projet d'installation d'une ferme moderne de production et de conditionnement de lait. DESS, CESAG, 2002

BAILA Dieynaba Mme DIA : Projet de création d'une clinique pédiatrique à Dakar, MPGEO, 2008-2009

WEBOGRAPHIE

- www.afd.fr : Normes de qualité pour les produits agroalimentaires en Afrique de l'Ouest
- PROGRAMME NATIONAL D'INVESTISSEMENT AGRICOLE (PNIA) Plan d'investissement 2011-2015
- La production fruitière sénégalaise, Jean-Yves Rey, chercheur Cirad/UPR HortSys, Thiès, 08/12/2011,

<http://afrique-ouest.6cotiere.cirad.fr/index.php/dr/content/download/7717/59213/file/La%2520produ...>

TABLES DES MATIERES

DEDICACES	iii
REMERCIEMENTS	iv
AVANT-PROPOS	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	vi
SOMMAIRE	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
INTRODUCTION	1
PRESENTATION DE L'ETUDE	6
PROBLEMATIQUE	6
L'OBJET DE L'ETUDE	9
OBJECTIF DE L'ETUDE	9
OBJECTIF GENERAL	9
OBJECTIFS SPECIFIQUES	9
INTERETS DE L'ETUDE	9
DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	10
DEMARCHE DE L'ETUDE	10
ANNONCE DU PLAN	10
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	12
SECTION 1 : REVUE DE LA LITTERATURE RELATIVE À LA CONCEPTION DE PROJET	12
1.1 Notion de Projet	12
1.2 Caractéristiques du Projet	13
1.3 Le cycle de vie du Projet	13
SECTION 2 : LES DIFFERENTES ETUDES DU PROJET	17
2.1 Etude de Marché et Etude Technique	17
2.1.1 Etude de Marché	17
2.1.2 Etude Technique	20
2.2 Etude Organisationnelle et Institutionnelle, Etude Financière	21
2.2.1 Etude Institutionnelle et Organisationnelle	21

2.2.2 Etude Financière.....	24
CHAPITRE II : CONTEXTE ET MODELE D'ANALYSE DE L'ETUDE.....	28
SECTION 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	28
1.1 Les secteurs agricole et horticole au Sénégal.....	28
1.2 La filière fruitière.....	30
SECTION 2. Modèle d'analyse de l'étude.....	31
2 Elaboration du modèle d'analyse.....	31
2.1 La question de recherche.....	31
2.2 Hypothèse de l'étude.....	31
2.3 Définition des variables.....	31
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DU DOCUMENT DU PROJET.....	36
CHAPITRE III : ETUDE DU MARCHÉ ET ETUDE TECHNIQUE.....	36
SECTION 1 : ETUDE DU MARCHÉ.....	36
1.1 LE MARCHÉ LOCAL.....	36
1.2 LE MARCHÉ EXTERIEUR.....	36
1.3 L'offre locale.....	37
1.4 LA DEMANDE.....	37
1.5 Les lieux et les modes d'approvisionnement des consommateurs.....	38
1.6 Les critères de choix du produit.....	39
1.7 Des prix au producteur très variables.....	40
1.8 Les acteurs institutionnels de la filière.....	41
1.9 La stratégie marketing.....	44
SECTION 2 : ETUDE TECHNIQUE.....	45
2.1. AMENAGEMENT DU VERGER.....	45
2.2 FICHES TECHNIQUES DES PLANTES.....	46
2.2.1 Carré des citronniers :.....	46
2.2.2 Carré des orangers :.....	48
2.2.3 Carré des mandariniers.....	50
2.2.4 Carré des pamplemoussiers.....	51

2.3 FICHE TECHNIQUE D'EXPLOITATION ANNUELLE	54
2.3.1 La main d'œuvre	55
2.4 RENDEMENT DU VERGER	56
CHAPITRE IV : ETUDE INSTITUTIONNELLE, ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE	57
SECTION 1 : ETUDE INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE	57
1.1 ETUDE INSTITUTIONNELLE (Choix de la forme juridique)	57
1.2 ETUDE ORGANISATIONNELLE	59
1.2.1 L'IDENTIFICATION DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES	59
SECTION 2 : ETUDE FINANCIERE	60
2.1 Analyse Financière Sommaire	62
2.2 Evaluation de la rentabilité	62
2.2.1 Taux de Rendement Interne (TRI)	62
2.2.2 Valeur Actuelle Nette (VAN)	63
2.2.3 Délai de Récupération (DR)	63
2.3 Analyse Financière Détaillée	63
RECOMMANDATIONS	65
CONCLUSION	66
ANNEXES	67
TABEAU DE PRODUCTION DES ORANGES	I
TABEAU DE PRODUCTION DES CITRONS V 1	I
TABEAU DE PRODUCTION DES CITRONS V 2	I
TABEAU DE PRODUCTION DES PAMPLEMOUSSES	II
TABEAU DE PRODUCTION DES MANDARINES	II
TABEAU DES INVESTISSEMENTS (en millions de FCFA)	II
TABEAU DE DONNES DES DEPENSES D'EXPLOITATION	III
TABEAU CALCUL FDR	III
CALCUL VAN	IV
TABEAU DE CALCUL DE L'ECHEANCIER DES FLUX FINANCIERS	V
TABEAU DES AMORTISSEMENTS	V

TABEAU DE REMBOURSEMENT DE L'EMPRUNT	VI
TABEAU DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ET LA CAF.....	VII
TABEAU D'EQUILIBRE DES RESSOURCES ET EMPLOIS DE FONDS.....	VIII
TABEAU DE CALCUL DE LA RENTABILITE DES ACTIONNAIRES	IX
TABEAU DE RENTABILITE DES CAPITAUX INVESTIS	IX
TABEAU DE RENTABILITE DES FONDS PROPRES	X
GUIDE D'ENTRETIEN DETAILLANTS	XI
BIBLIOGRAPHIE.....	XIV
TABLES DES MATIERES.....	XVI

CESAG - BIBLIOTHEQUE