



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG

Master in Banking and Finance

MBF

Année Académique: 2016-2017

Option: Marchés financiers et finance d'Entreprise



Projet professionnel

**MODALITES DE FINANCEMENT D'UNE PLATEFORME DE
MICRO-JARDINAGE AU SENEGAL : SEN-GARDEN**

Présenté par :

Landry HOUNKPONOU

16ème promotion MBF

Sous la supervision de :

M. Ibrahima Mboulé FALL

Dakar, juin 2017

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- mes parents : mon père Ignace HOUNKPONOU et ma mère Fausta HOUNKPONOU, puissent-ils y trouver ma gratitude et le fruit de leurs efforts et sacrifices ;
- ma grand-mère, feu Suzanne Adénikè ABATHAN épouse HOUNKPATIN, pour ses prières et la pleine confiance qu'elle avait en moi ;
- mes frères et sœurs, qu'ils y trouvent un exemple à suivre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à notre formation académique et participé à la réalisation de ce travail.

Il s'agit principalement :

- du CESAG pour les moyens matériels et logistiques mis à notre disposition ;
- des membres de la coordination du Programme Master en Banque et Finance à savoir Monsieur Ababacar SECK, Coordonnateur du programme, Madame Chandal Délia OUEDRAOGO, Assistante du Coordonnateur et "maman" du programme, Docteur Aboudou OUATTARA, responsable de la Salle des Marchés et élément clé dans la conception de nos projets professionnels ;
- de Monsieur Ibrahima Mboulé FALL, notre "pépé", notre encadreur qui n'a ménagé aucun effort pour nous accompagner dans la réalisation de ce travail ;
- du corps enseignant du Programme Master en Banque et Finance promotion 16, pour les conseils et l'amitié qu'ils nous ont montrée, spécialement à Monsieur Yvon SINNAH.
- de mes amis(es) Khady Binta TRAORE, Kévin OUATTARA, Paule Nora N'GATTA et Abdouramane SOW pour le soutien continu, la solidarité et l'affection dont ils ont fait montre ;
- de mes belles rencontres de l'année, Balkissa MANZO, Wilfried KEUCHOUA, Mass DIOKHANE et Augustin KPANTCHE qui sont dorénavant pour moi des exemples pour la vie ;
- de tous les collègues et amis de la promotion MBF 16 avec qui j'ai partagé beaucoup plus qu'une simple classe ;
- de mon amie Régina HOUNSINO, qui depuis huit ans n'a cessé d'être ma source intarissable d'affection et de prières ;
- de mon ami et frère Khalil NDIAYE pour toute la motivation qu'il m'apporte ;
- de la famille NDONG qui a été pour moi comme une seconde famille à Dakar, à jamais je me sentirai des vôtres ;
- de tous ceux qui nous ont apporté une quelconque aide, un quelconque soutien au cours de notre séjour à Dakar.

LISTE DES SIGGLES ET ABREVIATIONS

CAHT : Chiffre d'Affaires Hors Taxes

CATTC : Chiffre d'Affaires Toutes Taxes Comprises

CDH : Centre de Développement de l'Horticulture

CUMPC : Coût Unitaire Moyen Pondéré du Capital

dr : délai de récupération

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

FAO : Organisation pour l'Agriculture et la Nourriture

Ip : Indice de profitabilité

ODD : Objectifs de Développement Durable

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

ONU : Organisation des Nations Unies

PIB : Produit Intérieur Brut

PSE ; Plan Sénégal Emergent

PSSA : Programme Spécial de Sécurité Alimentaire

SA : Société Anonyme

TCS : Techniques Culturelles Simplifiées

TRI : Taux de Rentabilité Interne

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

VAN : Valeur Actuelle Nette

VFS : Vallée du Fleuve Sénégal

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Disponibilité saisonnière et géographique des fruits au Sénégal.....	6
Tableau 2: Disponibilité saisonnière et géographique des légumes au Sénégal.....	7
Tableau 3: Evolution et prévisions du PIB au Sénégal.....	17
Tableau 4: Présentation du questionnaire.....	22
Tableau 5: Les plats les plus consommées.....	24
Tableau 6: Les boissons les plu consommées.....	24
Tableau 7: Fruits et légumes utilisés.....	25
Tableau 8: Budget d'acquisition potentiel.....	29
Tableau 9: Frais d'établissement.....	38
Tableau 10: Frais d'aménagement.....	39
Tableau 11: Immobilisations corporelles.....	39
Tableau 12: Fonds de roulement premier trimestre.....	40
Tableau 13: Coût initial du projet.....	41
Tableau 14: Financement par crédit-bail.....	42
Tableau 15: Financement par private equity.....	43
Tableau 16: Financement sur fonds propres (réalisé par nous-mêmes).....	43
Tableau 17: Composantes du chiffre d'affaires.....	45
Tableau 18: Evolution du Chiffre d'affaires.....	46
Tableau 19 : Charges décaissables.....	46
Tableau 20: Remboursement crédit-bail.....	47
Tableau 21: Calcul du CUMPC.....	48
Tableau 22: Calcul de la VAN.....	48
Tableau 23: Indice de profitabilité.....	49
Tableau 24: TRI.....	49
Tableau 25: Flux nets cumulés.....	49

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Utilisation ou non de fruits et légumes	25
Figure 2: Lieux d'approvisionnement.....	26
Figure 3: Budget mensuel	26
Figure 4: Connaissance ou non du concept de micro-jardin	27
Figure 5: Intérêt pour le concept	27
Figure 6: Adhésion au concept.....	28
Figure 7: Modalité d'entretien	29
Figure 8: Estimation du montant de l'entretien mensuel	30
Figure 9: Signalétique	31
Figure 10: Montage financier.....	44
Figure 11: Evolution de la rentabilité économique (réalisé par nous-même).....	51
Figure 12: Evolution de la rentabilité financière.....	51

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : ENVIRONNEMENT DE LA FILIERE FRUIT ET LEGUMES AU SENEGAL	4
1.1 Contexte	4
1.2 Analyse de l'offre : principaux circuits de commercialisation	15
1.3 Analyse macroéconomique : le PESTEL	16
CHAPITRE 2 : ORGANISATION ET MOYENS NECESSAIRES A LA MISE EN PLACE DE LA PLATEFORME	19
2.1 Description de la plateforme	19
2.2 Eléments stratégiques et marketing	21
2.3 Plan organisationnel et technique	34
CHAPITRE 3 : COUT, MODALITES DE FINANCEMENT ET RENTABILITE DU PROJET	38
3.1 Coût de mise en place de la plateforme	38
3.2 Modalités de financement de la plateforme	41
3.3 Rentabilité de la plateforme	44
CONCLUSION	52
BIBLIOGRAPHIE	54
ANNEXES	56
ABSTRACT	62
RESUME	62

INTRODUCTION GENERALE

Le micro-jardinage est une variante moderne du jardinage classique. Il conserve les fonctions traditionnelles du jardinage à savoir : semer, planter et/ou maintenir des végétaux composant un jardin en vue de leur développement (croissance) idéal. A l'instar du jardinage classique, le micro-jardinage comporte également la dimension d'activités de loisir, d'ornement et d'autoconsommation alimentaire pratiquées par des particuliers dans un but non lucratif. Cependant, le micro-jardinage s'étend également aux termes de maraîchage, d'horticulture, d'arboriculture et de floriculture, qui désignent des activités professionnelles commercialisables. L'une des particularités majeures du micro-jardinage est qu'il se pratique en culture hors-sol ; constituant ainsi une alternative à la culture en zone urbaine et péri-urbaine. Dans un contexte d'absence de terres cultivables au sein des habitations des villes, le micro-jardinage apparaît comme un ensemble de petits jardins qui permettent aux habitants, majoritairement issus des villes, de récolter, chaque jour, des légumes frais pour une consommation familiale et, éventuellement, pour une vente des excédents au voisinage. Le micro-jardinage est aussi une solution au recyclage puisque la technique de mise en place et d'entretien des micro-jardins emploie des matériaux bio dégradables et recyclables.

Définis comme économiques (du fait de leur faible consommation en eau et de par le peu de temps et d'efforts physiques nécessaires), les micro-jardins offrent, en plus la possibilité de cultiver, une vaste sélection de produits (laitue, chou, tomate, oignon, menthe, basilic, etc.). La technique de micro-jardinage permet aux ménages en zone urbaine et péri-urbaine de disposer de légumes frais à proximité. Selon l'Organisation pour l'Agriculture et la Nourriture (FAO), avec un micro-jardin d'un mètre carré, on peut produire jusqu'à 200 tomates par an, 100 oignons tous les quatre (04) mois, 10 choux tous les trois (03) mois, 36 pieds de laitue tous les deux mois et des plantes aromatiques sur toute l'année. Toutes les cultures se faisant sans pesticides chimiques, les micro-jardins ne constituent aucun danger, ni pour l'Homme, ni pour l'environnement.

C'est au profit du programme « Développer des villes plus vertes », initiative de la FAO que le micro-jardinage a vu le jour au Sénégal. Avec l'aide du programme de coopération technique de la FAO (TCP/SEN/8823), le premier centre de formation et de démonstration de la technologie de micro-jardins a vu le jour à Dakar en 1999 au Centre pour le Développement de l'Horticulture (CDH). Dès 2003, le Programme Spécial de Sécurité Alimentaire (PSSA) intègre la technologie des micro-jardins, permettant ainsi à d'autres capitales régionales du Sénégal d'accueillir l'initiative. En 2004, le projet « Consolidation des micro-jardins pour

l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle de la population des communes de Dakar » a entrepris la mise en place d'une filière durable de micro-jardinage avec la coopération entre la ville de Milan et celle de Dakar. Depuis 2010, le succès de cette initiative citoyenne, qui allie formation, aide à l'insertion et développement durable, se confirme sur le rond-point liberté 6, en plein centre-ville de Dakar avec 110 bénéficiaires du projet.

Le micro-jardinage, avec une centaine de bénéficiaires en, 17 années d'existence au Sénégal n'a finalement pas connu l'essor désiré. Les divers projets mis en place n'ont pas connu le soutien administratif et gouvernemental souhaité pour propulser la filière. Le micro-jardinage survit, aujourd'hui grâce à la volonté de quelques dizaines de bénéficiaires qui continuent encore d'y croire. Le Sénégal, à l'instar des autres pays de l'Afrique Subsaharienne, fait face à de multiples défis. Ce sont des défis : d'autosuffisance alimentaire et de malnutrition dont souffre la population sénégalaise, des défis d'indisponibilité de terres cultivables en zone urbaine, etc. Avec le Plan Sénégal Emergent (PSE) et la volonté du gouvernement sénégalais d'accroître la production agricole nationale, le micro-jardinage, pourrait devenir un pôle clé de l'émergence sénégalaise. C'est au profit du PSE et de cette volonté gouvernementale affirmée que nous apportons notre projet professionnel ayant pour sujet : « Modalités de financement d'une plateforme de micro-jardinage au Sénégal : Sen-Garden ».

Le projet vise à répondre à la question : « Quels est le coût de mise en place et quelles sont les modalités de financement d'une plateforme de micro-jardinage au Sénégal ? »

L'objectif général de l'étude est d'une part, d'évaluer le coût de mise en place d'une plateforme de micro-jardinage tout en en proposant le mode de financement le plus optimal et, d'autre part, d'identifier les conditions pour une gestion optimale et pérenne de ladite plateforme. Cet objectif sera atteint à travers trois (03) objectifs spécifiques à savoir :

- présenter l'opportunité de la mise en place d'une plateforme de micro-jardinage au Sénégal ;
- présenter l'organisation et les moyens nécessaires à la mise en place de ladite plateforme ;
- présenter les prévisions financières de l'activité, ses modalités de financement et sa rentabilité.

La mise en place d'une plateforme de micro-jardinage permet de contribuer à l'autosuffisance en légumes au Sénégal. Ce travail trouve son intérêt dans la détermination des conditions de mise en œuvre de cette plateforme. Elle permettra d'augmenter, au niveau local, la production de fruits et légumes destinés à la consommation des ménages.

Le rapport produit au terme de ce travail constitue une donnée supplémentaire qui viendra enrichir la base de données de la bibliothèque du CESAG. Ce travail servira de repère et de base pour tout autre étudiant ou stagiaire qui aimerait conduire des travaux sur un sujet semblable. Ce travail confirmera, si besoin est encore, que les enseignements reçus au cours du Master en Banque et Finance sont de qualité.

Enfin, sur un plan personnel, ce projet permet d'affiner la capacité acquise dans la conception d'un projet global d'entreprise en y intégrant l'identification des moyens (humains, financiers et matériels) nécessaires à sa mise en place. Il permettra surtout de remplir les conditions nécessaires à l'obtention du Master en Banque et Finance c'est-à-dire la production d'un rapport de projet professionnel.

Le rapport est réalisé suivant un plan en deux (02) étapes. Une première étape de collecte de données et une deuxième étape de simulation financière. La collecte des données a été faite à travers une étude documentaire sur le micro-jardinage au Sénégal, sur l'environnement agricole du Sénégal et sur les modes de financement de projet d'entreprise. Des questionnaires ont été administrés à des ménages sénégalais afin d'évaluer la demande potentielle. Au contact des autorités et des autres acteurs de la filière agricole au Sénégal le projet s'est inspiré de leurs plans de mise en œuvre et de leurs évaluations de ressources.

Il a été réalisé des simulations financières sur la base des observations faites et des données récoltées dans le but d'identifier le besoin de financement et les modalités les plus optimales de ce financement.

Le rapport comprend trois chapitres. Dans un premier chapitre, il est question de présenter l'environnement de la filière fruits et légumes au Sénégal à travers un état des lieux, une analyse du cadre réglementaire en vigueur et une analyse de l'offre et de la demande de fruits et légumes. Dans un deuxième chapitre, sont présentés l'organisation et les moyens nécessaires à sa mise en place. Dans un troisième et dernier chapitre, il a été évalué la réalisation de notre projet ainsi que sa rentabilité.

CHAPITRE 1 : ENVIRONNEMENT DE LA FILIERE FRUIT ET LEGUMES AU SENEGAL

Ce premier chapitre sert de base pour présenter les différentes variables intervenant sur le marché des fruits et légume au Sénégal. Il expose le contexte actuel des marchés de fruit et légume sénégalais à travers ; ses composantes, sa réalité, les facteurs influents le marché, les divers intervenants aussi. A la fin de ce chapitre, un état des lieux fidèle du marché sénégalais des fruits et légumes sera dressé.

1.1 Contexte

Cette première partie sera développée à travers quelques éléments de définition, la présentation du calendrier de disponibilité saisonnière des fruits et légumes au Sénégal ainsi que quelques modes de cultures et l'utilisation faite des fruits et légumes par les ménages sénégalais.

1.1.1 Eléments de définition

On entend par fruits, tout produit végétal qui provient de l'évolution de la fleur et qui contient des grains. Un légume est toute plante potagère destinée à l'alimentation. Sont considérés comme fruits : la banane, le citron vert, la pamplemousse (pomélo), le melon, la pastèque, l'ananas, la papaye, la mangue et la fraise, etc. Les légumes sont alors : la tomate, la tomate cerise, l'oignon, le piment, le poivron, la pomme de terre, le maïs doux, le haricot vert, la patate douce, le gombo, l'oignon vert, la courgette, la carotte, le chou, l'aubergine, la courge l'asperge, etc. L'ensemble de ces fruits et légumes se retrouvent sur le marché sénégalais et compose en grande partie le panier de la ménagère sénégalaise.

Au Sénégal, l'offre de fruits et légumes comprend trois grands groupes et le marché est alimenté par les producteurs locaux, mais aussi par l'importation. Les trois grands groupes de l'offre sont : les légumes, les fruits et les produits de cueillette.

➤ Les légumes

Ce sont des feuilles, des fruits et des racines et bulbes qu'on peut répartir en légumes de type européen (chou, laitue, tomate, aubergine, melon, carotte, navet, pomme de terre, oignon, etc.) et en légumes de type africain (oseille de guinée, gombo, aubergine amère, manioc, etc.). L'expérience des hommes aidant, et avec les résultats de la recherche, l'étalement réussi de la production dans l'espace et dans le temps fait de la sous filière maraîchère une des composantes les plus porteuses et les plus dynamiques du secteur horticole. Les plus grands progrès ont cependant été observés sur l'oignon, la tomate, la pomme de terre et le chou vert.

➤ **Les fruits**

Comme pour les légumes, les fruits peuvent être classés dans deux groupes. Des fruits originaires de régions nordiques et tempérées (agrumes) et les fruits dits tropicaux : mangue, banane, ananas, papaye, etc. Les fruits sont destinés essentiellement aux marchés de consommation locale. Il faut noter que les mangues ont une période de disponibilité (mai et juillet) très favorable à l'exportation. Les importations de fruits portent sur les agrumes : pommes, poires et autres de l'Europe, d'Afrique du sud et du Maroc et les fruits tropicaux tels que les ananas, les noix de coco, les mangues, les bananes de Guinée et de la Côte d'Ivoire.

➤ **Les produits de cueillette**

Les produits de cueillette occupent une place de choix dans le commerce et la consommation des produits classés fruits et légumes. Ces produits de la cueillette, récoltés généralement dans les forêts casamançaises et du Sénégal oriental (même si certaines espèces sont présentes un peu partout sur le territoire national), sont très variés : tamarin, pain de singe, madd (saba du Sénégal), jujube, date du désert, détarium etc. Les forêts ont toujours fait l'objet de politique de protection en particulier dans le cadre de la lutte contre la sécheresse et du développement durable. Leur exploitation tient de plus en plus compte, non seulement de la nécessité de recueillir des produits de qualité sur les essences forestières, mais aussi celle d'en assurer la survie et la pérennité.

Les fruits et légumes sont produits (récoltés) et cédés sur le marché suivant une saisonnalité bien connue de tous les acteurs.

1.1.2 Calendrier de disponibilité saisonnière et géographique des fruits et légumes au Sénégal

La notion de saisonnalité sous-entend que tous les fruits et tous les légumes ne sont pas cultivables sur toute l'année. Chaque fruit et légume voit sa disponibilité conditionnée par le climat principalement. On distingue ainsi pour chaque fruit et légume des périodes de forte, moyenne et faible production. Outre la saisonnalité, la disponibilité de fruits et légumes au Sénégal est conditionnée également par les zones de production. Entendons par zone de production l'espace géographique (sur le territoire national) où sont produits lesdits fruits et légumes. On distingue en effet des zones de production principale et des zones de fortes et faible production. Cette distinction se fait en fonction de l'adaptation des sols et climats et aussi en fonction des plus grandes spécialisations des producteurs d'une zone sur un produit par rapport aux producteurs d'une autre zone géographique.

Les principaux marchés constituent l'ultime élément qui caractérise la disponibilité des fruits et légumes au Sénégal. On distingue dans le cadre de l'étude : les marchés urbains nationaux et sous régionaux, les marchés d'exportation, les marchés de conditionnement pré-emballés, les produits destinés à la transformation (marchés agro-industriels), les produits issus de la culture bio et les nouveaux marchés potentiels identifiés.

Les tableaux ci-après résument ce que nous appelons le calendrier de disponibilité des fruits et légumes au Sénégal.¹

Tableau 1: Disponibilité saisonnière et géographique des fruits au Sénégal

Fruits et régions de production		Période de production			Principaux marchés
		Faible production	Production moyenne	Forte production	
Banane	Vallée du fleuve Sénégal	J, F, M, A, Mi Jn.	Jl, N, D.	Ao, S, O.	Pays limitrophes, Marchés d'exportation maritimes, culture bio & nouveaux marchés potentiels.
	Tabacounda	Jn, Jl.	M, A, Mi, Ao, S.	J, F, O, N, D.	
	Casamance (Kolda, Ziguinchor)	Jl.	M, A, Mi, Jn, Ao, S.	J, F, O, N, D.	
Citron vert	Niayes sud (Dakar, Thiès)	Mi, Jn, Jl, Ao, S, O, N.	A, D.	J, F, M.	Pays limitrophes.
	Casamance (ziguinchor)	Mi, Jn, Jl, Ao.	J, F, M, A, S, O.	N, D.	
Pamplemousse	VFS ² (Saint-Louis)	A, Mi, Jn, Jl, Ao, S, O, N, D.	J, F, M.	-	Pays limitrophes.
	Niayes sud (Dakar, Thiès)	Mi, Jn, Jl, Ao, S, O, N	A, D.	J, F, M.	
	Casamance (ziguinchor)	Mi, Jn, Jl, Ao, S, O.	M, A, N, D.	J, F.	
Melon	Delta du fleuve Sénégal (Saint-Louis)	Mi, Jn, Jl, Ao, S, O, N.	J, A, D.	F, M.	Pays limitrophes, marchés d'exportation maritimes.
	Niayes sud (Dakar, Pout)	Ao, S, O, N.	J, Jn, Jl, D.	F, M, A, Mi.	
	Niayes sud (Thiès, Mbour)	J, Jl, Ao, S, O, N, D.	F, Jn.	M, A, Mi.	

¹ Les périodes sont les mois de l'année représentés par la première lettre de leur orthographe. Les mois de Mai, Juin, Juillet et Août sont respectivement représentés par les caractères : Mi, Jn, Jl et Ao.

² VFS mis pour Valée du Fleuve Sénégal.

Pastèque	Delta du fleuve Sénégal (Saint-Louis)	Jn, Jl, Ao, S, O, N, D.	J, F, M, A, Mi	-	Pays limitrophes, Marchés d'exportation maritimes.
	Bassin arachidier (Thiès, Kaolack, etc.)	J, F, M, A, Mi, Jn.	Jl, Ao, N, D.	S, O.	
Ananas	Casamance (Ziguinchor)	-	J, F, M, Jl, A, S, O, N, D.	A, Mi, Jn	Pays limitrophes, Marchés d'exportation maritimes.
Papaye	Niayes (Dakar)	J, Jl, Ao	J, F, M, A, Mi, S, O, N	-	Pays limitrophes.
	Bassin arachidier (Fatick, Tabacounda)	-	J, F, M, A, Mi, Jn, Jl, Ao, S, O, N, D	-	
	Casamance (Ziguinchor)	-	M, A, Mi, Jn, Jl, Ao, S, O, N.	J, F, D.	
Mangue	Niayes sud (Dakar)	J, F, M, A, Mi, N, D.	Jn, S, O.	Jl, Ao.	Pays limitrophes, Marchés extérieures maritimes et aériens, marchés, agro-industriels
	Niayes sud (Thiès)	J, F, M, A, Mi, N, D.	Jn, S, O.	Jl, Ao.	
	Bassin arachidier (Fatick)	J, F, M, A, O, N, D.	Mi, Ao, S.	Jn, Jl.	
	Casamance (Ziguinchor)	J, F, M, D.	A, Mi, Ao, S, O, N.	Jn, Jl.	
Fraise	Niayes sud (Dakar, Mbour)	A, Mi, Jn, Jl, Ao, S, O.	M, N.	J, F, D	Pays limitrophes.

Source 1 : réalisé par nous sur la base des données du ministère sénégalais de l'agriculture et de l'équipement rural

Tableau 2: Disponibilité saisonnière et géographique des légumes au Sénégal

Légumes et régions de production		Période de production			Principaux marchés
		Faible production	Production moyenne	Forte production	
Tomate	VFS (Saint-Louis, Podor)	Jn, Jl, Ao, S, O, N.	J, F, Mi, D.	M, A.	Pays limitrophes, marchés d'exportation
	Niayes (Dakar, Thiès)	Ao, S, O, N.	J, F, Mi, Jn, Jl, D	M, A.	

	Bassin arachidier, casamance (Ziguinchor)	Jn, Jl, Ao, S, O, N, D.	J, F, M, A, Mi.	-	maritimes, marchés, agro-industriels.
Oignon	VFS (Podor)	Jl, Ao, S, O, N, D.	J, F, Jn.	M, A, Mi.	Pays limitrophes, marchés d'exportation maritimes.
	Niayes Nord (Potou, Rao, Gandiol)	J, S, O, N, D.	F, M, A, Jl, Ao.	Mi, Jn.	
	Niayes centre et sud (Thiès, Dakar)	J, F, Ao, S, O, N, D.	M, A, Jl.	Mi, Jn.	
	Autres (Kaolack, Tambacounda, Kolda)	J, F, M, Jl, Ao, S, O, N, D.	A, Jn.	Mi.	
Piment	VFS	Jl, Ao, S.	J, Mi, Jn, O, N, D.	F, M, A.	Pays limitrophes, marchés d'exportation maritimes
	Niayes sud (Dakar, Thiès)	Jl, Ao, S.	J, F, M, A, Mi, Jn, O, N, D	-	
Maïs doux	Delta du fleuve Sénégal (Saint-Louis)	Jl, Ao, S, O, N.	Mi, Jn, D.	J, F, M, A.	Pays limitrophes, marchés d'exportation maritimes,
	Niayes sud (Dakar, Mbour)	Mi, Jn, Jl, Ao, S, O, N, D.	J, A.	F, M.	
Poivron	Delta du fleuve Sénégal (Saint-Louis)	Jn, Jl, Ao, S, O, N, D.	J, A, Mi	F, M.	Pays limitrophes, Marchés d'exportation maritimes
	Niayes (Dakar)	Jn, Jl, Ao, S, O, N, D.	J, F, Mi.	M, A.	
Pomme de terre	Niayes (Dakar)	Jn, Jl, Ao, S, O, N.	M, A, Mi.	J, F, D.	Pays limitrophes
Patate douce	VFS (Lac de Guiers, Podor)	-	J, F, M, A, Jl, Ao, S, O, N, D.	Mi, Jn	Pays limitrophes, marchés d'exportation maritimes.
Haricot vert	Delta du fleuve sénégal (Saint-Louis)	A, Mi, Jn, Jl, Ao, S, O, N.	M, D.	J, F.	Marchés d'exportation maritimes et aériens.

	Nayes (Dakar, Thiès).	Mi, Jn, Jl, Ao, S, O, N.	A, D.	J, F, M.	
Tomate cerise	VFS (Saint-Louis, Lac de Guiers)	Jn, Jl, Ao, S, O, N.	Mi, D.	J, F, M, A.	Marchés d'exportation maritimes.
	Niayes (Dakar)	Jn, Jl, Ao, S, O, N.	J, Mi, D.	F, M, A.	
Gombo	VFS (Podor)	Jn, Jl, Ao.	J, F, M, A, Mi, S, D.	O, N.	Pays limitrophes, Marchés d'exportations aériens.
	Niayes (Dakar, Thiès)	Mi, Jn, O, N, D.	J, A, Jl, Ao, S.	F, M.	
	Bassin arachidier	J, F, M, A, Mi, Jn, Jl.	Ao, D.	S, O, N.	
Oignon vert	VFS (Lac de Guiers)	Jn, Jl, Ao, S, O, N, D.	J	F, M, A, Mi.	Marchés d'exportation maritimes
Asperge	Delta du Fleuve Sénégal (Saint-Louis)	Mi, Jn, Jl, Ao, S, O.	A, N.	J, F, M, D.	Marchés d'exportation maritimes et aériens.
Courgette, chou, carotte, aubergine (Niayes sud (Dakar, Thiès) et autres à proximité des zones urbaines)	Chou	Jl, Ao, S.	J, F, Mi, Jn, O, N, D.	M, A.	Marchés d'exportation maritimes et aériens.
	Carotte	J, Jl, Ao, S, O, N, D.	F, Jn.	M, A, Mi	
	Aubergine	Jl, Ao, S.	J, F, Mi, Jn, O, N, D.	M, A.	
	Courgette	Jl, Ao, S.	M, Mi, Jn, O, N, D.	J, F.	
Courge	Delta du fleuve Sénégal	Jl, Ao, S, O.	A, Mi, Jn, N.	J, F, M, D.	Marchés d'exportation maritimes.

Source 2: réalisé par nous sur la base des données du ministère sénégalais de l'agriculture et de l'équipement rural

Les fruits et légumes énumérés dans les tableaux ci-dessus sont ce qu'on appelle communément des fruits et légumes de type européen. A côté de ces fruits et légumes de type européen, le Sénégal produit également des fruits et légumes dits de type africain avec des appellations locales bien spécifiques. Il s'agit par exemple de : l'oseille, le bissap, le madd, le tool le ditakh, le djindière (gingembre), le jujube, le pain de singe, le tamarin, le tamarin noir (solom) et le corossol.

Le Sénégal est doté d'un climat et de vastes étendus propices à ce type de culture. Les bandes de Niayes (large de 10 à 15 km) ou encore la vallée du fleuve Sénégal sont des surfaces très favorables à ce type de culture.

1.1.3 Modes de culture des fruits et légumes utilisés au Sénégal

Il faut différencier système agricole et technique agricole. Les systèmes agricoles sont catégorisés selon leurs modes de fonctionnement et leurs impacts socio-économico-environnementaux. Les techniques quant à elles parlent de pratiques et procédés qui ont marqués l'histoire à travers les âges. Entre autres techniques de cultures existant en horticulture, on peut citer : l'agriculture hors-sol (regroupant les cultures hors-sol : aéroponie et hydroponie), la culture sélective des plantes, la défense des cultures, la fertilisation, l'irrigation, le machinisme agricole, les techniques culturales simplifiées et le transfert de fertilité. Nous aborderons brièvement chacune de ses techniques sus citées.

➤ L'agriculture hors-sol

Encore connue sous les noms de culture hydroponique ou hydroponique, l'agriculture hors sol est la culture des plantes réalisée sur un substrat neutre et inerte de type : sable, billes d'argile, laine de roche, etc. Le substrat est régulièrement irrigué d'un courant de solutions qui apporte des sels minéraux et des nutriments essentiels à la plante. La culture hydroponique est très présente en horticulture et dans la culture forcée de certains légumes sous serre. Cette technique de culture s'est développée pour aboutir aujourd'hui à l'aéroponie³ et sa variante l'ultraconie. Cette technique permet d'accélérer le processus de maturation des fruits grâce à un rythme nyctéméral⁴ plus rapide et permet plusieurs récoltes par an. Pour que les végétaux poussent de manière optimale, ils ont besoin de lumière (qu'elle soit naturelle ou artificielle), d'une température stable et tempérée, d'une hygrométrie⁵ de l'air suffisante ainsi que d'une oxygénation satisfaisante des racines, enfin d'une nourriture adéquate en suffisance composée d'eau, de sels minéraux et d'oligo-éléments.

³ Forme de culture hors-sol dans laquelle les fonctions de support d'approvisionnement en eau et éléments nutritifs, habituellement remplies par le sol sont assurées par des supports de plantes généralement en matière plastique.

⁴ Alternance d'un jour et d'une nuit correspondant à un cycle de 24h en pharmacie, physiologie, médecine, science vétérinaire et écologie.

⁵ L'hygrométrie caractérise l'humidité de l'air, à savoir la quantité d'eau sous forme gazeuse présente dans l'air humide.

➤ **La culture sélective des plantes**

Encore appelée sélection végétale ou amélioration des plantes, la culture sélective des plantes est un processus par lequel l'homme modifie une espèce végétale. Cette sélection peut avoir différents buts parmi lesquels : l'adaptation à un usage agricole et l'élaboration de variétés décoratives pour l'horticulture. Les critères de sélection sont divers et dépendent de l'utilisation finale de l'espèce ciblée. D'un point de vue agronomique, il est généralement question d'améliorer la productivité, de modifier le goût ou les qualités nutritionnelles, l'apparence ou encore la résistance aux maladies et aux ravageurs. Il s'agit, en pratique, pour l'agriculteur, de cueillir les graines des plantes qui lui semblent les plus intéressantes et de semer d'une année sur l'autre les semences issues des plus belles plantes.

➤ **La défense des cultures**

La défense des cultures ou protection des cultures a pour but de réduire les pertes de récolte, directes ou indirectes, dues à l'activité des bio-agresseurs et divers facteurs abiotiques. Les pertes peuvent intervenir pendant la période de culture, avant la récolte, ou après celle-ci, en phase de transport, stockage et transformation ou distribution des produits agricoles.

➤ **La fertilisation**

La fertilisation est le processus consistant à apporter à un milieu de culture, tel que le sol, les éléments minéraux nécessaires au développement de la plante. Ces éléments peuvent être de deux types : les engrais et les amendements. La fertilisation est pratiquée soit en agriculture, en horticulture et également en sylviculture. Les objectifs finaux visés par la fertilisation sont d'obtenir le meilleur rendement possible compte tenu des autres facteurs qui y concourent (qualité du sol, climat, apports en eau, potentiel génétique des cultures, moyens d'exploitation), ainsi que la meilleure qualité, et ce, à moindre coût.

➤ **L'irrigation**

L'irrigation est l'opération qui consiste à apporter artificiellement de l'eau à des végétaux cultivés pour en augmenter la production et permettre leur développement normal, en cas de déficit d'eau induit par un déficit pluviométrique, un drainage excessif ou une baisse de nappe, en particulier dans les zones arides.

➤ **Le machinisme agricole**

Le machinisme agricole désigne les différentes machines utilisées en agriculture (tracteurs, moissonneuses-batteuses, etc.), ainsi que, par extension, l'ensemble des doctrines politiques, économiques ou industrielles visant à développer l'utilisation de ces machines en remplacement

de la main d'œuvre pour augmenter la productivité agricole. Avec la sélection végétale et l'utilisation accrue d'intrants chimiques, le remplacement de la traction animale par la traction motorisée constitue l'une des dimensions centrales de la modernisation de l'agriculture. Machinisme, intrants et sélection végétale vont de pair, puisque l'homogénéisation des plants par sélection requiert l'utilisation d'intrants et en retour facilite l'utilisation de machines telles que les moissonneuses-batteuses.

➤ **Les techniques culturales simplifiées**

En agriculture, les techniques culturales simplifiées (TCS) ou encore Technique de Conservation des Sols sont des méthodes de travail limitant le travail du sol. Les TCS ont été initialement développées en Amérique du Sud où les méthodes classiques, importées par les colons européens, n'étaient pas adaptées aux conditions pédoclimatiques (interaction entre le climat et le sol). En effet, sous ces climats chauds et humides, le sol subit une minéralisation très rapide de la matière organique et une intense érosion physique. Les sols travaillés mécaniquement deviennent rapidement très pauvres en matière organique et la couche arable se réduit. Les TCS ont été d'abord inventées pour remédier à cela. Cependant, il semblerait que les TCS soient adaptables à tout type d'agroécosystème, des recherches sont en cours pour améliorer ces techniques.

➤ **Le transfert de fertilité**

Un transfert de fertilité, en agriculture, désigne le déplacement d'éléments nécessaires à la croissance des végétaux, principalement l'azote. On distingue le transfert horizontal de fertilité et le transfert vertical de fertilité. On parle de transfert horizontal de fertilité quand les éléments sont transportés d'un endroit à l'autre du terroir cultivé. A l'inverse, on parle de transfert vertical quand les éléments minéraux proviennent directement du sol.

Au Sénégal, les fruits et légumes sont produits suivant des modes modernes et traditionnels de culture. La plupart des légumes sont produits dans des exploitations familiales notamment dans la zone des Niayes (centre et nord), le bassin arachidier et la région naturelle de la Casamance. Les producteurs n'adoptent donc pas de mode de culture hors-sol. Ce sont de petites exploitations dans lesquelles les producteurs font face à des problèmes d'irrigation, de qualité des intrants et de financement de la production. Les producteurs du bassin arachidier ont adopté d'intégrer à leur plan de production une culture d'exportation. Ils utilisent alors une partie de leur capacité de production pour les fruits et légumes destinés au marché local et l'autre partie pour des variétés destinées à l'exportation.

1.1.4 Analyse de la demande : utilisation des fruits et légumes au Sénégal

Les fruits et légumes sont utilisés à des fins de consommations. La culture culinaire sénégalaise est riche et diversifiée. On retrouve des fruits et légumes dans toutes ou presque toutes les recettes culinaires du pays de la teranga. Nous présenterons quelques un des mets phares de la culture sénégalaise. Les fruits et légumes sont aussi bien utilisés dans la préparation de mets que dans la préparation de boissons.

➤ Utilisation pour la préparation de mets

Parmi les plus connus et consommés au Sénégal, le *Thiéboudienne* (riz au poisson) est une préparation à base de poisson frais et de riz. Dans sa préparation, le *thiébou* intègre des légumes tels que le chou, la carotte, le navet l'aubergine, la tomate, le piment et les oignons. Selon qu'on le fasse rouge ou blanc, il nécessite plus ou moins de tomate et intégrera les feuilles d'oseille pour la sauce qui l'accompagne.

Spécialité de Saint-Louis, le *mulet farci à la saint-louisienne* est un plat à base de mulet que l'on réserve pour les grandes occasions. Il s'agit d'un farci de poisson avec divers ingrédients dont des légumes : l'oignon, le piment, le poivre. Une de ses variantes est le *thiof à la saint-louisienne*.

Recette casamançaise, le *caldou* est un accommodé de poisson avec de l'huile de palme. Il s'accompagne généralement d'une sauce au citron vert.

Le *yassa poulet* est un plat à base de poulet qui veut que le poulet soit mariné (traditionnellement pendant toute une nuit) avec des oignons et du jus de plusieurs citrons vert complété de vinaigre et d'huile d'arachide. Le poulet est cuit dans sa marinade et s'accompagne de riz blanc. La sauce yassa elle-même est faite intégralement d'oignon.

Rattaché à la célébration de la fête de la Tamkharit (jour de l'an musulman), le *céré* ou *bassi* est un couscous de mil des grands jours. C'est une recette aux influences maghrébines, un plat sucré-salé souvent cuisiné avec deux viandes différentes. Il nécessite de nombreux ingrédients parmi lesquels des légumes : choux, carottes, raisins secs, tomate.

D'origine malienne mais réadapté à la gastronomie sénégalaise, le *mafé* est un plat à base de riz avec une sauce onctueuse à la pâte d'arachide. On peut ajouter de la viande ou des légumes comme le gombo par exemple. Il nécessite l'utilisation de tomate et d'oignon dans sa préparation.

Plat à base de gombo, le *soupou kandja* se sert avec du riz et intègre le poisson séché et le mollusque séché à sa préparation. Le gombo en est la principale composante.

Originaire du Sénégal oriental, le *Domoda* est un plat à base de riz accompagné d'une sauce vinaigrée à la tomate et à la farine. Il intègre dans sa préparation plusieurs légumes et existe sous trois (03) variantes : à la viande, au poisson et aux boulettes.

Chez les *Sérères*, le *Ngourbane* est un plat rustique fait à base de semoule de mil. Il s'accompagne de viande, parfois de poisson-séché et intègre dans sa préparation l'oseille et le tamarin.

On peut encore citer plusieurs autres mets du répertoire culinaire sénégalais comme : le *Mbakhal*, le *Dakhine*, le *Mbakhalou saloum*, le *Thiou* ou encore le *Cébon*. L'idée étant de montrer la forte présence des légumes dans les diverses préparations sénégalaises.

➤ **Utilisation dans la préparation de boisson :**

Si les plants utilisés dans les boissons ne sont pas des fruits ou légumes au sens annoncé plus haut, ce sont quand même des plants fortement employés au Sénégal.

Le *Bissap* est la boisson la plus populaire. C'est une boisson de couleur pourpre fabriquée à partir des fleurs d'hibiscus auxquelles on ajoute de l'eau, du sucre et de la menthe ou des fleurs d'oranger.

Proposé également sous forme de jus, on retrouve aussi le *bouye*, le *djindière* et le *ditakh*. Le *bouye* est une préparation à base de pain de sine (le fruit du baobab). Le *djindière* est une boisson à base de gigenbre réputée aphrodisiaque. Le *ditakh* est du jus produit à partir du tamarin.

Le café Touba est une boisson qui se sert chaud. Elle est faite à base de café aromatisé au poivre de Guinée et à d'autres épices. L'histoire raconte qu'elle porte le nom de la ville sainte de Touba dont le fondateur serait revenu de son exil au Gabon avec ce café.

Le « *atthaya* » est une sorte de thé vert aromatisé à la menthe.

Comme pour les mets, on remarque une forte présence de plantes diverses dans les préparations de boissons. Ce sont plus des plantes aromatiques que des fruits et légumes.

1.2 Analyse de l'offre : principaux circuits de commercialisation

En 2015, selon la direction de l'horticulture du ministère de l'agriculture, la production nationale de fruits et légumes était d'environ 1.113 millions de tonnes dont plus de 90.000 tonnes ont été exportés contre 6.000 tonnes en 2012⁶. Les marchés de commercialisation sont principalement de deux ordres : le marché local et le marché à l'exportation.

1.2.1 Marché local

Il relie les champs des cultivateurs aux étalages des détaillants. La grande partie des récoltes est prise en charge par les commerçants ramasseurs, les bana banas qui fournissent aux dépositaires des marchés, agents commissionnaires auprès desquels viennent s'approvisionner les revendeurs. Ce circuit de distribution est parfois raccourci quand le producteur décide d'entrer en contact directement avec la clientèle de base (les revendeurs). Quand ils interviennent dans la chaîne, les commerçants ont des fonctions indispensables alliant prises de risques économiques, permanence dans l'activité, orientation de la production et diffusion d'informations.

Les ventes se font généralement au comptant, mais elles peuvent se faire à terme selon la nature des relations entre les intermédiaires et en fonction de la situation du marché.

1.2.2 Marché à l'exportation

Pour les produits à l'exportation, des contrats tacites sont établies entre les producteurs et les exportateurs. Le marché d'exportation est divers, il regroupe les pays limitrophes, les autres pays du continent et les marchés occidentaux. 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 d'emballage et de conditionnement, les produits sont expédiés par camion, par bateau ou avion pour son écoulement.

Les produits sénégalais sont concurrencés par les produits d'origine malienne, burkinabé, kenyane et égyptienne qui partagent, avec le Sénégal, le marché de l'occident. Le Sénégal a vu ses exportations de melons et de tomates-cerise entre autre croître constamment ces dernières années.

⁶ Source : Direction de l'horticulture du Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural.

1.3 Analyse macroéconomique : le PESTEL

Procéder à l'analyse PESTEL consiste à identifier l'ensemble des facteurs politiques, économiques, socio-culturels et démographiques, technologiques, environnementaux et légaux qui influent, d'une façon ou d'une autre, sur le fonctionnement du secteur et par ricochet, l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Chacun des points sera développé avec une énumération des facteurs le composant. L'analyse se fera au regard du fonctionnement de la société Sénégalaise, elle prendra en compte uniquement les facteurs induits par le fonctionnement de Sénégal.

1.3.1 Facteurs Politiques

Le facteur politique qui impacte le plus le secteur agricole en général et l'horticulture en particulier est la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent (PSE). Le PSE est le programme du gouvernement sénégalais visant à répondre aux Objectifs de Développement Durable (ODD) mis en place par l'Organisation des Nations-Unies (ONU) et prévus pour durer de 2015 à 2030.

Entre autres objectifs, les ODD visent à réduire la faim et à doubler la productivité agricole dans le monde. Le PSE s'approprie les ODD et intègre donc, à sa manière, les deux objectifs liés à la réduction de la faim et à la multiplication des productions agricoles mondiales.

Le PSE apparaît aujourd'hui comme un référentiel de la politique économique et sociale du gouvernement sénégalais qui aspire à faire du Sénégal un pays émergent à l'horizon 2035 en mettant tous les secteurs de l'activité économique en chantier. Entre autre programmes le PSE prévoit promouvoir toute la production agricole dans son ensemble, même si l'accent est plus mis sur le riz, toutes les cultures devraient bénéficier d'une part d'intérêt. Le PSE favorise aussi l'arrivée d'investisseurs étrangers pouvant contribuer à l'atteinte des objectifs du programme.

1.3.2 Facteurs Economiques

Sur le plan économique, les actions entreprises par le gouvernement sénégalais visent à favoriser les producteurs à divers niveaux en vue de leur permettre d'accroître leurs productions. Le gouvernement mène en parallèle des actions de sensibilisation auprès des populations et leur octroie des subventions sur les prix d'acquisition pour les pousser à consommer des produits locaux. A moyen terme, ces mesures devraient permettre de réduire les quantités de produits importés et ainsi de participer à l'amélioration de la balance commerciale du pays. Le tableau ci-dessous retrace les évolutions et prévision du PIB depuis 2009.

Les rapports de croissance économique publiés sur le site internet de l'ANSD constatent un accroissement de 15,7% de la production industrielle du pays avec un PIB trimestriel croissant de 4%. En Mars 2017, les exportations ont globalement augmenté de 14% et les importations ont connu une hausse de 45,7%. Aussi, le prix à l'export a chuté de 5,4% tandis que celui à l'import a augmenté de 0,6%.

Tableau 3: Evolution et prévisions du PIB au Sénégal

Année	Valeurs	Variation (en%)
2009	2,42	
2010	4,18	72,73
2011	1,76	-57,89
2012	4,41	150,57
2013	3,49	-20,86
2014	4,31	23,50
2015	6,49	50,58
2016*	5,93	-8,63
2017*	6,45	8,77
2018*	6,97	8,06
2019*	7,50	7,60
2020*	8,02	6,93

Source 3 : perspective monde de l'université de Sherbrooke

1.3.3 Facteurs Socio-culturels et démographiques

Compte tenu des espacements de périodes entre deux recensements nationaux au Sénégal, cette partie est basée sur les derniers rapports et projections produits par l'ANSD sur la base du recensement général de 2013.

Ainsi, selon les prévisions de l'ANSD, la population totale du Sénégal devrait tourner autour de 15.256.346 habitants. La population urbaine sénégalaise avoisine les 6.839.842 personnes dont 3.529.300 habitants Dakar. Avec les projections de 2013 à 2035, on note que l'âge moyen de reproduction de la population sénégalaise varie entre 29 et 30 ans avec un rapport femme-enfant qui reste en dessous de 0,7. Ces mêmes projections font ressortir que les taux de natalité sur la période de projection varient entre 29 pour mille et 38 pour mille ; le taux de mortalité lui ne va pas au-delà de 8.2 pour mille et décroît constamment le long de la période d'étude. Ce qui fait varier l'espérance de vie des hommes entre 63 et 74 ans et celle des femmes entre 65 et 75 ans. Le taux de fécondité sera de 152% d'après ces projections et le taux de natalité tournera autour de 37,2%. L'espérance de vie moyenne de la population serait de 64,8 ans.

1.3.4 Facteurs Technologiques

L'absence d'usines de fabrication ou d'assemblage de machines agricoles au Sénégal rend l'acquisition de ces dernières trop coûteuses pour les agriculteurs sénégalais, car ces machines doivent être importées. L'agriculture sénégalaise est encore pratiquée à l'aide de matériaux traditionnels tels que : la roue, daba, pioche, charrue. Les quelques machines qu'on trouve en vente dans le commerce sénégalais sont d'occasion et pas très loin de la vétusté. Au profit du PSE et de son programme de mécanisation agricole, le gouvernement sénégalais entend mettre davantage de machines agricoles au service de l'agriculture nationale, à travers des partenariats avec l'étranger. L'objet de ses partenariats porte évidemment sur les machines agricoles qui pourraient être acquises en location-vente ou achetées selon des modalités de règlement plus allégées. Le programme de mécanisation agricole entend aussi faciliter l'arrivée et l'implantation des grands groupes étrangers capables de fabriquer et/ou de monter les machines agricoles sur le sol sénégalais.

1.3.5 Facteurs Environnementaux

Les cultures sénégalaises étant essentiellement faites dans le sol, elles dépendent fortement du climat. La pluviométrie au Sénégal est très faible et pousse les agriculteurs à trouver divers moyens pour arroser leurs plants. Avec les bouleversements climatiques auxquels le monde fait face, l'évolution climatique est difficile à prédire et les agriculteurs n'ont d'autres choix que de s'adapter aux changements qui surviendront.

1.3.6 Facteurs Légaux

Deux articles du Code des investissements du Sénégal assurent une facilité d'insertion d'entreprises étrangères avec des dirigeants étrangers dans l'économie sénégalaise. Il s'agit des articles 8 et 10 du Code des investissements du Sénégal établie par la Loi n°2004-06 du 06 Février 2004 et modifiée par loi n°2012-32 du 31 décembre 2012.

L'article 8 dispose qu'il est garanti la liberté d'accès aux matières premières brutes ou semi-transformées produites sur toute l'étendue du territoire national. Il est aussi entendu que toutes ententes ou pratiques ayant pour effet de fausser le jeu de la libre concurrence sont réprimées par la loi.

L'article 10 quant à lui institue que les personnes physiques ou morales étrangères reçoivent un traitement identique à celui des personnes physiques et morales de nationalité sénégalaise.

CHAPITRE 2 : ORGANISATION ET MOYENS NECESSAIRES A LA MISE EN PLACE DE LA PLATEFORME

Dans ce chapitre, il est question de décrire la plateforme à mettre en place, les éléments marketing ainsi que l'organisation prévue.

2.1 Description de la plateforme

La description de la plateforme est bordée en deux points : la forme juridique de la plateforme sa vision et sa mission de la plateforme.

2.1.1 La forme juridique de la plateforme

Le Sénégal est, depuis le 18 septembre 1995, membre de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) qui regroupe aujourd'hui les 17 pays. A ce titre, les formes juridiques en vigueur dans le pays répondent à l'acte uniforme de l'OHADA. Il existe plusieurs formes de sociétés commerciales au Sénégal, chacune ayant des spécificités à savoir :

- la Société A Responsabilités Limitées (SARL) ;
- la Société Anonymes (SA) ;
- la Société en Nom Collectif (SNC) ;
- la Société en Commandite Simple (SCS) ;
- la Société par actions simplifiées ;
- la Société à capital variable ;
- La Société coopérative.

Les sociétés anonymes sont représentées par des actions. La société anonyme doit être constituée avec un capital minimum de 10.000.000 FCFA, divisé en actions dont la valeur est librement fixée par les actionnaires. Le quart du capital doit être libéré à la constitution et la libération doit être terminée sous les 3 ans qui suivent la constitution. La plateforme Sen-Garden sera érigée en SA. Dans cette forme de société, les actionnaires ne sont responsables qu'à hauteur de leurs apports. Cette forme juridique présente des avantages mais aussi quelques inconvénients.

Une société anonyme limite la responsabilité des actionnaires à leur apport en capital social, (sauf en cas de demande de garantie personnelle d'un actionnaire). Cette forme juridique fait jouir l'entreprise d'une certaine crédibilité sur le marché national et international. La structure de la SA est adaptée à des projets d'envergure qui nécessite des financements externes. La SA

offre une option sur les revenus pour les sociétés de moins de 5 ans sous certaines conditions. La SA offre la possibilité de faire appel à l'épargne publique. Elle autorise une cession libre des actions avec une faible fiscalité liée à la cession des actions.

La SA exige cependant un formalisme rigoureux lors de la constitution et de la vie de la société. Elle interdit les apports en industrie et fixe à sept le nombre minimum d'actionnaires. Elle exige d'avoir un commissaire au compte.

La plateforme sera établie à Dakar.

2.1.2 La mission et la vision

Sen-Garden ambitionne de développer l'horticulture hors sol, de faire découvrir, aimer et adopter le système de micro-jardinage aux populations de Dakar. La plateforme se donne pour vision de faire du micro-jardinage une alternative à la culture en zone urbaine et péri-urbaine au Sénégal et dans la sous-région. A moyen et long termes, Sen-Garden voudrait que le micro-jardinage soit adopté par les populations urbaines et péri-urbaines du Sénégal et de la sous-région.

Pour atteindre cette vision, Sen-Garden se donne pour mission de mettre sur pied des offres de micros jardins selon les exigences spécifiques et les besoins des demandeurs. Sen-Garden assurera de façon additionnelle une formation préalable à tous les demandeurs novices dans le domaine. L'idée est, d'une part, de contribuer à pallier les problèmes d'indisponibilité de terres cultivables en permettant les cultures en zones urbaines et péri-urbaines, et, d'autre part, de permettre aux ménages sénégalais d'être autosuffisants en fruits et légumes. Accessoirement, ce mode de culture contribuera à l'épanouissement des ménages qui pourront se divertir ensemble autour d'une activité à la fois ludique, instructive et bénéfique à bien des égards. Sen-Garden vise aussi, à travers ce modèle, la maîtrise, par les ménages, de leurs dépenses en consommation de fruits et légumes.

Sen-Garden commercialisera ses offres sous le slogan wolof : « *Sen tool tchi sen keur* », qui veut dire « Votre jardin chez vous » en Français. Pour le début de ses activités, Sen-Garden ouvrira son carnet d'ordres aux ménages, restaurants et hôtels de Dakar et de sa banlieue. L'idée est de pouvoir, dans un court terme, étendre les offres aux autres villes du pays, puis à moyens et long terme aux autres capitales de la sous-région ouest africaine.

2.2 Eléments stratégiques et marketing

Une analyse du marché de Sen-Garden, et un exposé de sa stratégie marketing composent cette partie.

2.2.1 Analyse du marché de l'offre et de la demande de micro-jardin

L'analyse est faite suivant deux volets, le premier présentant l'offre actuelle de fruits et légumes produits selon la formule du micro-jardin et, un second volet qui aborde l'étude de la demande potentielle existante pour l'offre de Sen-Garden.

➤ L'offre actuelle de fruits et légumes selon la formule de micro-jardin

La pratique de cultures en micro-jardin est essentiellement tournée vers le micro-jardinage décoratif. Les plants cultivés et proposés sont dans leur grande majorité des fleurs de tout genre et sont destinés à un usage purement décoratif. Les offreurs de plants, cultivés selon le système de micro-jardin, sont, pour la plupart, des rescapés du projet « Consolidation des micro-jardins pour l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle de la population de la commune de Dakar » Co initié par les villes de Dakar et de Milan.

Quelques micro-jardiniers offrent cependant des fruits et légumes en quantité artisanale et les écoulent sur les petits marchés de quartier, ou directement aux consommateurs finaux. Leur clientèle est généralement très proche géographiquement et ils entretiennent des relations particulières. C'est dire que le relationnel est la clé de leur stratégie.

L'offre de micro-jardinage la plus célèbre est visible au rond-point liberté 6 en plein centre-ville de Dakar, en face de la banque islamique et de la station totale. Il s'agit du centre de micro-jardinage de Mame Penda Diouf plus connue sous le nom de « Maman Africa », promotrice et formatrice en micro-jardinage qui prône une agriculture bio hors sol et sans pesticide, adaptée aux populations en zone urbaine et péri-urbaine. Elle commercialise ses offres sous le slogan : « *La faim vaincu, la pauvreté éradiquée* ». Lauréate du prix féminin de l'entrepreneuriat 2012, elle propose une gamme diversifiée de fruits et légumes, notamment des cultures de tomate, de haricot, de bissap, de concombre, d'oignon, de riz, de blé, de plante à moutarde, d'épices, de salades, de choux, de menthe. Parallèlement à l'offre de micro-jardinage elle tient un élevage de lapins et de poulets (viande sans cholestérol qui sont des dérivés du micro-jardin) et offre à qui le souhaite des formations en micro-jardinage.

L'offre actuelle de produits issus du micro-jardinage souffre d'insuffisances de divers ordres :

Dans de la formation en micro-jardinage initiée en 2004 par la FAO avec la coopération des mairies de Dakar et de Milan, un manuel de 39 pages a été élaboré. La FAO encourage la reproduction et la diffusion des informations contenues dans ce manuel. Malgré cette recommandation, le programme n'a pu obtenir qu'une centaine de micro-jardiniers près de 13 années plus tard, et le nombre de pratiquants visibles dans la ville de Dakar est beaucoup moins important que cette centaine. La reproduction et la publication du manuel et des informations qu'il contient n'a pas été aussi propagée que souhaitée, très peu de personne dans la population dakaroise en connaissent l'existence.

Bien que peu coûteuse, la mise en place des micro-jardins nécessitent un certain investissement, notamment pour la mise en place d'une unité à capacité de production élevée. Les acteurs producteurs n'ont pas les moyens financiers pour mettre sur pied une unité de taille industrielle, de plus ils sont pour la plupart exclus du système financier classique et ne sont pas capables de supporter la charge d'intérêts exigés par les structures de microfinance. Les producteurs ne disposent pas non plus d'espaces assez grands pour accueillir de grandes unités de culture. Le matériel utilisé pour la culture est plutôt rustique et peu esthétique : ce sont les bouteilles plastiques découpées, des pneus usagés. Tous ces facteurs combinés peuvent expliquer la difficulté des micro-jardiniers à proposer des quantités au-delà de l'échelle artisanale.

En plus de l'offre de fruits et légumes suivant la formule de micro-jardin, le marché des fruits et légumes est alimentés par les agriculteurs locaux de fruits et légumes. Ces derniers sont des concurrents directs, et sont actuellement, avec les importateurs, les principaux pourvoyeurs du marché. Leur offre est diversifiée et large en termes de variétés et de quantité, et leur circuit de distribution est solide et notoire. Leur offre souffre cependant de la forte fluctuation des prix, due à l'interdépendance de leur offre à la saisonnalité des différents fruits et légumes. Leur offre n'intègre pas non plus la dimension de proximité telle que contenue dans l'offre de Sen-Garden.

➤ **Demande potentielle pour l'offre de Sen-Garden**

La ville de Dakar comptait 1.245 ménages d'après le recensement effectué en 2013 par l'ASND. Les ménages étant la cible prioritaire de Sen-Garden, c'est prioritairement à eux que nous avons adressé notre étude. L'étude de la demande potentielle est faite sur la base des données collectées lors d'une étude de prospection. Le questionnaire, support de l'étude, a été confectionné sur Google Forms et a été diffusé en ligne sur une période de trois (03) semaines. Le tableau ci-dessous nous donne un aperçu de l'allure du questionnaire.

Tableau 4: Présentation du questionnaire

Section	Titre	Nombre de questions
1	Habitudes culinaires	2
2	Consommation (utilisation) de fruits et légumes	4
3	Micro-jardin	1
4	Adhésion à l'offre de Micro-jardin	6
5	Signalétique	1
Total		14

Source 4: Réalisé par nous-même

Le questionnaire de 14 questions a obtenu 101 réponses qui constituent la base de l'étude. Le traitement et l'analyse des données recueillies a été fait avec le tableur Excel. Il ressort des analyses des données collectées, les résultats présentés dans les tableaux et figures qui suivent :

L'enquête a, dans une première section, porté sur les habitudes de consommation des enquêtées. Il s'agissait de savoir quels sont les plats et les boissons les plus consommées et qui intègrent des fruits et légumes dans leur préparation. Les plats et les boissons listés ont été choisis sur la base des observations faites des habitudes culinaires sénégalaises.

Le Thieboudienne, le Thiebouyap et le Mafé ont été les trois plats les plus cités, ils ont obtenu plus de 50% des réponses des enquêtés. Les boissons les plus consommées sont le bissap et le bouye.

Tableau 5: Les plats les plus consommées

Q1. Parmi les plats suivant, lesquels consommez (servez) vous?			
Plats	Effectif	Effectif total	Proportion
Thiebou dienne	82	101	81.2%
Thiebouyap	78	101	77.2%
Caldou	26	101	25.7%
Bassi	19	101	18.8%
Mafé	61	101	60.4%
Soupou kandja	41	101	40.6%
Thiou	49	101	48.5%
Cébon	35	101	34.7%
Aucun	3	101	3.0%

Source 5:Source: données collectés

Tableau 6:Les boissons les plu consommées

Q2. Parmi les boissons suivant, lesquels consommez (servez) vous?			
Boissons	Effectif	Effectif total	Proportion
Bissap	91	101	90.1%
Ditakh	8	101	7.9%
Bouye	57	101	56.4%
Café Touba	11	101	10.9%
Atthaya	35	101	34.7%
Ginger	39	101	38.6%
Autre	30	101	29.7%

Source 6 : données collectées

Tous les enquêtés ont déclaré utiliser des fruits et légumes dans leurs diverses préparations. Les fruits et légumes sont donc présents au quotidien dans les pratiques culinaires de la population dakaroise. On en déduit un début d'opportunité pour l'offre de Sen-Garden.

Figure 1: Utilisation ou non de fruits et légumes



Source 7: données collectées

La liste de fruits et légumes proposée à la question 4 correspond aux plants que Sen-Garden souhaite proposer au public au début de son activité. La tomate et l'oignon apparaissent clairement comme les plus utilisés avec le piment.

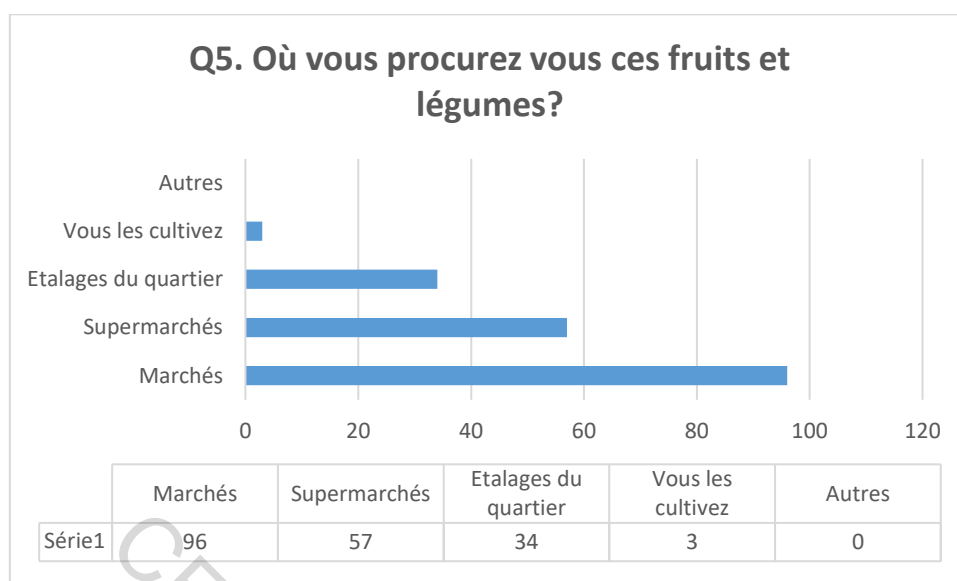
Tableau 7: Fruits et légumes utilisés

Q4. Parmi les fruits et légumes suivants lesquels utilisez vous?			
Fruits et légumes	Effectif	Effectif total	Proportion
Citron vert	73	101	72.3%
Fraise	13	101	12.9%
Tomate	100	101	99.0%
Tomate cerise	35	101	34.7%
Oignon	99	101	98.0%
Piment	84	101	83.2%
Poivron	83	101	82.2%
Gombo	59	101	58.4%
Chou	63	101	62.4%
Bissap (boisson)	17	101	16.8%
Bissap (purée d'oseille)	7	101	6.9%

Source 8 : données collectées

Les marchés, les supermarchés et les étalages de quartier sont les lieux d'approvisionnement les plus cités par les enquêtés. On constate toutefois qu'il existe des enquêtés (03) qui cultivent déjà eux-mêmes leurs propres fruits et légumes.

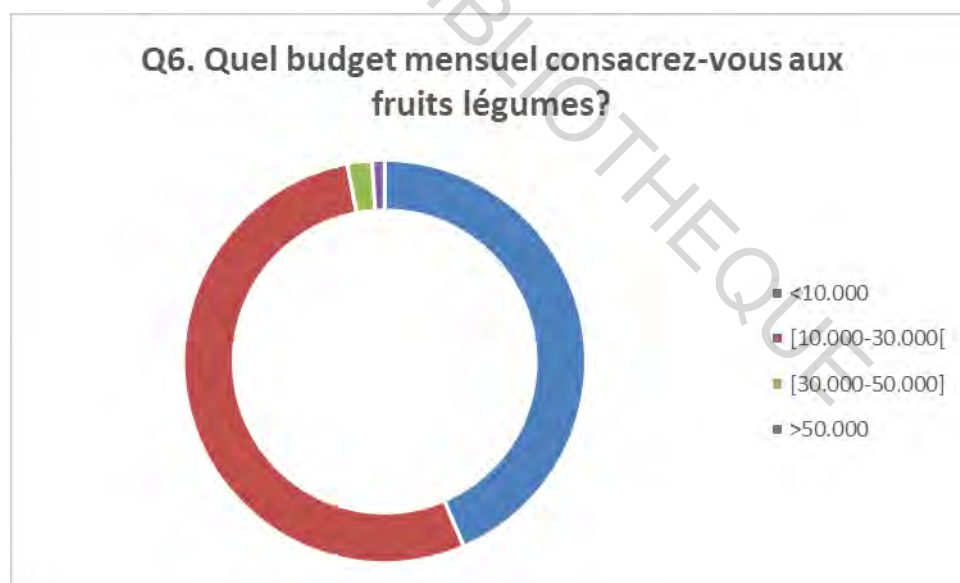
Figure 2: Lieux d'approvisionnement



Source 9: données collectées

Les tranches de budget mensuel les plus citées sont : celle inférieure à 10.000FCFA et celle comprise entre 10.000 et 30.000FCFA.

Figure 3: Budget mensuel



Source 10: données collectées

Plus de la moitié des enquêtés ignoraient avant l'enquête ce que contenait le concept de micro-jardin. Suite à cette question, il leur a été proposé un petit paragraphe expliquant brièvement ledit concept.

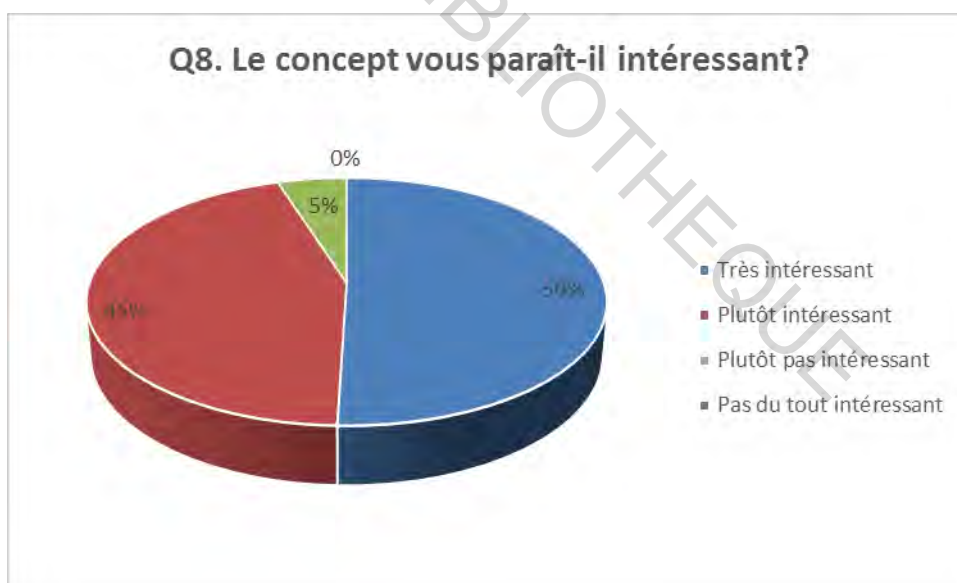
Figure 4: Connaissance ou non du concept de micro-jardin



Source 11: données collectées

95% des répondants ont trouvé le concept plutôt intéressant ou très intéressant, suite au paragraphe explicatif mentionné plus haut.

Figure 5: Intérêt pour le concept



Source 12: données collectées

81% des répondants se disent prêts à acquérir leur propre micro-jardin. 15 des répondants non intéressés évoquent des raisons telles-que le manque d'espace et de temps pour la plupart, une personne évoque l'absence d'opportunités financières et les quatre (04) restants ne sont tout simplement pas intéressés.

La raison du manque d'espace peut être réglée par la diversité de taille de l'offre de micro-jardin. Celle qui concerne le manque de temps pour s'en occuper peut quant à elle être réglée par l'offre additionnelle qui consiste à inclure l'entretien dudit jardin lors de la constitution du package.

Figure 6: Adhésion au concept



Source 13 : données collectées

La réponse à la question sur le budget d'acquisition a été laissée libre, pour apprécier la marge de prix la plus favorable aux répondants. Quinze (15) groupes de prix ont été énumérés. Il faut également souligner 06 non réponses et 06 enquêtés qui ne souhaitent rien investir. La question ayant été rendue obligatoire, nous attribuerons les 12 non réponses à une part des répondants non désireux d'acquérir un micro-jardin.

Le prix qui obtient le plus la faveur des répondants est le prix de 50.000FCFA avec 20.8% des réponses. Viennent ensuite les prix de 10.000 et 100.000FCFA avec 12.9% chacun. Les prix de 60.000, 150.000, 200.000 et 1.000.000FCFA sont ceux qui ont été les moins cités avec 1% de fréquence pour chacun d'eux.

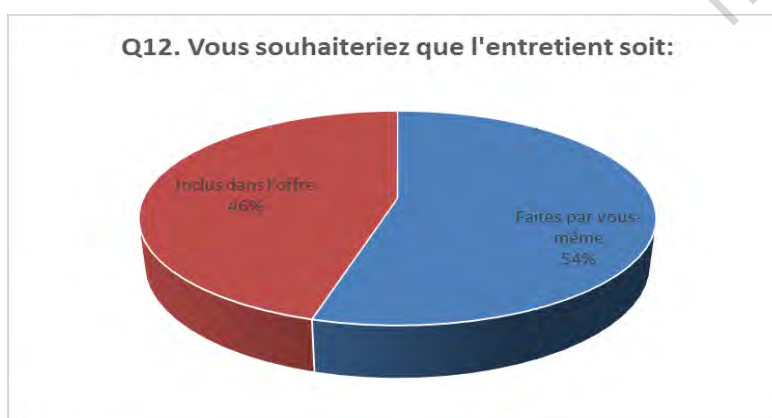
Tableau 8: Budget d'acquisition potentiel

Q11. Quel budget êtes-vous prêts à injecter dans cette acquisition?			
Montants (en FCFA)	Effectif	Effectif total	Proportion
0	6	101	5.9%
5 000	3	101	3.0%
10 000	13	101	12.9%
15 000	4	101	4.0%
20 000	10	101	9.9%
25 000	2	101	2.0%
30 000	9	101	8.9%
40 000	3	101	3.0%
50 000	21	101	20.8%
60 000	1	101	1.0%
75 000	3	101	3.0%
100 000	13	101	12.9%
150 000	1	101	1.0%
200 000	1	101	1.0%
500 000	4	101	4.0%
1 000 000	1	101	1.0%
NSP	6	101	5.9%
Total	101		100.0%

Source 14: données collectées

La question de l'entretien a donné lieu à des réponses presque équivalentes en nombre. En effet, 54% des répondants souhaiteraient assurer eux-mêmes l'entretien de leur micro-jardin et le reste souhaiteraient l'inclure dans l'offre. Les répondants sont partagés entre le plaisir de s'occuper de leur jardin et le manque de temps et de compétences en jardinage.

Figure 7: Modalité d'entretien



Source 15: données collectées

Les estimations de prix pour l'entretien mensuel font respectivement ressortir en tête les prix de 10.000 (19.8%), 5.000 (16.8%) et 15.000FCFA (14.9%).

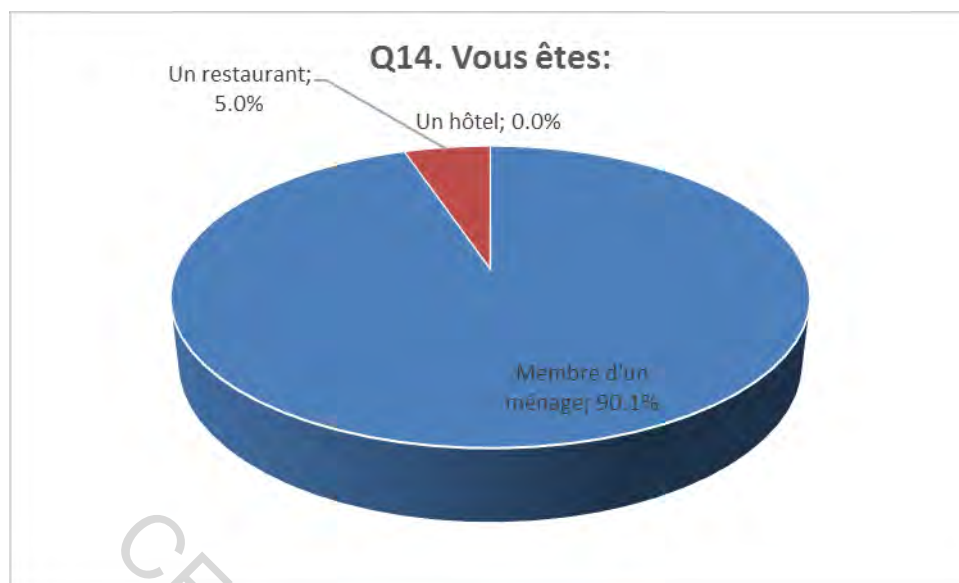
Figure 8: Estimation du montant de l'entretien mensuel

Q13. A combien estimez-vous les frais d'entretien mensuel d'un micro jardin?			
Montants (e	Effectif	Effectif total	Proportion
0	5	101	5.0%
500	1	101	1.0%
800	1	101	1.0%
1 000	1	101	1.0%
2 000	2	101	2.0%
3 000	3	101	3.0%
5 000	17	101	16.8%
7 000	1	101	1.0%
8 000	1	101	1.0%
10 000	20	101	19.8%
15 000	15	101	14.9%
20 000	10	101	9.9%
25 000	1	101	1.0%
30 000	8	101	7.9%
50 000	3	101	3.0%
70 000	1	101	1.0%
75 000	1	101	1.0%
10 000	1	101	1.0%
200 000	2	101	2.0%
NSP	7	101	6.9%
Total	101		100.0%

Source 16: données récoltées

95% des répondants ont répondu à la dernière question du questionnaire relative à la signalétique. On remarque que la majorité des répondants sont des membres d'un ménage. Notre cible principale sera donc les ménages au début de l'activité en attendant de trouver un moyen d'intéresser les restaurants et hôtels.

Figure 9: Signalétique



Source 17: données récoltées

Il ressort des résultats de cette enquête de prospection que la consommation de fruits et légumes est bien ancrée dans les pratiques culinaires sénégalaises au quotidien. Il faut souligner qu'il existe un marché potentiel pour l'offre de micro-jardinage. Ce marché potentiel est essentiellement composé de ménages dakarois et de quelques unités de restauration. Cette demande potentielle est sensible aux prix de 10.000, 50.000 et 100.000 FCFA. L'offre étant fonction des composants du micro-jardin, de la dimension de ce dernier ainsi que des options de formation et d'entretien, les prix devront pouvoir tenir dans ces fourchettes. La demande potentielle est partagée entre le plaisir de prendre elle-même soin de son jardin et les contraintes de temps et de spécificités techniques liées à cet entretien. Enfin, l'entretien est estimé revenir par mois à un montant qui devrait tourner autour de 5.000, 10.000 et 15.000 FCFA.

2.2.2 Stratégie marketing

Après avoir fait ressortir les éléments de segmentation, ciblage et positionnement, cette partie fixera les éléments du marketing mix communément connus sous l'appellation des « 4P ». Il s'agira donc de décliner l'offre de Produit, la stratégie de Prix, la stratégie de Distribution et la stratégie de Communication à mettre en œuvre autour de l'offre.

➤ La segmentation, le ciblage et le positionnement

Les offres de produits et services de Sen-Garden peuvent être adressées à divers segments de marchés à savoir : les ménages, les hôtels, les restaurants et services d'intendance, les revendeurs sur étalage. Ce sont les tranches du marché qui utilisent ou revendent quasi-

quotidiennement des fruits et légumes. Ces segments répondent aux critères de viabilité, de mesurabilité et de pérennité induits par la notion de segmentation.

De ces segments, le plus profitable en termes de potentiel marché est celui des ménages. La cible principale sera donc les ménages dakarois. Accessoirement, les offres seront adressées aux restaurants et services d'intendances et aux hôtels. Les revendeurs à l'étalage, constitue une cible pour les fruits et légumes destinés à la vente.

Le cœur de cible sera donc constitué des ménages dakarois. La cible principale étant, les femmes, mère de famille et responsable des approvisionnements des ménages en fruits et légumes.

Sen-Garden souhaite se positionner comme la structure qui rend effectif la possession par des ménages dakarois de leurs propres micro-jardins à domicile. Toute l'offre a été composée de façon à mettre en avant les points comme : la flexibilité et l'adaptabilité de l'offre, la disponibilité de l'offre en zone urbaine et péri-urbaine, la maîtrise par les ménages des dépenses en consommation de fruits et légumes en saison et contre saison. Le positionnement de Sen-Garden sera décliné dans le mix marketing.

➤ **Le produit**

Sen-Garden propose aux ménages, dakarois divers produits et services. En priorité, Sen-Garden offre aux ménages la possibilité de disposer de leur propre micro-jardin à domicile, avec les plants qu'ils souhaitent. Pour le début de son activité, Sen-Garden propose les pousses de fruits et légumes ci-après : le citron vert, la fraise, la tomate, la tomate cerise, l'oignon, le piment, le poivron, le gombo, le chou, le bissap (sous ses deux formes : celle servant à réaliser la boisson et celle servant à obtenir de la purée d'oseille), le concombre, le melon, la laitue et le céleri. Les offres de micro-jardin seront personnalisées, une taille personnelle et une composition de pousses personnelle. Une formation accompagnera l'offre au souhait du client et servira de base à l'initiation des novices et au renforcement des connaissances de ceux qui ont déjà eu à pratiquer le jardinage. La formation sera sous-traitée et sera assurée par l'un des bénéficiaires du programme de la FAO, l'idée est de faire adhérer Mama Africa. L'entretien sera également une offre optionnelle. L'offre de micro-jardin sera donc une offre packagée constituée : du micro-jardin (sous forme de table ou de mini-serre amovible), des pousses de plants désirées par l'acquéreur (sous forme de petits jets naissants et viables), de l'entretien (selon la périodicité souhaitée par l'acquéreur) et de la formation (sous forme de séances de travaux pratiques avec

la durée et la périodicité qui convient au client). Chaque acquisition sera accompagnée d'un exemplaire du manuel de la FAO.

Accessoirement à l'offre principale, Sen-Garden propose dans ses serres directement des fruits et légumes cultivées sur place.

➤ **Le prix**

Il n'est pas possible d'avoir un prix identique pour toutes les offres. Compte tenu du choix d'acheter une table ou un mini-serre, des dimensions choisies, des plants choisis et de leur quantité ainsi que de l'option d'avoir la formation et l'entretien incluse ou pas pour telle ou telle autre durée et périodicité, le prix va varier. Une dernière offre consistera à proposer des assortiments d'équipements nécessaires pour jardiner.

Toutefois, tenant compte des coûts de production relativement faibles et des résultats de l'enquête de prospection, nos prix devraient tenir dans les fourchettes suivantes. L'offre du jardin devrait varier entre 10.000FCFA (pour la plus petite taille de plateforme) et 100.000FCFA (pour les grandes plateformes). Aussi, l'entretien devrait tenir dans une fourchette de 5.000 et 15.000FCFA par mois selon la taille du jardin.

➤ **La distribution**

Les pousses seront cultivées dans notre serre principale et les tables et mini-serres des clients seront livrées et montées à leur domicile. Les fruits et légumes destinés à la vente seront disponibles directement dans notre boutique centrale, et dans les rayons de nos partenaires notamment « Mama Africa ». On mettra également en place un système de livraison à domicile pour les fruits et légumes destinés à la vente.

La formation sera administrée en alternance dans nos locaux, ceux de nos partenaires, sous forme de séances de groupe et, si souhaité par le client, à son domicile sous forme de séances personnelles.

➤ **La communication**

La communication sera avant tout informative, à travers une campagne d'information via des sections d'information dans les universités, les entreprises, les services municipaux. Il s'agira aussi d'un blog d'information en ligne qui publiera régulièrement des articles avec une diffusion de masse. Quelques apparitions sur les plateaux de télé et dans les émissions grand public sont également prévues.

La communication sera ensuite offensive. Elle se fera à coup de parades en caravanes sur les grands axes routiers de la ville de Dakar. Cette forme de communication est très pratiquée à Dakar et retient fortement l'attention des populations de la ville de Dakar. Il s'agira de caravanes d'animation exposant quelques pousses et quelques prototypes de mini-serre.

Elle sera démonstrative et expérientielle, à travers des séances portes ouvertes dans nos locaux pour permettre au public de toucher du doigt la réalité de la culture hors sol. Il est prévu un merchandising attrayant à travers l'achalandage et l'aménagement de nos locaux. Il est également prévu, pour le début, scinder notre boutique principale en plusieurs compartiments : un « showroom » où seront exposés divers modèles de micro-jardin et de mini-serre, un « Green space » où seront exposés les pousses et plants, variétés par variétés et un « Sen-Garden Outlets » qui sera aménagé sous forme de magasin d'équipement où sera en vente tout l'équipement nécessaire pour jardiner. Chaque client qui traversera la porte d'entrée de la boutique vivra une réelle expérience. De plus, il sera mis à la disposition du public une plateforme interactive en ligne qui lui permettra de monter virtuellement le modèle de micro-jardin qu'il souhaite avoir. Il pourra faire toutes formes de simulation qu'il souhaite jusqu'à obtenir leur plateforme idéale.

La communication sera aussi un outil de veille et de rappel. L'entreprise se servira des outils GSM pour rappeler par SMS aux clients les divers entretiens et tous les moments importants dans la tenue de leur jardin.

2.3 Plan organisationnel et technique

Il est abordé ici l'organisation fonctionnelle de Sen-Garden ainsi que les composantes techniques de son offre.

2.3.1 Plan organisationnel

La structure organisationnelle de Sen-Garden présente un aperçu de l'équipe qui dirigera au jour le jour l'entreprise. Sen-Garden part au début de son fonctionnement sur la base d'une structure allégée qui met l'accent sur la compétence et la rigueur.

L'équipe dirigeante a à sa tête un Président Directeur Général (PDG), qui s'assure que les objectifs assignés par le conseil d'administration sont réalistes à travers la stratégie élaborée. Il travaille directement avec ses collaborateurs pour l'élaboration de ladite stratégie et approuve tous les plans stratégiques et opérationnels des différentes directions techniques et des divisions opérationnelles. Les principaux collaborateurs directs du PDG sont : le Responsable

administratif et financier, le Responsable marketing et communication et le Responsable production et approvisionnement.

Le Responsable administratif et financier est en charge de la gestion administrative et de la gestion comptable et financière. Il identifie les besoins en ressources humaines et élabore les plans de recrutement. Il assure aussi la relation avec les divers partenaires financiers, il se charge de trouver des sources de financement et a la charge de maintenir l'entreprise solvable. Il participe activement aux décisions relatives à la fixation des prix, à la détermination des moyens de paiement et aux facilités commerciales offertes. Il a également son mot à dire lors des négociations des divers délais clients et fournisseurs. Les opérations comptables se font sous sa supervision. Il travaille avec un assistant qui l'aide dans le suivi et la réalisation des divers états financiers.

Le Responsable marketing et communication a, d'une part la charge d'élaborer les stratégies de communication et le budget de communication, de superviser les campagnes de communication et de la gestion des divers comptes sur les réseaux sociaux et internet, de la communication externe et des relations publiques et celle de la fonction de porte-parole de l'entreprise. D'autre part, il a la charge des relations avec le marché. Il définit la stratégie Marketing et le plan marketing. Il a sous son commandement le gestionnaire de la boutique centrale, et, par ricochet, tous les agents travaillant au sein de ladite boutique. Il travaille aussi avec un assistant qui l'aide dans la réalisation de ses diverses tâches.

Le Responsable production et approvisionnement est à la tête du cœur de métier de l'entreprise. C'est un pion essentiel à la création de richesses au sein de l'entreprise. Il a la charge d'identifier les besoins en ressources matérielles et élabore le plan et le budget des approvisionnements. Il travaille avec le chef de la division des approvisionnements, le chef de la production dans la serre principale et le chef de l'atelier de montage des micros jardins.

Le chef de la division des approvisionnements assure les diverses négociations avec les fournisseurs suivant les recommandations de son N+1, des autres chefs de département et du PDG. Il exécute le budget des approvisionnements.

Le chef de la production assure toutes les fonctions de supervision inhérentes à la production en serre. Il supervise l'équipe de production qui cultive les pousses et les fruits et légumes destinées à la vente. Il a la charge de faire tenir le temps de production dans le calendrier des commandes.

Le chef de l'atelier montage des micros-jardins assure la confection des micros jardins et mini-serre commandés par les clients. Il a une contrainte de temps et une obligation de qualité.

2.3.2 Plan technique

Le plan technique se subdivise en deux points à savoir : l'aménagement du site de production et le processus de production.

➤ Aménagement du site de production

Le site de production est aménagé sous forme de serres couvrant une superficie totale de 4.50 hectares au début des activités. Une grande serre s'étend sur une superficie de 3 hectares et sert à mettre en plant les pousses de fruits et légumes commandées par les clients. Une demi-dizaine de mini-serres s'étendent sur 1.50 hectares et servent à la culture des fruits et légumes qui sont destinés à la vente. Les serres sont construites avec des supports métalliques, des clôtures vitrées et un toit en bâche. L'intérieur est conditionné pour qu'il y règne une atmosphère idéale pour l'épanouissement et la croissance des plants. Un espace est aménagé entre les cultures pour faciliter la circulation du personnel de culture et d'entretien.

Un atelier est aménagé sur 0.30 hectares pour le montage de mini-serres et des tables de micro-jardins commandés par les clients. L'atelier contient, en plus de l'espace d'assemblage, un espace de stockage des matériaux : bois, barres métalliques, clôtures vitrées, toitures vitrées, mètres de bâches, peintures, étagères métalliques et en bois, des vis et les pointes de clous. L'atelier contiendra aussi un espace de rangement où sont entreposées les boîtes à outils servant à la confection tels-que : les marteaux, les scies, les équerres et règles graduées, les mètres – ruban, les paires de ciseaux, les arrache-clous, les couteaux, les crayons, les tournevis, les perceuses électriques, les pistolets-agrafeurs. Un vestiaire est aménagé pour permettre aux travailleurs de se changer le matin en arrivant et en fin de journée en rentrant.

➤ Processus de production

La première chose à faire, une fois les serres et les bacs installés, est de préparer les plants pour le repiquage. Cette opération de préparation est connue sous le nom de pépinière. La pépinière se fait en plusieurs étapes. Elle consiste, dans un premier temps, à arroser abondamment le substrat⁷ installé en commençant par le côté opposé au drain. A l'aide de la paume de main, la

⁷ Le substrat est la couche sur laquelle se fera la culture. Il repose au fonds du bac.

surface est ensuite nivelée, des sillons distants de 8 à 40 cm sont tracés à l'aide d'une binette⁸ tout en prenant soin de laisser une marge de 5 cm en bordure du bac et en s'assurant que les sillons soient toujours parallèles. Une pincée des graines à planter est prise et laissée tomber progressivement dans les lignes de semis. Le sillon est refermé à l'aide de la binette, la surface est légèrement tassée, à l'aide de la paume de la main, puis on procède à un arrosage abondant jusqu'à l'écoulement du drain. Pour finir, les semis sont couverts avec du papier journal et des cailloux ou des morceaux de bois sont placés pour fixer le papier et le maintenir humide afin d'accélérer la germination, un étiquetage est fait afin d'identifier l'espèce et la commande à laquelle elle correspond.

Le repiquage concerne la tomate, le chou, le poivron, le piment, le concombre, le melon, la laitue et le céleri. Il consiste à prélever la plantule⁹ de la pépinière sur substrat solide à l'aide d'une binette. Les racines sont enterrées jusqu'au niveau des premières feuilles ou de la post-pépinière en tenant les feuilles. Le repiquage se pratique pendant les périodes fraîches de la journée et est suivie d'un arrosage abondant.

D'autres techniques sont employées pour la production des plants, il s'agit des écartements des cultures, des cultures flottantes sur solution liquide, la préparation de solutions nutritives, la fertilisation des cultures sur substrat solide, la fertilisation des cultures flottantes en post-pépinière, la fertilisation des cultures flottantes en production, le composte et la protection naturelle des cultures.

⁸ La binette est un outil gradué de 30 cm qui sert à l'entretien des cultures contenant du substrat. Elle sert à aérer le substrat, à repiquer, à ouvrir les sillons, à semer.

⁹ La plantule est un embryon de plante qui commence à se développer et se nourrit de l'albumen contenu dans la graine.

CHAPITRE 3 : COUT, MODALITES DE FINANCEMENT ET RENTABILITE DU PROJET

Ce troisième chapitre vient valider la faisabilité financière du projet. Il partira d'une évaluation du coût de la mise en place de Sen-Garden, qui sera suivi d'un montage de financement avant l'étude de la rentabilité du projet. Ce dernier chapitre sera régulièrement illustré par des tableaux financiers.

3.1 Coût de mise en place de la plateforme

Le coût de mise en place de la plateforme est le montant nécessaire au démarrage des activités. Ce coût est constitué des immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et du fonds de roulement.

3.1.1 Les immobilisations incorporelles

Elles sont constituées des frais d'établissement. Les frais d'établissement représentent la totalité des montants dépensés en honoraire de notaire, en droit d'enregistrement des statuts, en frais d'immatriculation au Registre de Commerce et Crédit Mobiliers (RCCM), en déclaration d'établissement et publication au journal officiel et en frais de publicité. Il englobera également les frais divers engagés pour rendre le site exploitable et immédiatement opérationnel. Il s'agit des frais d'aménagement des locaux, des abonnements en eau, électricité en internet et téléphone, et en des frais d'ouverture de compte bancaire. Les tableaux suivants sont construits sur la base d'informations recueillies des estimations du ministère du commerce et de la chambre de commerce du Sénégal ; mais aussi auprès des sociétés prestataires de services internet, de fourniture en eau et électricité, d'entretien divers.

Tableau 9: Frais d'établissement

Frais d'établissement	
Éléments	Montant
Honoraire de notaire	500 000
Droit d'enregistrement des statuts	25 000
Frais d'immatriculation au RCCM	40 000
Déclaration au journal officiel	55 000
Frais de publicité	500 000
Total	1 120 000

Source 18: données récoltées

Tableau 10: Frais d'aménagement

Frais d'aménagement	
Eléments	Montant
Aménagement des locaux	2 000 000
Abonnement eau et électricité	50 000
Abonnement internet et téléphone	55 000
Frais d'ouverture de compte	25 000
Total	2 130 000

Source 19: compagnies prestataires

3.1.2 Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles comprennent toutes les acquisitions en terrain, bâtiments et matériaux divers. Les estimations de coûts ont été faites à partir d'informations diverses obtenues sur les marchés.

Tableau 11: Immobilisations corporelles

Immobilisations corporelles			
Eléments	Quantités	Prix unitaire	Montant
Terrain (1hectare)	5	2 500 000	12 500 000
Grande serre	1	5 000 000	5 000 000
Petites serres	5	2 000 000	10 000 000
Boutique	1	2 000 000	2 000 000
Atelier de montage + espace de rangement + vestiaires	1	3 000 000	3 000 000
Mobiliers divers	-	-	1 500 000
Tank à eau (500litres)	2	75 000	150 000
Boîtes à outils	20	125 000	2 500 000
Matériel de projection (écrans +vidéo projecteur)	2	200 000	400 000
Motos livreuses	2	250 000	500 000
Mini van	1	2 000 000	2 000 000
Total	-	-	39 550 000

Source 20: nos estimations

3.1.3 Le fonds de roulement

Le fonds de roulement couvre toutes les charges d'exploitation liées au premier exercice. Il s'agit : des achats de graines et autres plants ou pousses, des achats de matériaux de confection des serres, des achats de fournitures diverses entrant dans le montage des serres, le règlement des factures d'eau, d'électricité et de téléphone, des achats de fournitures et autres conditionnements pour les produits destinés à la vente, achats des matériaux, outils et fournitures de bricolage destinés à la vente, des diverses charges inhérentes au transport et à la

livraison des commandes, des charges d'entretien, de réparation et de maintenance des matériaux et des diverses installations, des primes d'assurance, des frais de formation du personnel, de la rémunération du personnel et des frais y afférents, des frais de gardiennage et de sécurité et d'éventuels frais de mission.

Tableau 12: Fonds de roulement premier trimestre

Fonds de roulement du premier trimestre			
Eléments	Quantités	Prix unitaire/Prix moyen	Montant
Achat de grains et pousses	2 500	1 000	2 500 000
Achat de matériaux de montage	250	13 000	3 250 000
Achats de fournitures diverses	250	500	125 000
Eau	3	40 000	120 000
Electricité	3	80 000	240 000
Téléphone et internet	3	35 000	105 000
Achat d'emballages	25 000	20	500 000
Charges de transport	3	115 000	345 000
Entretien, réparation et maintenance	3	100 000	300 000
Assurance	3	20 000	60 000
Rémunération du personnel	-	-	12 000 000
Gardiennage	3	121 667	365 000
Impression manuels de micro-jardinage			90 000
Coception site internet, mails professionnel et autres graphismes	-	-	2 000 000
Total	-	-	22 000 000

Source 21:nos estimations

Le détail des rémunérations du personnel sont présentés en Annexe. Il est prévu une majoration des rémunérations d'un exercice au suivant. Cette majoration sera de l'ordre de 1%. Au début de l'activité, pendant les trois premiers mois, le top management exercera ses activités depuis des bureaux installés à l'arrière-plan de la boutique. Ceci apporte de la proximité entre les niveaux hiérarchiques de la société.

Le coût du projet revient à la somme des totaux des éléments des différents tableaux ci-dessus.

Tableau 13: Coût initial du projet

Coût initial du projet	
Frais d'établissement	1 120 000
Frais d'aménagement	2 130 000
Immobilisation corporelles	39 550 000
Fonds de roulement	22 000 000
Total	64 800 000

Source 22: réalisé par nous-même

Les éléments d'immobilisations corporelles et incorporelles devront faire l'objet d'amortissement. Les charges immobilisées (frais d'établissement et d'aménagement) sont prévues pour être amorties au bout de trois exercices. Le terrain ne sera pas amorti, puisqu'il gardera sa valeur à la fin de l'exploitation. Les bâtiments (serres, boutique et atelier de montage) seront définitivement amortis sur 15 années et feront l'objet de renouvellement. Les autres matériaux et mobiliers, ainsi que les matériaux de transport seront amortis sur cinq ans. Nous présentons en annexe 1 le tableau d'amortissement des immobilisations.

3.2 Modalités de financement de la plateforme

Nous ferons notre montage financier en considérant trois (03) sources de financement que sont : le crédit-bail, le financement par les private equity et le financement sur fonds propres.

3.3.1 Le financement par credit-bail

Le crédit –bail ou leasing-purchase agreement est un mode particulier de financement des investissements. Dans la pratique, l'opération mets en relation une société financière (crédit bailleur) qui met un bien d'équipement à la disposition d'une entreprise pour une période déterminée, moyennant paiement d'une redevance périodique. Au terme du contrat, l'entreprise bénéficiaire peut choisir entre restituer le bien, ou l'acquérir pour un montant défini lors de la conclusion du contrat, ou renouveler le contrat à des conditions généralement moins coûteuses. Le bien ainsi mis à sa disposition ne doit pas apparaître au bilan de la société bénéficiaire tant que celle-ci n'a pas levé l'option d'achat. Toutefois, obligation lui est faite de mentionner l'existence d'opérations de crédit-bail dans les annexes de son bilan ainsi que dans la liste de ses engagements donnés. Les redevances du crédit-bail sont déductibles sur une durée différente de celle des amortissements fiscaux.

Le crédit-bail mobilier servira à l'acquisition des matériaux de transport (les motos livreuses et le mini van). Le crédit-bail sera également utilisé sous sa forme immobilière pour la construction des différentes serres. Le crédit-bail immobilier a, en effet, été mis en place pour

financer l'achat ou la construction de bâtiments tout particulièrement pour les sociétés ou les communes. Elle fait également intervenir la société financière qui achète ou fait bâtir des bureaux ou usines à des fins d'usage professionnel. Le crédit-bail immobilier s'étend sur une durée particulièrement longue (généralement 20 ans). L'avantage pour Sen-Garden d'avoir recours à ce type de financement est qu'il permet d'acquérir tous les matériaux mobiliers ainsi que l'entièreté de l'unité de production sans grand impact sur la trésorerie.

Tableau 14: Financement par crédit-bail

Financement par crédit-bail		
Crédit-bail mobilier	Motos livreuses	1 500 000
	Mini van	1 000 000
Crédit-bail immobilier	Grande serre	5 000 000
	Petites serres	10 000 000
	Boutique	2 000 000
	Atelier de montage + espace de rangement + vestiaires	3 000 000
	Total	22 500 000

Source 23: réalisé par nous-même

3.3.2 Le financement par private equity

Le private equity ou capital-investissement est une forme très ancienne d'investissement. Elle consiste, pour un fonds d'investissement, à immobiliser une partie de capital pour investir dans le développement ou le rachat d'une société ou d'une division de société qui en exprime le besoin. L'objectif pour le fonds d'investissement est qu'il attend un rendement sur investissement à terme. Il faut souligner que le fonds d'investissement ne se contente pas d'investir, il accompagne la société par des conseils pratiques lui permettant d'accélérer son développement et d'optimiser sa gestion. L'opération se traduit par une injection de fonds dans le capital de la société et par l'entrée du fonds d'investissement au capital de la société qui a besoin de capitaux propres. Il existe divers formes de financement par private equity que sont : le capital-innovation (pour financer le démarrage de nouvelles entreprises), le capital-développement (pour financer le développement de l'entreprise), le capital-transmission (pour accompagner la cession de l'entreprise) ou l'accompagnement d'un état dans le placement de liquidités excédentaires provenant d'une activité spécifique.

Sen-Garden opte pour la première forme : le capital-innovation. A travers cette opération, l'entreprise espère lever jusqu'à 25.920.000 FCFA soit 40% de notre besoin en capital. Nous envisageons aussi que cette somme soit levée en combinant les interventions de plusieurs fonds d'investissement.

Tableau 15: Financement par private equity

Financement par Private equity		
Montant espéré	Besoin en capital	Part du private equity
25 920 000	64 800 000	40.00%

Source 24: réalisé par nous-même

3.3.3 Le financement sur fonds propres

Il s'agit de ressources apportées par les actionnaires et leur appartenant. Le financement sur fonds propres englobera le reste du capital à couvrir après les opérations de crédit-bail et l'intervention des fonds d'investissement. Il concerne un montant de 16.380.000FCFA qui sera libéré en nature et en numéraire sur apport des actionnaires. En nature, nous aurons l'apport d'un terrain de 5 hectares valant 12.500.000 FCFA, ainsi que l'apport de 20 boîtes à outils de valeur totale 2.500.000FCFA. Le reste du capital sera libéré en numéraire.

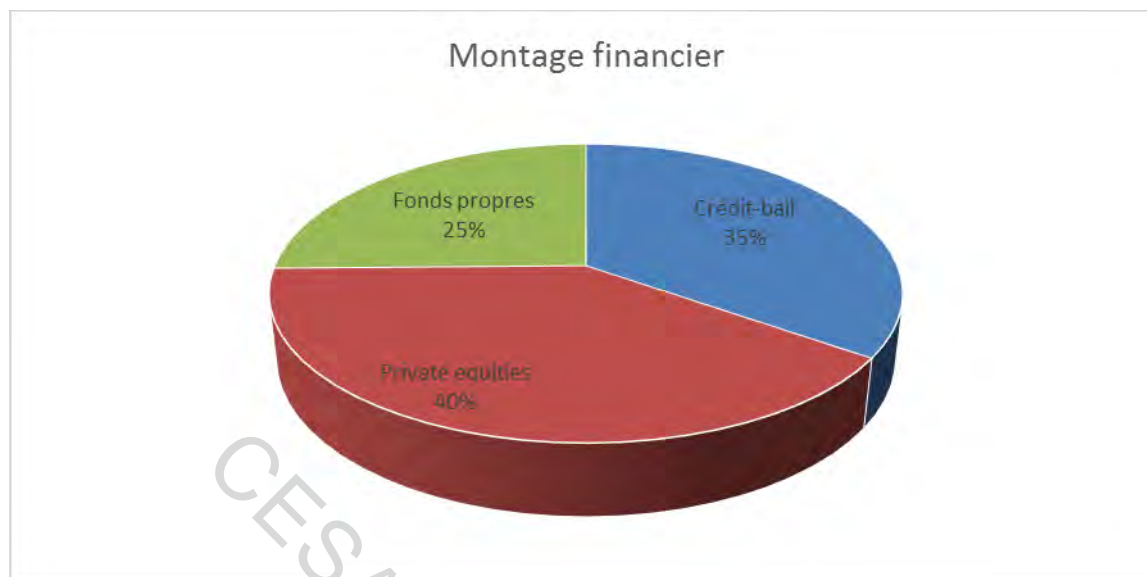
Tableau 16: Financement sur fonds propres (réalisé par nous-mêmes)

Financement sur fonds propres		
Apports en Nature	Terrain	12 500 000
	Boîtes à outils	2 500 000
Apport en numéraire	En espece	380 000
	En banque	1 000 000
Total		16 380 000

Source 25: réalisé entre nous

Notre montage financier aura l'allure suivante :

Figure 10: Montage financier



Source 26: réalisé par nous-mêmes

Le capital social de Sen-Garden est constitué des apports en fonds propres (16.380.000FCFA) et des apports réalisés par les private equities (25.920.000FCFA). Le capital social est de 42.300.000 FCFA et sera réparti en actions de 15.000FCFA, soit 2.820 actions.

3.3 Rentabilité de la plateforme

L'étude de la rentabilité partira d'une présentation de quelques éléments de base.

3.3.1 Eléments de base

L'étude de la rentabilité passe par les prévisions de recettes. Nous commencerons cette dernière partie en présentant le tableau du chiffre d'affaire prévisionnel hors taxes. Les chiffres contenus dans ce tableau sont des estimations basées sur le potentiel marché de l'entreprise. Rappelons que la ville de Dakar compte environ 1.245 ménages et que les ménages sont notre cible principale. Notre enquête bien que loin d'être exhaustive a révélé que 9 enquêtés sur 10 trouve intéressant le concept de micro-jardin et que 8 personnes sur 10 sont déjà prêtes à disposer de leur propre micro-jardin. L'ANSD estime à 3.305.913, le nombre d'habitants de la ville de Dakar et à 8 le nombre moyen de personnes qui constituent un ménage. On dira alors que les ménages englobent seulement 9.960 individus. Le reste de la population est constituée de ménages d'expatriés ou de célibataires et de personnes divorcées avec des enfants à charge (des ménages au sens moderne). Dans le cadre de notre étude nous estimerons recevoir des

commandes d'environ 500 ménages au sens traditionnel (foyer établi par un homme et d'une femme mariés) et 300 commandes des ménages au sens moderne du terme. Notre demande pour le premier exercice sera estimé à 800 et sera appelé à croître d'un exercice à un autre suivant un coefficient de 1.07 déduit de la variation du PIB du Sénégal (7%)

Toujours sur la base des résultats de notre enquête, nous encadrons le prix de l'offre entre les bornes de 10.000 et 100.000FCFA avec comme pris moyen 55.000FCFA. Rappelons aussi que 46% des enquêtés souhaitaient que l'entretien soient inclus dans l'offre. L'offre d'entretien sera faite à un prix planché de 5.000 FCFA et un prix plafond de 15.000FCFA soit un prix moyen de 10.000FCFA par mois. Les 54% restant constituent les clients qui souhaiteraient entretenir eux-mêmes leurs micro-jardins. Ces 54% constituent une niche pour l'achat de matériaux de bricolage. Le matériel de bricolage sera commercialisé à un prix variant entre 2.500FCFA et 25.000FCFA pour un prix moyen de 13.750FCFA. L'offre de formation sera facturée à 15.000F le trimestre mais Sen-Garden touchera 10.000FCFA, le reste étant versé aux partenaires assurant la formation. On supposera que cette offre sera adressée aux clients désirant s'occuper eux-mêmes de leurs micro-jardins. L'unité de production atteindra sa capacité maximale au bout de la cinquième année.

Tableau 17: Composantes du chiffre d'affaires

Composantes du Chiffre d'affaires			
Ventes de Micro-jardins			
Qté	Pu	Montant	
800	55 000	44 000 000	
Entretien			
Nbre d'entretiens par mois	Nbre d'entretiens dans l'année	Pu	Montant
368	4 416	10 000	44 160 000
Ventes de matériels de bricolage	432	13 750	5 940 000
Formation	1 728	10 000	17 280 000
Chiffre d'affaires total			111 380 000

Source 27: réalisé sur la base de nos estimations

Tableau 18: Evolution du Chiffre d'affaires

Evolution du Chiffre d'affaires				Coef var	1.07
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CAHT	111 380 000	119 176 600	127 518 962	136 445 289	145 996 460

Source 28: nos estimations

Partant des chiffres d'affaires de chaque période, nous allons élaborer le compte de résultat prévisionnel. Il permettra de déterminer pour chaque période le résultat net. Nous partirons ensuite de ce résultat net pour évaluer la rentabilité de notre projet.

Nous avons décidé d'évaluer la rentabilité de notre projet en nous basant sur des critères tels que la Valeur Actuelle Nette (VAN), l'Indice de profitabilité (Ip), le Taux de Rentabilité Interne (TRI) et le délai de récupération des capitaux investis (dr).

3.3.2 Détermination des charges décaissables

Les charges décaissables sont toutes les charges découlant de l'exploitation de la société. Il s'agit des achats de plants et pousses et de matériaux divers, des règlements de factures d'eau, d'électricité et de téléphone, des charges de personnel, des charges financières, des redevances sur crédit-bail.

Tableau 19 : Charges décaissables

Charges décaissables					
Charges	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Achat de grains et pousses	10 000 000	10 200 000	10 404 000	10 612 080	10 824 322
Achat de matériaux de montage	13 000 000	13 260 000	13 525 200	13 795 704	14 071 618
Achats de fournitures diverses	500 000	510 000	520 200	530 604	541 216
Eau	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Electricité	960 000	960 000	960 000	960 000	960 000
Téléphone et internet	420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
Achat d'emballages	2 000 000	2 040 000	2 080 800	2 122 416	2 164 864
Charges de transport	1 380 000	1 380 000	1 380 000	1 380 000	1 380 000
Entretien, réparation et maintenance	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Assurance	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Rémunération du personnel	48 000 000	48 480 000	48 964 800	49 454 448	49 948 992
Gardiennage	1 460 000	1 460 000	1 460 000	1 460 000	1 460 000
Impression manuels de micro-jardinage	360 000	324 000	291 600	262 440	236 196
Frais en cabinets	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Total	82 500 000	83 454 000	84 426 600	85 417 692	86 427 209

Source 29: réalisé sur la base de nos estimations

3.3.3 Critères de rentabilité

Nous calculons maintenant les éléments d'évaluation de rentabilité cités plus haut.

- La Valeur Actuelle Nette (VAN)

Nous cumulerons la détermination des flux nets des cinq premières périodes d'activité ainsi que leur actualisation dans le même tableau. Les loyers correspondent au versement annuel effectué en guise de remboursement du crédit-bail. Le crédit-bail est considéré avoir été contracté à un taux de 3%.

Nous comptons acquérir les biens en crédit-bail au bout de 5 ans en versant chaque année un montant correspondant à l'amortissement du remboursement

Tableau 20: Remboursement crédit-bail

Remboursement crédit-bail						
Eléments		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Montant de l'opération	22 500 000					
Taux	3%					
Intérêt		675 000	540 000	405 000	270 000	135 000
Remboursement crédit-bail		4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000
Annuité		5 175 000	5 040 000	4 905 000	4 770 000	4 635 000
Capita Restant Dû		18 000 000	13 500 000	9 000 000	4 500 000	-

Source 30: réalisé par nous même

Le taux d'impôt sur les sociétés est de 30% au Sénégal.

Le coût d'acquisition concerne les autres immobilisations non pris en compte ni par le crédit-bail, ni par les apports en numéraire : les mobiliers divers, les tanks à eau et le matériel de projection.

Les flux nets annuels seront actualisés au Coût Unitaire Moyen Pondéré du Capital (CUMPC). Pour déterminer le CMPC, nous avons évalué le coût (en pourcentage) de l'opération de crédit-bail, en soustrayant de 1 le ratio flux entrant/flux sortant. Le flux sortant étant égal à la somme des annuités à verser. Nous avons estimé à 20% la rentabilité exigée par les apporteurs de fonds propres et les private equities. Le coût des capitaux propres et des apports en private equities sont déterminés en soustrayant de 1 le ratio flux entrant/flux sortants.

Le CUMPC est déterminé par le ratio Somme des remboursements effectifs/Coût du projet

Tableau 21: Calcul du CUMPC

CUMPC	13.747%		Coût du projet	64 800 000
Types de financement	Montant couvert par le mode de financement	Montant remboursé	Coût du mode de financement	Remboursement effectif
Crédit-bail	22 500 000	24 525 000	8%	1 857 798.17
Private equities	25 920 000	31 104 000	17%	4 320 000.00
Fonds propres	16 380 000	19 656 000	17%	2 730 000.00
			Somme	8 907 798.17

Source 31: réalisé par nous-mêmes

La Valeur Actuelle Nette s'obtient en soustrayant la somme des flux nets actualisés de l'investissement de départ. La Valeur Actuelle Nette est d'autant meilleure qu'elle est positive. Sur la base du critère de la VAN, notre projet est rentable.

Tableau 22: Calcul de la VAN

Calcul de la VAN					
Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	111 380 000	119 176 600	127 518 962	136 445 289	145 996 460
(Charges décaissables)	82 500 000	83 454 000	84 426 600	85 417 692	86 427 209
EBE	28 880 000	35 722 600	43 092 362	51 027 597	59 569 251
(Amortissements)	3 493 333	3 493 333	3 493 333	2 410 000	2 410 000
(Loyer)	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000
Résultat avant Impôt	20 886 667	27 729 267	35 099 029	44 117 597	52 659 251
(Impôt)	6 266 000	8 318 780	10 529 709	13 235 279	15 797 775
Résultat net	14 620 667	19 410 487	24 569 320	30 882 318	36 861 476
Amortissements	3 493 333	3 493 333	3 493 333	2 410 000	2 410 000
Marge Brut d'autofinancement	18 114 000	22 903 820	28 062 653	33 292 318	39 271 476
Valeur résiduelle					27 500 000
Récupération dépôt et caution					5 000 000
Somme des flux entrants (A)	18 114 000	22 903 820	28 062 653	33 292 318	71 771 476
Dépôt et cautions versée	5 000 000				
Coût d'acquisition	2 050 000				
Somme des flux sortants (B)	7 050 000	-	-	-	-
Cash flow net (A-B)	11 064 000	22 903 820	28 062 653	33 292 318	71 771 476
Actualisation	1	0.879147141	0.772899695	0.679492557	0.597373938
Cash flows nets actualisés	11 064 000	20 135 828	21 689 616	22 621 882	42 874 409
Somme cash flows nets actualisés					118 385 736
Investissement initial	64 800 000			VAN	53 585 736

Source 32: réalisé par nous-mêmes

- L'indice de profitabilité (Ip)

L'indice de profitabilité mesure le profit induit par un franc de capital investi. Il s'obtient en faisant le rapport entre la VAN et l'investissement de départ, rapport auquel on ajoute 1.

Tableau 23: Indice de profitabilité

VAN	Investissement	Ip
53 585 736	64 800 000	1.826940364

Source 33: réalisé par nous-mêmes

Pour une unité de franc investi, le projet permet de récupérer 1.827 unités de francs. L'indice de profitabilité est d'autant meilleur qu'il est supérieur à 1. Suivant le critère de l'indice de profitabilité, notre projet est rentable.

- Le Taux de Rentabilité Interne (TRI)

Il représente le taux d'actualisation qui annule la VAN d'une série de flux financiers. Il représente un outil de décision d'investissement. Un projet d'investissement ne sera généralement retenu que si son TRI prévisible est suffisamment supérieur au taux d'intérêt bancaire (le CUMPC dans ce cas).

Il se calcule par interpolation linéaire. Il est largement supérieur au CUMPC et assure d'une rentabilité intéressante.

Tableau 24: TRI

TRI	47.753707314625500%
Taux d'encadrement	VAN associée
47.75%	3 322
47.76%	-5639.012026

Source 34: réalisé par nous-mêmes

- Le délai de récupération (dr)

Le délai de récupération ou pay back period correspond au délai au bout duquel les flux de trésorerie générés par l'investissement permettent de rembourser le coût de l'investissement initial. Nous l'obtiendrons par observation du cumul des flux nets.

Tableau 25: Flux nets cumulés

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Flux nets actualisés	11 064 000	20 135 828	21 689 616	22 621 882	42 874 409
Flux nets actualisés cumulés	11 064 000	31 199 828	52 889 444	75 511 326	118 385 736

Source 35: réalisé par nous-mêmes

On constate que le cumul des flux nets atteint et passe la barre des 64.800.000 (Investissement initial) entre la troisième et la quatrième année d'exploitation. Nous pouvons maintenant déterminer le délai de récupération par interpolation linéaire. Le calcul par interpolation linéaire nous donne un $dr = 3.5265$ soit 3 ans 3.5265 soit 3 ans 6 mois 9 jours.

Le délai de récupération est d'autant meilleur qu'il est proche de la date de l'investissement initial. Selon le critère du délai de récupération, notre investissement est relativement assez rapidement recouvré.

Avec des résultats positifs sur l'ensemble des périodes, nous mènerons une politique de dividende qui consistera à rémunérer tous les actionnaires à hauteur de 20% du résultat net et un intéressement équivalent à 5% du même résultat net sera versé à tous les employés proportionnellement à leurs rémunérations.

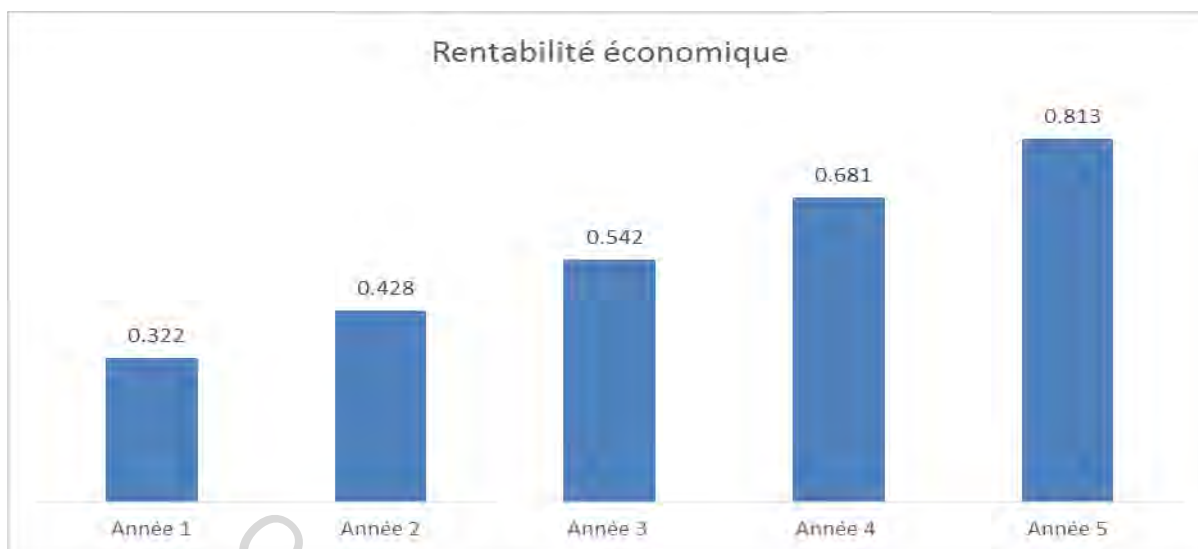
Nous poursuivons l'analyse de la rentabilité de notre projet en analysant la rentabilité économique et celle financière. Le projet ne porte pas uniquement des intérêts financiers, il porte également des effets économiques et sociaux.

L'activité de Sen-Garden aura un impact sur le PIB du Sénégal qui est la somme des valeurs ajoutées. En termes de fiscalité, Sen-Garden paiera des impôts qui constituent une source non négligeable de revenus pour le gouvernement sénégalais. Sen-Garden contribue également à la création d'emplois et donc à la réduction du taux de chômage. Sen-Garden interagira régulièrement avec les autres acteurs de la vie économique sénégalaise (ses fournisseurs et prestataires divers), et l'entreprise participera à la consommation de fournitures produites sur le territoire sénégalais.

- La rentabilité économique

La rentabilité économique est utile pour les divers investisseurs financiers. Elle tient compte de l'ensemble de la dette financière de la structure et est obtenue en faisant le rapport entre le résultat d'exploitation de chaque exercice et les capitaux investis. Dans notre cas, notre résultat d'exploitation équivaut à notre résultat avant impôt. Nos résultats avant impôt étant positifs dès la première année, et croissant d'année en année, on constatera sans surprise que l'indice de rentabilité économique sera croissant sur les cinq premières années.

Figure 11: Evolution de la rentabilité économique (réalisé par nous-même)

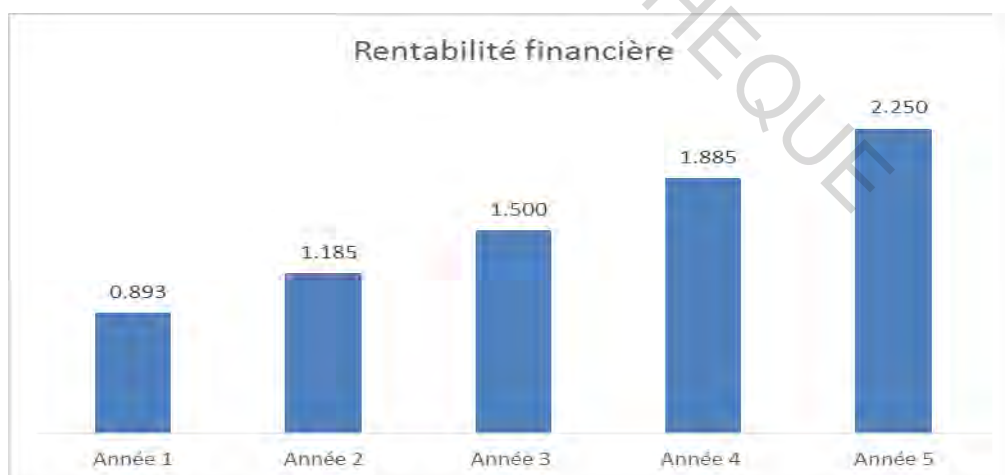


Source 36: réalisé par nous-mêmes

- La rentabilité financière

L'indice de rentabilité financière est suivi de près par les actionnaires. Il permet de mesurer la rentabilité de leurs capitaux investis. Il est obtenu par le rapport entre le résultat de chaque exercice et l'apport en fonds propres. Avec un résultat positif sur l'ensemble des périodes, notre indice de rentabilité financière sera positif et sans cesse croissant sur toute la période. Nous ferons nos calculs avec le résultat net après déduction de l'impôt.

Figure 12: Evolution de la rentabilité financière



Source 37: réalisé par nous-mêmes

CONCLUSION

Face aux défis d'autosuffisance alimentaire et de malnutrition qui sévissent en Afrique subsaharienne et au Sénégal en particulier, l'agriculture sous toutes ses formes apparaît comme une porte de sortie crédible et viable. Le Sénégal, à l'instar des autres pays de la sous-région, a fait de l'agriculture l'un des domaines phares de son programme d'activité : le Plan Sénégal Emergent. C'est dans le sens de cette lutte contre la malnutrition et pour atteindre l'autosuffisance alimentaire que nous avons proposé la mise en place d'une plateforme de micro-jardinage au Sénégal. Notre plateforme apporte également une solution au problème de disponibilité de terres cultivables en zones urbaines.

L'objectif général autour duquel tournait notre travail était d'évaluer le coût de la mise en place d'une telle plateforme et d'en proposer un mode optimal de financement pour en assurer la pérennité et la viabilité. Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé à diverses analyses techniques et financières.

Les analyses techniques sont parties d'une observation du marché d'offre de micro-jardinage encore à un état embryonnaire, puis à l'aide d'un questionnaire de prospection, nous avons apprécié l'intérêt du public pour une telle offre ainsi que le degré d'adhésion au projet. L'enquête menée essentiellement auprès de ménages dakarois, révèle dans un premier temps une forte utilisation de fruits et légumes dans les pratiques culinaires de ses ménages. Dans un second temps, l'enquête a révélé un grand intérêt de la cible pour l'idée du projet. Le degré d'adhésion au projet a passé la barre des 80%, ce qui révèle l'existence d'un marché (d'une demande) pour notre offre.

Nous avons procédé à une analyse financière, à travers la détermination du coût de mise en place d'une telle plateforme, les modalités de financement possibles ainsi que l'étude de la rentabilité du projet. Le projet, tel qu'évalué, a un coût de 64,8 millions de FCFA, qui englobe les charges immobilisées, les immobilisations corporelles ainsi que le besoin en fonds de roulement pour le premier trimestre d'activité. Pour financer la plateforme, nous avons procédé à un montage financier faisant intervenir trois modes de financement que sont : le financement par crédit-bail (qui couvre les besoins en infrastructures ainsi que l'acquisition de divers matériaux de transport), le financement par private equities (qui est un mode moderne et efficace de financement) et le financement sur fonds propres (à travers des apports en nature et

en numéraire). La rentabilité du projet a été démontrée suivant les critères de Valeur Actuelle Nette, Indice de profitabilité, le Taux de Rentabilité Interne et délai de récupération.

Si le projet est financièrement intéressant, il porte également des attentes économiques et sociales. Sur le plan économique, ce projet apporte de la création de richesse et donc une contribution à l'amélioration du PIB. Indirectement, ce projet influe aussi sur la balance commerciale car à moyen et long terme, il permettra une diminution des quantités de fruits et légumes importés. Sur le plan social, ce projet contribue à l'objectif d'autosuffisance alimentaire et à celui de lutte contre la malnutrition. Il emploie quelque dizaines de personnes et crée une activité distractive pour la population.

Dakar est le point de départ de Sen-Garden. L'entreprise entend étendre son offre aux autres villes du Sénégal et aux grandes capitales de la sous-région ouest africaine. Nous espérons voir le micro-jardinage devenir la solution par excellence à l'essor de l'horticulture en Afrique de l'Ouest.

BIBLIOGRAPHIE

RAPPORTS

ANSD, 2013, La population du Sénégal en 2016, un extrait des projections démographiques du RGPHAE 2013, 33 pages

Ingénierie financière, support de cours mai 2017, G. MAZZIOTTA

MANUELS

FAO, Manuel Micro-jardin Sénégal ; 39 pages

Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture Rome, Décembre 2010 ;

OUVRAGES

République du Sénégal, 2014, Plan Sénégal Emergent, 184 p

Sénégal, 2004, Code des Investissements, 9 pages

SYSCOHADA : Plan de comptes, 49pages

Youssou N'dour, mars 2014, La cuisine de ma mère, 192 pages

MEMOIRES ET PROJETS PROFESSIONNELS

DANIGUE Mélé, 2016, Modalités de financement d'une usine de double concentré de tomate au Sénégal : « SOTRATO » présenté lors des soutenances MBF 15 au CESAG ;

DOUMBIA Moulouck Souleymane, 2016, Modalités de financement d'une société de production maraîchère à Sedhiou : Sedhiou Vegetable (SV) présenté lors des soutenances MBF 15 au CESAG ;

SACKO Fatoumata, 2016, Etude de faisabilité et de rentabilité d'un projet de création d'une agence d'organisation de mariage au Mali : Le Hall présenté lors des soutenances MBF 15 au CESAG ;

WEBOGRAPHIE (consulté entre mai et juin 2017)

1. ANSD, www.ansd.sn.

Extrait des projections démographiques du RGPHAE 2013, 33 pages

http://www.ansd.sn/index.php?option=com_ansd&view=theme&id=9

2. FAO, www.fao.org

Résumé des objectifs des nations unies pour l'alimentation

<http://www.fao.org/sustainability/fr/>

Fiche pays : profil du Sénégal.

<http://www.fao.org/countryprofiles/index/fr/?iso3=SEN>

3. MINISTERE DES FINANCES (Sénégal) www.finances.gouv.sn.

Résumé du Plan Sénégal Emergent.

<http://www.finances.gouv.sn/index.php/finances/136-resume-du-plan-senegal-emergent>

4. UNITED NATIONS, www.un.org.

Présentation des objectifs du millénaire pour le développement

<http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>

<http://www.un.org/fr/millenniumgoals/bkgd.shtml>

5. Université de Sherbrooke, www.usherbrooke.ca

Fiche pays : perspectives et tendances statistiques sur le Sénégal

<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=S>

[EN&codeTheme=2&codeStat=NY.GDP.MKTP.KD.ZG](http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=S&EN&codeTheme=2&codeStat=NY.GDP.MKTP.KD.ZG)

6. WIKIPEDIA

Présentation générale des techniques agricoles.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Agriculture#Technique_agricole

Présentation de la technique d'hydroponie

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Hydroponie>

Présentation du rythme nycthéméral

https://fr.wikipedia.org/wiki/Rythme_nycthéméral

Présentation de la technique de la culture sélective des plantes

https://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_sélective_des_plantes

Présentation de la technique de la défense des cultures

https://fr.wikipedia.org/wiki/Défense_des_cultures

Présentation de la technique de la sylviculture

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Sylviculture>

Présentation de la technique de la fertilisation

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Fertilisation>

Présentation de la technique de l'irrigation

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Irrigation>

Présentation du concept de machinisme agricole

https://fr.wikipedia.org/wiki/Machinisme_agricole

Présentation de la technique culturale simplifiée

https://fr.wikipedia.org/wiki/Technique_culturale_simplifiée

Présentation de la technique du transfert de fertilité

https://fr.wikipedia.org/wiki/Transfert_de_fertilité

ANNEXES

Postes	Valeur d'origine	Durée d'amortissement	Tableau d'amortissement					Valeur résiduelle
			Dotations					
			Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
Charges immobilisées	3 250 000	3	1 083 333.33	1 083 333.33	1 083 333.33	-	-	0
Terrain	12 500 000	-	-	-	-	-	-	12 500 000
Bâtiments	20 000 000	20	1 000 000.00	1 000 000.00	1 000 000.00	1 000 000.00	1 000 000.00	15 000 000
Matériels et mobiliers	4 550 000	5	910 000.00	910 000.00	910 000.00	910 000.00	910 000.00	-
Matériels de transport	2 500 000	5	500 000.00	500 000.00	500 000.00	500 000.00	500 000.00	-
Total	42 800 000		3 493 333	3 493 333	3 493 333	2 410 000	2 410 000	27 500 000

Rémunération du personnel			
Poste	Nombre	Rémunération mensuelle	Rémunération totale
Président Directeur Général	1	1 000 000	3 000 000
Responsable administratif et financier	1	595 000	1 785 000
Responsable marketing et communication	1	595 000	1 785 000
Responsable Production et approvisionnement	1	595 000	1 785 000
Gestionnaire de la boutique	1	100 000	300 000
Vedours de la boutique	3	75 000	675 000
Employés à la production	5	80 000	1 200 000
Employés au montage	2	80 000	480 000
Gestionnaire de stock	1	100 000	300 000
Livreurs	2	45 000	270 000
Réceptionniste	1	40 000	120 000
Chauffeur	2	50 000	300 000
Total			12 000 000

Image 1: Grande serre



Image 2: Petites serres



Prototypes de micro-jardin



TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : ENVIRONNEMENT DE LA FILIERE FRUIT ET LEGUMES AU SENEGAL	4
1.1 Contexte	4
1.1.1 Eléments de définition	4
1.1.2 Calendrier de disponibilité saisonnière et géographique des fruits et légumes au Sénégal ..	5
1.1.3 Modes de culture des fruits et légumes utilisés au Sénégal	10
1.1.4 Analyse de la demande : utilisation des fruits et légumes au Sénégal	13
1.2 Analyse de l'offre : principaux circuits de commercialisation	15
1.2.1 Marché local	15
1.2.2 Marché à l'exportation	15
1.3 Analyse macroéconomique : le PESTEL	16
1.3.1 Facteurs Politiques	16
1.3.2 Facteurs Economiques	16
1.3.3 Facteurs Socio-culturels et démographiques	17
1.3.4 Facteurs Technologiques	18
1.3.5 Facteurs Environnementaux	18
1.3.6 Facteurs Légaux	18
CHAPITRE 2 : ORGANISATION ET MOYENS NECESSAIRES A LA MISE EN PLACE DE LA PLATEFORME	19
2.1 Description de la plateforme	19

2.1.1	La forme juridique de la plateforme	19
2.1.2	La mission et la vision	20
2.2	Eléments stratégiques et marketing	21
2.2.1	Analyse du marché de l'offre et de la demande de micro-jardin	21
2.2.2	Stratégie marketing	31
2.3	Plan organisationnel et technique	34
2.3.1	Plan organisationnel	34
2.3.2	Plan technique	36
CHAPITRE 3 : COUT, MODALITES DE FINANCEMENT ET RENTABILITE DU PROJET		38
3.1	Coût de mise en place de la plateforme	38
3.1.1	Les immobilisations incorporelles	38
3.1.2	Les immobilisations corporelles	39
3.1.3	Le fonds de roulement	39
3.2	Modalités de financement de la plateforme	41
3.3.1	Le financement par credit-bail	41
3.3.2	Le financement par private equity	42
3.3.3	Le financement sur fonds propres	43
3.3	Rentabilité de la plateforme	44
3.3.1	Eléments de base	44
3.3.2	Détermination des charges décaissables	46
3.3.3	Critères de rentabilité	47
CONCLUSION		52
BIBLIOGRAPHIE		54
ANNEXES		56
ABSTRACT		62
RESUME		62

ABSTRACT

Faced with the challenges of food self-sufficiency and malnutrition that prevail in sub-Saharan Africa and Senegal in particular, agriculture in all its forms appears to be a credible and viable exit. Senegal, like other countries in the sub region, has made agriculture one of the flagship areas of its program of activities: the "*Plan Senegal Emergent*". It is in the direction of this fight against malnutrition and to achieve food self-sufficiency that we have proposed the setting up of a micro-gardening platform in Senegal. Our platform also provides a solution to the problem of availability of arable land in urban areas.

The general objective around which our work was based was to evaluate the cost of setting up such a platform and propose an optimal mode of financing. To achieve this objective, we conducted various technical and financial analyzes.

The project, as assessed, has a cost of 64.8 million XOF, a cost that includes fixed assets, properties, equipment and working capital requirements for the first quarter. The method of financing is tripartite and consists of financing by leasing, private equity financing and equity financing. The profitability of the project was analyzed according to the NPV criteria, the profitability index, the internal return rate and the payback period.

The project also carries out socio-economic objectives: wealth creation, improvement of Senegal's trade balance, food self-sufficiency and the fight against malnutrition.

The project is called upon in the future to be extended to the other cities of Senegal and other West African capitals.

RESUME

Face aux défis d'autosuffisance alimentaire et de malnutrition qui sévissent en Afrique subsaharienne et au Sénégal en particulier, l'agriculture sous toutes ses formes apparaît comme une porte de sortie crédible et viable.

Le Sénégal, à l'instar des autres pays de la sous-région, a fait de l'agriculture l'un des domaines phares de son programme d'activité : le Plan Sénégal Emergent. C'est dans le sens de cette lutte contre la malnutrition et pour atteindre l'autosuffisance alimentaire que nous avons proposé la mise en place d'une plateforme de micro-jardinage au Sénégal. Notre plateforme apporte également une solution au problème de disponibilité de terres cultivables en zones urbaines.

L'objectif général autour duquel tournait notre travail était d'évaluer le coût de la mise en place d'une telle plateforme et d'en proposer un mode optimal de financement pour en assurer la pérennité et la viabilité. Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé à diverses analyses techniques et financières.

Le coût du projet est estimé à 64,8 millions de FCFA qui englobe les charges immobilisées, les immobilisations corporelles ainsi que le besoin en fonds de roulement pour le premier trimestre d'activité. Pour financer la plateforme, nous avons procédé à un montage financier faisant intervenir trois modes de financement que sont : le financement par crédit-bail, le financement par private equities et le financement sur fonds propres. La rentabilité du projet a été démontrée suivant les critères de Valeur Actuelle Nette, Indice de profitabilité, le Taux de Rentabilité Interne et délai de récupération.

Le projet porte également des objectifs socio-économiques et est appelé à s'étendre aux autres villes du Sénégal et aux autres capitales ouest-africaines.