

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi



MINISTERE DE LA PECHE ET DE L'ECONOMIE MARITIME

**PROJET : GESTION DES RESSOURCES NATURELLES AU SENEGAL
(P175915)**

**Identification et analyse des opportunités d'investissement et de
développement de la chaîne de valeur aquacole au Sénégal, et
subséquemment, développement d'outils de communication applicables**

RAPPORT

**VOLUME II : GUIDE POUR LE RENFORCEMENT DES
INVESTISSEMENTS PRIVÉS DANS L'AQUACULTURE AU SENEGAL**

Par

Nathanael Hishamunda, Ph.D.

Docteur en économie agricole et développement international

M.S. Economie d'aquaculture

Ingénieur agronome

Consultant International Sénior

RESUME EXECUTIF

L'un des principaux freins à la croissance de l'aquaculture au Sénégal est l'insuffisance d'investissements dans le secteur, en particulier l'investissement privé. Sans investissement privé et financement adéquats, un développement optimal et durable du secteur n'est guère possible. L'augmentation des investissements dans le sous-secteur de l'aquaculture, nécessite des efforts de la part des secteurs public et privé, ainsi que des institutions financières, sans oublier l'importance des autres partenaires au développement. Ce « Guide », qui a été préparé dans le contexte de la mise en œuvre de la politique et de la stratégie aquacoles nationales de faire de l'aquaculture l'un des piliers de la souveraineté alimentaire, créateur d'emplois décents et contributeur majeur à un Sénégal émergent, propose des actions concrètes que l'Etat pourrait prendre pour attirer les investissements privés dans le secteur. Le guide présente des étapes que toute personne désireuse d'investir dans l'aquaculture pourrait suivre pour décider d'investir et acquérir le financement nécessaire à la création et à l'exploitation de son entreprise, et recommande quelques actions qui peuvent être mises en œuvre par l'Etat, le secteur privé et les banques pour attirer davantage de financement bancaire vers l'aquaculture. Ce « Guide » espère ainsi, augmenter le flux de l'investissement privé dans le secteur aquacole sénégalais conduisant à un décollage effectif d'une aquaculture comme entreprise prospère et durable et coexistant avec les exploitations familiales dont l'objectif principal est la sécurité alimentaire.

Table des matières

<i>RESUME EXECUTIF</i>	2
<i>ACRONYMES</i>	4
<i>I. Contexte</i>	5
<i>II. Champ d'application</i>	6
<i>III. Objectifs</i>	7
<i>IV. Le Guide</i>	7
4.1. Guide pour l'Etat.....	7
4.1.1 Un cadre de gouvernance efficace.....	7
4.1.2 Infrastructures de base	8
4.1.3 Recherche-développement et appui technologique	9
4.1.4. Appui à la gestion des risques	9
4.1.5. Financement et marché	10
4.1.6. Incitations	13
4.1.7. Information et communication	13
4.2 Guide de l'investisseur.....	14
4.2.1. Etape 1-Étude de marché et marketing.....	14
4.2.2. Etape 2- Connaissance des éléments techniques	14
4.2.3. Etape 3-Connaissance des risques et des stratégies d'adaptation et d'atténuation	16
4.2.4. Etape 4- Prise de connaissance des cadres politiques, juridiques et réglementaires régissant l'aquaculture	17
4.2.5. Etape 5- Prise de connaissance de la gouvernance générale et du climat politique du pays.....	17
4.2.6 Étape 6 - Évaluation économique et financière de l'investissement envisagé	18
4.2.7. Etape 7-Préparation d'un Plan d'affaires (Business plan)	20
4.2.8. Étape 8 - Obtention du financement.....	20
4.2.9. Etape 9- Autres considérations	21
C. Guide pour les banques.....	21

ACRONYMES

ANA	: Agence nationale de l'Aquaculture
BBE	: Bénéfice brut de l'entreprise
BNE	: Bénéfice net de l'entreprise
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ONG	: Organisation non gouvernementale
PPP	: Partenariats Public-Privé
PSE	: Plan Sénégal Emergent
RNE	: Revenu net de l'entreprise
TRI	: Taux de rentabilité interne
UTIDA	: Outil convivial pour la prise de décision d'investissement en aquaculture
ZDA	: Zones de développement de l'aquaculture dédiées
ZOA	: Zones d'opportunités aquacoles

GUIDE POUR LE RENFORCEMENT DES INVESTISSEMENTS PRIVÉS DANS L'AQUACULTURE AU SENEGAL

I. Contexte

1. L'aquaculture a été identifiée comme l'un des secteurs majeurs dans la mise œuvre de la politique nationale du pays pour « *Un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit* ».
2. Cette politique est mise en œuvre à travers le « Plan Sénégal Émergent (PSE) » qui a été lancé en 2014 avec pour objectif de sortir le Sénégal de la pauvreté et de l'injustice sociale en atteignant des taux de croissance élevés et partagés de manière équitable.
3. Le PSE est basé sur trois axes, notamment la transformation structurelle de l'économie, la gouvernance et les institutions, et le capital humain. La ligne directrice du développement de l'aquaculture se retrouve dans l'Axe 1 (*Transformation structurelle de l'économie*) sous l'appellation « **Projet phare : Développement accéléré de l'aquaculture** ». Cette ligne constitue le mandat donné aux autorités ayant l'aquaculture dans leurs attributions par l'autorité suprême du pays et constitue donc l'épine dorsale de la politique nationale de développement du secteur aquacole.
4. Pour mettre cette politique en œuvre, l'ANA, en étroite collaboration et consultation avec d'autres institutions concernées, prépare régulièrement des *stratégies et plans de développement sectoriels*.
5. La stratégie la plus récente est celle qui couvre la période 2023-2032 et dont la vision est « *Un secteur aquacole, pilier de la souveraineté alimentaire et créateur d'emplois décents pour les femmes et les jeunes* ». Elle traduit un rattrapage du Sénégal pour réaliser le plein potentiel de développement de l'aquaculture tout en privilégiant une *approche durable et pérenne*.
6. Cette stratégie repose sur trois axes dont la *mise en place des prérequis* où l'État joue un rôle de premier plan et la *pérennisation* des activités aquacoles où *le secteur privé prend le relais dans les investissements et finance* en grande partie le développement du secteur aquacole. Sans investissements privés et financements adéquats, un développement optimal et durable du secteur n'est guère possible.
7. Pour que le secteur reçoive des investissements privés appropriés, ceux-ci doivent générer les profits les plus élevés possibles aujourd'hui et à l'avenir tout en respectant la durabilité environnementale et sociale. En d'autres termes, l'aquaculture doit être conduite comme entreprise dont l'objectif principal est de maximiser le profit. En cas d'échec, les créanciers, qu'il s'agisse de banques, de l'Etat, d'agences de développement ou d'ONG, perdront confiance et refuseront de prêter des fonds. Les aquaculteurs qui investissent dans les

opérations de production de poissons de table doivent faire preuve de diligence dans un cadre de gestion des risques. La même prudence s'applique aux investissements dans les activités en amont ou en aval, telles que les usines de transformation de poissons, les écloséries pour la production d'alevins et les usines de production d'aliments.

8. Plusieurs facteurs limitent les flux d'investissement dans l'aquaculture au Sénégal. Les principaux se résument en insuffisance d'un environnement incitatif, l'accès limité au financement, notamment aux prêts bancaires, en particulier pour les petites et moyennes entreprises, y compris les aquaculteurs, et le manque d'informations des emprunteurs sur le lancement et la gestion d'une entreprise aquacole. Ces facteurs conduisent aux autres problèmes, notamment d'accès difficile aux aliments et semences de qualité en quantité souhaitée, aux technologies efficaces ainsi qu'au marché, pour ne citer que ceux-ci.
9. L'accès limité aux prêts bancaires peut résulter du manque de capacité des emprunteurs à préparer des plans d'affaires solides pour convaincre les banques de leur accorder des prêts, du manque de garanties et de fonds propres des emprunteurs, et des taux d'intérêt élevés chargés aux emprunteurs par les banques prêteuses. L'accès aux prêts est également limité par la réticence des banques à prêter en raison de leur perception de l'aquaculture comme une activité à haut risque et de leur capacité limitée à évaluer les mérites des plans d'affaires aquacoles en raison de leur connaissance limitée de l'aquaculture, pour la majorité d'entre elles.
10. En proposant des actions concrètes que l'Etat pourrait prendre pour permettre à l'aquaculture comme entreprise de s'établir effectivement, de prospérer et de coexister avec les exploitations familiales dont l'objectif principal est de fournir du poisson pour la consommation familiale, en proposant des étapes que ceux qui ont l'intention d'investir dans l'aquaculture pourraient suivre pour évaluer la rentabilité de leurs projets, décider d'investir ou non, et acquérir les fonds nécessaires à la création et à l'exploitation de leurs entreprises, et en suggérant des actions qui peuvent être mises en œuvre pour améliorer les connaissances des banques en matière d'aquaculture et leur capacité à évaluer les mérites des projets aquacoles, ce « Guide » espère augmenter le flux et le succès des investissements dans le secteur aquacole sénégalais à travers la création des petites, moyennes ou grandes entreprises aquacoles. Les expériences réussies pourraient attirer d'autres investissements dans le secteur, créant ainsi une dynamique pour une expansion continue d'une activité aquacole durable et pérenne dans le pays.
11. C'est dans le contexte de la mise en œuvre de la politique et de la stratégie aquacoles nationales de faire de l'aquaculture l'un des piliers de la souveraineté alimentaire et créateur d'emplois décents, et, partant, un contributeur de taille à un Sénégal émergent que ce « Guide » été préparé.

II. Champ d'application

12. Ce « Guide » est destiné aux institutions gouvernementales, aux entrepreneurs et investisseurs aquacoles, aux institutions financières et aux partenaires intéressés au

développement de l'aquaculture au Sénégal. Il a une portée nationale, s'intéresse surtout aux activités d'établissement et d'exploitation des fermes aquacoles et s'applique à tout système d'élevage et activité dans le processus de production, de la production d'aliments et de semences aux activités de grossissement. Il peut aussi être appliqué aux autres segments de la chaîne de valeur aquacole, notamment le marché et la commercialisation. Ce « Guide » n'est pas une prescription de ce qui doit se faire au Sénégal aujourd'hui, mais un document dynamique de référence de ce qui devrait se faire pour faire avancer le secteur.

III. Objectifs

13. Ce « Guide » a pour objectifs de :

- Partager avec les institutions étatiques intéressées au développement de l'aquaculture quelques actions qu'elles pourraient entreprendre pour permettre ou renforcer les flux d'investissements privés dans l'aquaculture et aider le secteur à se développer de manière durable afin de fournir au pays des aliments et des avantages socio-économiques et environnementaux dérivés de l'aquaculture.
- Aider les entrepreneurs et les investisseurs potentiels à prendre la décision d'investir ou non dans l'aquaculture et à accéder au financement nécessaire à la création et à l'exploitation de leurs entreprises.
- Aider les entrepreneurs et les investisseurs potentiels à évaluer les risques d'échec ou de réussite et à augmenter les chances de succès de leurs entreprises aquacoles.
- Améliorer la compréhension de l'aquaculture par les banques et leur capacité à évaluer les mérites des projets aquacoles soumis pour financement, et ainsi augmenter les chances d'attirer davantage de fonds bancaires dans le secteur.

IV. Le Guide

14. L'augmentation des investissements dans l'aquaculture nécessite des efforts de la part des secteurs public et privé, ainsi que des institutions financières, sans oublier l'importance des autres partenaires au développement. Cette section examine quelques actions que chaque partie pourrait entreprendre pour améliorer les flux d'investissements dans le secteur.

4.1. Guide pour l'Etat

15. L'Etat a un rôle essentiel à jouer dans la promotion des investissements durables dans l'aquaculture. La poursuite des investissements pour l'expansion de l'aquaculture ne se fera que si les bases de la gouvernance sont solides et que l'Etat fournit des incitations. Pour attirer les investissements dans l'aquaculture, l'Etat a besoin d'avoir en place un environnement favorable comprenant au moins les éléments suivants :

4.1.1 Un cadre de gouvernance efficace

16. L'établissement et l'application d'une politique et d'une législation stables régissant les pratiques aquacoles, sont essentiels pour promouvoir l'investissement dans l'aquaculture. Sans soutien institutionnel par le biais d'une gouvernance efficace, les flux d'investissement dans le secteur seront hésitants, car les tentatives de projets échoueront très probablement. Le code actuel de l'aquaculture traite de ces aspects. Ce qu'il reste à faire, c'est son application.

17. Faciliter l'accès et l'occupation des ressources clés par les investisseurs : avec des lois, des contrats ou des conventions leur garantissant qu'ils ne seront pas dépossédés de leur propriété sans raison valable, les producteurs aquacoles apporteront des investissements pour établir et/ou améliorer leurs opérations. Le code des investissements actuel prévoit de telles garanties. Il reste à en assurer l'application dans la filière aquacole.
18. Établir et appliquer des réglementations sur l'utilisation des terres et de l'eau et d'autres réglementations environnementales : l'utilisation des terres et de l'eau doit être réglementée afin de réduire les frictions avec les voisins et de préserver l'environnement. D'autres réglementations, telles que l'importation de poissons vivants et l'introduction d'espèces non indigènes, sont également nécessaires. Ces réglementations devraient fournir une base solide tout en assurant qu'elles ne soient pas excessives et trop contraignantes pour favoriser la rentabilité des investissements dans l'aquaculture tout en protégeant la société dans son ensemble et l'environnement. Le code des investissements actuel contient de telles réglementations. Il reste à en assurer l'application en aquaculture.
19. Garantir aux investisseurs le rapatriement du capital et des bénéfices : assurer aux investisseurs le retour du capital investi à l'étranger, les bénéfices qu'il génère ainsi que le transfert dans leur pays d'origine des devises étrangères provenant de la vente de biens et de services, peut stimuler les investissements étrangers. Le code des investissements actuel prévoit de telles garanties. Il reste à en assurer l'application en aquaculture.
20. Établir, cartographier et mettre à jour les zones de développement de l'aquaculture dédiées : ces zones jouent un rôle important en garantissant des pratiques aquacoles responsables et durables. Elles facilitent la planification intégrée, la coordination et la prévention des conflits avec d'autres secteurs. En outre, en fournissant des zones "prêtes à l'investissement" avec des autorisations environnementales stratégiques et des politiques de gestion déjà en place, les zones de développement de l'aquaculture dédiées (ZDA) permettent aux exploitations aquacoles commerciales de s'installer sans devoir passer par des processus d'autorisation longs, complexes et coûteux telle que l'évaluation des incidences sur l'environnement. Les ZDA peuvent également s'avérer bénéfiques pour les groupes de petits exploitants qui souhaitent avoir un accès commun aux aliments pour poissons, aux semences, aux services d'assistance technique, aux marchés et aux services post-récolte.

4.1.2 Infrastructures de base

21. Les infrastructures publiques de base de l'aquaculture jouent un rôle crucial dans le soutien d'une aquaculture durable. Elles améliorent la productivité des entreprises et soulagent les investisseurs d'une partie de la charge financière, augmentant ainsi le niveau de rentabilité de leurs entreprises. Des niveaux de rentabilité plus élevés attirent davantage d'investissements¹.

¹ Ces infrastructures peuvent comprendre, par exemple : (1) Des voies d'accès et routes : pour faciliter le transport du poisson, des aliments pour poissons et d'autres intrants et relier les fermes aux marchés, aux installations de transformation et aux centres de distribution ; (2) Une alimentation électrique adéquate et fiable: elle est essentielle pour les pompes à eau, les aérateurs, l'installation de chaînes du froid pour réduire les pertes post-récolte et d'autres

22. Favoriser les partenariats public-privé (PPP) : le coût des infrastructures publiques destinées à soutenir le développement de l'aquaculture peut représenter un défi pour le trésor public. L'Etat peut recourir aux PPP pour résoudre ce problème. En mettant en commun les ressources des secteurs public et privé et en partageant les risques, les PPP peuvent rendre possible la construction d'infrastructures de base plus rentables, plus efficaces et plus durables. Les PPP peuvent également soutenir le développement d'autres infrastructures vitales nécessaires à l'aquaculture moderne, telles que les usines d'aliments pour poissons, les éclosiers, les systèmes de transport et les installations de transformation.

4.1.3 Recherche-développement et appui technologique

23. L'existence ou l'absence de services tels que la recherche, la technologie, les laboratoires spécialisés et les écoles auxquels les investisseurs en aquaculture peuvent s'adresser pour obtenir des conseils sur une question spécifique telle que l'alimentation, les semences, les maladies ou pour trouver les ressources humaines techniques nécessaires pour gérer l'entreprise aquacole avec succès peut peser sur la décision de l'investisseur potentiel d'investir dans le pays et, par conséquent, améliorer ou inhiber les flux d'investissement dans le secteur. Tel est le cas au Sénégal, où ces services sont limités.
24. En améliorant l'efficacité de la production, l'environnement et en garantissant de meilleurs rendements, la recherche-développement et les progrès technologiques permettent aux entreprises aquacoles d'atteindre un niveau d'efficacité et de rentabilité global et, par conséquent, d'accroître leurs chances de prospérer au fil du temps. Une prospérité économique durable encourage les investisseurs.
25. L'Etat pourrait soutenir la recherche-développement et l'innovation technologique dans les domaines de technologies d'alimentation pour améliorer la formulation et la production d'aliments pour poissons, d'innovations technologiques de production plus performantes comme les cages en mer, les enclos, les étangs en liner et les réservoirs, la culture monosexue et la technologie néo-femelle pour une meilleure gestion des populations de poissons et de meilleurs rendements, de technologies biofloc permettant d'utiliser des densités de peuplement élevées tout en minimisant les échanges d'eau et augmentant les conversions d'aliments, de systèmes d'aquaculture par recirculation (RAS) pour minimiser la consommation d'eau et maximiser la prévention et la gestion des maladies et l'aquaponie pour maximiser l'efficacité de l'eau et davantage améliorer l'environnement de production. Tous ces facteurs sont favorables à des profits plus élevés dans des environnements écologiquement sains et socialement populaires, ce qui attire les investisseurs.

4.1.4. Appui à la gestion des risques

26. Les activités aquacoles sont exposées à des risques, notamment biologiques, dont beaucoup

équipements ; (3) Des stations de contrôle de la qualité de l'eau, des capteurs et des systèmes de collecte de données pour surveiller l'environnement et garantir des écosystèmes aquatiques sains y compris l'eau de qualité et ; (4) Infrastructures résistantes au climat : pour aider les investisseurs à renforcer la résilience de leurs exploitations aquacoles, l'Etat pourrait, en cas de besoin, mettre en place des bassins surélevés, des digues résistantes aux inondations et des systèmes de drainage des eaux pluviales dans des zones de développement aquacole désignées.

peuvent être évités grâce à de bonnes pratiques aquacoles qui minimisent le risque d'introduction de maladies infectieuses et empêchent leur propagation au sein d'une installation aquacole. Ces mesures peuvent également permettre d'éviter que des poissons malades ou des agents infectieux quittent une installation et affectent d'autres sites ou d'autres espèces sensibles.

27. L'Etat peut aider l'industrie à gérer ces risques et permettre aux investissements de prospérer à travers la promotion de certaines des pratiques comme :
- la biosécurité : en empêchant l'introduction et la propagation d'agents pathogènes, les mesures de biosécurité contribuent à protéger la santé et le bien-être des organismes aquatiques, à réduire les pertes économiques et à sauvegarder l'environnement ;
 - les probiotiques : peuvent réduire le risque de maladies chez les poissons et autres espèces aquatiques en inhibant les agents pathogènes, en améliorant la qualité de l'eau, en renforçant l'immunité, en aidant à atténuer le stress et augmentant la résilience. Ils améliorent aussi l'utilisation des nutriments, permettant ainsi de meilleurs taux de croissance et ratios de conversion alimentaire ;
 - la cogestion de l'aquaculture : en impliquant les communautés locales, les agences gouvernementales et les acteurs de l'industrie dans la prise de décisions et en leur permettant de partager les bénéfices et les responsabilités associés à l'utilisation et à la gestion des ressources, la cogestion conduit à une meilleure gouvernance et à une utilisation plus durable des ressources tout en améliorant la prévention et la gestion des maladies, ce qui renforcera la durabilité des exploitations et ;
 - l'assurance aquacole : permet de transférer une partie du fardeau de couverture des principaux risques qui affectent le bon déroulement et la rentabilité des entreprises aquacoles tels que les accidents, les catastrophes naturelles et les maladies des poissons . Pour réduire ce coût pour les investisseurs, l'Etat pourrait, par exemple, accorder des subventions aux aquaculteurs pour couvrir une partie de leurs primes ou aux institutions d'assurance pour couvrir une partie de leurs frais administratifs.

4.1.5. Financement et marché

28. L'accès limité des aquaculteurs au financement et aux marchés est l'un des principaux facteurs qui limitent les investissements dans le secteur. Sans financement, les entreprises aquacoles ne démarreront pas ; et si elles ont commencé, elles auront du mal à se développer. Sans marchés, les opérations de production s'arrêteront et l'entreprise cessera ses activités.
29. Le problème du financement des entreprises aquacoles au Sénégal se pose pour plusieurs raisons. Les plus rencontrées sont le manque ou l'insuffisance de fonds propres (épargne), la peur de l'endettement bancaire pour certains aquaculteurs, le recours à des subventions tous azimuts qui arrivent au compte-gouttes et pas forcément au bon moment quand elles arrivent, l'absence ou l'insuffisance de prêts informels et la difficulté d'accès aux prêts bancaires (prêts formels). L'accès aux prêts bancaires est souvent compliqué par la difficulté des investisseurs aquacoles aspirants ou déjà en business à satisfaire aux conditions de prêt

des banques², les taux d'intérêt bancaires prohibitifs et décourageants, la connaissance limitée de l'aquaculture par la majorité des banques et la perception par la plupart des banques que l'aquaculture est une activité risquée.

30. Parmi les solutions au problème du financement auxquelles l'Etat pourrait contribuer, il y a la sensibilisation à l'utilisation du crédit bancaire parmi les aquaculteurs et les autres investisseurs de la chaîne de valeur du secteur, la formation des aquaculteurs et des autres investisseurs de la chaîne de valeur sur la manière de demander des prêts bancaires, y compris la préparation de plans d'affaires pour l'aquaculture, former les banques à l'aquaculture, en mettant l'accent sur les concepts et principes de base de l'aquaculture, la rentabilité des entreprises aquacoles, les risques associés à l'aquaculture, l'évaluation de leur impact sur les entreprises aquacoles et les mesures d'adaptation et d'atténuation, négocier des taux d'intérêt préférentiels avec les banques pour les investisseurs dans l'aquaculture et fournir des garanties collatérales. L'Etat pourrait également créer des "fonds de garantie de l'aquaculture" ou des "fonds de développement de l'aquaculture" et s'assurer que tout nouveau projet ou programme ayant trait à l'aquaculture contienne une ligne de crédit assortie d'un fonds de garantie et de bonification au profit des PME aquacoles.
31. Les principaux défis mondiaux liés à la commercialisation des produits de l'aquaculture découlent de la perception négative des consommateurs, du manque de différenciation des produits, des difficultés d'accès au marché et de distribution, du coût de la conformité réglementaire, de la volatilité du marché et du manque d'éducation des consommateurs. Certains de ces problèmes se rencontrent aussi au Sénégal. Une collaboration entre les producteurs aquacoles, les acteurs du secteur et les organismes de réglementation est nécessaire pour résoudre ces problèmes. L'Etat pourrait y jouer un rôle important.
32. En ce qui concerne la perception des consommateurs, beaucoup d'entre eux pensent encore que le poisson d'élevage est de moins bonne qualité que le poisson sauvage. Pour surmonter ce problème, l'Etat pourrait aider les aquaculteurs à éduquer les consommateurs sur les avantages de l'aquaculture, tels que les pratiques de production durables, la qualité constante du poisson d'aquaculture et la réduction de la pression sur les populations de poissons sauvages.
33. Les produits de l'aquaculture peuvent ne pas se vendre parce qu'ils ne se différencient pas des autres produits, en particulier des produits issus de la pêche de capture. Pour remédier à ce problème l'Etat pourrait fournir une assistance aux aquaculteurs en matière d'image de marque, d'emballage et d'étiquetage qui mettent en évidence les qualités uniques du produit, telles que son origine, ses méthodes de production et sa valeur nutritionnelle.
34. Les aquaculteurs, en particulier ceux qui se trouvent loin des centres urbains ou des grands axes routiers, rencontrent ou peuvent rencontrer des difficultés pour acheminer leurs produits vers les marchés. Ces problèmes d'accès au marché et de distribution des produits peuvent entraîner non seulement des coûts de transaction élevés, mais aussi une perte de

² A savoir la capacité à prouver la faisabilité économique des projets envisagés, la fourniture de garanties et les fonds propres de l'emprunteur.

qualité et de fraîcheur des produits, en particulier en l'absence d'un froid adéquat. Dans les deux cas, ils ont un impact négatif sur la rentabilité de l'entreprise. C'est par exemple le cas des huitres au Sénégal. Pour remédier à ce problème, l'Etat pourrait mettre en place et entretenir de bonnes infrastructures routières, comme il a été suggéré dans la section précédente. L'Etat, par le biais de services et de programmes spécifiques, pourraient également, par exemple, aider les aquaculteurs à établir des relations avec les détaillants, les grossistes et les fournisseurs de services alimentaires qui sont prêts à stocker et à promouvoir les produits de l'aquaculture.

35. Les entreprises aquacoles doivent se conformer aux réglementations relatives à la durabilité environnementale, au bien-être des poissons et à la sécurité alimentaire, entre autres. Lorsque les produits aquacoles sont destinés à l'exportation, le respect de ces réglementations peut s'avérer coûteux, en particulier lorsqu'il s'agit d'exporter vers différents pays dont les réglementations varient et sont souvent complexes. Pourtant, il est essentiel de se conformer aux réglementations pour gagner la confiance des consommateurs et obtenir l'acceptation du marché. Pour aider les aquaculteurs à cet égard, l'Etat pourrait leur faciliter l'accès aux réglementations des pays importateurs, par le biais de différents programmes de coopération entre pays et de représentations diplomatiques.
36. Comme toute entreprise, le secteur de l'aquaculture est soumis à l'instabilité du marché ; la demande, l'offre et les prix des produits aquacoles peuvent changer à tout moment, au niveau national ou mondial. Ces changements sont souvent dus à des facteurs imprévisibles et indépendants de la volonté des aquaculteurs, tels que les épidémies, les catastrophes naturelles, les événements politiques, les perturbations économiques et les guerres. Lorsqu'ils ne sont pas résolus, ces problèmes peuvent avoir une incidence négative sur la viabilité de l'entreprise. Les stratégies d'adaptation et d'atténuation des risques, telles que la diversification des produits et l'exploration de nouveaux marchés, sont quelques-uns des moyens d'y remédier, domaines dans lesquels l'Etat pourrait apporter leur appui.
37. La commercialisation des produits de l'aquaculture est également souvent limitée par le fait que les consommateurs connaissent et comprennent mal leurs avantages. C'est le cas de la spiruline au Sénégal. Une telle contrainte peut être surmontée en sensibilisant les consommateurs et en les éduquant sur les avantages et la valeur des produits de l'aquaculture ; un public bien éduqué et conscient de ces avantages consommera davantage de produits, ce qui poussera sa demande à la hausse et développera la croissance de son marché. L'Etat pourrait aider les aquaculteurs dans cette entreprise, par exemple en contribuant au financement de campagnes de marketing, de programmes de sensibilisation et de diverses plateformes pour communiquer la valeur unique des produits de l'aquaculture.
38. L'Etat pourrait également aider les aquaculteurs à explorer d'autres modèles d'entreprise et de commercialisation, tels que l'aquaculture contractuelle, les coopératives ou l'aquaculture communautaire. Avec l'aquaculture contractuelle, par exemple, les aquaculteurs ont un marché assuré, sont formés aux meilleures pratiques d'aquaculture et peuvent accéder aux semences et aliments de poissons de bonne qualité, ou même au financement, ce qui constitue une incitation à investir davantage dans le secteur.

4.1.6. Incitations

39. L'Etat peut stimuler l'investissement dans le secteur par différents moyens tels que les incitations fiscales, les incitations non fiscales et les bonnes pratiques d'investissement.
40. Incitations fiscales : les congés fiscaux (limités dans le temps) tels que les exonérations fiscales, les réductions d'impôts, les remboursements et remises d'impôts, les crédits d'impôts ou les paiements directs sur les intrants de production (aliments pour poissons, semences, engrais, etc.), les usines, les machines et les équipements augmentent la rentabilité d'une entreprise en réduisant sa charge fiscale globale, ce qui, en revanche, stimule l'investissement.
41. A l'exception de projets qui exigent de gros investissements en termes de machinerie, matériels et équipements, le secteur aquacole sénégalais ne bénéficie pratiquement pas d'incitations formelles. Du moment où il exclut les consommables (dont font partie les aliments dont le coût pèse trop lourd dans le bilan de leurs exploitations des entreprises aquacoles), le cadre incitatif actuel n'est pas propice au développement du secteur en général et ne favorise pas l'émergence de petites et moyennes entreprises en particulier, qui, pourtant, jouent un rôle important dans la croissance de l'industrie aquacole et l'amélioration du bien-être de la population dans de nombreux pays. L'Etat pourrait songer à appliquer les mesures incitatives inventoriées au paragraphe précédent au secteur aquacole pour lui permettre d'émerger et de croître.
42. Incitations non fiscales : les incitations non fiscales telles que la création rapide d'entreprises, l'enregistrement en ligne des investissements, la facilité et l'assistance pour l'obtention de visas et de permis de travail (si l'investisseur est étranger), les centres uniques de business qui fournissent des services notariaux, l'assistance pour les services et les exonérations liés à la fiscalité, la facilitation de l'accès aux services tels que l'eau et l'énergie, la fourniture de services de suivi pour accélérer la mise en œuvre des projets, et les garanties sur le rapatriement des bénéfices soulagent les entreprises de certains coûts de transaction et attirent davantage d'investisseurs dans le secteur. Certaines de ces pratiques ne sont pas encore en application au Sénégal, particulièrement en aquaculture.

4.1.7. Information et communication

43. Il est essentiel pour les investisseurs de disposer d'une solide infrastructure d'information publiquement disponible et facilement accessible afin de réduire les asymétries d'informations. L'obtention d'informations préalables à l'investissement peut prendre beaucoup de temps aux investisseurs potentiels. En rendant ces informations facilement accessibles au public, l'Etat réduira le fardeau de la recherche d'informations et permettra aux investisseurs potentiels d'économiser du temps et de l'argent, ce qui les incitera à investir.
44. La communication pourrait porter sur des éléments tels que le potentiel aquacole du pays, les zones d'opportunités aquacoles (zones de développement aquacoles dédiées), les principales espèces cultivées, les opportunités d'investissement actuelles, y compris sur la chaîne de valeur de chaque espèce, les réalisations tangibles et les actions incitatives mises en place par l'Etat pour stimuler le développement du secteur aquacole national, tels que

l'investissement dans les infrastructures de base, l'existence d'institutions réactives, les marchés inclusifs, l'innovation, la recherche-développement, les services d'éducation et de formation, les incitations fiscales et non fiscales, les procédures légères pour démarrer une entreprise aquacole, le cadre légal et réglementaire régissant le secteur, etc.

4.2 Guide de l'investisseur

45. Une entreprise aquacole réussie et durable nécessite une planification adéquate. Une telle planification implique une approche globale qui prend en compte différents facteurs. Cette section propose des étapes clés à suivre pour créer une ferme aquacole prospère.

4.2.1. Etape 1-Étude de marché et marketing

46. La première étape de la création d'une ferme aquacole comme entreprise consiste à comprendre le marché. Comprendre le marché signifie connaître le désir et la capacité des consommateurs à payer le produit aquacole envisagé à différents niveaux de prix et la quantité qu'ils peuvent acheter à ces niveaux de prix (demande), les préférences des consommateurs (quel produit) et les acheteurs potentiels. La connaissance du marché permettra aux investisseurs de décider quoi produire, pour qui produire et en quelle quantité.
47. En ce qui concerne les acheteurs potentiels (pour qui produire), l'étude de marché doit déterminer si l'investisseur doit cibler les marchés nationaux ou étrangers, ou les deux. Il est également important de connaître les catégories d'acheteurs : particuliers, magasins d'alimentation, restaurants, hôtels, etc. et la fréquence à laquelle ils souhaitent acquérir le produit. Il est également important de connaître les concurrents et leurs stratégies de marketing.
48. Une étape importante dans la phase initiale de planification d'une ferme aquacole consiste à réfléchir à l'avance, i.e. avant sa création, à la manière dont le produit de la ferme sera acheminé vers le marché une fois qu'il sera mûr et prêt à être vendu, et à analyser l'impact de ce processus sur la rentabilité de la ferme. Cette étape est réalisée en estimant le coût de la mise sur le marché du produit.
49. Les principales considérations à prendre en compte pour obtenir cette estimation sont la distance entre la ferme et le marché, i.e. l'emplacement des acheteurs ciblés, les installations à mettre en place pour conserver le produit avant de l'acheminer vers les acheteurs, le mode de transport qui sera utilisé pour acheminer le produit vers les acheteurs, ainsi que l'équipement et les outils qui seront nécessaires pour acheminer le produit vers les acheteurs.

4.2.2. Etape 2- Connaissance des éléments techniques

4.2.2.1 Identification et utilisation des intrants

50. La prochaine étape dans la planification d'une ferme aquacole consiste à identifier les intrants (facteurs de production) qui seront nécessaires à la création et à la gestion de la ferme. L'établissement et la gestion d'une ferme aquacole en tant qu'entreprise nécessitent des intrants qui relèvent de quatre grandes catégories : les ressources naturelles dont la terre, l'eau et les poissons (géniteurs et semences), le capital dont les outils, les machines,

les équipements et les bâtiments, l'infrastructure de production (comme les étangs, les réservoirs et les cages), les ressources humaines dont le physique, l'intellectuel et l'esprit d'entreprise, i.e. la capacité à organiser les facteurs de production pour produire et réaliser des bénéfices. Ces intrants doivent être identifiés. Il faut également décider du type d'infrastructure de production et du système d'exploitation à utiliser.

51. Une fois les intrants et le système aquacole déterminés, l'étape suivante consiste à décider comment combiner ces intrants pour tirer le maximum de profit de leur utilisation. Cela se fait en minimisant le coût de production. A ce stade, on décide s'il faut utiliser plus de machines que de main-d'œuvre, plus d'aliments que d'engrais, s'il faut stocker à des densités faibles, moyennes ou élevées, etc. La combinaison de facteurs conduisant au coût de production le plus bas devrait être celle qu'il faudra retenir pour arriver au produit désiré, tel que déterminé par la préférence du consommateur.

4.2.2.2 Détermination de l'emplacement de l'exploitation

52. Une autre étape de la planification de l'entreprise aquacole consiste à déterminer le lieu de production. Il s'agit de choisir l'emplacement de l'exploitation.
53. L'emplacement de l'exploitation est important. Il influence le coût de la mise en place des infrastructures de production et autres (telles que les étangs, les cages, les réservoirs et les installations de stockage), le coût de l'acheminement des intrants de production vers la ferme et de la sortie des produits de la ferme, affecte les rendements de la ferme, entre autres choses, et donc, souvent dans une large mesure, la rentabilité de la ferme. Un projet d'aquaculture réussi et rentable doit être situé dans un endroit optimal disposant de toutes les ressources nécessaires pour répondre à ses besoins spécifiques.
54. Lors de la sélection d'un site pour un projet d'aquaculture, il est important d'étudier les facteurs écologiques, biologiques, économiques et sociaux.
55. Les facteurs écologiques à considérer incluent notamment l'approvisionnement en eau, la qualité de l'eau, le climat, les caractéristiques hydrologiques, l'impact de l'activité sur l'environnement, les caractéristiques du sol et la topographie du terrain pour l'aquaculture terrestre. De tous ces facteurs, un approvisionnement en eau assuré en quantité suffisante et de qualité adéquate est le facteur le plus important à prendre en considération ; la qualité de l'eau est particulièrement importante.
56. Les espèces à élever, le type de système de culture à adopter, la technologie à utiliser, les interactions entre les systèmes et le milieu environnant sont les considérations biologiques et opérationnelles les plus importantes à prendre en compte dans la planification d'une ferme aquacole comme entreprise.
57. Les facteurs économiques et sociaux à prendre en compte comprennent l'accessibilité, les infrastructures telles que les cliniques, les écoles et les routes menant au site, les moyens de transport, la disponibilité de la main-d'œuvre pour travailler dans l'exploitation, la demande locale pour les produits aquacoles et le soutien du projet par les communautés environnantes, i.e. par exemple, le projet est-il susceptible d'entraîner des conflits parce qu'il entre en concurrence avec d'autres utilisateurs pour l'eau et l'espace ?

58. Le cas échéant, le site sélectionné devra se situer dans les ZDA ou ZOA (Zones d'Opportunités Aquacoles) déterminées par l'Etat.

4.2.3. Etape 3-Connaissance des risques et des stratégies d'adaptation et d'atténuation

59. Avant d'investir dans l'aquaculture, il est conseillé d'être conscient des risques encourus, de la mesure dans laquelle ils peuvent affecter la viabilité de l'entreprise, de connaître les stratégies d'adaptation et d'atténuation possibles et d'en tenir compte dans la prise de décision d'investissement.
60. Au niveau de l'exploitation aquacole, il peut y avoir des risques de production tels que des maladies et l'utilisation de mauvaises pratiques, notamment l'utilisation de semences infectées par des maladies, des densités de peuplement élevées qui augmentent la probabilité d'apparition de maladies, une mauvaise qualité et une mauvaise gestion des aliments, une gestion de la qualité de l'eau et une gestion des déchets inférieures aux normes ou l'absence de mesures de biosécurité ou des mesures inadéquates en matière de biosécurité.
61. L'existence de ces risques implique qu'il peut y avoir une mauvaise récolte. Les mauvaises récoltes peuvent également être dues aux problèmes d'alimentation électrique dans l'exploitation, par exemple si l'énergie est nécessaire pour pomper l'eau qui alimente les infrastructures de production ou pour faire fonctionner les aérateurs afin de maintenir des niveaux décents d'oxygène dans les milieux d'élevage. L'absence ou l'inadéquation des services d'approvisionnement en aliments pour poissons, en semences, en engrais et en produits chimiques ou des laboratoires de diagnostic, ainsi que les catastrophes naturelles, sont également des risques associés aux mauvaises récoltes et menacent donc la rentabilité des fermes aquacoles. Les risques liés à l'exploitation peuvent également être d'ordre environnemental, par exemple une pollution qui résulte en une mortalité élevée de poissons due aux maladies qu'elle entraîne ; ils peuvent aussi être d'ordre nutritionnel, par exemple.
62. Bon nombre de ces risques peuvent être atténués par une bonne gestion de l'exploitation. Un choix minutieux du site, le nettoyage des étangs ou cages avant la mise en charge, des canaux d'entrée et de sortie d'eau éloignés, un revêtement en plastique des étangs, une densité de mise en charge modérée, une sélection des semences qui permet de détecter les agents pathogènes, des aliments dont la formulation est bonne malgré leur coût, la gestion des effluents, l'accès à des installations de diagnostic et à du personnel technique, et des capteurs de qualité de l'eau font partie des stratégies d'atténuation des risques de perte de récoltes.
63. Il existe également des risques externes aux lieux de production. Ces risques et les stratégies d'atténuation associées sont examinés à la section (4.1.4). Toutefois, il convient d'ajouter un commentaire sur les risques de marché afin d'inciter les investisseurs à préparer des stratégies d'atténuation.
64. Outre la volatilité des prix des produits aquacoles évoquée précédemment, les risques de marché comprennent également les obstacles au commerce résultant de lois et d'accords internationaux nouveaux ou modifiés. Ils peuvent affecter la rentabilité d'une entreprise

aquacole en diminuant les revenus de la ferme et/ou en augmentant le coût d'acheminement des produits de la ferme vers le marché. Les changements dans le comportement des consommateurs en raison des hausses de prix qui peuvent les amener à consommer des produits de substitution, par exemple, font également partie des risques du marché. Ils tireront la demande du produit aquacole vers le bas, et donc la marge bénéficiaire de l'exploitation. L'une des stratégies pour gérer ces risques pourrait être de diversifier les marchés.

65. Les risques de marché hors exploitation peuvent également être de nature administrative, tels que les changements dans les réglementations de production et les changements dans les lois et réglementations relatives au commerce et au bien-être des poissons afin de les rendre plus strictes. Ils peuvent mettre en péril la rentabilité de l'exploitation, que ce soit du point de vue de la production ou du commerce, voire des deux. La stratégie de diversification des marchés pourrait aussi être utilisée pour atténuer ce genre de risques.

4.2.4. Etape 4- Prise de connaissance des cadres politiques, juridiques et réglementaires régissant l'aquaculture

66. Lorsqu'elles existent, les politiques, lois et réglementations nationales régissant l'aquaculture ne sont ni toujours simples ni faciles à trouver ; elles peuvent être dispersées dans différents textes législatifs tels que la loi sur l'aquaculture, la loi sur l'environnement, la loi sur l'eau, la loi sur le commerce ou le code des investissements. Avant d'investir dans l'aquaculture, il est important d'effectuer des recherches sur ces textes et de se familiariser avec leurs dispositions relatives à l'aquaculture. Le Code de l'aquaculture au Sénégal est disponible, clair et à jour. Une copie peut être obtenue en ligne ou auprès de l'ANA.
67. Il est également important de vérifier et de comprendre les politiques et les lois régissant l'établissement et la gestion des fermes aquacoles, y compris les pratiques aquacoles, la facilité d'accès à la terre et la sécurité d'occupation, l'utilisation de la terre et de l'eau et d'autres réglementations, l'existence de ZAD et ZOA. Cette recherche pourrait notamment s'intéresser à la facilité ou à la difficulté d'obtenir et de conserver un permis d'exploitation, aux conditions requises pour obtenir un permis d'exploitation, au coût, en temps et en argent, de l'obtention d'un permis et à la rigueur des lois environnementales et autres. Le Code de l'aquaculture au Sénégal et disponible l'ANA est le point d'entrée pour toute autre information.

4.2.5. Etape 5- Prise de connaissance de la gouvernance générale et du climat politique du pays

68. Un facteur important à vérifier pour décider d'investir dans l'aquaculture est la gouvernance et le cadre politique général du pays, ainsi que le climat politique. Entre autres, il est important de se renseigner sur l'historique de l'Etat à respecter les accords et de la justice à appliquer les décisions, en particulier pour les investisseurs étrangers. Le bilan de l'Etat sénégalais par rapport à ces aspects est très positif.
69. Il est également utile de vérifier les indicateurs de l'environnement macroéconomique et du climat politique pour s'assurer que des changements sont probables à court ou moyen terme et que ces changements, s'ils se produisaient, pourraient compromettre ses

investissements. Il est également essentiel d'évaluer l'opinion publique et la position des médias à l'égard de l'aquaculture.

70. L'évaluation de l'accès à des terres et à une eau de qualité pendant une période suffisante pour amortir l'investissement est tout aussi cruciale. S'il s'agit d'un investisseur étranger, il est essentiel de connaître les exigences spécifiques qui lui sont imposées, telles que l'obligation de transférer des connaissances techniques ou de partager la propriété de l'entreprise avec des locaux. La question de savoir qui contrôle l'embauche du personnel est également importante ; elle peut également peser sur la viabilité de l'entreprise et doit être connue avant la décision d'investir.
71. Un autre élément de gouvernance à vérifier avant de décider d'investir est celui des dispositions des lois et politiques commerciales existantes, tant pour le marché intérieur que pour les marchés d'exportation et d'importation. Il est essentiel de vérifier et de comprendre les accords commerciaux existants, les réglementations sur les mouvements de poissons vivants, les importations d'intrants de production tels que les géniteurs, les alevins, les aliments pour poissons et leurs ingrédients, les équipements et les machines, et d'apprécier leur implication sur la viabilité de l'exploitation envisagée, et cela doit être pris en compte dans la décision d'investir.
72. Les incitations font partie de la gouvernance. Elles sont abordées dans les sections précédentes. L'objectif de ce paragraphe est de rappeler aux investisseurs l'importance de vérifier le cadre de gouvernance du pays en ce qui concerne leur présence et les dispositions favorables aux investisseurs. A cette fin, les investisseurs peuvent vérifier le type et les dispositions des incitations fiscales et non fiscales prévues dans le cadre et les incitations spécifiques à l'investissement étranger dans l'aquaculture telles que les garanties de rapatriement du capital et des bénéfices.

4.2.6 Étape 6 - Évaluation économique et financière de l'investissement envisagé

73. À ce stade, l'investisseur évalue si l'entreprise envisagée est susceptible d'être rentable aujourd'hui et à l'avenir. Si la rentabilité à court et à long terme est probable, la marge bénéficiaire intéressante et les perspectives d'une bonne santé financière du projet sont prometteuses, le projet peut être poursuivi. Dans le cas contraire, il devrait être abandonné. La présente section fournit des indicateurs clés qu'il faut rechercher au cours de cette évaluation.

4.2.6.1 Évaluation de la performance économique

74. Bénéfice brut de l'entreprise : le bénéfice brut de l'entreprise (BBE) représente l'argent restant des revenus de l'exploitation après soustraction de tous les coûts de production.
75. Si le BBF est :
 - Zéro, l'entreprise est à son "seuil de rentabilité" ; ce qui signifie qu'elle ne gagne ni ne perd de l'argent ; les recettes provenant de la vente de ses produits sont égales aux coûts encourus pour réaliser ces mêmes produits. L'idée du projet peut être poursuivie ou abandonnée.

- Négatif, l'entreprise fonctionne à perte ; le projet n'est pas rentable. L'idée du projet devrait être abandonnée.
- Positif, l'entreprise peut être rentable ; l'idée du projet devrait être maintenue. L'investisseur passe à l'étape suivante de l'évaluation de la rentabilité de l'entreprise.

76. Bénéfice net de l'entreprise : le bénéfice net de l'entreprise (BNE) représente l'argent restant des revenus de l'exploitation après soustraction de tous les coûts de production et de tous les coûts qui ne sont pas liés à la production mais liés à l'entreprise, par exemple les frais publicitaires, de marketing, de commercialisation des produits de l'entreprise ou de recherche.

77. Si le BNE est :

- Zéro, l'exploitation est à son "seuil de rentabilité", ce qui signifie qu'après avoir comptabilisé tous les coûts de production et de non-production encourus par l'exploitation, elle ne gagne ni ne perd de l'argent ; les recettes provenant de la vente des produits de l'exploitation sont égales à ces coûts. L'idée du projet peut être poursuivie ou abandonnée.
- Négatif, le projet n'est pas rentable ; l'idée du projet devrait être abandonnée.
- Positif, le projet est rentable ; *l'investissement devrait être poursuivi.*

4.2.6.2 Évaluation de la performance financière

78. Lorsque l'évaluation économique du projet d'entreprise indique que « *l'investissement devrait être poursuivi* », la prochaine étape est de réévaluer la faisabilité de l'entreprise en utilisant les indicateurs financiers ; ils sont plus rigoureux que les indicateurs économiques.

79. La réévaluation des performances de l'entreprise à l'aide de méthodes plus rigoureuses rassure les investisseurs, renforce la confiance des prêteurs et les convainc de financer l'entreprise et incite d'autres investisseurs de se joindre au projet le cas échéant. En outre, bien qu'une entreprise aquacole puisse être en mesure de réaliser des bénéfices, il peut arriver qu'à certains moments de son activité, elle soit à court de liquidités et incapable d'acheter des intrants tels que des aliments pour poissons et de rémunérer la main-d'œuvre, et qu'elle se trouve ainsi dans l'obligation d'emprunter pour continuer à fonctionner. L'analyse financière révèle ces moments dans la vie de l'entreprise et indique à l'investisseur quand et combien il doit être préparé à emprunter. Cette section présente les étapes clés à suivre et les indicateurs à rechercher au cours cette évaluation.

80. Prévisions des états financiers. Les indicateurs à rechercher sont :

a. *État des résultats* (Bénéfices ou Pertes) qui indique le « Revenu Net de l'Entreprise' (RNE).

Si le RNE est :

- positif, l'exploitation est rentable pour la période spécifique au cours de laquelle elle a été évaluée ; le projet peut être poursuivi ;
- inférieur ou égal à zéro, le projet n'en vaut pas la peine ; le projet doit être abandonné.

b. *Bilan de l'exploitation*, qui contient trois indicateurs, à savoir les capitaux propres de l'exploitation (Valeur Nette), la solvabilité de l'exploitation et les liquidités de l'exploitation.

- Des capitaux propres (Valeur Nette) positifs indiquent une bonne santé financière de l'exploitation ; plus les capitaux propres sont élevés (Valeur Nette élevée), plus l'exploitation est en bonne santé financière.
- Une entreprise est solvable si la valeur de ses actifs est supérieure à celle de ses passifs (ses capitaux propres sont positifs). Plus cette valeur est élevée, plus l'entreprise est solvable.
- Une exploitation est liquide si la différence entre la valeur de son actif à court terme et celle de son passif à court terme est positive. Plus cette différence est élevée, plus l'exploitation est liquide.

c. *Flux de trésorerie* : un flux de trésorerie négatif indique que l'exploitation n'est pas bonne position financière ; elle a du mal à faire face à ses obligations et peut avoir besoin d'emprunter de l'argent pour continuer à fonctionner. Elle montre également que sa viabilité financière n'est pas assurée ; i.e., elle peut être confrontée à des difficultés financières si le problème de flux de trésorerie négatif persiste.

d. *Taux de rentabilité interne* (TRI). Si le TRI du projet est supérieur au coût du capital (taux d'actualisation), le projet a toutes les chances d'être rentable ; il vaut la peine d'être poursuivi. En outre, plus le TRI est élevé, plus le projet est souhaitable.

4.2.7. Etape 7-Préparation d'un Plan d'affaires (Business plan)

81. L'une des étapes les plus importantes de la planification d'un investissement dans une ferme aquacole est la préparation d'un « Plan d'affaires » aussi appelé « Business Plan ». Le succès d'une entreprise aquacole exige un Plan d'affaires complet.

82. Un Plan d'affaires aide les investisseurs à réfléchir au développement de l'entreprise en termes d'objectif, de mission, de produits, de gestion, de finances, de marchés, de concurrence et de risques, ainsi qu'à fixer des objectifs permettant de contrôler les performances économiques et financières de l'entreprise. Un Plan d'affaires est également un outil permettant d'assembler des fonds pour créer et gérer l'entreprise et d'aider les investisseurs à éviter les erreurs ou à reconnaître les opportunités cachées. Il est essentiel d'en avoir un avant de se lancer dans l'investissement dans l'aquaculture.

83. Un plan d'affaires type pour l'aquaculture comprend une page de titre, une table des matières et un résumé. Ces éléments constituent sa première partie principale. La deuxième partie principale du Plan d'affaires est son "corps principal", qui comprend l'anatomie du plan, un plan de marketing, des documents financiers et une section sur les risques et les mesures d'atténuation.

4.2.8. Étape 8 - Obtention du financement

84. L'argent est probablement la condition préalable la plus importante et, certainement, l'une des plus importantes pour la réussite d'une entreprise aquacole. Il est nécessaire pour acquérir les facteurs de production sans lesquels la production ne peut avoir lieu. L'argent

peut être nécessaire pour établir la ferme, comme l'achat ou la location de terres, l'achat de machines et d'équipements. Il peut également être nécessaire pour faire fonctionner la ferme, par exemple pour payer les employés ou acheter des semences, des aliments, du carburant ou de l'électricité. L'étape suivante dans la planification d'un investissement aquacole est donc l'obtention d'un financement.

85. Le financement peut provenir de plusieurs sources que les investisseurs peuvent explorer. La plus simple et la plus sûre est l'autofinancement, c'est-à-dire l'utilisation de l'épargne personnelle ou le réinvestissement des bénéfices de l'entreprise. L'essentiel est de commencer petit et de se développer progressivement sans financement extérieur.
86. L'Etat, les programmes et projets de développement, les ONG et les organisations philanthropiques accordent souvent des subventions pour créer ou développer des entreprises. Les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises sont des programmes qui offrent des services de mentorat, de mise en réseau et de financement. Ils soutiennent souvent les innovateurs et les startups en phase de démarrage.
87. Certains gouvernements disposent également de ce que l'on appelle des "investisseurs à impact social et des fonds durables" pour financer des projets qui promeuvent des pratiques aquacoles responsables. Si une entreprise aquacole s'aligne sur des objectifs sociaux ou environnementaux, elle peut avoir la possibilité d'être financée par ces fonds. L'Etat sénégalais pourrait explorer ce genre de financement pour épauler les investisseurs.
88. Le financement peut encore être obtenu auprès de particuliers, d'investisseurs en capital-risque, d'investisseurs providentiels ou d'institutions financières telles que les banques, les coopératives de crédit ou les institutions de microfinance pour les prêts aux entreprises. Des plans d'entreprise bien préparés avec des projections financières claires et un argumentaire convaincant sont essentiels pour solliciter de tels prêts.

4.2.9. Etape 9- Autres considérations

87. Les dernières étapes de l'investissement dans l'aquaculture peuvent inclure l'acquisition de permis et de licences, de sites d'élevage appropriés, la recherche de ressources humaines et d'intrants de production primaire adéquats, l'adhésion à des associations locales d'aquaculture, etc.

C. Guide pour les banques

88. Parmi les facteurs limitant l'émergence des investissements privés dans le secteur aquacole sénégalais figurent la réticence des banques à financer le secteur. Elles considèrent l'aquaculture comme un secteur à hauts risques, la majorité d'entre elles connaissent peu ou pas du tout l'aquaculture et ne sont pas suffisamment outillées pour évaluer les mérites des projets aquacoles qui leur sont soumis pour financement.
89. Pour lever cette contrainte, les banques pourraient :
 - Avoir parmi leur personnel un économiste d'aquaculture ou un spécialiste en aquaculture pour travailler avec leur personnel économiste dans l'évaluation des projets

- d'aquaculture en quête de financement ;
- Designer une ou des personnes parmi leur personnel pour suivre des formations ciblées de courte durée en aquaculture. De telles formations mettraient l'accent sur les notions et principes de base de l'aquaculture, la rentabilité des entreprises aquacoles, les risques liés à l'aquaculture et la manière d'évaluer et d'atténuer leur impact sur les entreprises aquacoles ;
 - Se familiariser avec des outils d'évaluation de la viabilité des entreprises aquacoles, comme l'UTIDA de la FAO, qui leur permettent et leur facilitent la tâche d'évaluer les mérites des Plans d'affaires des projets aquacoles ;
 - Recruter des consultants indépendants ou des cabinets de consultations spécialisés dans l'économie de l'aquaculture pour leur effectuer des analyses de faisabilité des projets aquacoles en quête de financement.