Photo : Ben Fraser/Chemonics Intl

Investir dans le Secteur Horticole au Mali

Conditions d'exploitation de coûts et qualité

USAID
DU PEUPLE AMERICAIN

INTRODUCTION

Les pays d'Afrique sub-saharienne prêtent de plus en plus attention aux conditions dans leurs pays qui rendent le secteur privé attrayant. Le Mali ne fait pas exception. Cette étude portant sur la compétitivité du Mali a été commandée par l'USAID. Elle donne un instantané des conditions d'exploitation de coûts et de qualité que les investisseurs étrangers rencontrent actuellement au Mali et dans dix autres pays d'Afrique sub-saharienne.

L'étude évalue la compétitivité – un ensemble de critères établis pour évaluer la capacité d'une entreprise à produire au Mali et dans plusieurs pays d'Afrique sub-saharienne. Lorsqu'une entreprise décide d'ouvrir une usine, un bureau de représentation ou un centre d'appel, elle doit évaluer plusieurs sites et choisir celui qui répond le mieux à ses besoins en matière d'accès aux matières premières et aux marchés de consommation tout en restant rentable. Cela suppose souvent un investissement majeur dans les ressources de l'entreprise ainsi que la tâche titanesque de collecter et d'analyser un large éventail d'informations, en particulier pour les investisseurs étrangers. L'analyse comparative est un outil que les entreprises utilisent souvent pour organiser leurs recherches et attribuer une valeur à chaque information en fonction de leurs propres priorités. Voir l'annexe A pour la méthodologie.

Les agences de promotion des investissements (API) utilisent de plus en plus une approche d'analyse comparative, qui ressemble à celle d'un investisseur, afin de connaître l'attrait que présente leur pays ou région aux yeux des investisseurs et de déterminer ses points forts et ses points faibles par rapport aux autres sites. Cette analyse comparative vise à voir le Mali par les yeux d'un investisseur étranger, comparé à dix autres pays d'Afrique sub-saharienne. Les objectifs de cette étude sont au nombre de quatre :

1) Observer les conditions de coûts et de qualité dans lesquelles fonctionnent les entreprises au Mali et dans d'autres pays d'Afrique sub-saharienne ;
2) Enquêter sur les raisons des décisions d'investissement prises au Mali et dans d'autres pays ;
3) Examiner les points forts et les points faibles du Mali par rapport à d'autres pays d'Afrique sub-saharienne, conformément à l'approche adoptée par les investisseurs étrangers ; et
4) Recommander des stratégies pour que le Mali puisse tirer profit de ses points forts et des éventuelles opportunités.

En collaboration avec les API de toute l'Afrique, six industries ont été choisies, sur la base de leur grande importance actuelle et future au Mali et en Afrique. Il s'agit de l'habillement, des textiles, des services partagés, du tourisme (secteur hôtelier), de l'horticulture et de la transformation des aliments et des boissons. Ce dossier décrit les conclusions de l'analyse comparative pour le secteur horticole.

Photos : Ben Fraser/Chemonics Intl

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS

Si l'horticulture malienne, orientée sur les exportations, est relativement restreinte comparée à celle d'autres pays d'Afrique sub-saharienne, le pays possède plusieurs facteurs qui peuvent attirer les investisseurs étrangers dans ce secteur. Les avantages du Mali sont, entre autres, une grande superficie de terre irrigable, une alimentation en eau abondante et relativement stable ainsi qu'un grand réservoir de main-d'œuvre rurale percevant un faible salaire.

L'horticulture malienne doit, dans l'immédiat, surmonter des inconvénients tels qu'une capacité de transport aérien limitée et une faible capacité logistique de la chaîne de froid tout en conservant l'avantage de faibles coûts du pays. Pour y arriver, une stratégie consiste à encourager la production de produits non périssables peu volumineux/de valeur comme la gomme arabique. Une autre stratégie consiste à renforcer les économies d'échelle par une plus grande commercialisation de la production en stimulant la création de zones commerciales de plus en plus grandes qui peuvent bénéficier d'une alimentation électrique et de services de télécommunications plus fiables. Par ailleurs, il est essentiel d'encourager des associations de producteurs qui peuvent diffuser les connaissances relatives aux techniques agricoles et aux marchés d'exportation afin de répondre au problème de pénurie de main-d'œuvre qualifiée locale.

Forces • Main-d'œuvre bon marché et abondante • Loi permettant aux étrangers d'être propriétaires fonciers • Grande superficie de terre irrigable • Alimentation en eau abondante et fiable • Stabilité politique et gouvernement démocratique favorable au commerce	**Faiblesses** • Faible capacité de transport aérien • Absence de logistique de la chaîne du froid • Dégradation due à de mauvais réseaux routiers • Frais de transport élevés du fait de la position d'enclavement du pays • Absence d'organisation du secteur • Main-d'œuvre peu qualifiée
Opportunités • Association d'agriculteurs • Plus grande commercialisation et économies d'échelle • Prix élevé/déficit de la gomme arabique • Capacité de transport aérien accrue et meilleur accès aux ports de mer • Relations directes avec les détaillants	**Menaces** • Concurrence régionale • Obligations en matière de certification pour l'exportation

Photo : Ben Fraser/Chemonics Intl

Photos : Susan Cantella / TradeMali

CONTEXTE

Le secteur horticole est exigeant en main-d'œuvre, sensible à l'évolution des coûts et compétitif. Le Mali est confronté à une rude concurrence des producteurs établis en Asie et en Amérique latine ainsi que des principaux pays d'Afrique sub-saharienne comme le Kenya (haricots verts), le Burkina Faso (mangues) et le Soudan (gomme arabique). Les fruits et légumes produits au Mali présentent un avantage comparé à ceux cultivés en Asie et en Amérique latine car ils ne font pas l'objet de taxes à l'importation sur les marchés américain et européen. Toutefois, la plupart des autres concurrents d'Afrique sub-saharienne bénéficient également d'un tarif zéro sur leurs exportations horticoles.

Les investisseurs de l'horticulture ont une vision d'investissement à moyen ou à long terme, accordent une grande valeur à la possibilité d'acquérir des terrains et préfèrent des environnements politiquement stables et favorables au commerce. D'autres considérations importantes pour les investisseurs sont les faibles coûts immobiliers et de la main-d'œuvre, combinés à une bonne infrastructure – en particulier une alimentation en eau fiable, une logistique de la chaîne du froid et une capacité de transport maritime – ainsi qu'un accès fiable aux terrains et aux marchés d'exportation. Les économies d'échelle et la commercialisation de la production sont également importantes du fait du taux élevé de rendement et de productivité qu'elles engendrent.

Les investisseurs maliens qui ont participé à cette étude sont essentiellement des entreprises locales et des co-entreprises qui se concentrent sur la production de haricots verts, d'okra, de melons, de mangues et de gomme arabique destinés à l'exportation aux États-Unis. Il s'agit d'entreprises relativement petites qui vendent aux grossistes et n'ont pas de rapports direct avec les détaillants. Aux yeux des investisseurs potentiels, l'absence de producteurs commerciaux à grande échelle ayant un accès direct aux marchés étrangers et l'absence d'acteurs étrangers en disent long sur le Mali moderne en tant que destination potentielle d'investissements dans l'horticulture.

Les sections suivantes comparent les conditions de coûts et de qualité du secteur horticole malien à celui de huit autres pays d'Afrique sub-saharienne, y compris les deux pays considérés comme hautement performants (les « points de référence ») que sont l'Afrique du Sud et le Kenya. Les tableaux présentés sont le résultat du modèle développé dans le cadre de l'*Enterprise Benchmarking* Program de la MIGA.

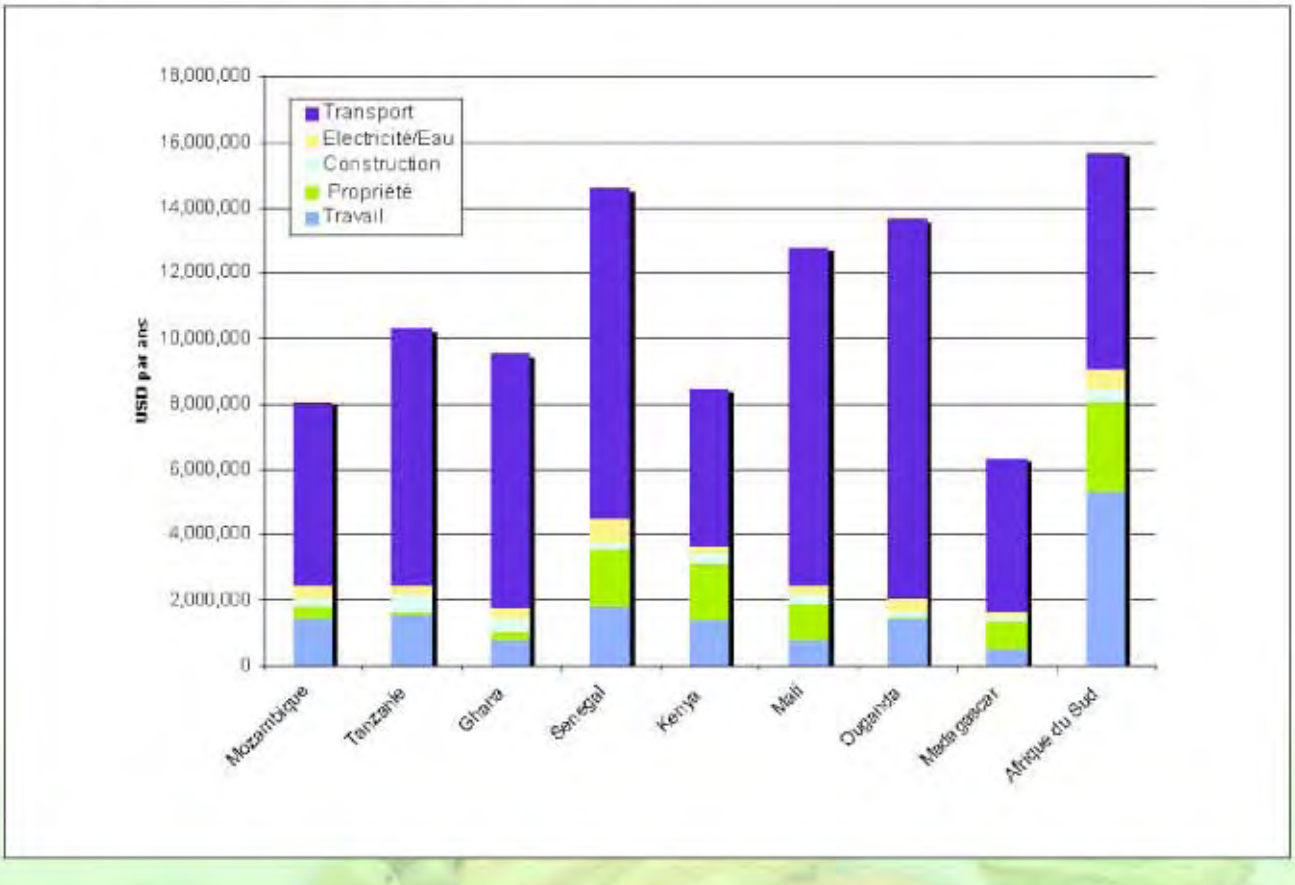
Photo : Ben Fraser/Chemonics Intl

Coûts

Principaux paramètres d'exploitation

- Personnel : 640 (12 cadres, 13 professionnels, 16 techniciens, 160 employés qualifiés, 439 employés non qualifiés)
- Consommation d'électricité : 250000 kWh/an à 200 KVA
- Consommation d'eau : 355000 m³/an
- Propriété : 100 ha
- Usine : Construction de 15000 m² ; amortie sur 20 ans
- Marché : Europe

Figure 1 : Comparaison des frais d'exploitation du secteur horticole



Coût de la main-d'œuvre

Le Mali dispose d'une main-d'œuvre bon marché pour une entreprise horticole. Les entreprises peuvent en particulier réaliser d'importantes économies de coût pour des catégories de main-d'œuvre telles que les cadres et les professionnels, et le salaire moyen des techniciens et des employés qualifiés et non qualifiés est également assez compétitif (voir figure 2).

Figure 2 : Coût annuel de la main-d'œuvre

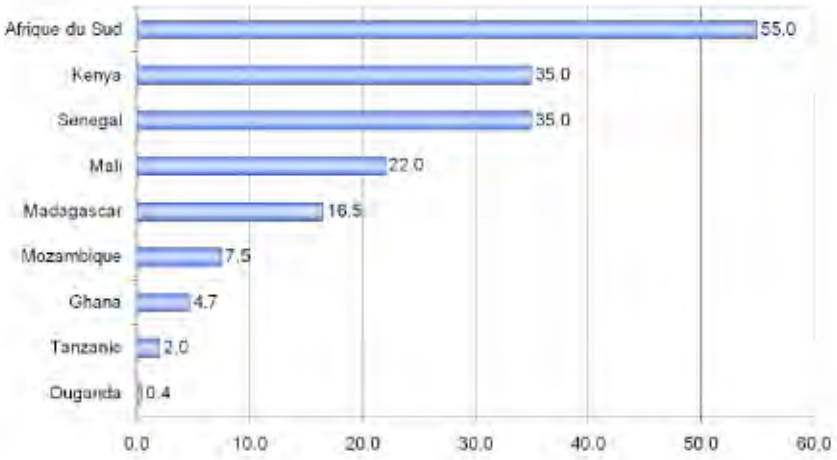
	Total	Cadres	Professionnels	Techniciens	Qualifiés	Non qualifiés
Afrique du Sud	5304509	609772	475114	318784	2267101	1633738
Sénégal	1805887	436960	252177	159145	420586	537019
Tanzanie	1555685	297370	294389	80117	220584	663225
Ouganda	1463944	270918	152807	67435	345959	626825
Mozambique	1423958	169142	157160	77466	550759	469431
Kenya	1370320	242061	208638	169148	295421	455052
Mali	789630	108314	54810	64608	232779	329120
Ghana	789250	62949	79755	44561	261999	339985
Madagascar	490666	99161	23569	40096	117111	210730

Photo : Mali Finance

Coûts immobiliers

Si le Mali présente un avantage unique dans la région en permettant aux investisseurs d'acheter et d'être propriétaires fonciers, les terres qui conviennent à l'horticulture sont assez chères: 22 USD/m2 (voir figure 3). Toutefois, cela est dû au fait que les transactions de vente de terres dans les zones rurales ne dépendent souvent pas de marchés immobiliers commercialement libres; de nombreux écarts affectent le prix réel du terrain que doivent payer les investisseurs. Cela peut donner des situations où des parcelles de terrain très proches sont vendues ou louées à des prix très différents.

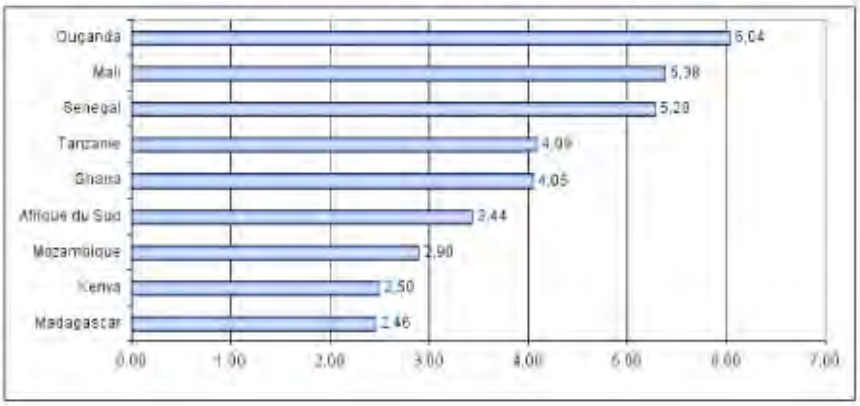
Figure 3: Prix des terrains agricoles *(USD/m²)*



Transport

La mauvaise situation géographique, enclavée, du Mali constitue l'un des plus grands obstacles pour attirer des investisseurs étrangers dans le secteur horticole, où un prix de transport abordable constitue l'un des principaux ingrédients d'une entreprise fructueuse (voir figure 4). Actuellement, des frais de transport aérien élevés sont dûs à la capacité de transport insuffisante, avec un seul vol vers Bamako par jour. Par ailleurs, le Mali a les frais de transport maritime les plus élevés de tous les pays étudiés du fait des frais de transport routier élevés jusqu'aux ports régionaux d'Abidjan et de Dakar.

Figure 4: Frais de transport aérien (USD/kg)

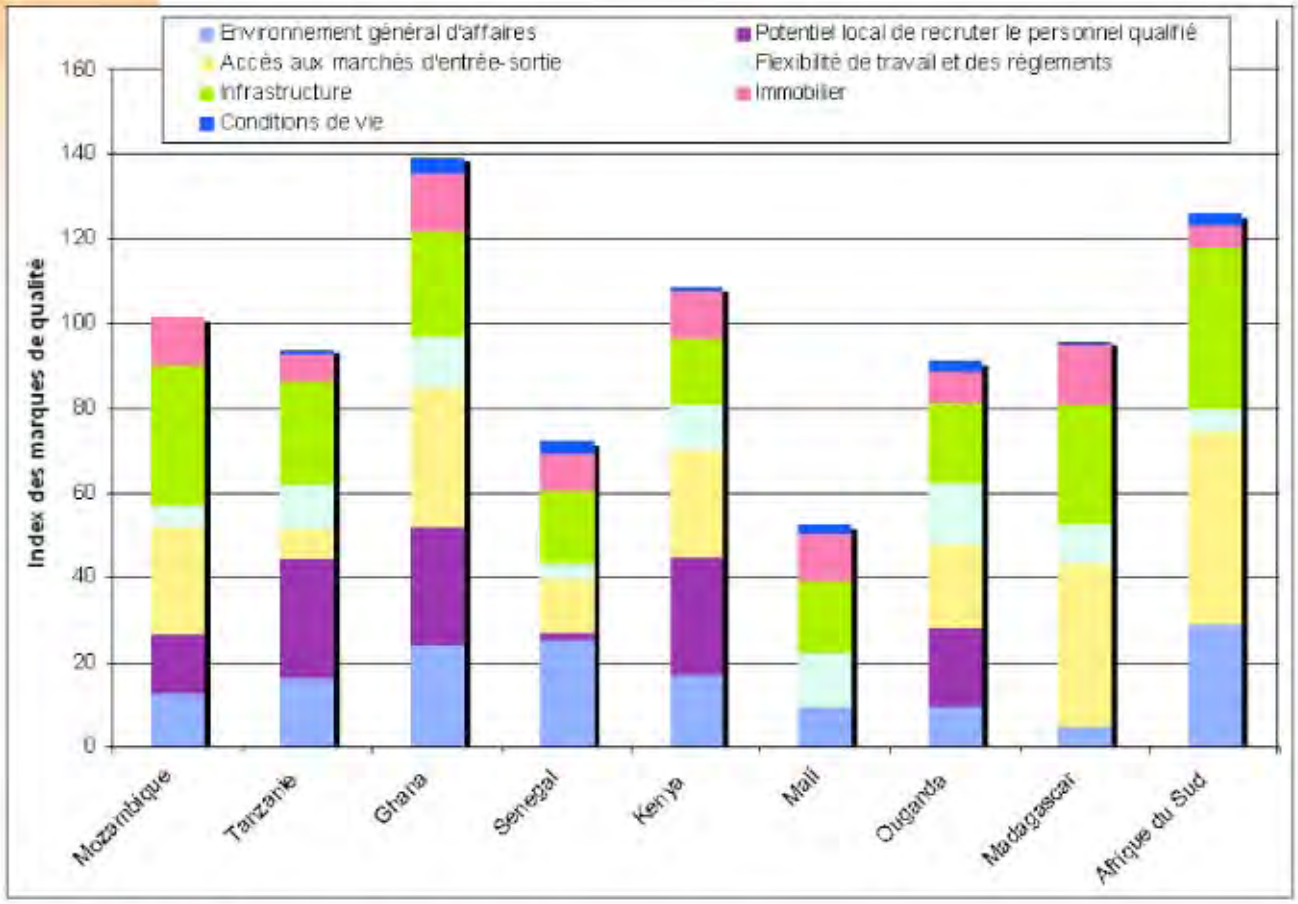


CONDITIONS D'EXPLOITATION

Les conditions d'exploitation de l'horticulture sont les pires, au niveau de la qualité, de tous les pays étudiés (voir figure 5). Le Mali a un résultat particulièrement mauvais pour la variable « accès », qui est le critère de choix de site le plus important dans cette industrie.

Sur la base des résultats de l'étude, les trois critères les plus importants aux yeux des investisseurs de l'horticulture, pour le choix du site, sont l'accès aux facteurs de production et aux marchés de consommation, les infrastructures et le cadre général des affaires.

Figure 5: Comparaison des conditions d'exploitation pondérées en matière de qualité dans le secteur horticole



Accès aux facteurs de production et aux marchés de consommation

La variable « accès » tente d'évaluer la présence et la taille d'un groupe industriel par les activités relatives d'exportation, l'utilisation de produits chimiques et de machines produits au niveau local et la taille du marché local (voir figure 6).

Figure 6: Résultats du Mali en matière d'accès pour le secteur horticole

Facteur d'accès	Résultat du Mali	Moyenne Afrique	Pays ayant le meilleur résultat
Compétitivité à l'exportation (facteur de pondération: 48 %)			
Position actuelle dans le classement des pays exportateurs de fruits et légumes	107	65,8	Afrique du Sud (8)
Changement de position dans le classement des pays exportateurs de fruits et légumes	101	60,9	Kenya (20)
Proximité des matières premières, composants, équipements et produits chimiques (facteur de pondération: 50 %)			
Pourcentage de matières premières, composants et équipements et produits chimiques importés	71,7	50,0	Afrique du Sud (31,7)
Taille du marché national (facteur de pondération: 2 %)			
Produit intérieur brut (millions d'USD)	4326	26342	Afrique du Sud (159886)

Plusieurs raisons expliquent pourquoi le Mali a obtenu un moins bon résultat que tous les autres pays étudiés pour la variable « accès ». Par exemple, la taille et l'expansion des exportations actuelles sont actuellement faibles à cause du manque de commercialisation, de frais de transport élevés et de conditions exigeantes de l'UE en matière de certification, qui ont à leur tour des répercussions négatives sur la gestion de la chaîne du froid et de la chaîne d'approvisionnement et sur l'accès à des capacités industrielles spéciales.

Ensuite, l'accès du Mali aux marchés d'exportation est gêné par l'absence d'organisation du secteur sous forme d'associations professionnelles, qui pourraient promouvoir les intérêts collectifs des entreprises horticoles maliennes en aidant les agriculteurs à établir des rapports directs avec les détaillants et en diffusant les connaissances parmi les ouvriers qualifiés ruraux, dont le niveau de connaissance de l'industrie n'est pas satisfaisant aux yeux des investisseurs actuels. Enfin, le fait que le Mali importe tous les produits, depuis les semences néerlandaises aux engrais français, en passant par les machines lourdes de l'UE, amoindrit encore son résultat dans cette catégorie.

Photo : Ben Fraser/Chemonics Intl

Infrastructure

La qualité du transport aérien et maritime, ainsi que la qualité de l'alimentation en eau figurent parmi les facteurs d'« infrastructure » les plus importants pour l'horticulture. Un transport aérien fiable est extrêmement important afin d'éviter des pertes dues à la détérioration de produits périssables et d'approvisionner de manière fiable les détaillants étrangers, en particulier vu la situation d'enclavement du Mali. Actuellement, le service marchandises d'Air France est l'unique option de transport aérien vers l'Europe, avec un vol par jour seulement. En général, les marchandises ne seront pas chargées dans l'avion si ce dernier a atteint sa capacité maximale, ce qui fait de l'exécution permanente des commandes de clients un réel problème. Par ailleurs, un mauvais accès aux infrastructures d'entreposage frigorifique et le mauvais état du réseau routier régional empêchent les exportateurs de tirer pleinement profit des ports de mer des pays voisins car de nombreux produits périssables sont détruits du fait de retard dans le transport routier, ce qui affecte les affaires de l'entreprise et la réputation des produits maliens à l'étranger.

Le Mali jouit d'une alimentation en eau relativement stable, comme en témoigne le nombre moyen de jours de pénurie d'eau repris ci-dessous, comparé aux autres pays étudiés. La disponibilité limitée de systèmes publics d'alimentation en eau et de la gestion des eaux usées n'est pas aussi importante pour l'horticulture que pour certains autres secteurs et a donc des conséquences limitées pour les investisseurs, même si l'augmentation des niveaux de produits chimiques et autres déchets dans l'alimentation en eau malienne est un problème potentiel pour les clients étrangers qui sont inquiets des niveaux de qualité des produits vendus sur leur marché.

Les investisseurs rencontrent également des difficultés du fait de la qualité relativement mauvaise des télécommunications. En dehors de Bamako, l'installation d'une ligne téléphonique conventionnelle peut être problématique. Les services mobiles, fournis par deux entreprises privées, ont fait une grande différence au cours des dernières années, mais restent chers.

La figure 7 montre tous les facteurs abordés, la moyenne pour l'Afrique, les résultats du Mali et des pays ayant le meilleur résultat.

Figure 7: Résultats du Mali en matière d'infrastructure pour le secteur horticole

Facteur d'infrastructure	Résultat du Mali	Moyenne Afrique	Pays ayant le meilleur résultat
Accès international (facteur de pondération: 5 %)			
N° de vols directs vers les États-Unis, l'UE et l'Asie	11	34,8	Afrique du Sud (125)
Arrivées de passagers par an	96 00	1049700	Afrique du Sud (6640000)
Qualité du transport aérien (facteur de pondération: 30 %)			
% de marchandises arrivées dans les délais	95	92,9	Afrique du Sud (99,5)
% de marchandises perdues	0,8	0,6	Madagascar et Mozambique (0)
Qualité du transport maritime (facteur de pondération: 7,5 %)			
% de marchandises arrivées dans les délais[1]	0	59,8	Afrique du Sud (97,3)
% de marchandises perdues[2]	100	37	Afrique du Sud (0)
Qualité du transport routier (facteur de pondération: 10 %)			
% de marchandises arrivées dans les délais	43	64,6	Sénégal et Tanzanie (0)
% de marchandises perdues	10	2,2	Tanzanie, Ghana et Sénégal (0)
Qualité des télécommunications (facteur de pondération: 7,5 %)			
Qualité du service téléphonique	2,6	3,0	Sénégal et Tanzanie (0)
N° de jours pour installer une nouvelle ligne téléphonique	118	54,5	Sénégal (3,4)
Qualité de l'infrastructure de TI (facteur de pondération: 5 %)			
Qualité du service Internet	1,0	3,0	Afrique du Sud (4,4)
N° de jours pour installer Internet	4,8	22,5	Mozambique (1,0)
Qualité de l'alimentation en électricité (facteur de pondération: 10 %)			
N° d'heures de panne par mois	52,0	63,9	Afrique du Sud et Maurice (0,4)
N° d'heures de baisse de tension par mois	1,1	58,7	Afrique du Sud (0)
Qualité de l'alimentation en eau (facteur de pondération: 20 %)			
N° de jours de pénurie d'eau par an	3,6	8,1	Kenya et Tanzanie (0)

Cadre général des affaires

La qualité du cadre général des affaires d'un pays est influencée par la stabilité politique et économique, la facilité avec laquelle les entreprises peuvent lancer une affaire, la protection de la propriété intellectuelle et l'imposition des sociétés, entre autres. Comparée aux autres pays étudiés, la qualité du cadre général des affaires malien a été jugée inférieure à la moyenne des pays étudiés. Le fait que le Mali soit l'un des pays les plus pauvres du monde pénalisera le Mali pour cette variable pendant un certain temps encore.

Figure 8: Résultats du Mali en matière de cadre général des affaires pour le secteur horticole

Facteur d'infrastructure	Résultat du Mali	Moyenne Afrique	Pays ayant le meilleur résultat
Stabilité économique, financière et politique (facteur de pondération: 65 %)			
Évaluation de la solvabilité du pays	23,7	32,2	Afrique du Sud (59,3) *Comparateur: France (92,7)*
Évaluation du risque du pays	31,2	40,4	Afrique du Sud (59,8) *Comparateur: Irlande (94,0)*
Affaires et bureaucratie (facteur de pondération: 25 %)			
N° de procédures requises pour lancer une affaire	13	12,1	Sénégal, Afrique du Sud, Lesotho (9) *Comparateur: Irlande (4)*
N° de jours requis pour lancer une affaire	42	62,9	Tanzanie (35) *Comparateur: France (8)*
Indice de perception de la corruption	3.2	3,3	Afrique du Sud (4,6) *Comparateur: Irlande (7,5)*
Jours pour le dédouanement	5,6[3]	8,5	Sénégal (3,3)
Imposition des sociétés (facteur de pondération: 10 %)			
Taux d'imposition des sociétés	35 %	31,8 %	Ouganda, Tanzanie, Ghana, Kenya (30 %) *Comparateur: Irlande (25 %)*
Taxe sur les ventes/TVA	18 %	16,5 %	Ghana (12 %) *Comparateur: Nigeria (5 %)*

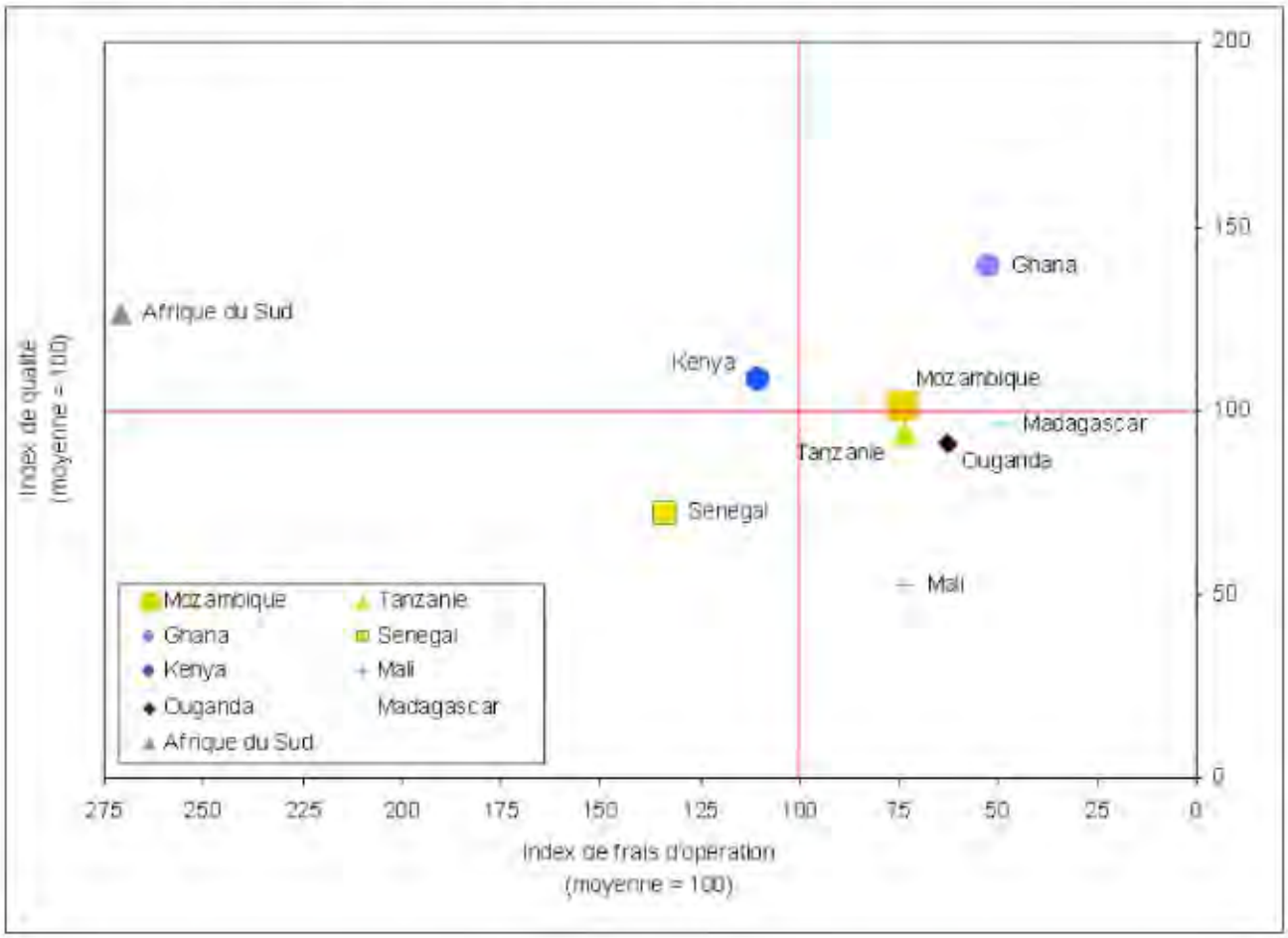
[1] Si le transport maritime n'existait pas, comme dans des pays enclavés tels que le Mali, la plupart des entreprises ont en général donné une note « 0 » à la variable « % de marchandises arrivées dans les délais ».
[2] Si le transport maritime n'existait pas, comme dans des pays enclavés tels que le Mali, la plupart des entreprises ont en général donné une note « 0 » à la variable « % de marchandises perdues ».
[3] Le nombre de jours nécessaires au dédouanement variait d'une industrie à l'autre, en fonction des réponses des entreprises interrogées au Mali et dans d'autres pays. Au Mali, les réponses étaient les suivantes: habillement (0,8 jour), textiles (3 jours), services partagés (5 jours), secteur hôtelier (14,6 jours), horticulture (5,6 jours) et transformation des aliments et des boissons (3,6 jours).

COMPARAISON COÛTS/QUALITÉ

L'étude a fait une représentation graphique des conditions de qualité et de coûts à la figure 9. La matrice représente les compromis entre les coûts et la qualité des opérations commerciales. Il faut constater que la matrice ne représente pas la compétitivité absolue de chaque pays participant, étant donné que la série de besoins en matière de qualité/coût varie légèrement d'un investisseur à l'autre, ce qui pourrait entraîner un choix de site différent. Toutefois, il est évident que le Mali doit améliorer ses conditions d'exploitation étant donné qu'à l'heure actuelle, les investisseurs peuvent en réalité faire des affaires dans un cadre de meilleure qualité ET à un coût moindre en décidant de s'implanter au Ghana, à Madagascar ou en Ouganda.

L'avantage du Mali en tant que cadre d'exploitation à faibles coûts de main-d'œuvre combiné à une vaste superficie de terres irrigables dans un cadre relativement stable n'a pas encore fait du pays une destination d'investissement dans l'horticulture attrayante du fait de la faible qualité des ses conditions d'exploitation. Par exemple, les faibles coûts de la main-d'œuvre sont compensés par l'absence d'expertise technique locale adaptée à une industrie horticole orientée sur les exportations, obligeant de nombreuses entreprises à engager des expatriés plus chers, en particulier pour des postes dans l'agronomie. L'attrait que présentent l'abondance de terrains au Mali et la reconnaissance du droit des étrangers à être propriétaires fonciers – unique argument de vente auprès des investisseurs – est atténué par le prix des terrains relativement élevé et par la difficulté d'acquérir des parcelles suffisamment grandes pour la production commerciale. La situation est davantage exacerbée par des frais de transport très élevés, qui découlent d'une capacité de transport aérien inadéquate et d'une mauvaise logistique de la chaîne du froid. Enfin, l'accès en franchise aux marchés d'exportation est compensé par le manque d'effort coordonné des associations de producteurs et du gouvernement pour promouvoir activement les produits maliens en demandant l'aide de gouvernements étrangers pour surmonter des restrictions réglementaires comme l'ISO et l'EurepGAP.

Figure 9: Matrice de coûts/qualité dans le secteur horticole (hors frais de transport)



RECOMMANDATIONS

Le problème pour l'horticulture malienne consiste, dans l'immédiat, à surmonter des inconvénients tels qu'une faible capacité de transport aérien et une mauvaise logistique de la chaîne du froid tout en préservant l'avantage du pays en matière de faibles coûts. Cela est possible en :

- Encourageant la production de produits non périssables de faible volume/grande valeur, comme la gomme arabique. À l'heure actuelle, il y a une pénurie de ces produits et leurs prix sont plusieurs fois supérieurs à ceux de tous les autres produits cultivés au Mali. Le Mali a un énorme potentiel d'approvisionnement des marchés internationaux en gomme arabique, dont 85 % de la production est actuellement réalisée au Soudan, ravagé par un conflit.

- Encourageant les associations de producteurs qui peuvent diffuser les connaissances relatives aux techniques agricoles et aux marchés étrangers et promouvoir les intérêts des agriculteurs maliens sur les marchés internationaux, et la prise de conscience ultérieure des différentes conditions pour avoir accès aux marchés étrangers.

- Simplifier les procédures et obligations en matière de certification des exportations au Mali.

À plus long terme, le gouvernement peut s'attaquer au problème de la mauvaise qualité de la main-d'œuvre qualifiée en prêtant une plus grande attention à l'enseignement dans les zones rurales, en particulier à l'enseignement technique visant à enseigner les techniques agricoles et à renforcer la connaissance des conditions de certification de leurs produits par les autorités du pays exportateur.

USAID

imprim color • bamako