Investir dans le Secteur Hôtelier et Tourisme au Mali

Conditions d'exploitation de coûts et qualité

USAID
DU PEUPLE AMERICAIN

Photos : Ben Fraser/Chemonics Intl

Photos de couverture : Ben Fraser/Chemonics Intl

INTRODUCTION

Les pays d'Afrique sub-saharienne prêtent de plus en plus attention aux conditions dans leur 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'Agence de Développement Internationale des États-Unis d'Amérique (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 établi 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.

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 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 hôtelier (tourisme).

Photo : Ben Fraser/Chemonics Intl

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS

À l'heure actuelle, les hôtels maliens accueillent essentiellement des clients d'affaires tandis que le secteur du tourisme d'agrément reste relativement limité par rapport à celui du Kenya, de l'Afrique du Sud et de la Tanzanie. Toutefois, l'absence actuelle de demande ne signifie pas que le secteur du tourisme d'agrément n'a pas d'avenir au Mali. Au contraire, le Mali propose de nombreuses attractions naturelles et culturelles, notamment des voyages à la « mystérieuse » Tombouctou et à Djenné, et des voyages organisés pour explorer les traditions tribales africaines. Par ailleurs, le pays est jugé plus sûr que la plupart d'autres destinations d'Afrique sub-saharienne, un avantage qui a des implications positives sur le développement de ce secteur. Combinées à des alimentations constantes en eau et en électricité, ces conditions présentent de grandes opportunités de croissance dans un avenir proche.

En dépit de points faibles moins essentiels, comme la difficulté de recruter des employés qualifiés et l'impact négatif de la corruption sur les niveaux d'activités économiques, le problème le plus important que rencontre le Mali est la nécessité de surmonter l'absence de prise de conscience de son potentiel touristique sur les grands marchés régionaux et internationaux. Une première mesure en ce sens pourrait consister à lancer une campagne de marketing prolongée à l'intention des marchés régionaux et les marchés européens francophones et qui cherche à tirer profit de la tendance actuelle vers les destinations touristiques « exotiques » en mettant l'accent sur le caractère unique et sur l'authenticité du Mali. Parallèlement, le gouvernement doit élaborer, en temps opportun, une stratégie touristique complète qui englobera des plans directeurs par étapes ainsi que le découpage en zones des sites ciblés comme Tombouctou qui donnent des conseils pour protéger l'architecture et l'héritage qui font l'attrait des sites à l'origine. À plus long terme, cette stratégie devrait également aborder les lacunes en matière d'infrastructure qui gênent actuellement le déplacement des touristes. Par exemple, le gouvernement peut mettre en place un régime réglementaire le plus favorable possible pour les opérateurs commerciaux et de compagnies de charters qui tenteront de satisfaire la demande de transport aérien et vers le pays lorsque davantage de touristes commenceront à considérer le Mali comme une destination de vacances viable. Ce n'est qu'en combinant une campagne de marketing claire et régulière et une stratégie de développement du secteur bien pensée que le Mali réussira à tirer profit de ses nombreuses attractions naturelles et culturelles.

Forces	Faiblesses
• Héritage culturel riche • Beauté naturelle • Niveau de sécurité supérieur à la moyenne • Alimentations constantes en eau et en électricité • Stabilité politique et gouvernement démocratique favorable au commerce	• Nombre peu élevé d'arrivées de passagers • Absence de vols internationaux directs • Absence de prise de conscience du potentiel touristique du Mali sur les grands marchés • Absence de main-d'œuvre qualifiée • Impact négatif de la corruption sur l'activité commerciale
Opportunités	**Menaces**
• Intérêt croissant pour de nouvelles destinations • Attrait croissant du tourisme culturel • Conflit politique dans les pays voisins • Lien entre le développement hôtelier et la demande touristique, qui se renforcent mutuellement	• Concurrence régionale • Marketing flou ou irrégulier • Impossibilité à développer une stratégie complète de développement de l'industrie

Photo : Aïssata C. Sylla - Mali Finance

Photo : Aïssata C. Sylla - Mali Finance

CONTEXTE

Étant donné que la production et la consommation de services touristiques doivent avoir lieu au même endroit, l'existence du marché à l'endroit où les services sont offerts revêt une importance beaucoup plus grande que pour les secteurs manufacturiers. Les attractions touristiques qui peuvent contribuer à augmenter la taille du « marché » (c.-à-d. le nombre de touristes) et l'existence de tout moyen pour augmenter le marché futur (c.-à-d. l'accès au site) sont donc beaucoup plus importantes à l'heure d'examiner la compétitivité d'un hôtel.

Les investisseurs du secteur hôtelier ont tendance à se concentrer sur la construction d'un hôtel près d'une attraction locale, comme un site historique, un cadre naturel ou un centre d'affaires. La disponibilité de biens immobiliers près de sites naturels et culturels est la considération la plus importante aux yeux des investisseurs, suivie de la disponibilité et du coût de main-d'œuvre qualifiée et de la qualité des infrastructures locales. La plupart des promoteurs tiennent également compte des coûts de construction, du nombre de vols directs et du nombre d'entreprises qui pourraient attirer les voyageurs d'affaires dans la région et de la possibilité d'étendre leur marque au niveau régional.

Un projet viable de développement hôtelier requiert en général un promoteur hôtelier pouvant et voulant apporter une mise de fonds initiale pour construire l'hôtel ainsi qu'un exploitant hôtelier de confiance pour gérer avec succès l'exploitation de l'hôtel une fois ce dernier construit. Les deux acteurs ont des motivations différentes, mais un projet rentable requiert les deux. Les promoteurs hôteliers seront sensibles à la disponibilité et au coût des terrains et de la construction. Étant donné qu'ils apporteront une importante mise de fonds initiale, qu'ils espèrent récupérer au fil du temps, ils peuvent se soucier de la stabilité du cadre général des affaires à long terme. Pour les exploitants hôteliers, les frais d'exploitation sont essentiels, en particulier le coût de la main-d'œuvre, qui constitue le principal élément des frais d'exploitation. Par ailleurs, étant donné que le tourisme consiste à apporter des « expériences » pour lesquelles les personnes veulent payer, la qualité des ressources humaines permettant de créer des rencontres positives devient essentielle. La taille du marché, déterminée par l'arrivée de touristes et l'accès au site, est l'autre élément de l'équation pour permettre aux exploitants de déterminer la viabilité du projet hôtelier. La stabilité économique et politique générale et la sécurité qui en découle peuvent également être l'objet de grandes préoccupations pour les exploitants, étant donné qu'elles peuvent affecter directement le flux de touristes.

À l'heure actuelle, les hôtels maliens sont, pour la plupart, détenus par des étrangers ou exploités en co-entreprises par des investisseurs maliens et étrangers, avec un investissement moyen qui avoisine 18 millions d'USD par hôtel. Certains hôtels fonctionnent avec des contrats de gestion de chaînes d'hôtels étrangères. Les clients d'affaires représentent 85 à 90 % de la clientèle des hôtels maliens. Les hôtels qui ont participé à cette étude offraient entre 40 et 120 chambres environ et étaient en général dotés d'un restaurant, d'une salle de remise en forme et d'un terrain de golf. Les clients des hôtels interrogés provenaient essentiellement d'Afrique de l'Ouest, mais également de France, d'Allemagne, des États-Unis et du Canada.

Photo : Aissata C. Sylla - Mali Finance

COÛTS

Principaux paramètres d'exploitation

- Personnel: 225 (10 cadres, 6 professionnels, 23 techniciens, 81 employés qualifiés, 105 employés non qualifiés)
- Consommation d'électricité: 2,8 millions de kWh/an à 710 KVA
- Consommation d'eau: 62000 m3/an
- Propriété: 8 ha, construite
- Bâtiment: Construction de 18600 m2; amortie sur 20 ans

L'étude a calculé les frais d'exploitation annuel d'un hôtel type avec des paramètres d'exploitation prédéfinis. Les résultats du calcul sont illustrés dans la figure 1. Les trois plus grandes préoccupations en matière de coûts pour les investisseurs sont le prix de l'immobilier, les salaires et le coût de construction. Sur la base de ces considérations, le Mali présente une structure de coûts relativement faible comparée aux autres pays étudiés. La section suivante examine plus en profondeur les trois plus grandes motivations de coût identifiées par les investisseurs du secteur hôtelier.

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

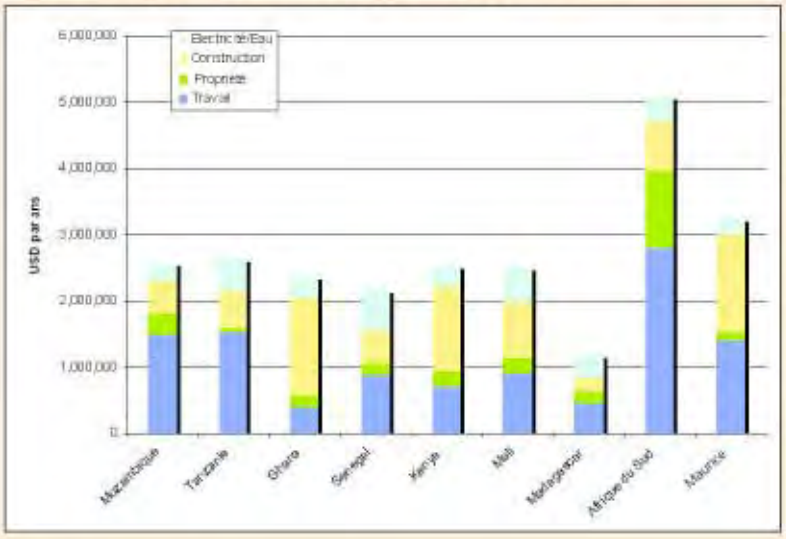


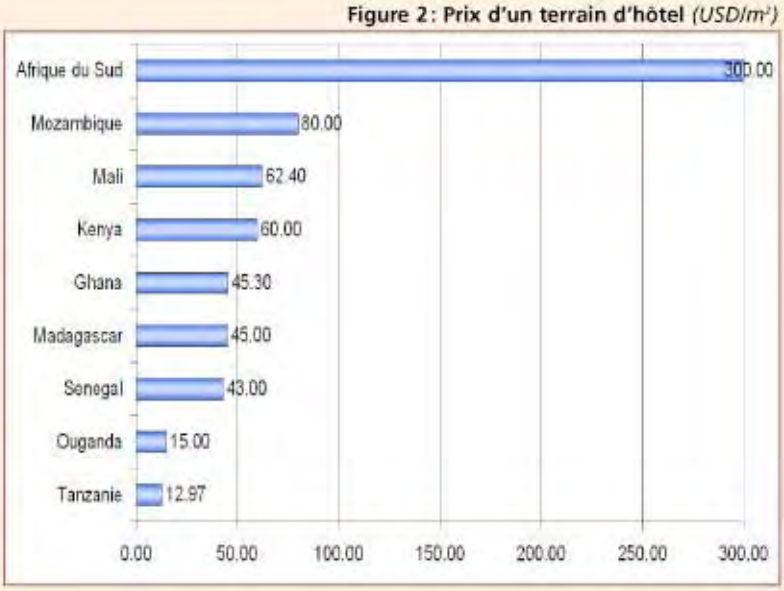
Photo : Ben Fraser/Chemonics Intl

Coûts immobiliers

Si le prix de l'immobilier est le principal élément de coût examiné par les investisseurs du secteur hôtelier, les décisions relatives à l'implantation d'un hôtel au Mali ou dans un autre pays se basent rarement uniquement sur ce prix, vu que les éléments touristiques peuvent grandement varier d'un pays à l'autre. Ainsi, lorsque la décision de construire un hôtel touristique près d'un site a été prise, les promoteurs étudient le prix des parcelles disponibles dans cette région.

L'étude a rassemblé des données sur le prix moyen d'un terrain « touristique » dans chaque pays, ce qui, dans le contexte africain, implique en généralement un site situé en bord de plage ou dans une réserve de gibier. L'étude a conclu qu'à 62,40 USD/m_, le prix d'un terrain touristique au Mali est le troisième plus élevés des pays étudiés.

Figure 2: Prix d'un terrain d'hôtel *(USD/m²)*



Coût de la main-d'œuvre

Les salaires constituent l'élément le plus important des frais d'exploitation annuels des hôtels dans la plupart des pays étudiés. L'étude a révélé que le Mali offre une structure de coût de la main-d'œuvre relativement modérée pour l'exploitation d'un hôtel. Des économies importantes peuvent être réalisées, par rapport à l'Afrique du Sud, la Tanzanie et le Sénégal, dans toutes les catégories de main-d'œuvre, à l'exception des cadres, ce qui est dû à l'obligation de recruter des expatriés qui coûtent cher en l'absence de cadres locaux qualifiés. Dans le même temps, le Mali n'est pas aussi compétitif, au niveau du coût de la main-d'œuvre, que le Kenya, Madagascar et le Ghana (voir figure 3).

Figure 3: Coût annuel de la main-d'œuvre

	Total	Cadres	Professionnels	Techniciens	Qualifiés	Non qualifiés
Afrique du Sud	2799772	381107	263844	503453	1013160	638208
Tanzanie	1535292	303932	163411	412825	376342	278783
Mozambique	1495061	473641	126565	230301	337752	326802
Sénégal	1223146	276454	98377	281506	326636	240174
Mali	911565	304378	65598	145479	233920	162190
Kenya	710206	191565	65699	119518	199665	133760
Madagascar	459633	212718	46969	44060	81769	74117
Ghana	395720	42951	36508	46478	135898	133885

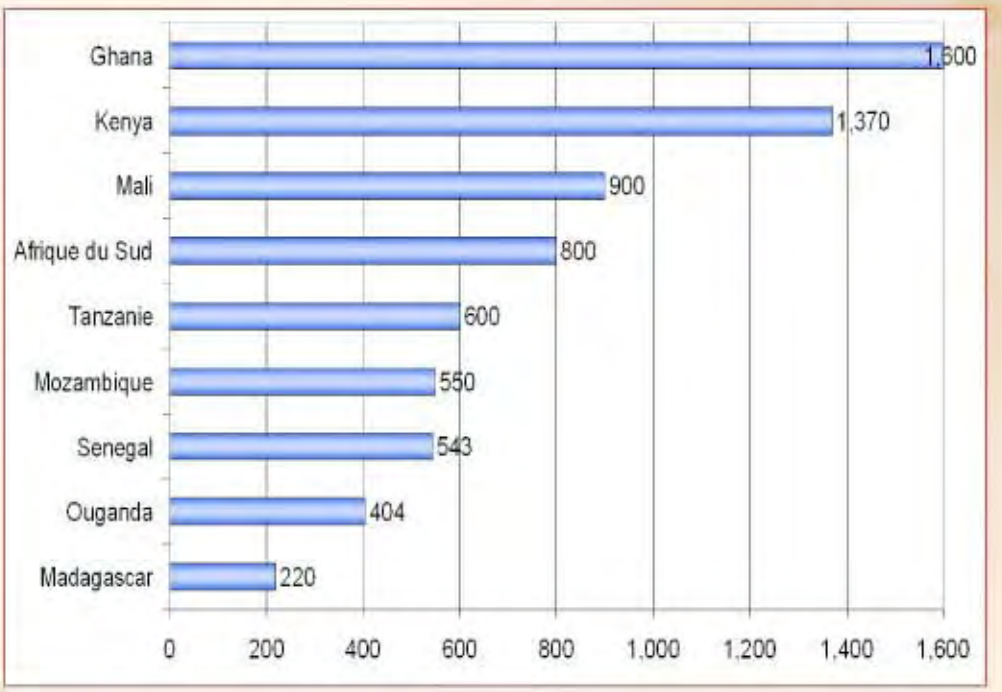
Photo : Ben Fraser/Chemonics Intl

Coût de construction

Le coût de construction est un autre facteur qui peut varier fortement, même au sein d'un pays. Pour conserver une approche uniforme pour tous les pays, le modèle utilise les frais de construction d'un hôtel cinq étoiles dans la capitale du pays.

Du fait de l'absence de facteurs de production fournis au niveau local, de la position enclavée du pays et de l'infrastructure inférieure à la moyenne, le coût de construction d'un hôtel cinq étoiles au Mali avoisine 900 USD/m_, qui est le troisième parmi les pays étudiés et est même supérieur à celui d'Afrique du Sud (voir figure 4).

Figure 4: Coût de construction d'un hôtel *(USD/m²)*

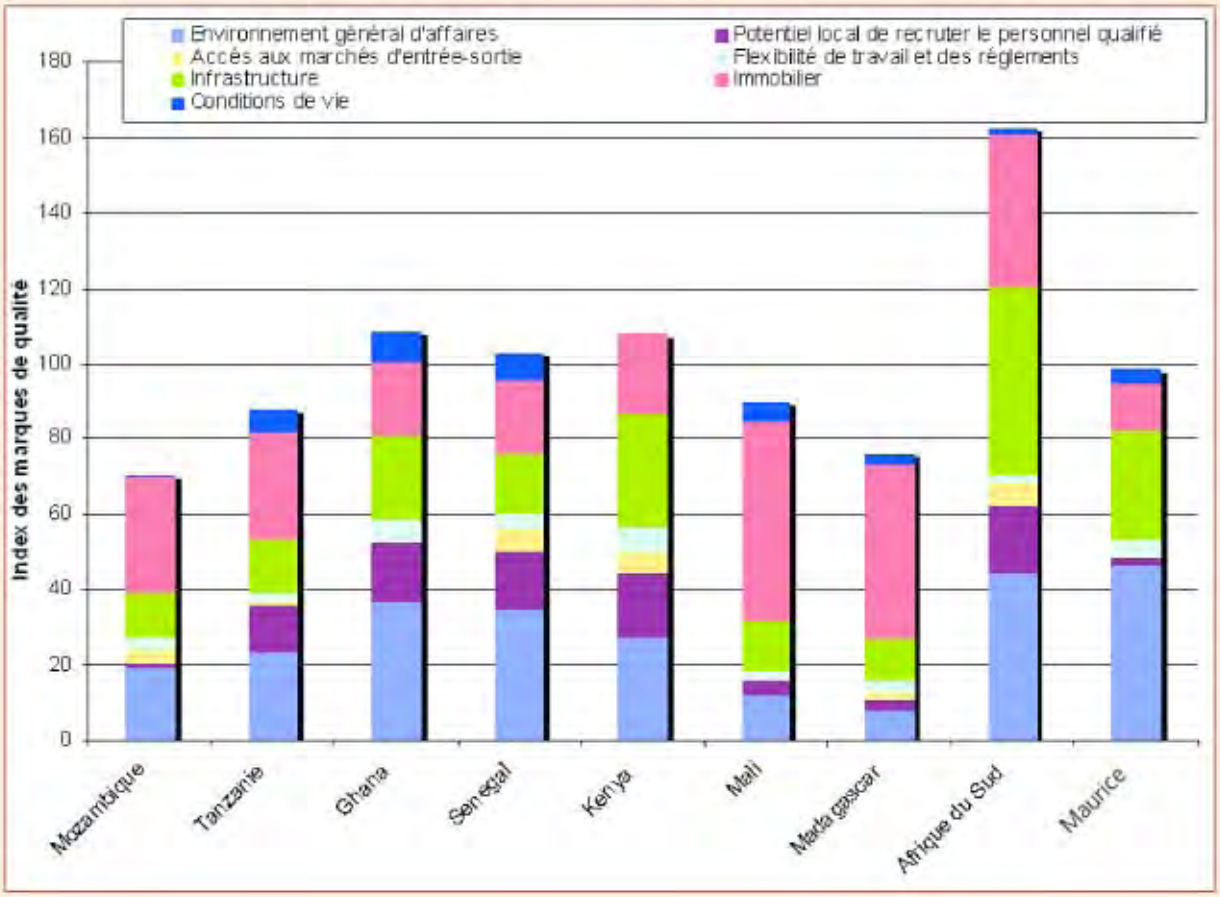


CONDITIONS D'EXPLOITATION

Sur la base des résultats de l'étude, les trois plus importants critères de sélection de site pour les investisseurs du secteur hôtelier et du tourisme sont la disponibilité de biens immobiliers, le cadre général des affaires et les infrastructures.

Le Mali est confronté à une rude concurrence, au niveau des conditions de qualité de l'industrie du tourisme, de la part de ses voisins, comme le Ghana et le Sénégal, et des grands pays africains, comme le Kenya et l'Afrique du Sud (voir figure 5). Malgré cela, le Mali est relativement compétitif pour cette variable, principalement du fait qu'il a le meilleur résultat de tous les pays étudiés concernant la variable la plus importante non liée aux coûts pour les investisseurs du secteur hôtelier: la disponibilité de biens immobiliers. Combinée à un niveau de sécurité supérieur à la moyenne pour un pays d'Afrique sub-saharienne, à une bonne alimentation en eau et à l'alimentation en électricité la plus fiable des pays étudiés, le Mali dispose des ingrédients nécessaires pour attirer les touristes, en particulier les touristes d'agrément qui apprécie la beauté naturelle et culturelle exotique de ses campagnes.

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



Disponibilité de biens immobiliers

Il est difficile de classer et de mesurer le type de terrain qui répond aux besoins de tous les investisseurs car les propriétaires d'hôtels n'ont généralement pas des préférences semblables en matière immobilière. La première position du Mali pour cette variable, combinée à la possibilité pour les investisseurs étrangers d'être propriétaires fonciers au Mali, est le plus grand avantage du pays dans l'industrie hôtelière.

L'étude a utilisé une moyenne de deux variables pour évaluer la « disponibilité de biens immobiliers ». Les investisseurs du secteur hôtelier ont été invités à donner le nombre de propriétés qu'ils ont examinées avant de prendre leur décision. Ce résultat a été combiné à la « disponibilité de terres arables » dans chaque pays pour arriver au résultat « disponibilité de biens immobiliers ».

Photo : Ben Fraser/Chemonics Intl

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 6: Résultats du Mali en matière de cadre général des affaires pour le secteur hôtelier

Facteur du cadre général des affaires	Résultat du Mali	Moyenne Afrique	Pays ayant le meilleur résultat
Stabilité économique, financière et politique (facteur de pondération: 60 %)			
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	14,6	19,3	Sénégal (6,7)
Imposition des sociétés (facteur de pondération: 15 %)			
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 %)*

Photo : Aïssata C. Sylla - Mali Finance

Infrastructure

Bien que le Mali obtienne de bons résultats en matière de qualité de l'alimentation en eau et en électricité, ces variables sont moins importantes aux yeux des investisseurs du secteur hôtelier étant donné que les hôtels peuvent résoudre les problèmes dans ce domaine, et le font souvent, en installant des générateurs électriques et des installations de stockage d'eau. Par ailleurs, la principale préoccupation pour ces investisseurs est le nombre de vols directs vers des marchés touristiques. Le Mali a de mauvais résultats pour cette variable, comme le montre le faible nombre de vols et d'arrivées de passagers de l'UE (le plus important marché du Mali à l'heure actuelle), des États-Unis et d'Asie. En comparaison, le Kenya dispose de 40 vols par semaine vers l'Europe et 18 vers l'Asie, tandis que l'Afrique du Sud a 10 vols directs vers les États-Unis, 92 vers l'Europe et 23 vers l'Asie (voir figure 7).

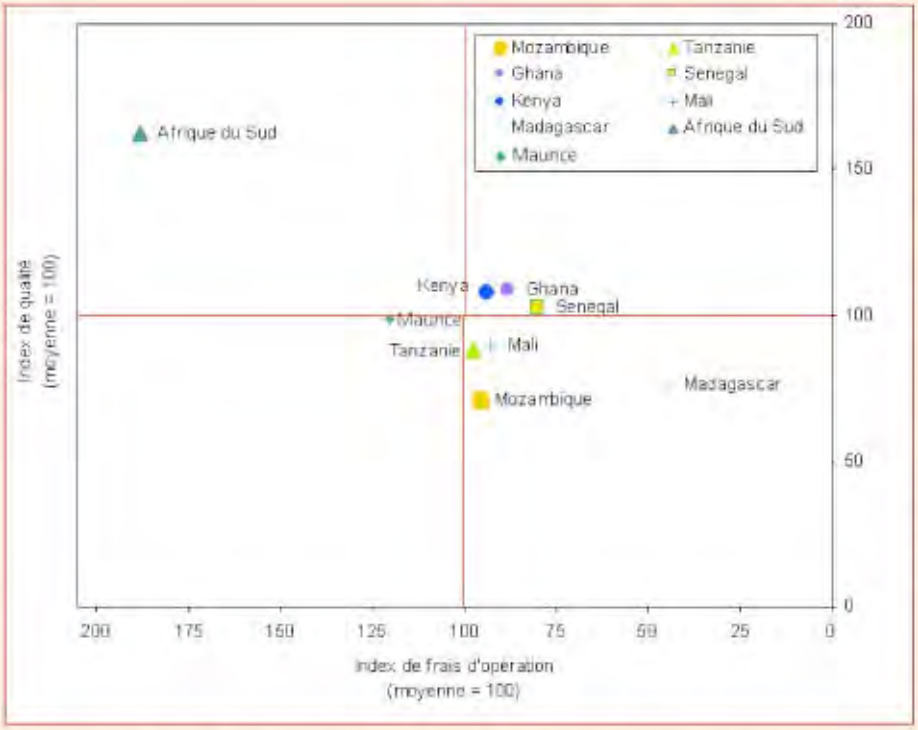
Figure 7 : Résultats du Mali en matière d'infrastructure pour le secteur hôtelier

Facteur d'infrastructure	Résultat du Mali	Moyenne Afrique	Pays ayant le meilleur résultat
Accès international (facteur de pondération : 77 %)			
Nb de vols directs vers les États-Unis, l'UE et l'Asie	11	34,8	Afrique du Sud (125)
Arrivées de passagers par an	96 000	1 049 700	Afrique du Sud (6 640 000)
Qualité de l'alimentation en électricité (facteur de pondération : 14 %)			
Nb d'heures de panne par mois	9,0	62,9	Afrique du Sud et Maurice (0,4)
Nb d'heures de baisse de tension par mois	1,0	71,8	Afrique du Sud (0)
Qualité de l'alimentation en eau (facteur de pondération : 9 %)			
Nb de jours de pénurie d'eau par an	7,2	46,4	Afrique du Sud (0,2)

COMPARAISON COÛTS/QUALITÉ

L'étude a fait une représentation graphique des conditions de qualité et de coûts à la figure 8. 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. L'étude révèle que le Mali est une destination d'investissement de faible qualité et de faibles coûts pour les promoteurs hôteliers, obtenant des résultats meilleurs que le Mozambique et la Tanzanie, mais moins bons que le Ghana et le Kenya. En général, il faudra remarquer que le tourisme et le secteur hôtelier sont les industries où le Mali est le plus compétitif par rapport aux autres pays d'Afrique sub-saharienne.

Figure 8 : Matrice de coûts/qualité dans le secteur hôtelier



Les nombreux avantages du Mali en tant qu'acteur important potentiel dans l'industrie du tourisme, comme la disponibilité de biens immobiliers, sa beauté naturelle et son héritage culturel riche, une bonne alimentation en eau et en électricité, un niveau de sécurité supérieur à la moyenne et une stabilité politique, n'ont pas encore conduit au développement d'un secteur touristique dynamique. Les facteurs qui limitent les résultats du Mali sont les faibles nombres de vols et d'arrivées de passagers et la mauvaise impression concernant le cadre général des affaires (sur la base d'une mauvaise évaluation de la solvabilité et du risque du pays fournie par les investisseurs institutionnels et Euromoney), ce qui permettrait au pays de se déplacer vers le quadrant de qualité élevée et de faibles coûts grâce à une stratégie claire et ciblée. En plus d'améliorer la qualité, le Mali peut renforcer son avantage de faibles coûts, en particulier dans le domaine immobilier et en matière de main-d'œuvre. Le problème le plus grave à long terme qui peut empêcher le Mali de réussir en tant que destination touristique est l'absence de main-d'œuvre qualifiée.

Photo : Ben Fraser/Chemonics Intl

RECOMMANDATIONS

Le Mali offre un large éventail de biens touristiques très riches. Du point de vue de la stratégie de développement économique, le développement du secteur touristique semble offrir des possibilités intéressantes pour catalyser le développement d'autres secteurs, comme celui des textiles, de l'habillement, de l'horticulture et de la transformation des aliments : les hôtels et les secteurs connexes créent un marché « d'exportation » sans exporter physiquement des produits à l'étranger, si les fournisseurs arrivent à bien s'organiser.
Le défi que rencontre dans l'immédiat le secteur hôtelier et le tourisme malien consiste à surmonter l'absence de prise de conscience de son potentiel touristique sur les grands marchés internationaux et le faible nombre de vols et d'arrivées de passagers tout en maintenant les coûts inférieurs à la moyenne. C'est possible en appliquant les mesures suivantes :

- Concevoir une stratégie touristique complète qui englobera des plans directeurs par étapes ainsi que le découpage en zones des sites ciblés dans tout le pays en développant des conseils pour protéger l'architecture et l'héritage qui font l'attrait du Mali à l'origine.

- Augmenter le nombre de vols directs reliant le Mali à l'Europe et à l'Asie en faisant la promotion du tourisme parallèlement à l'horticulture et en mettant en place un régime réglementaire favorable pour les opérateurs commerciaux et de compagnies de charters qui tenteront de satisfaire la demande de transport aérien de et vers le pays lorsque davantage de touristes commenceront à considérer le Mali comme une destination de vacances viable.

- Poursuivre une campagne active de commercialisation de la destination pour augmenter les arrivées de touristes et, partant, la demande hôtelière.

À plus long terme, le gouvernement doit s'attaquer au problème de la faible qualité de main-d'œuvre qualifiée en améliorant la formation existante en tourisme d'accueil et en produisant davantage de diplômés pour des postes tels que les directeurs de réception, réceptionnistes, chefs et serveurs. Par ailleurs, la stratégie de développement du tourisme devrait aborder d'autres lacunes qui réduisent actuellement l'attrait du pays, comme une mauvaise qualité des activités récréatives pour les familles et la mauvaise qualité de l'infrastructure routière.

USAID
DU PEUPLE AMERICAIN

imprim. color • bamako