

Appui à l'investissement dans l'agro-industrie au Mali

Opportunités d'investissement dans
les filières mangue, pomme de terre,
tomate et oignon

22 août 2008

Présenté par

J.E. Austin Associates Inc.

Table des matières

<u>RESUME ANALYTIQUE</u>	4
<u>INTRODUCTION ET METHODOLOGIE</u>	16
LIMITES DE L'ETUDE	19
<u>COUP D'ŒIL SUR LE MALI</u>	20
INDICATEURS MACROECONOMIQUES	21
SITUATION DE LA COMPETITIVITE AU MALI	22
PRATIQUE DES AFFAIRES AU MALI	23
SITUATION DES INVESTISSEMENTS AU MALI	23
CONTRAINTES GENERALES A L'INVESTISSEMENT	24
DEFIS ET OPPORTUNITES	25
CODE DES INVESTISSEMENTS DU MALI	25
AGENCE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS AU MALI	27
<u>DESCRIPTION DES OPPORTUNITES D' INVESTISSEMENT SPECIFIQUES</u>	29
OPPORTUNITES D'INVESTISSEMENT DANS LA FILIERE MANGUE	30
APERÇU DE LA FILIERE MANGUE	30
BREVE CARACTERISATION DE LA PRODUCTION DE MANGUES AU MALI	35
PERFORMANCE RECENTE	37
<u>OPPORTUNITE D'INVESTISSEMENT #1 : CREATION DE VERGERS INDUSTRIELS</u>	38
INDICATIONS SUR LA TAILLE ET L'ECHELLE DE L'INVESTISSEMENT	40
PRATIQUES OPTIMALES	41
REPRODUCTIBILITE DE L'INVESTISSEMENT	42
<u>OPPORTUNITE D'INVESTISSEMENT #2 : PRODUCTION DE MANGUES SECHEES CERTIFIEES BIO</u>	43
EVOLUTION DE LA DEMANDE ET DE L'OFFRE MONDIALES	44
FIXATION DES PRIX	45
LOGIQUE D'INVESTISSEMENT	45
TAILLE ET ECHELLE DE L'INVESTISSEMENT	47

CAUSES DU MANQUE D'INVESTISSEMENT DANS LE SECHAGE INDUSTRIEL DES MANGUES	47
<u>OPPORTUNITES D'INVESTISSEMENT DANS LA FILIERE POMME DE TERRE</u>	48
APERÇU DE LA FILIERE POMME DE TERRE	48
SYSTEMES DE PRODUCTION	48
PROBLEMES APRES-RECOLTE	49
CANAUX DE DISTRIBUTION	49
EVOLUTION DE LA DEMANDE ET DE L'OFFRE NATIONALES ET REGIONALES	50
<u>OPPORTUNITE D'INVESTISSEMENT #3 : INTEGRATION VERTICALE DE LA PRODUCTION ET DU STOCKAGE DE LA POMME DE TERRE</u>	50
CAUSES DE L'ABSENCE D'INVESTISSEMENT DANS LA PRODUCTION ET LE STOCKAGE COMMERCIAUX DE LA POMME DE TERRE	53
<u>OPPORTUNITES D'INVESTISSEMENT DANS LA FILIERE TOMATE</u>	54
PRODUCTION	54
PROJETS ACTUELS DE TRANSFORMATION DE LA TOMATE	56
OPPORTUNITES D'INVESTISSEMENT DANS LA FILIERE TOMATE	57
<u>OPPORTUNITES D'INVESTISSEMENT DANS LES FILIERES ECHALOTE ET OIGNON</u>	58
PRODUCTION DE L'ECHALOTE	58
STOCKAGE	59
TRANSFORMATION	60
OPPORTUNITES D'INVESTISSEMENT DANS LA FILIERE ECHALOTE	61
CAUSES DU MANQUE D'INVESTISSEMENT DANS LA FILIERE ECHALOTE	61
OPPORTUNITES D'INVESTISSEMENT DANS LA FILIERE OIGNON	62
CAUSES DU MANQUE D'INVESTISSEMENT DANS LA FILIERE OIGNON	62
<u>CONTRAINTES ET SOLUTIONS POUR L'INVESTISSEMENT</u>	62
CONTRAINTES APPLICABLES A TOUTES LES FILIERES AGRICOLES AU MALI	63
<u>RESUME DU QUESTIONNAIRE ET PROFIL DES INVESTISSEURS MALIENS</u>	68
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	76

Résumé analytique

Des consultants de J.E. Austin et de son partenaire, ARD, ont consacré quatre semaines au cours des mois de juin et juillet 2008 à l'étude des opportunités d'investissement dans les filières mangue, pomme de terre, tomate et échalote/oignon. L'équipe comprenait trois consultants maliens et deux consultants internationaux. A l'aide d'un canevas de filière comme guide, l'équipe a procédé à la revue de la littérature existante, interviewé 53 investisseurs au Mali, des expatriés maliens et de nombreux autres acteurs des filières, notamment des fonctionnaires, des bailleurs de fonds et le personnel de projets financés par les donateurs, des représentants de la communauté financière et du personnel des ONG.

Tel que stipulé dans les Termes de référence, l'équipe a mis à profit les études existantes sur les filières et les rapports sur les différents sous-secteurs en vue de recueillir des informations sur les opportunités d'investissement. Certaines opportunités, qui n'apparaissent pas dans la documentation existante, ont été identifiées par les investisseurs comme présentant un intérêt potentiel et sont examinées sous forme de points qui appellent une étude plus approfondie.

L'équipe considère qu'il existe plusieurs opportunités d'investissement attractives pour les entrepreneurs du secteur privé dans les quatre filières cibles. Il existe d'autres investissements potentiels, qui semblent très prometteurs, mais requièrent des études et une analyse plus approfondies. Certaines de ces opportunités peuvent être mises à profit à court terme, tandis que d'autres nécessitent davantage de temps afin de créer les conditions préalables à l'investissement. Il existe plusieurs opportunités qui sont tout aussi importantes dans d'autres filières, notamment la papaye, la patate douce, l'ail, les carottes et les jus de fruit, identifiées par Geomar International dans le cadre du projet PCDA financé par la Banque mondiale, qui peuvent être mises à profit à court terme. L'équipe a étudié les causes de l'absence d'investissements importants dans les filières cibles. Certaines des causes avancées dans le présent rapport sont le résultat d'entretiens avec des investisseurs, tandis que d'autres ont été suggérées par l'équipe de consultants.

Opportunités d'investissement

Le tableau suivant présente les opportunités d'investissement étudiées par l'équipe. Il présente également la justification et la taille estimative de l'investissement, ainsi que la rentabilité ou les marges projetées.

Tableau 1 : Opportunités d'investissement dans l'agro-industrie					
Opportunité d'investissement	Logique	Taille estimative de l'investissement et reproductibilité	Rendements ou marges projetés	Marché de destination et lieu d'investissement	Défis/commentaires
Vergers industriels de mangues	L'intégration verticale par les exportateurs réduit les coûts, accroît les quantités de fruits de qualité exportable et permet d'obtenir de meilleurs prix de vente.	564 875 F CFA par hectare pour la création d'un verger + l'achat ou la location de la terre. 400 hectares de vergers industriels pourraient satisfaire 50 % des besoins en fruits, à supposer un niveau d'exportation de 8 000 tonnes/an.	Marges (2001) estimées à 63 F CFA/kg	Marchés de destination : UE, Moyen-Orient. Lieux d'investissement : Bamako, Sikasso, Ségou	Accès à la terre à Bamako et Sikasso. Nécessité d'attendre trois années pour l'accès à des parcelles de taille commerciale à Ségou/Office du Niger
Installation industrielle de séchage de mangues certifiées bio	Augmentation de la demande de fruits tropicaux séchés aux Etats-Unis et dans l'UE. Prix différentiel élevé pour les produits certifiés bio. Le Mali dispose de vergers certifiés produisant des variétés appropriées pour le séchage. Un produit à forte valeur atténue l'impact des coûts de transport élevés.	±656 millions F CFA. Une estimation approximative qui comprend le fonds de roulement nécessaire pour cinq années. Capacité de production de 400 kg de mangues séchées par jour. Opportunité de mettre au point plusieurs variétés différentes, compte tenu des conditions existantes de l'offre et de la demande.	Une étude de faisabilité au Mali (2001) a estimé le TRI à 17,3 %. Une étude de faisabilité plus récente en Guinée a estimé le TRI à 55 %.	Marchés de destination : UE et USA Lieux d'investissement : Bamako, Sikasso ou Ségou.	L'unité de séchage doit transformer d'autres produits pendant l'année pour être rentable. La cure de l'oignon et le séchage de la papaye et de l'hibiscus sont des possibilités non négligeables. Il convient d'étudier les technologies économes en énergie (osmose & biocarburant) afin de réduire les coûts de production.
Intégration verticale de la production et du stockage de la pomme de terre	La pomme de terre est le produit le plus rentable du Mali, mais les pertes dues au stockage inapproprié se traduisent par des importations importantes des Pays-Bas. Possibilité d'accroître considérablement les rendements. Bonne opportunité pour la substitution aux importations et possibilités d'exportations dans la région, pour autant que le Mali soit compétitif par rapport aux Pays-Bas qui exportent 200 000 tonnes de pomme de terre par an vers la région.	MCC/GoM n'ont pas fixé de prix de vente pour la terre destinée aux opérateurs du secteur privé dans la zone Office du Niger. Grande inconnue. Coût des intrants par hectare : ± 1,1 million F CFA. Estimation du coût de production : 55 F CFA /kg Coût d'une installation de stockage de 120 tonnes : ± 38 millions F CFA.	Marge bénéficiaire par kilo estimée à 70 F CFA sur la base d'un prix de vente de 125 F CFA. Les prix au producteur peuvent atteindre 400 F CFA, trois mois après la récolte. Le stockage peut améliorer considérablement la rentabilité.	Marché de destination : Mali avec possibilité d'exportations vers la région. Lieux d'investissement : Alatona dans l'Office du Niger.	Les parcelles de taille commerciale (10+ hectares) ne seront pas disponibles avant 2012. Nécessité de confirmer la performance du modèle de stockage de la pomme de terre de Sikasso.
Intégration verticale de la production et du stockage de l'échalote et de l'oignon	Augmentation de la demande nationale de l'échalote. Augmentation de la demande régionale d'oignon. Les augmentations de prix après la récolte améliorent l'attractivité de l'investissement. Possibilités avérées de doubler le rendement	MCC/GoM n'ont pas fixé de prix de vente pour la terre destinée aux opérateurs du secteur privé dans la zone Office du Niger. Grande inconnue. Coût des intrants par hectare : ± 340,000 F CFA.	Marges de 2004 pour les parcelles irriguées de l'Office du Niger estimées à 104 F CFA /kg. Ratio avantages/coûts estimé à 2,25.	Marchés de destination pour l'échalote : Mali Marchés de destination pour les oignons : Mali et région.	Parcelles de taille commerciale (10+ hectares) ne seront pas disponibles avant 2012.

	et de ramener les pertes après récolte à 10 %. Opportunités pour la substitution aux importations d'oignons sur le marché national et l'exportation d'oignons vers certains marchés régionaux dans les pays limitrophes du Mali	Coût estimatif de la production : 46 F CFA/kg. Coût d'une installation de stockage de 30 tonnes : ± 7 millions F CFA			
--	--	--	--	--	--

Un certain nombre d'opportunités d'investissement ont été identifiées pour lesquelles il n'existait pas suffisamment d'informations pour se faire même une opinion rapide de la viabilité de l'opportunité. Ces possibilités appellent une étude plus approfondie et sont présentées au Tableau 2.

Tableau 2: Opportunités supplémentaires d'investissement dans l'agro-industrie	
Opportunité d'investissement éventuelle	Logique d'investissement
Pulpe de mangue pour l'industrie alimentaire de l'UE	Offre disponible de matière première ; demande croissante de l'UE pour la pulpe de mangue ; concurrence très acharnée des producteurs asiatiques et d'Amérique latine.
Jus de mangue pour le marché régional	Opportunité importante de remplacer les importations de jus de mangue dans la région qui proviennent à l'heure actuelle de l'UE et du Moyen-Orient.
Beurre de mangue pour l'industrie cosmétique internationale	Huile extraite du noyau de mangue très prisée et recherchée ; le principal défi concerne la collecte de quantités suffisamment importantes de noyaux mis au rebut.
Pépinières d'arbres fruitiers pour approvisionner le marché local	Besoin pressant et forte demande d'arbres fruitiers certifiés de grande qualité pour approvisionner les petits exploitants agricoles, les agriculteurs commerciaux et les projets.
Production de papaye aux fins d'exportation	Demande croissante pour certaines variétés de papaye sur le marché européen. Conditions agroclimatiques adaptées pour la production. Peut produire toute l'année et constitue, par conséquent une culture complémentaire nécessaire pour proroger l'activité d'exportation de mangues.
Distribution d'intrants	Forte demande de semences et de produits de protection des cultures dans certaines zones (ON et Sikasso). Demande potentielle pour des engrais chimiques appropriés. La viabilité de la distribution d'engrais dépend des subventions du GoM, compte tenu de l'envolée des prix mondiaux.
Installation de stockage frigorifique pour les fruits et légumes nationaux et importés.	Satisfait un besoin manifeste, mais la viabilité potentielle de l'investissement dépendra du montant des coûts d'exploitation et de la régularité de l'approvisionnement en énergie. Requiert des éclaircissements d'urgence, car de nombreux investisseurs considèrent cette activité comme une opportunité certaine.

Opportunités d'investissement dans la création de vergers de mangues

Pour les exportateurs de mangues, l'investissement dans les vergers constitue une bonne affaire, car il recèle un potentiel de nature à accroître sensiblement les marges bénéficiaires, grâce à la réduction des coûts de production et à la hausse des prix. Par ailleurs, l'intégration verticale permet à l'exportateur de mieux contrôler la qualité du produit exporté, ce qui, à son tour, a une incidence positive sur le prix du produit sur les marchés internationaux. En outre, la création de vergers offre à l'exportateur une certaine autonomie en ce qui concerne la dépendance des chaînes d'approvisionnement des petits exploitants agricoles, rendant ainsi plus sûr l'investissement dans l'infrastructure de conditionnement. Une intégration verticale pourrait

s'avérer nécessaire afin que le Mali demeure compétitif, à mesure que des quantités sans cesse croissantes de mangues arrivent sur le marché international, et compte tenu de l'impérieuse nécessité de réduire les coûts de production et de surmonter les coûts de transport élevés du Mali. L'investissement dans de grands vergers ne devrait pas être considéré comme une menace pour le système de production existant axé sur les petits exploitants agricoles, car il existe une pénurie aiguë de mangues de qualité exportable pour les variétés souhaitées, en dépit de l'inondation apparente du marché de mangues pendant la campagne de production.

Opportunités d'investissement dans le séchage industriel de mangues certifiées bio

Le Mali recèle un excellent potentiel pour entrer sur le marché croissant des mangues séchées certifiées bio. La demande de mangues séchées certifiées bio continue de croître sur les marchés américain et européen. Le Mali produit des variétés (Kent, Keitt et Amélie) qui sont particulièrement adaptées au séchage. La mangue séchée est un produit à forte valeur ajoutée qui utilise les mangues déclassées bon marché comme principale matière première. Le Mali dispose de vergers qui produisent des mangues certifiées bio. Par conséquent, la matière première pour satisfaire ce marché créneau est disponible.

Etant donné que la production de mangues est une activité saisonnière, sa viabilité économique dépend de l'intégration d'autres produits dans la gamme de produits. Une installation industrielle de séchage de fruits peut également pratiquer la cure de l'oignon, prolongeant ainsi considérablement la durée de stockage. La conservation de l'oignon et de l'échalote serait très rentable, améliorant ainsi considérablement la rentabilité financière du séchage de la mangue.

Opportunités d'investissement dans la filière pomme de terre

L'investissement dans la production de pomme de terre semble constituer une excellente opportunité d'investissement. Il existe une rentabilité avérée de la production de pomme de terre selon les pratiques actuelles, un potentiel permettant d'accroître considérablement les rendements, des possibilités d'accroître sensiblement les prix pendant la campagne de commercialisation de la pomme de terre et des opportunités d'améliorer les techniques de stockage ; par ailleurs, les importations au Mali et dans la région augmentent à un rythme très soutenu.

Plusieurs investisseurs ont manifesté de l'intérêt pour l'investissement dans les chambres frigorifiques thermiques. Au moins une étude de faisabilité a été effectuée par un consultant local, mais l'équipe n'a pu obtenir des informations sur la viabilité financière de cette opportunité d'investissement. Sur la base des conversations avec les ingénieurs de la chaîne de froid, le coût du stockage serait presque certainement plus élevé que les gains de rentabilité tirés

de la commercialisation de la pomme de terre, plus tard pendant la campagne. Cette question mérite d'être examinée attentivement par un technicien expérimenté de la chaîne de froid, car elle est vitale pour l'identification des options de stockage des fruits et légumes au Mali.

Opportunités d'investissement dans l'échalote et l'oignon

L'échalote et l'oignon constituent des opportunités d'investissement intéressantes, pour autant que la production et le stockage soient intégrés verticalement. Il existe une rentabilité élevée avérée selon les pratiques de production actuelles, des opportunités d'accroître considérablement les rendements, ainsi que des technologies de nature à accroître considérablement la durée de stockage, permettant ainsi à l'investisseur de tirer parti de l'accroissement des prix de vente pendant la campagne de commercialisation. Il existe d'importantes activités de substitution aux importations pour les oignons, tant au Mali que dans la région, en particulier. Les opportunités de substitution aux importations seront déterminées par la capacité des investisseurs à concurrencer efficacement sur les plans des prix et de la qualité les importations hollandaises puisque leur système de production est efficace.

Opportunités d'investissement dans la filière tomate

Il semble exister des opportunités d'investissement très limitées dans la filière tomate. La production de tomate fraîche, bien que considérée comme la troisième culture la plus répandue et la plus rentable au Mali par l'Etude de **Mali Finance/ USAID**, n'est intéressante sur le plan financier que si le producteur/la productrice peut commercialiser sa récolte au début ou à la fin de la campagne de production. Le caractère très périssable du produit, les problèmes importants liés aux maladies et la très courte durée de la campagne de commercialisation rendent cette option peu attractive pour les investisseurs privés potentiels.

Les options de transformation possibles (purée de tomate, tomates séchées au soleil, tomates déshydratées) ne semblent pas très attractives. Ceci ne signifie nullement que les investissements prévus à l'heure actuelle dans la production de purée de tomate et de tomates séchées ne seront pas couronnés de succès, mais qu'il semble exister de nombreuses autres options qui s'offrent aux investisseurs privés, nécessitent moins d'investissement et comportent moins de risques.

CONTRAINTES A L'INVESTISSEMENT

Lorsque l'on prend en compte les contraintes à l'investissement, la question importante à se poser est la suivante : « Pourquoi ces investissements n'ont-ils pas été effectués ? ». L'équipe a réparti les contraintes en trois principales catégories : les contraintes spécifiques à tous les investissements, quel que soit le secteur ; les contraintes spécifiques aux investissements dans

l'agro-industrie ; les contraintes spécifiques à une filière donnée. Hormis l'accès au financement, qui a été cité comme la principale contrainte dans toutes les études relatives au climat des investissements consultées et mentionnées par toutes les personnes interviewées pendant le travail sur le terrain, il n'existe aucune autre contrainte qui ait été mentionnée à plusieurs reprises par une majorité des personnes interviewées. Les consultants pensent que la perception des contraintes est tributaire, dans une large mesure, « des personnes concernées » et « de leurs connaissances ». Le tableau suivant présente les contraintes identifiées dans le cadre de la présente étude, ainsi que les causes sous-jacentes de ces contraintes.

Tableau 3 : RESUME DES PRINCIPALES CONTRAINTES QUI CONSTITUENT UN FREIN A L'INVESTISSEMENT	
Contraintes	Causes sous-jacentes des contraintes
Spécifiques à tous les investissements	
Difficulté à obtenir les exonérations accordées au titre du Code des investissements.	Manque d'application normalisée et transparente des textes régissant l'administration des avantages accordés au titre du Code des investissements.
Temps de réponse long du GoM pour l'obtention de certains agréments.	Méfiance et incompréhensions mutuelles fréquentes entre les acteurs des secteurs public et privé ; manque de culture axée sur les services dans le secteur public ; les retards « programmés » favorisent le trafic d'influence.
Coût élevé des principaux facteurs de production	Les coûts de transport élevés du pétrole du port à Bamako et les subventions limitées de l'énergie dans l'industrie font que l'énergie au Mali est l'une des plus chères au monde.
Difficultés d'accès aux terres industrielles viabilisées	La zone industrielle de Sotuba n'a pas atteint ses objectifs initiaux, en raison du détournement des terres à des fins résidentielles et de la spéculation foncière. L'aménagement de zones industrielles dans d'autres régions laisse à désirer et accuse du retard.
Spécifiques aux investissements dans l'agro-industrie	
Difficultés d'accès à de grandes parcelles irriguées pour l'agriculture commerciale.	Environnement foncier instable caractérisé par des révisions fréquentes des régimes fonciers par le GoM, non-application des politiques, conflits entre les régimes fonciers traditionnels et modernes. Avant le projet d'irrigation d'Alatona, le GoM n'assurait pas la promotion de l'agriculture commerciale, hormis quelques cas isolés.
Les coûts de transport du Mali sont plus élevés que ceux des pays voisins, ce qui défavorise le Mali sur le plan de la compétitivité pour les cultures exportées vers l'UE.	Le faible volume des exportations élimine les possibilités de négocier des taux de fret maritime et aérien préférentiels, ce qui permettrait de réduire le désavantage en termes de compétitivité.
Difficultés d'accès à des mécanismes de financement abordables pour les opportunités d'investissement initiales.	Piètre qualité des plans d'affaires, connaissance insuffisante par l'investisseur et le banquier des aspects techniques du projet proposé, absence générale de systèmes de comptabilité analytique au niveau des emprunteurs potentiels ; les banques perçoivent des risques moindres dans d'autres secteurs, ce qui rend le choix de l'agro-industrie peu attractif pour les institutions financières.
Manque d'expérience des investisseurs dans les entreprises agro-industrielles.	La plupart des investisseurs sont basés à Bamako et n'ont pas d'antécédents agricoles ; il existe peu de modèles agro-industriels réussis à imiter ; tradition profondément ancrée pour le commerce et non l'investissement ;

Absence d'analyses éclairées sur les opportunités d'investissement dans l'agro-industrie.	Recours limité du Gouvernement à l'expertise très spécialisée nécessaire pour certaines études de faisabilité ; absence d'un système d'archivage complet permettant de collecter les études de faisabilité et de filières importantes exécutées par les donateurs, les projets financés par les bailleurs de fonds et les ONG ; absence de mécanismes systématiques permettant de porter à la connaissance de la communauté des investisseurs les opportunités dans les filières cibles et les changements importants liés à la technologie, aux aspects financiers et à la commercialisation dans les principales filières ;
Scepticisme concernant la viabilité des opportunités d'investissement axées sur les petits planteurs.	Mauvais suivi des relations entre producteurs et investisseurs dans l'agro-industrie ; absence de coordination et de collaboration entre le secteur public, le secteur privé et les producteurs.
La plupart des investisseurs ne consacrent pas la totalité de leur temps aux entreprises agro-industrielles	Caractère saisonnier des opportunités de production et de transformation ; absence d'une gamme d'opportunités d'investissement dans l'agro-industrie à différentes périodes de l'année permettant aux investisseurs de consacrer la totalité de leur temps aux entreprises agro-industrielles.
Spécifiques aux investissements dans les filières individuelles	
Création de vergers de mangues : Particulièrement difficile d'obtenir le financement, compte tenu du caractère à long terme de l'investissement, la rentabilité ne commençant qu'à partir de la cinquième année.	Absence quasi-totale de financements bancaires à long terme associée au retard lié à la rentabilité et réticence des banques locales à financer les projets agricoles.
Usine de séchage industriel de la mangue : Taille très importante de l'investissement (±600 millions F CFA). Caractère d'avant-garde de l'investissement.	Nouveaux types d'activités d'investissement. Manque d'expérience de l'investisseur et du banquier dans le sous-secteur. La taille des besoins financiers pour le démarrage constitue un risque supplémentaire.
Intégration verticale de la production et du stockage de la pomme de terre : Pénurie de terres près des sources d'eau à Sikasso	Les terres irriguées dans la zone historiquement productrice de pomme de terre de Sikasso font l'objet d'une forte demande de la part des petits exploitants agricoles résidents au titre des régimes fonciers traditionnels.
Production commerciale de la tomate : Culture extrêmement périssable ne disposant pas de marché secondaire à l'heure actuelle pour la transformation. Peu de possibilités d'étaler la production, en raison de la vulnérabilité de la tomate aux maladies en saison des pluies.	Expérience non réussie en matière de création d'usine de purée de tomate à Baguineda. Concurrence très acharnée des importations d'Italie. Non-application éventuelle des tarifs à l'importation aux importations italiennes.

Intégration verticale de la production et du stockage de l'échalote et de l'oignon : Absence d'installations de stockage. Manque de modèle économique avéré à grande échelle pour le stockage de l'oignon.	Absence d'une politique du GoM de nature à promouvoir l'agriculture commerciale
---	---

Contraintes applicables à tous les investissements

Difficultés liées à l'obtention des exonérations accordées au titre du Code des investissements : Plusieurs investisseurs ont souligné l'impossibilité d'obtenir des exonérations pour les équipements importés, en dépit de l'éligibilité au titre du Code des investissements. Ceci confirme les conclusions de l'étude sur le Climat des investissements 2005 de la Banque Mondiale. Il existe une perception distincte au niveau des opérateurs du secteur privé selon laquelle les lois et règlements sont appliqués de manière incohérente et arbitraire. Cette perception, commune à tous les secteurs, constitue de toute évidence un facteur dissuasif pour les investissements à long terme au Mali. Il est nécessaire de réviser les règles régissant l'octroi des exonérations afin qu'il n'existe aucune ambiguïté dans les textes, et de mettre en place un mécanisme de recours pour les investisseurs qui contestent les décisions du GoM relatives à l'application des exonérations. Il est nécessaire que les mesures permettant d'introduire une procédure de recours soient claires et largement diffusées auprès de la communauté des investisseurs.

Temps de réponse long du GoM pour certains agréments : Plusieurs investisseurs ont mentionné le temps de réponse très long de l'administration pour certains types de demandes, en particulier celles concernant le Ministère des finances et le Ministère des Domaines de l'Etat et des affaires foncières. Les retards liés à la réponse aux demandes des investisseurs sont souvent utilisés par les fonctionnaires pour obtenir des paiements illicites. Il convient de réfléchir sérieusement à la possibilité de fixer des dates limites pour les réponses du GoM afin d'accélérer la prise de décision du GoM et d'éliminer les opportunités de trafic d'influence. Une fois les dates limites passées, les agréments devraient être accordés d'office.

Coût élevé des principaux facteurs de production : Le coût élevé des principaux facteurs de production, en particulier l'électricité, constitue une contrainte dont souffrent tous les investisseurs dans les industries qui utilisent l'énergie pour les activités de transformation. Souvent, le coût de l'énergie constitue le facteur déterminant de la rentabilité ou de l'échec de nombreux investissements gros consommateurs d'énergie. Le coût de l'électricité au Mali est l'un des plus élevés au monde. Il convient de réfléchir aux voies et moyens de réviser la structure de coûts de l'énergie industrielle et de mettre davantage l'accent sur la mise en valeur de sources

d'énergie de rechange (biocarburant et hydroélectricité), car le prix de l'énergie est souvent un facteur déterminant de la décision d'investir ou non dans les activités de transformation.

Difficultés d'accès aux terres industrielles viabilisées : Il existe une pénurie de terres industrielles viabilisées pour la création d'usines. La zone industrielle de Sotuba à Bamako n'est pas utilisée à bon escient. Il existe beaucoup d'empiètement des zones résidentielles sur les zones industrielles, ce qui donne lieu à beaucoup de spéculation foncière pour les utilisations non industrielles. Les projets d'aménagement de zones industrielles dans d'autres régions n'ont pas encore été exécutés. Les investisseurs qui veulent poursuivre la mise en œuvre de leurs projets sont obligés de financer des services qui devraient être fournis, en principe, par le GoM par le biais de la création de zones industrielles opérationnelles. Cette pénurie de terres viabilisées a constitué, de toute évidence, un facteur dissuasif pour l'investissement dans l'industrie.

Contraintes spécifiques aux investissements dans l'agro-industrie

Difficultés d'accès à de grandes parcelles irriguées pour l'agriculture commerciale : C'est seulement récemment que le GoM s'emploie à promouvoir l'émergence d'une agriculture commerciale à grande échelle. Avant la promulgation de la Loi d'orientation agricole en 2006, qui reconnaît de manière spécifique le rôle que l'agriculture commerciale peut jouer dans le développement national, la législation foncière était axée entièrement sur les petites exploitations agricoles. Aucune disposition n'avait été prise pour la création de grandes parcelles irriguées à usage commercial ni la possibilité d'acheter des terres irriguées. Par conséquent, il n'était guère possible d'utiliser la terre comme caution pour l'obtention de prêts. La mise au point du Projet d'irrigation d'Alatona, financé au titre du Programme du MCC mettra en vente, pour la première fois, des terres irriguées à usage commercial dans l'Office du Niger, ce qui devrait constituer un stimulant pour l'accroissement de l'investissement dans l'agriculture productive.

Les coûts de transport sont plus élevés que dans les pays voisins, ce qui défavorise le Mali sur le plan compétitif pour les cultures exportées vers l'UE : Compte tenu de la distance qui sépare le Mali des ports maritimes, le coût du fret maritime est nettement plus élevé pour les expéditions vers l'UE. Le coût du fret aérien est également plus élevé que celui des pays voisins. Le faible volume actuel des exportations par fret aérien et maritime vers l'UE élimine toute possibilité de négocier des taux préférentiels qui rendraient les produits d'exportation plus compétitifs.

Difficultés d'accès à des mécanismes de financement abordables pour les opportunités d'investissement d'amorçage : Seule une infime minorité des investisseurs interviewés pendant le travail sur le terrain ont bénéficié d'un financement bancaire, limité à des fonds de roulement à court terme. La quasi-totalité des investisseurs interviewés ont utilisé leurs propres fonds ou les fonds de la famille pour le démarrage de leur activité. Les causes sous-jacentes du manque de financement pour le secteur de l'agro-industrie concernent la piètre qualité des plans d'affaires,

la connaissance insuffisante des aspects techniques du projet proposé tant par l'investisseur que par le banquier, et l'absence de systèmes de comptabilité analytique au niveau des emprunteurs potentiels. Fondamentalement, les banques perçoivent des risques moindres dans d'autres secteurs, ce qui fait de l'agro-industrie un choix moins attractif pour les institutions financières.

Manque d'expérience des investisseurs en matière de projets d'agro-industrie : L'écrasante majorité des investisseurs dans l'agro-industrie au Mali sont basés à Bamako et viennent du secteur commercial et non du secteur agricole. Par conséquent, ils sont très peu familiers avec l'investissement dans la production agricole ou les activités de transformation. Par ailleurs, il existe peu de modèles agro-industriels maliens réussis susceptibles d'être imités. Au Mali, il existe une tradition profondément ancrée pour le commerce avec lequel les commerçants sont beaucoup plus familiers.

Manque d'analyses éclairées sur les opportunités d'investissement dans l'agro-industrie : Il existe une pléthore d'études de pré faisabilité et de faisabilité au Mali, exécutées par différentes institutions du GoM, sur les opportunités d'agro-industrie, mais peu d'études ont été faites par des consultants ayant une expertise technique avérée sur les thèmes en question. L'expérience concrète revêt une importance primordiale, lorsque l'on évalue les technologies de transformation pour lesquelles le choix approprié des équipements, de la conception et du lieu d'implantation des usines, ainsi que les besoins d'énergie sont essentiels pour la rentabilité d'une activité donnée. Ceci est tout à fait compréhensible, dans la mesure où la plupart des institutions du GoM ne disposent pas de ressources financières pour mobiliser l'expertise nécessaire.

Absence d'une mémoire institutionnelle durable pour recenser et compiler les opportunités d'investissement identifiées : Il n'existe aucun service d'archivage central pour la recherche sur les opportunités d'investissement. Ceci se traduit par une sous-utilisation de l'analyse précieuse et par une « réinvention » constante de la roue. Les investissements importants dans la recherche ne sont pas mis à profit.

Absence de mécanismes efficaces pour informer la communauté des investisseurs des investissements potentiels dans l'agro-industrie : Un corollaire des deux contraintes susmentionnées a trait au fait que l'analyse de l'investissement effectuée ne semble pas largement diffusée. Une restitution par un consultant après une tournée ne saurait se substituer à un système d'information des investisseurs au sujet de la faisabilité des différentes options d'investissement potentielles. Par ailleurs, pour être compétitives, les filières doivent être informées des évolutions technologiques, de commercialisation et financières les plus récentes dans le secteur, mais il n'existe, à l'heure actuelle, aucune entité qui fournit ce service important au Mali.

Scepticisme concernant la viabilité des opportunités d'investissement axées sur les petits producteurs : Le Mali dispose de mauvais antécédents en ce qui concerne les relations entre les producteurs et l'agro-industrie ; il existe beaucoup de méfiance réciproque entre ces maillons de

la filière. Une cause sous-jacente de cette contrainte a trait à l'absence d'une coordination et d'une collaboration efficaces entre les différents acteurs du secteur public, du secteur privé et les producteurs, et il existe peu de reconnaissance ou de compréhension des situations « gagnant-gagnant » qui sous-tendent l'approche filière.

La plupart des investisseurs ne consacrent pas la totalité de leur temps aux entreprises agro-industrielles : L'agro-industrie est, à l'heure actuelle, une activité saisonnière, car il n'existe pas encore une gamme de produits ou d'activités de transformation susceptibles de générer des recettes pendant dix mois par an, permettant ainsi à un investisseur de faire de l'activité agro-industrielle une activité à plein temps. Tant que l'agro-industrie sera une activité saisonnière, les investisseurs ne pourront jamais consacrer le temps nécessaire à l'activité ni recruter le personnel professionnel nécessaire pour assurer la compétitivité à long terme.

Contraintes spécifiques aux investissements dans les différentes filières

Création de vergers de mangues : La création de vergers de mangues constitue un investissement à long terme qui ne commence à générer des recettes qu'après 5 années. Compte tenu du caractère à long terme de l'investissement, l'absence de flux de recettes au cours des premières années suivant la création du verger et les incertitudes inhérentes à l'évolution du marché mondial de la mangue, peu de banques seraient disposées à assumer le risque perçu lié au financement de vergers de mangues.

Usine de séchage industriel de mangues : La construction d'une installation de séchage industriel constitue un investissement important. Hormis l'Afrique du Sud, il n'existe pas d'installation de séchage à grande échelle sur le continent. Il serait certainement difficile d'obtenir un financement pour ce type d'investissement.

Intégration verticale de la production et du stockage de la pomme de terre : A l'heure actuelle, il existe une pénurie de terres irriguées disponibles pour la production. La demande de terres au niveau des petits producteurs de pomme de terre dans la région de Sikasso est très forte, et il serait très difficile de louer une terre suffisamment grande pour rendre la production de pomme de terre attractive pour un investisseur dans l'agro-industrie. Cette situation changera, sans aucun doute, suite à la mise en œuvre du Projet d'irrigation d'Alatona.

Production commerciale de la tomate : La tomate est une culture extrêmement périssable qui ne dispose pas de marché, à l'heure actuelle, pour la transformation. Il semble exister peu de possibilités d'étalement de la production, en raison de la vulnérabilité de la tomate aux maladies en saison des pluies. Par ailleurs, il existe une concurrence très acharnée de la part des importations italiennes qui constituent un obstacle majeur pour les investisseurs potentiels.

Intégration verticale de la production et du stockage de l'échalote et de l'oignon : La principale contrainte au développement de la production et du stockage de l'échalote et de l'oignon concerne l'absence de modèles avérés de stockage de grandes quantités à faible coût, bien que les systèmes de stockage de faible capacité pour l'oignon aient donné d'excellents résultats.

Prochaines étapes – Stratégies visant à surmonter les contraintes

La prise de conscience des nombreuses opportunités qui existent dans le secteur de l'agro-industrie au Mali ne constitue que la première étape de la mobilisation de l'investissement. Le présent document jette également les bases de la deuxième étape au titre de l'actuelle phase du projet : l'identification et l'établissement de l'ordre de priorité des stratégies qui déboucheront sur les réformes. Au nombre des prochaines étapes prévues figurent une série d'ateliers avec les parties prenantes, qui tiendront lieu de points de rencontre pour la participation du secteur privé, les échanges et la communication. Les ateliers présenteront les opportunités d'investissement exposées dans le présent rapport et tiendront lieu également de foras pour l'établissement d'un ordre de priorité des réformes appropriées prenant en compte les contraintes identifiées dans le présent document.

Parallèlement aux ateliers des parties prenantes, l'équipe identifiera les groupes potentiels de partenaires à l'exécution, les organismes et les ministères techniques qui joueront un rôle clé afin d'assurer l'adoption généralisée et la réussite des recommandations relatives aux réformes. Au nombre des partenaires potentiels figurent (cette liste n'étant pas exhaustive) : API-Mali, le CNPM, le projet PCDA financé par la Banque mondiale, le Projet IICEM financé par l'USAID, le MCA Mali et les associations représentatives des différents sous-secteurs.

Introduction et méthodologie

La Société financière internationale (SFI), un membre du Groupe de la Banque mondiale, a créé le Partenariat pour l'entreprise privée en Afrique (IFC PEP Africa) afin d'apporter l'assistance technique nécessaire au développement du secteur privé en Afrique, y compris le Mali, en mettant l'accent sur le climat d'investissement, le développement des petites et moyennes entreprises (PME) et la promotion de l'investissement privé. Le Projet de génération des investissements dans le secteur de l'agro-industrie au Mali a été conçu par le FIAS, en collaboration avec le Gouvernement du Mali (GoM). Le marché du projet a été adjugé à J.E. Austin Associates (JAA) et à son partenaire, ARD, afin d'étudier la viabilité des opportunités d'investissement dans les filières mangue, pomme de terre, oignon/échalote et tomate. Ces quatre filières ont été retenues, compte tenu de leur potentiel d'accroissement des recettes sur les marchés national, régional, et international.

Le présent rapport, qui constitue le fruit de cette étude, identifie les contraintes à l'investissement et formule des recommandations visant à améliorer le climat d'investissement, ce qui permettra d'assurer la croissance et la compétitivité des filières prioritaires. Il sert de base aux efforts visant à susciter l'intérêt des investisseurs et à instaurer le dialogue public-privé nécessaire qui débouchera sur la phase suivante des projets de génération d'investissements dans le secteur de l'agro-industrie au Mali : l'identification des réformes prioritaires nécessaires pour faciliter l'investissement.

Dans la mesure du possible, ces recommandations sont placées dans le contexte des pratiques optimales tirées de l'expérience d'autres pays ou de projets de développement antérieurs au Mali qui ont contribué à améliorer l'efficacité des filières et à accroître l'investissement.

L'analyse contenue dans le présent rapport repose, d'une manière générale, sur une méthodologie de filière qui analyse systématiquement toutes les activités de valeur ajoutée nécessaires afin de livrer un produit agricole, depuis le champ jusqu'au consommateur final. De manière plus spécifique, ces opportunités d'investissement comprennent, en général, une ou plusieurs des activités ci-après :

- o les activités qui accroissent la valeur ajoutée du produit de base, notamment le conditionnement et la transformation ;
- o la diversification de la gamme de produits ;
- o les améliorations potentielles de l'efficacité découlant de l'investissement dans les nouvelles technologies de production/transformation, y compris la réduction des pertes ;
- o l'amélioration de l'efficacité des transactions et de l'efficacité organisationnelle ;
- o les besoins d'intermédiation non satisfaits à l'heure actuelle, notamment la collecte, le calibrage, le conditionnement et le stockage ;
- o les services financiers, commerciaux, logistiques et autres services ;
- o l'approvisionnement en intrants ;
- o l'accroissement de l'offre et de l'échelle afin de rendre l'activité viable sur les plans économique et financier ;
- o l'amélioration de la commercialisation et des autres infrastructures.

Méthodologie

Approche filière : Un canevas de filière permettant à l'équipe d'élargir le contexte de l'identification des opportunités d'investissement en analysant chaque maillon important du système de création de valeur, tout en identifiant les principales contraintes qui empêchent la réalisation de ces opportunités constitue une approche holistique qui ne transfère pas simplement la contrainte d'un maillon à un autre. Le cadre de la filière met également l'accent sur les considérations de marché et passe en revue les investisseurs actuels, anciens et potentiels. L'équipe de projet s'est rendue dans quatre régions du Mali afin d'étudier les opportunités et contraintes concernant les filières. Les régions ayant fait l'objet de l'étude sont Bamako/Koulikoro, Ségou/Niono, Mopti et Sikasso.

Indices de référence : Dans la mesure du possible, des données de référence ont été prises en compte afin d'aider à identifier tant les opportunités d'investissement que de concevoir des solutions de rechange aux contraintes identifiées.

Forte participation des parties prenantes dès le départ : Toutes les parties prenantes pertinentes, notamment le Ministère de l'économie, de l'industrie et du commerce, le Ministère de l'agriculture, d'autres ministères pertinents, participants et organisations du secteur privé ont été consultées au début de la présente étude. Cette participation a permis à l'équipe de projet d'identifier les réformes stratégiques potentielles du point de vue secteur privé (y compris les investisseurs actuels et potentiels), tout en renforçant l'adhésion et en assurant un soutien massif en faveur des réformes. Ces réformes potentielles feront l'objet d'une étude ultérieure sur les réformes prioritaires qui commencera en septembre 2008.

Optimisation de l'utilisation de l'information existante et des projets actuels : Une importante revue bibliographique a été exécutée afin de permettre à l'équipe de projet de cibler rapidement et de manière spécifique les opportunités d'investissement et les contraintes qui constituent un frein à la réalisation de ces opportunités. Outre la revue bibliographique, l'équipe de projet a rencontré fréquemment les responsables des projets existants (Projet PCDA de la Banque mondiale, Projet IICEM de l'USAID, Projet d'irrigation d'Alatona dans l'Office du Niger, etc.) afin de s'assurer que les recommandations et constatations de la présente étude n'ont pas déjà été formulées.

Limites de l'étude

Les opportunités d'investissement identifiées dans la présente étude reposent sur les données secondaires et les études de faisabilité existantes, ainsi que les rapports sur les filières. Par conséquent, certains paramètres financiers utilisés dans l'analyse sont dépassés. Pour certaines opportunités potentielles, notamment la création d'un stockage frigorifique thermique et la production de pointe de pulpe de mangue, les informations disponibles ne permettent pas de se faire une opinion sur les opportunités potentielles, d'où la nécessité d'accomplir, de toute évidence, un travail analytique plus approfondi. Les investisseurs qui envisagent de mettre à profit les opportunités d'investissement identifiées sont très encouragés à commanditer des études de faisabilité technique et financière afin de confirmer les hypothèses contenues dans le présent rapport.

Coup d'œil sur le Mali

Le Mali figure parmi les pays les plus pauvres au monde. En 2008, la population du pays était estimée à un peu plus de 12,3 millions d'habitants, avec un âge moyen de 15,8 années et un taux d'accroissement de la population de 2,725 %. La superficie totale du Mali est de 1,22 million km², mais seuls 3,76 % de cette superficie totale sont cultivables, dont 2 360 km² (2003) sont irrigués. Au nombre des principales ressources naturelles du pays figurent l'or, les phosphates, le kaolin, le sel, le calcaire, l'uranium, le gypse, le granite et l'hydroélectricité. Ses principales exportations agricoles sont le coton (suivi de l'élevage) qui représente 4,2 % du PIB du



pays, mais il est très vulnérable aux fluctuations des cours mondiaux. L'or est le principal produit d'exportation en termes de valeur et représente 18,9 % du PIB du pays.

L'agriculture représente 45 % du PIB du pays et emploie 80 % de sa population active. Ses principaux produits agricoles sont : le coton, le millet, le riz, le maïs, les légumes, l'arachide, les bovins, les ovins et les caprins. L'industrie représente 17 % du PIB du pays, la transformation des denrées alimentaires, la construction, les phosphates et l'exploitation aurifère étant les principales activités industrielles. Le secteur des services représente 38 % du PIB du pays.

Le Mali a des frontières avec sept pays : l'Algérie, le Burkina Faso, la Guinée, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal. En tant que pays enclavé, le Mali est très tributaire de la stabilité politique et de l'infrastructure de transport de ses voisins pour les exportations.

En 2006, la valeur des exportations du Mali s'élevait à 294 millions de dollars EU. Les principaux marchés d'exportation du Mali sont la Chine (16,8 %), la Thaïlande (9 %), Taiwan (8,9 %), le Bangladesh (6,8 %) et le Vietnam (6,2 %).

En 2006, le Mali a importé des marchandises d'une valeur de 2,358 milliards de dollars US. Les principaux produits importés par le Mali sont le pétrole, les machines et équipements, les matériaux de construction, les denrées alimentaires et les textiles auprès de ses principaux partenaires à l'importation, notamment la France (12,9 %), le Sénégal (12,7 %), la Côte d'Ivoire (10,9 %) et la Chine (4,8 %).

Indicateurs macroéconomiques

Quelques indicateurs macroéconomiques pour le Mali et les pays voisins													
Pays	Performance économique				Gouvernance/stabilité			Climat des affaires			Finances et technologie		
	Estimations 2007 du revenu par habitant (\$ EU)	Indice du RIB	IDH (2008)	Taux de chômage	Eligibilité MCC	Indice de qualité des infrastructures	Indice des Etats non viables	Indice de liberté économique (%) (2008)	Indice de la pratique des affaires (2008)	Indice de perception de la corruption (2007)	Classement et indice GCI (2007-2008)	Classement et indice du potentiel d'investissement étranger (2003-2005)	Valeur agricole
Sénégal	1 700 \$	41,30%	156	48 %	Seuil	2,8	70,9 %	58,2%	162	3,6	100/3,61	116/115	16%
Mauritanie	2 000\$	39,00%	137	20 %	Seuil	2,1	86,1%	55%	157	2,6	125/3,26	Aucune donnée	13%
Algérie	6 500\$	35,30%	104	13 %	Néant	2,2	77,8%	55,7	125	3	81/3,91	61/203	8%
Niger	700\$	50,50%	174	Aucune donnée	Seuil	Aucune donnée	94,5%	52,7	169	2,6	Aucune donnée	129/084	Aucune donnée
Burkina Faso	1 300\$	39,50%	176	77 %	Compact	2,3	89,9%	55,6%	161	2,9	112/3,43	127/088	31%
Côte d'Ivoire	1 700\$	44,60%	166	40 % (est.)	Néant	Aucune donnée	104,6%	54,9%	155	2,1	Aucune donnée	134/080	31%
Guinée	1 100\$	38,10%	160	Aucune donnée	Néant	Aucune donnée	101,8%	52,8	166	1,9	Aucune donnée	137/071	23%
Mali	1 000\$	40,10%	173	30 %	Compact	2,7	75,6%	55,5	158	2,7	115/3,37	118/111	37%

Le tableau ci-dessus présente un certain nombre de tendances macroéconomiques pour le Mali. Bien que les indicateurs de la performance économique montrent que le pays est à la traîne par rapport à ses voisins, sa stabilité lui confère un classement régional meilleur que le classement moyen en ce qui concerne l'indice des Etats non viables. S'agissant des finances et de la technologie, le Mali se classe mieux que ses voisins en termes de valeur ajoutée de l'agriculture, affichant un pourcentage de 37 % du PIB. Son classement en termes de potentiel d'investissement étranger est très comparable à celui de son voisin, le Sénégal. En ce qui concerne le climat des affaires, le Mali se classe favorablement par rapport à ses voisins au titre de l'Indice de la pratique des affaires, de l'Indice de la liberté économique et de l'Indice de perception de la corruption.

Situation de la compétitivité au Mali

Selon le Rapport sur la compétitivité dans le monde 2007-08, le Mali se classe au 115^{ème} rang sur 131 pays. Quelques-unes des faiblesses de la compétitivité du Mali sont indiquées ci-après :

Faiblesses de la compétitivité	Classement
Niveau de formation du personnel	125
Inscription dans l'enseignement supérieur	125
Facilité d'accès aux prêts	122
Etat du développement par grappe	122
Raffinement de l'acheteur	119
Raffinement du marché financier	116
Taille du marché extérieur	115
Financement par le truchement du marché de titres	113
Taille du marché national	107

S'agissant de la santé et de l'éducation primaire, le Mali se classait dans le dernier quartile pour plusieurs catégories : l'impact du paludisme, de la mortalité infantile, de l'espérance de vie et de l'inscription dans l'enseignement primaire. De même, en ce qui concerne l'état de préparation technologique, le Mali se classait également dans le dernier quartile : utilisateurs de l'Internet, ordinateurs personnels, utilisateurs de l'Internet à large bande, lois régissant les TIC et utilisateurs de la téléphonie mobile.

Selon les entreprises, les principaux facteurs qui constituent un frein à la pratique des affaires au Mali sont indiqués ci-après :

Facteurs liés à la pratique des affaires	% de réponses
Accès au financement	22,5%
Niveau d'éducation insuffisant de la main-d'œuvre	12,3%
Corruption	10,5%
Réglementation fiscale	10,2%
Disponibilité insuffisante de l'infrastructure	9,5%
Taux d'imposition	8,2%

Le Rapport sur la compétitivité dans le monde (2007-08) mentionnait les principales forces suivantes sur le plan de la compétitivité :

Forces en matière de compétitivité	Classement
Inflation	13
Participation des femmes à la main-d'œuvre	22
Coûts de la politique agricole	29
Transparence dans l'élaboration des politiques par l'Etat	32
Poids de la réglementation publique	33
Gaspillage des ressources publiques	43
Pratiques en matière de recrutement et de licenciement	46
Niveau de domination du marché (coton)	50

Pratique des affaires au Mali

Le Rapport de la Banque mondiale Doing Business 2008 ou la *Pratique des affaires 2008* classait le Mali au 158^{ème} rang sur 178 pays à travers le monde. Le Mali a obtenu les classements suivants (parmi tant d'autres) :

Indicateurs de la pratique des affaires	Classement
Protection des investisseurs	147
Commerce transfrontalier	162
Exécution des contrats	157
Activités nécessitant un agrément	101
Obtention du crédit	135
Emploi des travailleurs	88
Création d'une entreprise	149
Païement des impôts	151

Situation des investissements au Mali

Selon la CNUCED¹, les dix premiers investissements étrangers, de 2001 à 2005, étaient les suivants² :

1. IKATEL, un investissement dans les télécommunications de 113 775 millions F CFA.

¹ Guide des investissements au Mali, opportunités et conditions, octobre 2006.

² L'équipe n'a pu vérifier les progrès accomplis en matière d'investissement direct étranger, depuis l'adoption du nouveau Code des investissements. Cependant, dans le cadre de l'étude sur les réformes prioritaires qui commencera en/vers septembre 2008, une analyse plus approfondie sera effectuée pour déterminer les flux de l'IDE.

2. BATEX-CI, un investissement dans les textiles de 32 580 millions F CFA.
3. Transrail SA, un investissement dans le transport d'un montant de 19 730 millions F CFA.
4. Sobra SARL, un investissement dans les denrées alimentaires et les boissons de 18 207 millions F CFA.
5. STN, un autre investissement dans le transport de 12 106 millions F CFA.
6. Serpe-Industrie SARL, un investissement classé dans la catégorie « Autres industries » d'un montant de 11 170 millions F CFA.
7. Marlans' Fertilizer Industries Mali SA, un investissement dans les produits chimiques d'un montant de 10 642 millions F CFA.
8. Marlans' Transports Internationaux, un autre investissement dans le transport de 10 562 millions F CFA.
9. SADA Sy, un investissement dans la transformation du bois d'un montant de 10 025 millions F CFA. et
10. SCIO Mali, un investissement dans la construction d'un montant de 8 387 millions F CFA.

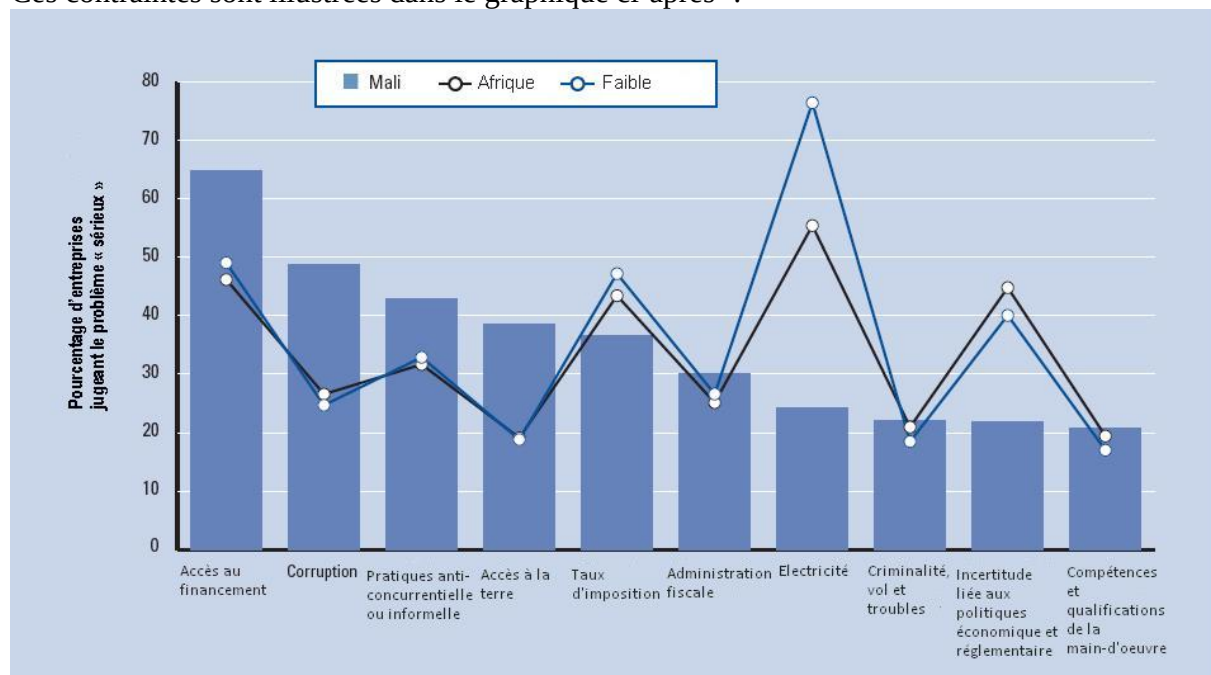
Un seul des dix principaux investissements a été effectué dans le secteur de l'agro-industrie, mais aucune information n'est disponible sur la réussite de cette entreprise.

Contraintes générales à l'investissement

Selon le Rapport sur la compétitivité en Afrique 2007, les dix principales contraintes à l'investissement, telles que perçues par les entrepreneurs sont indiquées ci-après :

- l'accès au financement ;
- la corruption ;
- les pratiques anticoncurrentielles ou informelles ;
- l'accès à la terre ;
- les taux d'imposition ;
- l'administration fiscale ;
- l'électricité ;
- la criminalité, le vol et le désordre ;
- l'incertitude des politiques économiques et réglementaires ;
- les compétences et le niveau d'instruction des travailleurs disponibles.

Ces contraintes sont illustrées dans le graphique ci-après³ :



Défis et opportunités

En tant que membre de deux unions douanières importantes – l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), et la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) – et pays ayant un accès préférentiel à l'Union européenne (UE) et au marché américain au titre de la Loi sur la croissance et les opportunités en Afrique (AGOA), le Mali est un pays stable sur les plans politique et économique pour les investisseurs qui souhaitent desservir le marché international. Malheureusement, ces avantages sont battus en brèche par les contraintes administratives à la pratique des affaires ; par ailleurs, il existe peu de preuves que le GoM a accordé la priorité à l'investissement dans l'agriculture.

Code des investissements du Mali

Afin de surmonter ces obstacles d'ordre administratif et de faciliter l'investissement, le GoM a adopté un nouveau Code des investissements en 2005, (Loi n° 05-050). Cette loi a amendé le Code des investissements précédent (Loi n° 91-048/AN-RM) qui avait été adopté en 1991. Dans le cadre du Code des investissements initial, les flux d'IDE ont crû, passant de 2 millions de

³ Profil du climat d'investissement 2003 – Mali

dollars EU en 1999 à 180 millions de dollars EU en 2004⁴. La France était le principal investisseur.

Le nouveau Code des investissements a introduit un système douanier et fiscal préférentiel en vue de promouvoir l'investissement des capitaux nationaux et étrangers dans les activités de production et les services, et comprend trois systèmes d'approbation.

Au titre du Code des investissements du Mali, l'agrément au régime A, appelé régime des petites et moyennes entreprises, concerne les investissements dont le montant est inférieur ou égal à 150 millions F CFA.

Le régime B, appelé l'agrément au régime B des grandes entreprises, concerne les investissements dont le montant est supérieur à 150 millions F CFA

L'agrément au régime C au titre du Code des investissements est le régime de zones franches qui concerne les entreprises nouvelles axées essentiellement sur les exportations, qui ne peuvent vendre plus de 20 % de leur production sur le marché malien.

Au titre des agréments aux régimes A et B, le Code des investissements du Mali prévoit les avantages suivants : en cas de nouvelle activité, les entreprises reçoivent une exonération de taxes et de droits à l'importation sur les équipements, les machines, les outils, les pièces détachées et les matériaux de construction nécessaires pour l'exécution du programme approuvé pendant la création de l'entreprise jusqu'à trois années. L'agrément permet à l'entreprise de bénéficier également d'une exonération au titre de l'impôt sur les sociétés et l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux ainsi que de la contribution des patentes jusqu'à cinq années si l'entreprise est agréée au régime A et jusqu'à huit années si l'entreprise est agréée au régime B.

En cas de développement d'activité existante, le code prévoit une exonération d'une année pour les droits à l'importation et les taxes sur les équipements, les machines, les outils, les pièces détachées et les matériaux de construction nécessaires pour l'exécution.

Les entreprises agréées aux régimes des zones franches se voient accorder des exonérations d'impôt de 30 années pour tous les droits et taxes liés à leurs activités. Les produits vendus sur le marché local (jusqu'à 20 % de la production globale de l'entreprise) sont soumis aux droits et taxes habituels.

Le code des investissements accorde également une exonération au titre des impôts sur les sociétés et de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux ainsi que de la contribution des patentes pour quatre années supplémentaires aux entreprises qui transforment des matières

⁴ Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI) de la Banque mondiale. Comparaison de la compétitivité de l'IDE dans les pays d'Afrique subsaharienne, janvier 2007.

premières locales. Les entreprises implantées hors de Bamako se voient accorder 6 années pour les mêmes exonérations. Les entreprises qui mettent au point des innovations technologiques bénéficient d'une déduction de 5 % du montant de la contribution forfaitaire à la charge de l'employeur.

Le code garantit également le droit de transfert du capital et des bénéfices pour les ressortissants maliens ou les entreprises qui ont effectué un investissement au Mali financé par une contribution en devises. Il accorde aux étrangers qui effectuent des investissements ou occupent des postes dans les entreprises maliennes, le droit de transférer dans la monnaie utilisée au moment de l'investissement, les bénéfices et les produits du capital investi, ainsi que les produits de la liquidation ou de la réalisation de leurs actifs et salaires.

Agence de promotion des investissements au Mali

L'Agence de promotion des investissements au Mali (API-Mali) a remplacé le Centre national de promotion des investissements (CNPI) en vertu de la Loi n° 05-018, adoptée en 2005 et a commencé ses activités, à compter du 1^{er} janvier 2006. L'API-Mali a vocation à identifier, cibler et attirer les investisseurs vers le Mali, informer, recevoir et aider les investisseurs tant nationaux qu'étrangers, faciliter l'obtention par les investisseurs des agréments nécessaires, aider à assurer la planification de la coordination et de la réalisation de zones industrielles et contribuer à l'amélioration générale du climat de l'investissement au Mali. L'API-Mali relève du Ministère de l'économie, de l'industrie et du commerce et est supervisée par un Conseil d'administration comprenant des représentants des secteurs public et privé. A l'heure actuelle, l'API-Mali est à la recherche d'un directeur général permanent pour diriger l'institution.

Bien que ceci ne fasse pas partie du champ d'application de la présente mission, l'équipe a fait les observations et recommandations suivantes sur la nature de l'API-Mali et le rôle que l'Agence pourrait jouer dans le développement de l'investissement dans le pays.

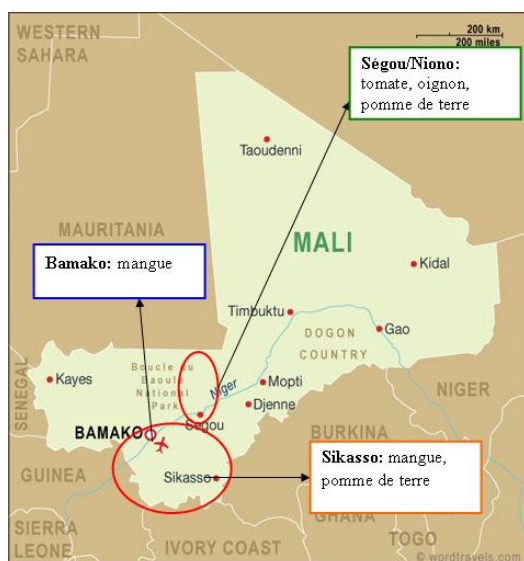
En tant que nouvelle agence publique responsable de la promotion des investissements, l'API-Mali dispose de plusieurs avantages par rapport au CNPI qui l'a précédée. Dotée d'un budget de 650 000 dollars par an, elle est l'une des agences de promotion des investissements les mieux financées en Afrique subsaharienne. Son personnel est jugé compétent et l'Etat accorde de nouveau la priorité à la promotion de l'investissement dans le pays.

Cependant, l'API-Mali pourrait améliorer l'approche du CNPI afin de mieux promouvoir les investissements à l'avenir. L'on pourrait améliorer la composition du Conseil de l'API-Mali en assurant une meilleure représentation du secteur privé. Un Conseil plus représentatif permettrait à l'institution de se positionner en tant que la nouvelle voix du secteur privé afin de mettre en œuvre le programme de promotion des investissements. De même, l'API-Mali devrait rechercher de manière proactive des opportunités de collaboration avec les chambres consulaires, les associations professionnelles, le Centre de développement de l'entreprise de l'Union européenne (CDE) et le Conseil national du patronat du Mali (CNPM). Grâce aux échanges avec ces groupes, l'API-Mali se familiarisera avec les priorités, besoins et langages des investisseurs. Ces relations lui permettront d'organiser des sessions de travail de planification inclusives regroupant les acteurs des filières et les représentants des différents projets financés par les bailleurs de fonds afin de veiller à ce que ses priorités en matière de promotion des investissements soient en phase avec les intérêts du secteur privé. Cela permettra également à l'API-Mali de fonctionner en tant que mécanisme naturel pour le dialogue public-privé.

Compte tenu de la pénurie d'informations disponibles pour les acteurs des filières et les investisseurs, l'API-Mali peut également jouer un rôle majeur en tenant lieu de lieu de centralisation pour ces informations concernant non seulement les opportunités d'investissement dans le pays, mais également en tant que centre d'archivage des nombreuses études relatives aux interventions et investissements dans les filières. Ainsi, l'API-Mali pourrait maintenir des liens de collaboration avec les activités financées par les bailleurs de fonds, et se positionner en tant que ressource précieuse pour la communauté de l'agro-industrie du secteur privé.

A mesure que l'API-Mali développe ses capacités, l'on s'attend à ce que l'agence joue un rôle primordial dans le soutien aux investisseurs et la promotion des opportunités d'investissement présentées dans le présent rapport.

Description des opportunités d'investissement spécifiques



Dans la section suivante, nous présentons de manière détaillée les opportunités d'investissement spécifiques dans les quatre filières cibles. Les opportunités d'investissement identifiées reposent sur l'étude de la documentation existante, les entretiens avec les acteurs des filières (tant au Mali qu'à l'étranger) et la connaissance spécifique que J.E. Austin a des conditions existantes de la demande et de l'offre. Tout a été mis en œuvre afin de quantifier les principaux paramètres, notamment la demande et l'offre, les coûts d'investissement, les recettes et les marges bénéficiaires.

Il y a cependant lieu d'être prudent. Les informations contenues dans la présente section ne sauraient se substituer à des études de faisabilité techniques et financières approfondies et à jour. Bien que tout ait été mis en œuvre afin d'utiliser les données existantes et les projections financières, certains paramètres d'investissement clés ont été tirés d'études de faisabilité ou de rapports sur des filières dont certains remontent à 2000. L'exploitation des opportunités identifiées nécessitera, par conséquent, des études de suivi en vue de mettre à jour les coûts et recettes. Les conditions du marché pour les opportunités identifiées n'ont cependant pas beaucoup changé récemment. Nous sommes donc certains que ces opportunités identifiées, qui utilisent des données non actuelles, demeurent viables, mais nécessiteront naturellement des ajustements pendant la préparation des plans d'affaires éventuels.

L'objectif de la présente section consiste à mettre en exergue les opportunités d'investissement potentielles, fondées sur une évaluation des conditions de la demande sur les marchés de destination et sur une analyse logique et réaliste des opportunités en vue de satisfaire la demande. Ensuite, nous passons en revue les contraintes à la réalisation de ces investissements et analysons les causes techniques, financières et réglementaires sous-jacentes qui sous-tendent ces contraintes. Les réformes nécessaires en vue d'éliminer les contraintes sous-jacentes seront abordées dans un rapport ultérieur.

Il est important de réitérer que le rapport concerne les opportunités d'investissement du secteur privé. Il ne s'agit pas d'une analyse classique des filières ou d'un plan de développement des sous-secteurs, bien que, de toute évidence, une compréhension approfondie des filières soit une condition préalable à l'identification d'opportunités d'investissement réalistes. Le rapport traite des mesures nécessaires pour la mise en œuvre des réformes que le GoM doit adopter uniquement dans le cadre de la réalisation d'investissements spécifiques. Dans la mesure où le rapport n'est pas un plan de développement sous-sectoriel, les questions concernant les besoins

de formation, le renforcement des coopératives, l'accroissement de la productivité des petits exploitants agricoles, l'accès de ceux-ci au crédit, etc. ne sont mentionnés que lorsqu'ils sont pertinents pour l'investissement spécifique. Dans le même ordre d'idées, les opportunités de micro-investissement pour les associations de producteurs et coopératives dans les domaines de la production et de la transformation ne sont pas prises en compte dans la présente analyse. Bien qu'il n'existe pas de taille minimum spécifique pour l'investissement, qui ait été utilisée pour déterminer l'éligibilité aux fins d'examen, nous avons mis l'accent sur les opportunités susceptibles de susciter de l'intérêt de la part des investisseurs, compte tenu des opportunités de rechange dans d'autres secteurs tels que le commerce, l'industrie et les services.

Opportunités d'investissement dans la filière mangue

Aperçu de la filière mangue

Evolution de la demande et de l'offre mondiales : Les importations de mangues sur les principaux marchés de destination, en particulier les Etats-Unis et l'Union européenne, ont crû considérablement au cours des dix dernières années.⁵ Selon Eurostat, les importations vers l'UE ont crû de 280 % au cours de la période 1996-2006, reflétant la découverte de la mangue par les premiers consommateurs européens et la demande historique (croissante) des nombreux immigrants. Le Centre de promotion des importations des pays en développement prévoit que la demande européenne continuera de croître, bien que le rythme baissera progressivement : moins de cinq pour cent des consommateurs européens ont mangé une mangue. En outre, les populations d'immigrants dans les pays de l'UE continuent de croître et, partant, la demande de mangues. Le tableau ci-dessous présente de manière détaillée l'évolution et les origines des importations au cours de la dernière décennie.⁶

⁵ Bien que les Etats-Unis constituent le principal importateur de mangues au monde (ainsi que l'un des principaux exportateurs au monde), l'analyse porte essentiellement sur le marché européen, étant donné que le Mali ne peut concurrencer les mangues d'origines sud-américaines sur le marché américain, en raison des coûts de transport nettement plus élevés.

⁶ Les statistiques sur le commerce des mangues comprennent également le mangoustan et la goyave, car il n'existe pas de catégorie distincte pour les mangues. Le commerce de ces produits est cependant très limité. Les statistiques du commerce citées prennent en compte ces produits.

Origines des principales importations de mangue de l'EU												
Tonne	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total hors EU	68,753	75,924	84,511	116,293	119,364	135,593	134,993	175,544	162,953	184,525	212,713	191,546
Brésil	13,885	9,174	24,473	38,408	39,636	60,338	63,804	89,942	69,320	80,194	84,858	82,865
Pérou	4,828	5,853	1,813	7,347	9,304	7,749	10,760	15,356	19,817	25,458	41,027	36,689
Côte d'Ivoire	4,153	8,022	5,984	10,265	10,306	10,842	11,147	7,176	11,426	9,835	14,428	14,705
Israël	4,656	5,640	7,463	8,932	8,454	6,595	4,117	8,646	8,284	12,916	11,349	15,005
Pakistan	2,850	4,479	4,490	5,608	7,094	8,750	6,263	8,680	10,940	12,306	10,120	13,225
Costa Rica	2,926	3,276	2,104	3,334	3,092	1,734	1,852	2,636	3,983	6,252	7,545	4,664
Sénégal	87	123	280	678	618	822	1,650	2,067	2,810	3,011	7,088	4,702
USA	7,827	10,166	8,446	9,844	10,314	6,731	6,944	7,370	7,612	6,894	5,971	7,404
Equateur	3,589	637	1,548	3,981	3,258	6,217	2,605	5,706	5,533	5,889	5,681	3,717
Guatemala	625	792	1,039	1,031	3,152	1,803	1,654	2,224	3,101	3,131	4,614	1,827
Mali	708	1,450	1,006	814	1,141	886	708	947	2,096	2,560	3,477	4,316
Inde	1,059	1,095	1,107	2,134	1,746	2,625	1,077	930	915	1,722	2,427	2,427

Hormis le Brésil, le principal exportateur au monde qui exporte des mangues pendant toute l'année, en raison de la large gamme de ses conditions agroclimatiques, la production et les exportations de mangues sont saisonnières pour différentes origines d'exportation pendant certains mois. Il convient de souligner que le marché de l'UE est approvisionné par des importations d'Amérique du Nord et du Sud, d'Afrique, d'Asie et du Moyen-Orient, ce qui témoigne du caractère mondial de la filière mangue européenne. Les Pays-Bas constituent de loin le principal importateur en Europe. En 2006, ce pays a importé 98 000 tonnes et était suivi du Royaume-Uni, de l'Allemagne et de la France qui ont importé 1/3 à 50 % des importations totales des Pays-Bas. Une partie importante des importations vers les Pays-Bas et la France est réexportée vers d'autres marchés. Il convient également de souligner que parmi les 12 principaux exportateurs, le Mali est l'unique pays enclavé. Ce facteur important sera abordé dans un autre paragraphe.

Il existe des centaines de variétés de mangues, mais seules quelques-unes sont commercialisées en grandes quantités sur les marchés internationaux. Les principales variétés commercialisées sont la Kent et la Keitt (qui sont exportées par le Mali), la Tommy Atkins, la Palmer et la Valencia.

Canaux de distribution européens : Plus de 90 pour cent des mangues vendues sur le marché européen sont transportées par voie maritime et sont vendues par l'importateur aux

chaînes de supermarchés. Le pourcentage restant est expédié par fret aérien, le modèle commercial historique utilisé par les exportateurs maliens.⁷ Dans la plupart des cas, (mais pas tous), les importateurs garantissent un prix minimum aux exportateurs pour le produit répondant à des spécifications strictes. Au prix minimum peut s'ajouter un bonus, en fonction des prix de vente obtenus par l'importateur. Dans d'autres cas, les importateurs ne garantissent pas de prix minimum, mais concèdent plutôt une commission, généralement huit pour cent sur le prix de vente éventuel.

Détermination du prix : Tout comme sur n'importe quel marché réellement compétitif où interviennent de nombreux acheteurs et vendeurs, les prix sont déterminés par le jeu de l'offre et de la demande. Les facteurs qui influent sur la demande des consommateurs européens pour les fruits tropicaux sont liés à des habitudes de consommation cycliques évidentes, au revenu disponible, aux conditions climatiques sur les marchés de destination européens et, ce qui est plus surprenant, au calendrier agricole européen.

Systèmes de consommation cyclique : Les européens dépensent librement pour la nourriture et les boissons au cours des périodes de vacances – Noël, Nouvel an et Pâques – et achètent des produits de spécialité, notamment les fruits tropicaux à une fréquence plus élevée et en quantités plus importantes. En revanche, immédiatement après les vacances de fin d'année, tout le monde se serre la ceinture, car il existe moins de revenu disponible dans l'immédiat après les excès des semaines précédentes. En juillet et août, pendant les traditionnelles vacances d'été, lorsque les pique-niques et les dîners à l'extérieur deviennent fréquents, les fruits tropicaux tels que l'ananas et la mangue, qui peuvent être difficiles à préparer ne sont plus prisés. Etant donné que les mangues sont un produit de consommation non essentiel, elles sont en concurrence pour le consommateur avec d'autres fruits tropicaux et européens et sont souvent achetées sur un coup de tête. Aussi, la demande du produit est-elle particulièrement sensible aux conditions économiques existantes sur chaque marché.

Conditions climatiques : Les conditions atmosphériques sur les marchés de destination ont un impact sur la demande de mangues et d'autres fruits tropicaux. La consommation est nettement plus élevée lorsqu'il fait bon en automne et au printemps, car les consommateurs sont généralement de meilleure humeur et sont, par conséquent, plus disposés à faire des achats non essentiels, qu'il s'agisse de nourriture ou d'autres biens. Par ailleurs, les consommateurs

⁷ Les mangues transportées par fret aérien constituent, en fait, un produit différent. Compte tenu du stade de maturité tardif auquel elles sont récoltées et des coûts de transport nettement plus élevés, les mangues transportées par fret aérien sont essentiellement un produit de marché créneau, vendu à des prix élevés par les magasins de fruits et légumes et non par les supermarchés. La demande de produits transportés par fret aérien ne représente qu'une infime partie de la demande totale de mangues. La quasi-totalité des mangues maliennes transportées par fret aérien sont vendues par le truchement des importateurs à Rungis, le principal marché européen de vente en gros des produits alimentaires situé à la périphérie de Paris.

associent naturellement les fruits tropicaux à un climat ensoleillé et tropical et sont nettement moins disposés à acheter des fruits tropicaux, lorsque le temps est froid et pluvieux.

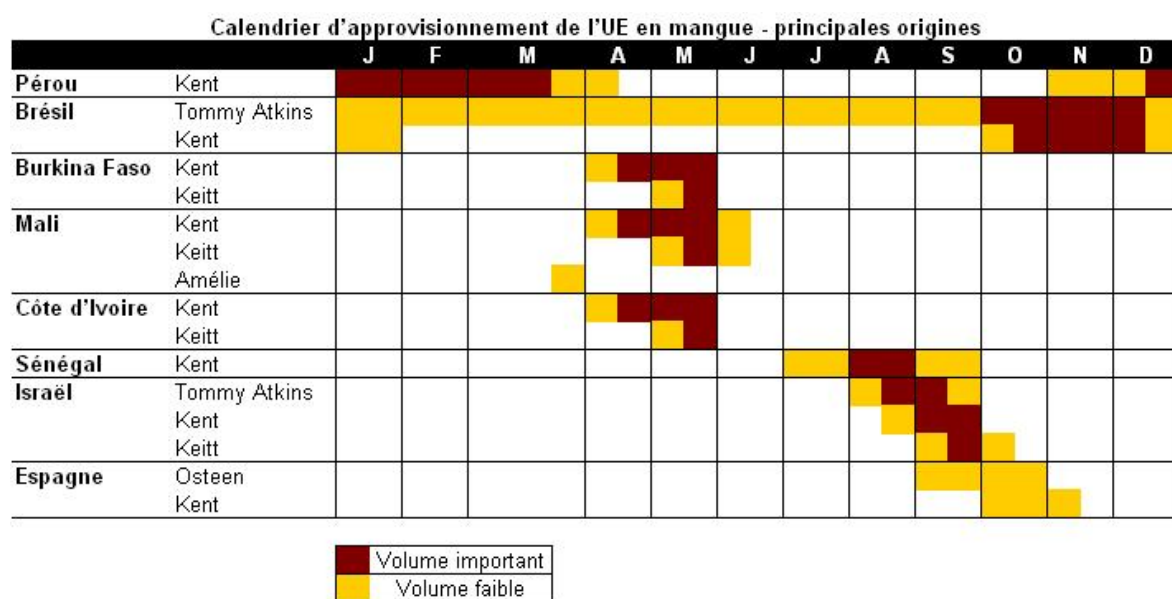
Enfin, le calendrier agricole européen a un impact sur la demande de mangues. Le calendrier, la qualité, la quantité et les prix des fruits à noyau européens tels que les pêches, les nectarines et les prunes influent directement sur la demande de mangues. Lorsque les fruits à noyau européens de bonne qualité et dont les prix sont attrayants arrivent sur le marché, la demande de fruits tropicaux baisse de manière sensible. En revanche, lorsque la campagne de production des fruits à noyau n'a pas été bonne ou est retardée, en raison des conditions agroclimatiques, la demande de mangues croît, par rapport aux habitudes de consommation.

Les facteurs qui influent sur l'offre de mangues sur le marché européen dépendent naturellement du calendrier agricole et des conditions agroclimatiques dans les pays d'exportation, de l'âge des arbres et de la combinaison variétale dans les vergers⁸, de la maîtrise des nouvelles technologies, notamment l'irrigation, ainsi que de la demande de mangues d'autres marchés, en particulier les Etats-Unis qui constituent le principal importateur de mangues au monde.

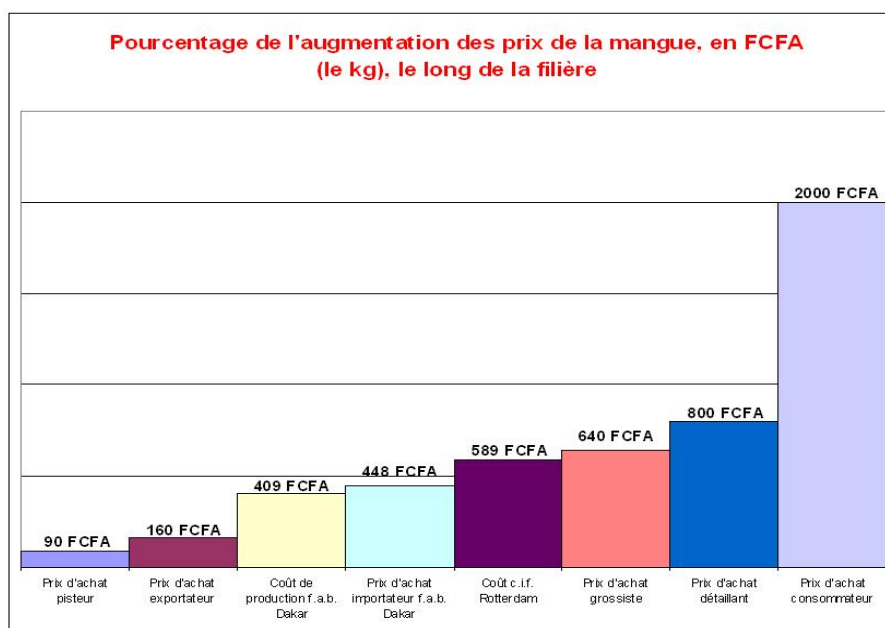
Prix payés par les marchés européens aux exportateurs : Les prix payés aux exportateurs sont volatiles, compte tenu des facteurs exogènes présentés de manière détaillée ci-dessus, du nombre élevé des exportateurs qui vendent leurs produits sur le marché et de l'instabilité inhérente à tous les marchés agricoles, ainsi que de l'incapacité chronique des exportateurs à régler l'offre arrivant sur le marché international. A certaines périodes de l'année, les marchés européens sont saturés, en général, lorsque deux ou plusieurs origines importantes (par exemple, le Brésil/Pérou ou la Côte d'Ivoire/Mali) atteignent la période de production de pointe. En revanche, les prix grimpent, lorsqu'il existe une pénurie de produits, en général au cours de la période où une origine importante réduit les exportations et avant que l'origine qui suit ne commence la production de pointe. En 2007, les prix payés aux exportateurs ont fluctué entre environ 2,50 € au minimum pour un carton de quatre kilos expédié par fret maritime et un niveau historiquement élevé de près de 9 €. Les prix obtenus par les exportateurs maliens par fret maritime oscillaient, en moyenne, entre 2,90 et 3 € par carton de quatre kilos. Les prix pour les mangues transportées par fret aérien se situaient entre 4,90 € le kilo au maximum et 2,30 € le kilo au minimum.

⁸ Les manguiers commencent à produire des fruits de qualité exportable au bout de quatre années, atteignent la période de production de pointe à partir d'environ 7 années jusqu'à la 15^e année, puis la productivité baisse de la 16^e à la 30^e année. **Tout comme la production de roses, quoique dans une moindre mesure, la production des différentes variétés de mangues évolue de manière cyclique.** La production des différentes variétés de mangues évolue de manière cyclique, quoique dans une moindre mesure que les roses.

Concurrents directs du Mali : Le Mali exporte des mangues de la mi-mars jusqu'à fin juin/début juillet. Au début de la campagne d'exportation du Mali, il existe un chevauchement avec la fin de la campagne d'exportation du Pérou. A la fin de la campagne du Mali, il existe un chevauchement avec le début de la campagne d'exportation du Sénégal. Le calendrier ci-dessus de l'offre de mangues présente de manière détaillée le séquençage des origines de l'offre sur le marché européen.



Il convient de souligner que le Mali commence à exporter la variété Amélie à maturité précoce (mais de couleur verte) par air à la mi-mars, avant l'arrivée des variétés Kent colorées, transportées par avion de la Côte d'Ivoire et du Burkina Faso au début d'avril, suivies de l'arrivée de quantités importantes de mangues transportées par voie maritime de fin avril à mai, essentiellement de



Côte d’Ivoire, mais progressivement du Mali et, dans une moindre mesure, du Burkina Faso. La campagne de ces deux voisins du Mali prend fin plus tôt (pour le fret aérien à la mi-mai et pour le fret maritime à la fin de juin).

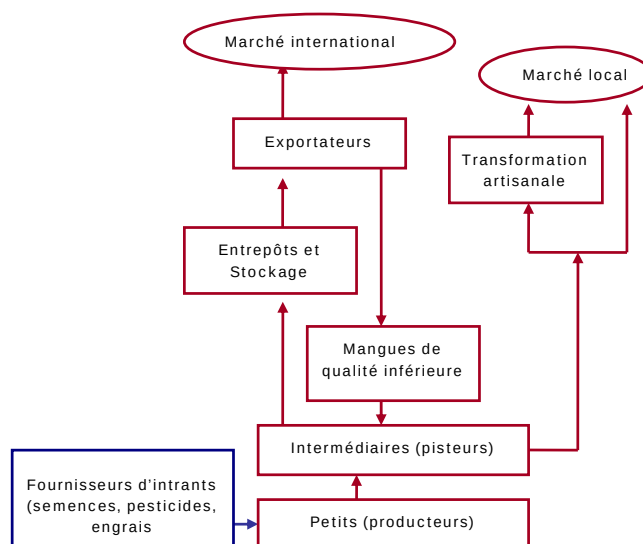
Les prix des mangues maliennes reflètent ces conditions de l’offre ; les prix sont les plus élevés tant pour les mangues transportées par fret maritime que par fret aérien de la mi-mars à la mi-avril, puis baissent considérablement lorsque des quantités importantes de mangues ivoiriennes arrivent sur le marché, puis se redressent à la mi-juin, lorsque l’offre baisse sur le marché.

Comme l’on peut s’y attendre, lorsque la demande de produits croît rapidement, les marges bénéficiaires baissent le long de la filière, notamment au cours de la période récente d’accroissement de la demande, car les fournisseurs et importateurs prennent des mesures en vue de réduire les coûts et d’améliorer l’efficacité à l’effet de consolider (ou de maintenir) leurs positions concurrentielles, compte tenu du caractère sensible des exigences de prix des réseaux de distribution européens. La majeure partie des mangues qui arrivent sur le marché international sont produites dans des vergers industriels où les économies d’échelle et l’innovation technologique, ainsi que les pratiques optimales telles que le renouvellement des plants, l’entretien rigoureux du verger, la protection des cultures et l’irrigation sont maîtrisés afin d’améliorer la compétitivité. Le Mali constitue, de toute évidence, une exception à la règle, dans la mesure où sa production de mangues repose exclusivement sur les petits exploitants agricoles. Les incidences d’un modèle de production axé exclusivement sur les petits planteurs seront examinées dans une section ultérieure.

Brève caractérisation de la production de mangues au Mali

A la différence de la plupart des autres principaux exportateurs de mangues, les mangues maliennes sont produites exclusivement par de petits exploitants agricoles. Il n’existe pas de statistiques fiables sur la composition des vergers maliens, mais la taille moyenne des vergers serait d’environ 0,5 hectare. Rares sont les vergers dont la taille dépasse cinq hectares. L’écrasante majorité des vergers comprend des arbres nettement au-delà de la période de production de pointe. Les producteurs investissent le minimum de temps et de ressources dans l’entretien du verger (remplacement des arbres, labour, élagage, nettoyage, utilisation d’engrais) et seuls quelques agriculteurs pratiquent la lutte intégrée contre les nuisibles. Par conséquent, les rendements estimés à sept tonnes/hectare, dont peut-être 50 % sont de qualité exportable, sont très faibles par

Sous-secteur de la mangue au Mali



rapport à ceux des concurrents du Mali. Il existe également des pertes importantes dues aux maladies fongiques et aux infestations de la mouche des fruits. Par ailleurs, les vergers contiennent plusieurs variétés de mangues dont la majorité ne sont pas viables sur le plan commercial sur les marchés internationaux. En dépit de ces nombreux inconvénients, la Kent, la Keitt et la Valencia sont des variétés produites au Mali qui, une fois récoltées à maturité et manipulées avec soin, sont souvent considérées par les importateurs et les consommateurs avertis comme figurant parmi les meilleures mangues au monde.

Avant la récolte⁹, les propriétaires de vergers acceptent, en général, de vendre leur production à un intermédiaire appelé « pisteur ». En général, le pisteur est un opérateur indépendant qui choisit, récolte et transporte le produit du verger jusqu'au lieu de conditionnement. Il existe environ 150 pisteurs actifs, qui approvisionnent en fruits quelque 20 exportateurs. Le pisteur recrute une équipe d'ouvriers occasionnels, loue un camion et livre le produit à un exportateur donné. L'unité de transaction au niveau du verger est généralement un casier d'emballage plastique, contenant environ 18 à 20 kilogrammes de fruits. Dans la quasi-totalité des cas, le pisteur reçoit une avance de l'exportateur pour couvrir les frais d'achat des fruits, la location du camion, la rémunération des ouvriers journaliers et les paiements illicites fréquents exigés par les agents du GoM installés au bord des routes. Dans la plupart des cas, les exportateurs fournissent également les casiers plastiques utilisés pour le transport des fruits. Les pisteurs travaillent plus ou moins exclusivement pour un exportateur donné. La force de la relation dépend des avances financières données par l'exportateur, ainsi que du niveau de confiance entre les deux acteurs.

Le conditionnement du fruit (lavage, séchage, polissage, tri et mise en carton) a de tout temps été effectué par l'exportateur, bien que depuis la campagne de mangues 2007, le Périmètre Logistique Aménagé en Zone Aéroportuaire (PLAZA), une unité de conditionnement moderne disposant d'installations de stockage frigorifiques et de quais de chargement, financée par le Gouvernement néerlandais, fournit des services de conditionnement subventionnés. Par le passé, certains exportateurs, qui disposaient d'installations adéquates (zone de réception, bassins de lavage, machines de calibrage ou tables de tri et d'un personnel qualifié) ont fourni des services de conditionnement à d'autres exportateurs qui n'avaient pas les installations nécessaires.

A la livraison du fruit par le pisteur au lieu de conditionnement de l'exportateur, l'équipe de contrôle de la qualité de l'exportateur trie les mangues et choisit celles qui sont de qualité exportable, et retourne les mangues de deuxième choix au pisteur aux fins de vente sur le marché national, sous forme de produit frais ou, pour un pourcentage limité de mangues de deuxième choix, aux fins de transformation artisanale en mangues séchées, en jus de fruit ou en confiture.

⁹ Le moment de la maturation du fruit dépend de plusieurs facteurs, notamment l'emplacement géographique, les conditions agroclimatiques récentes et la variété spécifique de mangue. Certaines variétés de mangues ont des cycles de production étalés ; par conséquent, le nombre de récoltes peut atteindre trois au cours d'une campagne donnée.

L'exportateur pèse les mangues de qualité exportable et paie le pisteur. Les prix payés au pisteur sont fixés avant le début de la campagne, mais peuvent varier selon la variété, la disponibilité et la distance parcourue du verger au lieu de conditionnement. Pendant la campagne 2008, les prix payés aux pisteurs ont oscillé entre 150 F et 200 F CFA/kg. Les prix payés aux paysans se situent entre 1 500 F CFA et 2 500 F CFA par casier de 18 kilos, selon le lieu d'implantation du verger, la variété et la période pendant la campagne de mangues.

Il existe deux catégories d'exportateurs : ceux qui expédient le produit par fret aérien et ceux qui l'expédie par fret maritime, en général à partir du port d'Abidjan. Au cours de la campagne 2008, dix exportateurs avaient expédié par voie maritime environ 4 120 tonnes, au total, à la mi-juillet ; dix exportateurs avaient expédié par fret aérien environ 1 100 tonnes et six exportateurs avaient écoulé des produits tant par air que par mer. Les exigences agronomiques, d'infrastructures techniques, financières et de commercialisation entre les deux modes de transport sont totalement différentes. En fait, chacun d'eux constitue une sous-filière à part entière.

Le personnel de l'installation de conditionnement de l'exportateur lave et sèche les mangues de qualité exportable, trie une seconde fois les fruits en retirant ceux qui présentent des défauts apparents (déformation physique ou imperfection, fruits récoltés de manière prématurée, problèmes phytosanitaires, taille inadaptée). Le fruit est ensuite poli, mis dans des cartons, palettisé et soit directement chargé dans des conteneurs frigorifiques de 40 pieds pour le transport multimodal (conteneur transporté par camion jusqu'au dépôt de chemin de fer à Ferkessédougou, au Nord de la Côte d'Ivoire, puis transporté par rail jusqu'au port d'Abidjan, chargé sur un navire aux fins de livraison à une destination européenne) ou, à défaut, envoyé par avion à partir de l'Aéroport International de Bamako.

Performance récente

Au cours des cinq dernières années, le Mali a développé les exportations de mangues, passant d'un niveau historique de $\pm 1\ 000$ tonnes par an à 5 500 tonnes en 2007. Cette augmentation s'explique par le développement des expéditions par fret maritime qui sont présentées de manière détaillée ci-dessus. Sur les 5 500 tonnes exportées en 2007, 4 700 tonnes ont été exportées vers l'Europe, environ 3 700 tonnes par fret maritime, le reste étant expédié par fret aérien, le mode de transport classique utilisé par les exportateurs maliens de mangues. En 2007, environ 70 pour cent des expéditions par fret maritime étaient destinés aux Pays-Bas, le reste étant envoyé en France. Le développement du fret maritime constitue une révolution majeure dans l'industrie de l'exportation des mangues du Mali. A présent, le pays a accès aux principaux segments de marchés du fret maritime, et ne se limite plus aux expéditions par fret aérien qui représentent une infime partie de la demande mondiale.

Opportunités d'investissement #1 : Création de vergers industriels

L'intégration verticale de la production de mangues constitue une opportunité d'investissement prometteuse qui permettrait d'accroître considérablement les marges des exportateurs (tant pour les exportateurs par fret maritime que par fret aérien), tout en donnant aux exportateurs un niveau de contrôle élevé sur la qualité et l'approvisionnement. A l'heure actuelle, les exportateurs de mangues sont entièrement tributaires des intermédiaires pour leur approvisionnement en matière première. En dépit du tri généralement rigoureux des mangues à l'entrée de l'installation de conditionnement afin d'écarter les fruits qui ne répondent pas aux spécifications à l'exportation, les exportateurs ne peuvent pas déclasser systématiquement des pourcentages élevés de mangues tout en maintenant leurs chaînes d'approvisionnement¹⁰. La production d'au moins un pourcentage élevé de matière première permet aux exportateurs de mieux contrôler la chaîne d'approvisionnement, tant du point de vue de la quantité que de la qualité.

Défis de la concurrence de la filière mangue du Mali

Le Mali est en concurrence avec la Côte d'Ivoire et est nettement désavantagé par rapport à ce pays. Le coût de la livraison d'un conteneur de 40 pieds dans un port européen à partir du Mali est nettement plus élevé que celui de son voisin du Sud. La taille moyenne du verger du petit exploitant agricole malien est nettement inférieure à celle de la Côte d'Ivoire et les vergers sont éparpillés dans une zone géographique nettement plus étendue qu'en RCI. Par ailleurs, compte tenu des initiatives prises par le Gouvernement ivoirien en vue de promouvoir le remplacement des manguiers et la consolidation des exploitations, les rendements sont en général plus élevés. En outre, la Côte d'Ivoire dispose d'environ 1 400 hectares de vergers industriels. Ces facteurs assurent une structure de coûts inférieure, depuis le verger jusqu'à l'installation de conditionnement.

La situation de pays enclavé du Mali et le sous-développement de sa base industrielle défavorisent davantage le pays. Le coût de tous les intrants de l'activité d'exportation de mangues, y compris les caisses d'emballage à claire-voie, les cartons et les palettes sont importés de France, de Côte d'Ivoire ou du Sénégal et sont, par conséquent, plus chers. Selon les exportateurs interviewés pendant le travail sur le terrain, il faut 984 000 F CFA (1 500 €) supplémentaires pour expédier un conteneur de 40 pieds de Sikasso au Sud du Mali à un port de l'Europe du Nord, par rapport au Nord de la Côte d'Ivoire. La différence en termes de coûts

¹⁰ Si les exportateurs refusent systématiquement jusqu'à 80 % des mangues livrées à l'installation de conditionnement, leurs fournisseurs refuseront de collaborer avec eux. Ils n'auront plus de produits à exporter et ne seront pas en mesure de respecter le programme d'exportation convenu avec l'importateur européen. Ainsi, l'importateur ne sera pas en mesure de tenir les promesses faites à ses grossistes. Par conséquent, les répercussions se feront sentir, en aval, le long de la filière jusqu'au consommateur.

d'expédition majeure de 47 F CFA le coût de livraison d'un kilo de mangues dans les ports européens. Lorsque l'on prend en compte les autres coûts liés au matériel d'emballage, la différence de coût réelle peut atteindre 55 F CFA par kilo. L'exportation de mangues est une activité mondiale, très compétitive et sensible aux coûts. Afin de maintenir la compétitivité à long terme, il est nécessaire que les investisseurs maliens réduisent leurs coûts de production afin de limiter l'impact des coûts de transport nettement plus élevés sur le prix de vente global pour l'importateur.

Compte tenu de la croissance continue projetée de la demande de mangues sur le marché européen, de l'excellente qualité intrinsèque de la mangue malienne et du développement de l'expertise par les acteurs de la filière mangue malienne, les perspectives sont excellentes en ce qui concerne l'accroissement des exportations et des recettes le long de la filière, pour autant que l'industrie parvienne à réduire les coûts de production.

L'avantage financier de l'intégration verticale est tout à fait manifeste, tel qu'il ressort des calculs suivants, en utilisant les paramètres financiers de l'Etude financière des filières du Mali, présentés dans le tableau ci-dessous.

Rendement des fruits de qualité exportable (kg/ha)	5 760
Coût de la création d'un verger/ha	564 875 F CFA
Prix d'achat d'un hectare de terre	500 000 F CFA (estimation)
Coût de production, y compris l'amortissement du verger et de la terre (kg)	14,5 F CFA ¹¹
Prix bord champ pondéré (kg)	83 F CFA
Economie pour les vergers appartenant à l'opérateur	68,5 F CFA

Le coût de production estimatif, y compris le coût de la création du verger et le coût d'achat de la terre est de 14,5 F CFA par kilo, sur la base des paramètres présentés ci-dessus. A supposer un prix de vente moyen pondéré par kilogramme de 83 F CFA, l'économie liée à l'intégration verticale est de 68,5 F CFA par kilo. Pour un conteneur de 40 pieds, contenant 20 480 kg, ceci se traduit par une économie de 1 402 880 F CFA. Cette épargne est plus que suffisante pour compenser les coûts de transport plus élevés auxquels les exportateurs maliens doivent faire face. Bien qu'il faille reconnaître que ce calcul est plutôt « conservateur » Bien que ce calcul soit certes superficiel, il ne fait point de doute que la création de vergers, à moyen terme, permettrait de réduire les coûts de production et d'accroître la rentabilité pour l'investisseur. Par ailleurs, un meilleur contrôle de la chaîne d'approvisionnement serait de nature à améliorer la qualité du

¹¹ Le coût de production a été calculé comme suit, sur la base d'un amortissement de 25 années de la terre et de la création du verger : verger : 564 875/25 années = 22 595 par an ; 22 595/5 760 = 4 F CFA par kg ; achat de la terre : 500 000/25 = 20 000 par an ; 20 000/5 760 = 3,47 F CFA par kg.

produit, ce qui influera sur les prix de vente sur les marchés européens tant pour les mangues transportées par fret maritime que par fret aérien.

Indications de la taille et de l'échelle de l'investissement

Tel qu'indiqué plus haut, en 2004, la Direction nationale de l'appui au monde rural/Cellule de planification et de statistiques (DNAMR/CPS) a estimé à 564 875 F CFA/hectare le coût de la création d'un verger, à raison de 100 manguiers, pour un prix d'achat de 500 F CFA l'unité. Cette estimation ne prend pas en compte l'achat de la terre. De toute évidence, les prix de la terre varient considérablement, en fonction du lieu, de la proximité par rapport aux routes revêtues et selon que la terre appartient à l'Etat ou à un particulier. Un exportateur de mangues a indiqué à l'équipe qu'il avait acheté récemment une terre pour 450 00 F CFA l'hectare. La terre était située à 50 kilomètres de Bamako et était loin d'une route revêtue. Il a également expliqué qu'on lui avait proposé une terre à proximité d'une route bitumée près de Bamako pour 12 millions F CFA l'hectare. Il est nécessaire de réviser les estimations susmentionnées pour la création d'un verger, afin de mettre à jour les prix. Il y a lieu également d'effectuer une analyse financière et une analyse de sensibilité en vue de prendre en compte les différents coûts de la terre.

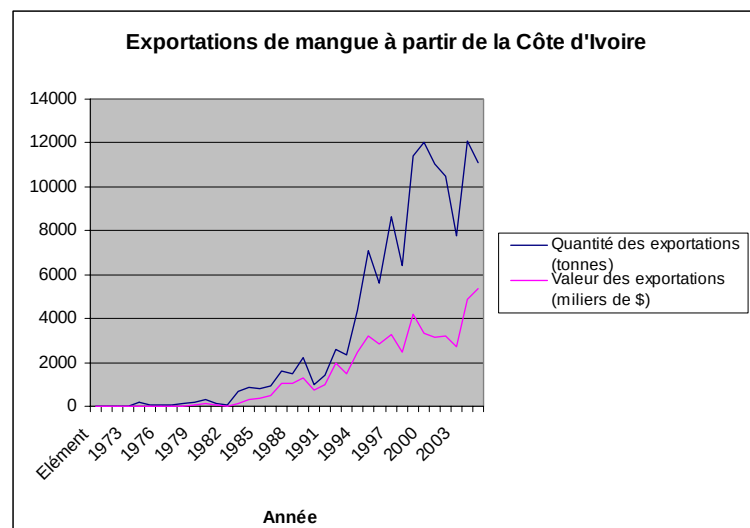
Le montant de l'investissement potentiel peut être adapté aux ressources financières et à la terre mise à la disposition de l'investisseur. Chaque hectare supplémentaire de verger aura un impact linéaire positif sur la structure de coûts de l'exportateur. Selon l'Etude sur le financement des filières au Mali susmentionnée, qui a utilisé les données de l'IER et de l'APROFA, les rendements obtenus à la station de recherche pour les mangues de la variété Kent étaient de 15 tonnes l'hectare. Il est raisonnable de supposer que le rendement des mangues de qualité exportable d'un verger bien entretenu pourrait atteindre 10 tonnes l'hectare. Par conséquent, il faudrait la récolte de deux hectares de manguiers pour remplir un conteneur de 40 pieds. Le montant de l'investissement potentiel dépend, de toute évidence, des contraintes financières, mais également de la capacité de traitement de l'installation de conditionnement de l'exportateur. Afin de donner un ordre de grandeur, l'installation de conditionnement moderne de PLAZA, utilisée par la majorité des exportateurs par fret maritime, dispose d'une capacité de traitement de deux conteneurs de quarante tonnes par jour. Le principal exportateur du Mali a expédié 69 conteneurs vers l'Europe au cours de la récente campagne 2008. A supposer un objectif de 50 % d'autosuffisance pour l'approvisionnement en matière première, l'exportateur aurait besoin d'environ 69 hectares pour atteindre cet objectif.

Il est important de souligner que cet investissement potentiel ne devrait pas être considéré comme une menace pour la production des petits planteurs. Tout semble indiquer que la demande de mangues continuera de croître sur les marchés européens. Bien que l'on ait l'impression que le Mali est inondé de mangues pendant la campagne de production, la majorité de ces mangues sont soit des variétés qui ne sont pas adaptées à l'exportation soit ne sont pas de qualité exportable. Plusieurs exportateurs ont confié à l'équipe qu'ils éprouvaient des difficultés à trouver des variétés Kent et Keitt à certaines périodes de la campagne, d'où l'impérieuse

nécessité d'accroître la quantité des fruits de qualité exportable. Par ailleurs, la création de vergers industriels peut tenir lieu de modèle à imiter par les petits exploitants agricoles, créant ainsi une plateforme pour faire la démonstration des pratiques optimales, en particulier le greffage, l'élagage, la gestion de la fertilité des sols et la protection des cultures. Par ailleurs, il est dans l'intérêt des exportateurs, qui disposent de vergers, de fournir des services de vulgarisation aux petits producteurs, car ils continueront de dépendre des petits planteurs pour une partie non négligeable de leur approvisionnement en fruits. L'imitation des pratiques optimales par les petits exploitants agricoles contribuera à améliorer les rendements et la qualité du produit, et à accroître les recettes des agriculteurs.

Pratiques optimales

Le développement des exportations de mangues en Côte d'Ivoire constitue un excellent exemple de pratiques optimales à imiter par le Mali. A la fin des années 70 et au début des années 80, la Côte d'Ivoire avait une industrie d'exportation de mangues similaire à celle du Mali. Les exportations s'élevaient à environ 1000 tonnes par an et le produit était expédié exclusivement par fret aérien.



Grâce à l'assistance technique soutenue et intensive du Gouvernement et de la communauté des bailleurs de fonds, en particulier la France, les exportations de mangues ont connu une véritable mutation, passant d'une activité mineure à un stade où le pays est devenu le quatrième exportateur de mangues au monde. Ces progrès prodigieux reposent sur les facteurs ci-après :

- la création de pépinières professionnelles d'arbres fruitiers afin de fournir de jeunes plants de bonne qualité ;
- la reconversion des vergers existants en variété Kent et la création de nouveaux vergers de Kent ;
- l'amélioration de l'entretien des vergers, en particulier l'élagage des arbres et le remplacement des vieux arbres ;
- la mise en place d'un système rigoureux de protection des plantes afin de lutter contre l'infestation de la mouche des fruits et de l'anthracnose ;
- la création d'unités de conditionnement mécanisées efficaces près des zones de production, afin d'assurer le conditionnement des fruits ;

- la création de vergers industriels qui, bien que n'assurant qu'un pourcentage limité des exportations, garantissent à l'exportateur un minimum de produit de qualité exportable.

L'un des principaux acteurs du développement de l'industrie ivoirienne de la mangue¹² a qualifié cette approche de « coproduction » entre le producteur et l'exportateur, en vertu de laquelle les exportateurs fournissent aux producteurs les services de vulgarisation et assurent la mise en œuvre des mesures de protection des cultures dont les coûts sont pris en compte dans le prix d'achat au moment de la récolte. Il va sans dire que la réussite de cette approche dépend du respect des obligations par les deux parties (l'exportateur fournit les services nécessaires en temps opportun, tandis que le producteur vend sa récolte à l'exportateur). Ceci dépend également de l'existence d'un mécanisme de recours légal, en cas de non respect du contrat.

Les pays qui ont développé leurs activités d'exportation de mangues ont tous bénéficié de l'engagement et du soutien du secteur public afin de faciliter l'accès à la terre et au crédit à long terme, de mener la recherche, de faire une vulgarisation ciblée et de mettre en place le cadre réglementaire régissant les normes de qualité et de protection phytosanitaire. La production de mangues n'a pas été une priorité pour les autorités du GoM qui ont de tout temps accordé la prééminence au coton et au riz irrigué. Si l'industrie d'exportation de la mangue doit mettre à profit ses potentialités, il est nécessaire que le secteur public joue un rôle plus actif dans son développement.

Reproductibilité de l'investissement

A supposer un objectif de satisfaction de 50 pour cent des besoins par les vergers industriels et une croissance constante des exportations à hauteur de 8 000 tonnes, 400 hectares de vergers industriels seraient nécessaires (à raison de dix tonnes de fruits de qualité exportable par hectare) pour atteindre cet objectif. Ceci pourrait nécessiter dix à quarante investisseurs pour des vergers dont la taille varie de dix à quarante hectares.

Causes du manque d'investissement dans les vergers industriels

Plusieurs causes expliquent l'absence d'investissement dans les vergers industriels de mangue. Certaines causes tiennent au manque d'expérience, tandis que d'autres ont trait au caractère saisonnier de la production de mangue, à l'absence de pépinières professionnelles d'arbres et d'un stock de vergers certifiés, au manque d'autres opportunités d'investissement synergique, tandis que d'autres concernent le financement.

Il n'existe pas de vergers industriels au Mali. En fait, il n'existe, pour ainsi dire, aucune plantation commerciale. Par conséquent, les exportateurs ne disposent pas de modèles à imiter.

¹² Jean-Yves Rey, Agronome au CIRAD.

Au sein de la communauté malienne des exportateurs, personne n'a une expérience pratique de l'agriculture commerciale, hormis un exportateur qui produit des fleurs pour le marché local. Par conséquent, les investisseurs potentiels sont très peu familiers avec les vergers industriels. Etant donné que les exportations de mangues ont un caractère saisonnier et que la campagne d'exportations dure environ 12 semaines, tous les exportateurs ont d'autres activités et doivent consacrer leurs temps et attention à différentes activités professionnelles. A l'heure actuelle, il n'existe pas d'activités synergiques, notamment les exportations de melons, de papaye et d'autres cultures qui pourraient prolonger la campagne d'exportation (tout en ayant une incidence positive sur les investissements nécessaires dans l'infrastructure et les installations de conditionnement).

Il n'existe pas de pépinières professionnelles d'arbres fruitiers au Mali. Les jeunes plants sont produits, pour l'essentiel, par le personnel des stations de recherche de l'Etat à titre d'activité parallèle. La qualité de ces plants varie considérablement. Parfois, les planteurs achètent ce qu'ils considèrent comme de jeunes plants de la variété Kent pour s'apercevoir, deux années plus tard, qu'il s'agit d'une autre variété disposant de peu ou pas de potentiel d'exportation. Par conséquent, il existe beaucoup d'incertitudes en ce qui concerne l'achat des jeunes plants et une réticence compréhensible de la part des exportateurs et producteurs à investir dans l'achat de nouveaux manguiers.

La création de vergers industriels constitue un investissement financier à long terme dont la rentabilité n'est établie qu'à partir de la 5^e année. Les banques sont peu enclines à accorder des prêts, même à court terme, au secteur agricole et acceptent très rarement d'octroyer des prêts à moyen terme à n'importe quel secteur. Par conséquent, l'accès au financement constitue une contrainte majeure pour la location de la terre et la création de vergers.

Enfin, il est difficile d'identifier des parcelles suffisamment grandes sur lesquelles créer un verger, soit par achat soit par location auprès de l'Etat pour 50 années.

Opportunité d'investissement #2 : Production de mangues séchées certifiées bio

Le potentiel de production de mangues séchées certifiées bio au Mali ne constitue guère une idée nouvelle. Le Centre des agroentreprises (CAE), un projet financé par l'USAID, exécuté de 1998 à 2002, a évalué cette opportunité en 2000. Cette étude, exécutée par des experts internationalement reconnus de la transformation des fruits, est arrivée à la conclusion que la création d'une installation industrielle de séchage de mangues recèle un bon retour sur l'investissement. Entre-temps, une industrie familiale s'est développée et produit de la mangue séchée pour les marchés national et international (par le biais de la réexportation via le Burkina Faso). L'opportunité d'investissement décrite dans la section suivante concerne une installation industrielle, bien que le séchage artisanal à petite échelle semble également rentable.

Evolution de la demande et de l'offre mondiale

Il est plus facile d'identifier la demande pour la mangue séchée sur le marché américain, car les statistiques des importations compilées par le Département de l'agriculture des Etats-Unis (USDA) regroupent les importations de mangues séchées avec deux fruits séchés d'importance moindre : la goyave et le mangoustan. L'UE combine les importations de mangue séchée dans une catégorie qui couvre les « Autres fruits séchés »¹³. Par conséquent, il est plus difficile de connaître avec exactitude le volume des mangues séchées entrant sur le marché de l'UE.

Selon les statistiques du Service agricole étranger (FAS) de l'USDA et celles tirées du rapport de l'USAID sur la Guinée intitulé « Les Mangues en République de Guinée, une analyse de l'investissement »¹⁴, au cours de la première moitié de la présente décennie, les quantités de mangues séchées arrivant sur le marché américain ont crû au rythme annuel de 29 %, passant de 2 235 tonnes en 2001 à 6 151 tonnes en 2005. Au cours de la même période, la valeur de ce produit a crû au rythme annuel de 46 % et les coûts de la valeur unitaire au niveau de la vente au détail sont passés de 2,59 \$ à 4,25 \$ par kilogramme, ce qui augure bien de l'évolution des quantités et des prix.

Au cours de la période 2001-05, les statistiques des importations de fruits et légumes séchés au sein de l'UE indiquent une augmentation modeste du volume et de la valeur. Des informations anecdotiques, fondées sur la réussite documentée de Cercle des Sécheurs et de Fruits of the Nile, deux petites entreprises de séchage de fruits situées au Burkina Faso et en Ouganda, respectivement, montrent que la demande de mangue séchée dépasse de loin l'offre. Les fruits tropicaux séchés et, en particulier, la mangue, sont de plus en plus disponibles dans les supermarchés européens, ce qui signifie que le produit entre progressivement dans les habitudes de consommation.

La mangue séchée est consommée sur les marchés européen et américain comme *snack* sain, dans le cadre d'un mélange de fruits séchés et de noix, comme ingrédient dans la préparation des petits déjeuner à base de céréales et dans l'industrie de la confiserie pour la fabrication des tablettes de fruits, ainsi que dans la pâtisserie et les industries laitières comme additif fruité. Les principaux fournisseurs de mangue séchée sur les marchés occidentaux sont la Thaïlande et les Philippines qui fournissent des produits classiques bon marché et de qualité médiocre, contenant des agents de conservation et du sucre.

La mangue séchée peut être produite à l'aide de plusieurs procédés : le séchage solaire ou le séchage solaire assisté qui utilise de l'air propulsé pour accélérer le séchage du fruit ; les fours de séchage artisanaux qui utilisent du gaz en bouteille comme source de chaleur ou les installations de séchage industrielles qui peuvent utiliser l'électricité, le gasoil, le gaz ou peuvent sécher les

¹³ La catégorie « Autres fruits séchés » ne prend pas en compte les noix de coco, les bananes, les dattes, les figues, les raisins, les abricots, les prunes et les pommes.

¹⁴ Chemonics International, septembre 2006

fruits en utilisant la méthode de l'osmose. Il faut, en moyenne, 15 kilos de mangues fraîches pour produire un kilogramme de produit séché.

Canaux de distribution

La technologie utilisée détermine, dans une large mesure, le canal de commercialisation. Les processus artisanaux qui utilisent le séchage solaire ou les petits fours à gaz sont commercialisés par le truchement des importateurs et importateurs/grossistes qui desservent, en général, les segments limités du commerce équitable ou du marché bio où l'uniformité du produit, en termes d'humidité et d'apparence, ne constitue pas une exigence.¹⁵ La majorité des mangues et autres fruits tropicaux séchés est distribuée par de grands importateurs qui approvisionnent les entreprises de transformation des produits alimentaires, ainsi que les grossistes de fruits séchés. Les principales entreprises d'importation sont situées en Grande Bretagne, en Allemagne et en France, dans la mesure où ces pays sont les principaux marchés de consommation. Le marché se répartit entre les produits classiques et les produits certifiés bio qui bénéficient de prix nettement plus élevés.

Fixation des prix

Suite aux conversations avec les exportateurs de la région, les prix au niveau de l'exportateur se situent entre 3 500 F CFA le kilo pour les produits classiques et 5 000 F CFA pour les produits certifiés bio.

Logique d'investissement

Le marché des mangues séchées, tant classiques que certifiées bio, devrait continuer de croître de manière soutenue dans un avenir prévisible, bien que les marges bénéficiaires actuelles, qui sont très élevées, puissent baisser légèrement, à mesure que d'autres fournisseurs arrivent sur le marché.

Plusieurs variétés, qui servent de matière première pour les meilleures mangues séchées, notamment l'Amélie, la Kent et la Keitt, sont abondantes au Mali. La production de mangue séchée repose sur des mangues déclassées qui, pour des raisons liées à la forme, à la couleur ou à la présence de dégâts mécaniques pendant la récolte, sont impropres à l'exportation. Les mangues séchées sont un produit à fort rapport qui utilise les mangues de deuxième choix comme matière première. Les prix des mangues déclassées sont très bas. Selon l'étude sur le commerce au Mali susmentionnée, le prix des mangues de second choix destinées au marché local est d'environ 15 F CFA le kilo. A supposer un taux de conversion de 15 pour 1, le prix de

¹⁵ Ces technologies permettent de fabriquer des produits non uniformes, car il est impossible de réglementer de manière judicieuse la température pendant le processus de séchage ; par conséquent, les mangues issues du même lot ont différents couleurs et niveaux d'humidité.

la matière première nécessaire pour produire un kilo de mangue séchée est de 225 F CFA. Selon les entretiens avec les importateurs britanniques¹⁶, compte tenu des prix actuels payés aux exportateurs, qui se situent entre 3 900 F CFA et 5 000 F CFA, la différence entre le prix de la matière première et le prix à l'exportation est telle que cette opportunité potentielle mérite d'être étudiée de manière plus approfondie.

Etant donné que les mangues séchées certifiées bio ont un fort rapport, le désavantage compétitif proportionnel du Mali dû à son emplacement géographique est réduit au minimum. Par ailleurs, il existe déjà une chaîne d'approvisionnement bien établie pour approvisionner les sécheurs en produits déclassés.

Le Mali produit déjà une quantité considérable de mangues certifiées bio. Par conséquent, la matière première est directement disponible afin de mettre à profit les prix élevés payés pour les produits bio.

Il existe d'excellentes opportunités de marché pour les produits additionnels que l'unité de séchage pourrait produire afin de fonctionner 11 mois pendant l'année. La même unité de séchage pourrait assurer la cure de l'oignon, prolongeant ainsi considérablement la durée de stockage et créant des opportunités attrayantes de substitution aux importations, afin de remplacer en partie les importations d'oignon de la France et des Pays-Bas en saison des pluies. Les fleurs hibiscus (bissap) constituent un troisième produit qui pourrait être utilisé dans la rotation de produits. La popularité du thé de bissap sur les marchés européens croît et la demande régionale est forte.

L'étude de faisabilité susmentionnée du CAE sur la production de mangues séchées prévoyait l'exécution d'un projet de mangues séchées, qui intégrerait le séchage de la mangue dans une opération d'exportation de mangues fraîches, afin de mettre à profit les synergies évidentes en utilisant la rotation de produits suggérée ci-dessus. L'étude a recommandé une augmentation progressive de la production de 20 tonnes à 80 tonnes par an. Cette étude de 2001 a dégagé un taux de rentabilité interne (TRI) de 17,3 %, à supposer que l'investissement total soit financé à hauteur de 50 % par une banque. Le TRI passe à 21 %, lorsque le projet est financé sur fonds propres.

En 2006, une étude a été exécutée pour des investissements concernant un projet similaire en Guinée. L'étude a recommandé l'utilisation du biocarburant comme combustible, provenant de la combustion de l'huile de jatropha et des résidus du séchage des mangues (épluchures, trémies). Cette étude, qui a été effectuée par un analyste internationalement reconnu de l'agro-investissement, prévoyait un taux de rentabilité interne de 55 %.

¹⁶ Communications personnelles avec Brian Yule de Mango Trading, R.U. et F.R. Benson and Partners

Les informations contenues dans les deux rapports susmentionnés attestent, dans une large mesure, de la viabilité d'un investissement dans une installation industrielle de séchage de mangues en vue de produire des mangues séchées certifiées bio. Il sera nécessaire de mettre à jour l'étude sur l'investissement et de passer en revue attentivement d'autres technologies de séchage utilisant l'osmose et la production de bioiocarburant, car les coûts de l'énergie constituent très souvent le talon d'Achille des opportunités d'investissement au Mali.

Taille et échelle de l'investissement

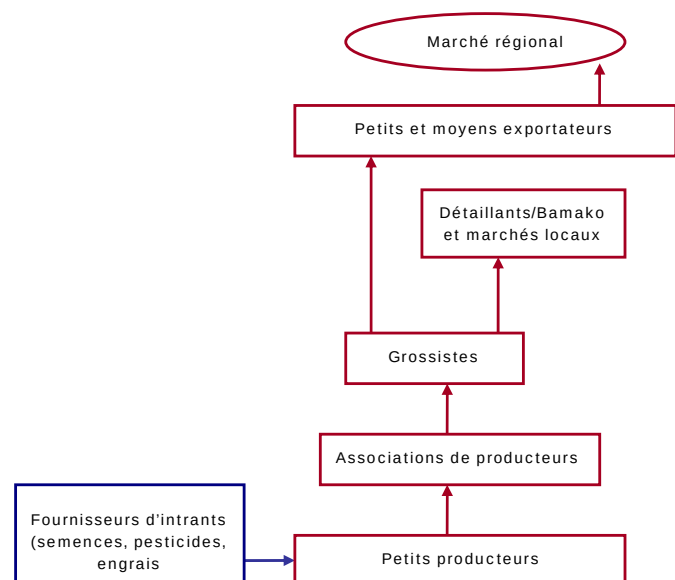
Certains paramètres financiers de l'analyse de l'investissement, effectuée en 2006 en Guinée, ont été retenus, car les informations sont plus récentes. Le montant de l'investissement s'élèverait à environ 1 000 000 €. Le coût d'une chambre de séchage INNOTECH, capable de produire 400 kg de mangues séchées par jour, a été estimé à 140 000 € départ usine, y compris la construction des fondations en béton, l'installation par les techniciens de la société, hormis les frais de transport. Les chaudières pour produire l'énergie coûtent 16 000 € à 128 000 €, selon les options de combustion (déchets solides ou biodiesel). Il convient d'ajouter à ceci les coûts des véhicules, du personnel et les frais de fonctionnement pour l'acquisition de la matière première, d'où les estimations susmentionnées pour le coût d'investissement total.

Compte tenu de la taille et de la complexité de l'investissement, de son caractère novateur et du fait que plusieurs produits doivent être transformés afin d'assurer la viabilité financière de l'activité, il conviendrait de prévoir un seul investissement dans un avenir prévisible.

Causes du manque d'investissement dans le séchage industriel de la mangue

Il existe plusieurs causes que l'on pourrait avancer pour expliquer le manque d'investissement dans le séchage de la mangue. Le montant de l'investissement constitue, sans aucun doute, un élément dissuasif pour cette opportunité potentielle, en particulier, compte tenu de la réticence du secteur bancaire commercial à financer les investissements agro-industriels. Plusieurs investisseurs et experts techniques maliens interviewés au cours du travail sur le terrain ont mentionné une tradition

Sous-secteur de la pomme de terre au Mali



commerciale nationale axée davantage sur le commerce à court terme que sur l'investissement à long terme. Une autre cause avancée pour justifier l'absence d'investissement dans le séchage de la mangue concerne l'hésitation de la part des investisseurs à financer des entreprises nouvelles ou d'avant-garde pour lesquelles il n'existe aucun modèle réel ayant administré la preuve, en termes concrets, de la viabilité financière de l'investissement.

Causes sous-jacentes du manque d'investissement

Outre les causes susmentionnées avancées pour expliquer l'absence d'investissements dans le séchage industriel de la mangue, il semble exister un problème général de circulation de l'information entre les structures qui identifient les opportunités et la communauté des investisseurs. La majeure partie des études de pré faisabilité et de faisabilité sont exécutées par des projets financés par des bailleurs de fonds, qui disparaissent à la fin du cycle de financement et, avec elles, l'essentiel de la mémoire institutionnelle liée aux opportunités d'investissement identifiées. Pour autant que les consultants sachent, il n'existe pas de système d'archivage central des opportunités d'investissement. Par conséquent, il n'est pas possible de collecter et de conserver les informations concernant la majorité des activités de recherche exécutées. La gestion du savoir sur les opportunités d'investissement constitue une question délicate qui doit prendre en compte la promotion de l'investissement tout en assurant la discrétion dont l'investisseur a besoin, lorsque celui-ci entreprend une nouvelle activité, en particulier quant l'investisseur a participé au financement de l'étude de faisabilité. Cette question mérite d'être examinée de près par les structures du GoM en charge de la promotion des investissements.

Les opportunités d'investissement dans la filière pomme de terre

Aperçu de la filière pomme de terre

L'écrasante majorité de la production de pomme de terre se fait en saison sèche ; les semis sont effectués de la mi-novembre à la mi-décembre et la récolte a lieu 80 à 120 jours plus tard, selon la variété et l'emplacement géographique. Une campagne secondaire intervient pendant la saison pluvieuse, en été, dans une zone limitée à la périphérie de Sikasso, mais cette production ne représenterait que 5 000 tonnes. Le Mali est le deuxième producteur de pomme de terre en Afrique de l'Ouest après le Nigeria. L'on estime que 90 % des 60 000 tonnes de pomme de terre produites chaque année proviennent de la troisième région, aux environs de Sikasso. Le reste est produit à proximité de Kati et Bamako. Au cours des dix dernières années, la production a crû dans la zone Office du Niger.

Systèmes de production

La production de pomme de terre est exceptionnellement sensible à l'utilisation des engrais inorganiques. Les ratios valeur/coûts, qui mesurent le revenu additionnel lié à l'utilisation des

engrais, s'élèvent en général à huit (huit francs gagnés pour chaque franc investi dans les engrais). La production de pomme de terre nécessite beaucoup d'investissement dans les intrants, en particulier les semences, les engrais, les produits phytosanitaires et la main-d'œuvre ; par conséquent cette culture est très tributaire de l'accès au financement pour l'achat des intrants nécessaires. Les engrais utilisés par les producteurs de pomme de terre sont généralement détournés de l'usage escompté, pour le coton. Par définition, les formules sont peu adaptées à la production spécifique de la pomme de terre et ne sont pas efficaces en termes de coût par unité de nutriment. Il en va de même pour l'utilisation des pesticides qui comporte un risque supplémentaire pour la santé lié aux applications inappropriées pour la protection des cultures.

Toutes les semences de pomme de terre certifiées sont importées des Pays-Bas ou de France, en raison des conditions climatiques locales défavorables. Deux agroentreprises privées et une coopérative agricole importent la totalité des semences de la filière. Etant donné que la pomme de terre est essentiellement une culture de saison sèche, la disponibilité d'une quantité suffisante d'eau constitue un préalable à la production qui est le fait de petits exploitants agricoles dont les superficies moyennes emblavées dépassent rarement 0,5 hectare, compte tenu de la forte demande pour les terres situées près des points d'eau. Les rendements moyens pour la production de pomme de terre en saison sèche seraient d'environ 24 tonnes par hectare, ce qui signifie qu'il existe une marge importante pour l'amélioration de la productivité, pour peu que soient utilisées des méthodes techniques appropriées.

Problèmes après-récolte

Les pertes après-récolte sont très élevées, atteignant souvent 30 % de la récolte, en raison de facteurs liés aux techniques de production inappropriées (récolte prématurée, utilisation inappropriée d'engrais inorganiques, contraintes variétales intrinsèques et mauvaise manutention du produit pendant la récolte) et insuffisance des installations de stockage pour la conservation de la production. Plusieurs projets ont promu l'utilisation d'installations de stockage axées sur des technologies appropriées au niveau villageois. Celles-ci semblent fonctionner relativement bien, lorsque la culture est produite selon les pratiques recommandées, mais la capacité de stockage des unités individuelles est très limitée, en raison essentiellement des contraintes inhérentes à la technologie utilisée.

Canaux de distribution

De nombreuses associations et coopératives de producteurs de pomme de terre jouent un rôle actif dans l'acquisition des intrants, mais brillent par leur absence dans la commercialisation de la production par leurs membres, en dépit des intentions affichées par certains membres des associations et coopératives de regrouper la commercialisation du produit. Au moment de la récolte, les producteurs vendent leur récolte aux premiers intervenants qui regroupent en vrac le produit et le livrent sur le marché de Sikasso (ou dans le cas de Kati, sur le marché de Bamako) aux fins de revente aux grands grossistes. Ces grossistes envoient le produit aux petits grossistes

sur les marchés de destination à travers le Mali qui, à leur tour, livrent le produit aux détaillants. Une quantité limitée de produit, estimée à 1 000 tonnes, est exportée du marché de Sikasso vers la Côte d'Ivoire, le Ghana et le Togo. Il existe de nombreux intermédiaires entre le producteur et le consommateur. Ceci tient au caractère périssable du produit et à l'absence d'installations de stockage. Les consommateurs n'achètent pas la pomme de terre en vrac, en raison des préoccupations liées aux pertes. Cette approche d'approvisionnement « tout juste à temps » se répercute le long de la filière, entraînant un marché non réglementé où, en période d'offre de pointe, les prix chutent au niveau du producteur et les pertes après-récolte augmentent.

Evolutions de la demande et de l'offre nationale et régionale

Au cours des vingt dernières années, la pomme de terre s'est intégrée progressivement dans les habitudes de consommation au Mali et dans la région. Ceci s'explique, dans une large mesure, par la migration urbaine qui expose de plus en plus de personnes à de nouvelles denrées alimentaires faciles à préparer et adaptées aux contraintes de temps inhérentes à la vie en milieu urbain. Selon les données de FAOSTAT et du PCDA, bien que la production soit demeurée relativement stable au Mali et dans les pays voisins, les importations, en particulier des Pays-Bas, ont crû considérablement, en vue de satisfaire la demande de pomme de terre en saison des pluies, lorsque la production locale et régionale n'existe, pour ainsi dire, plus. Les importations annuelles dans la région sont estimées à environ 200 000 tonnes, représentant une valeur marchande annuelle de 20 millions €.

Opportunité d'investissement #3 : Intégration verticale de la production et du stockage de la pomme de terre

Logique de l'investissement : Selon l'étude sur la rentabilité des biens les plus produits¹⁷ au Mali en 2004, la pomme de terre était le produit le plus rentable, avec une marge nette de 1 620 000 F CFA par hectare, pour un rendement de 23 tonnes/hectare et des prix de vente moyens de 125 F CFA le kilo. Le coût de production estimatif était de 55 F CFA par kilo, comprenant les intrants, la main-d'œuvre et l'amortissement du champ. Tel qu'indiqué plus haut, les rendements de la pomme de terre pour les variétés produites peuvent atteindre 35 tonnes l'hectare, pour autant que les intrants appropriés soient utilisés en association avec les pratiques de production recommandées.

¹⁷ Le Risque du Crédit agricole dans les zones de l'Office du Niger et de la CMDT, Mali Finance/USAID, 2004.

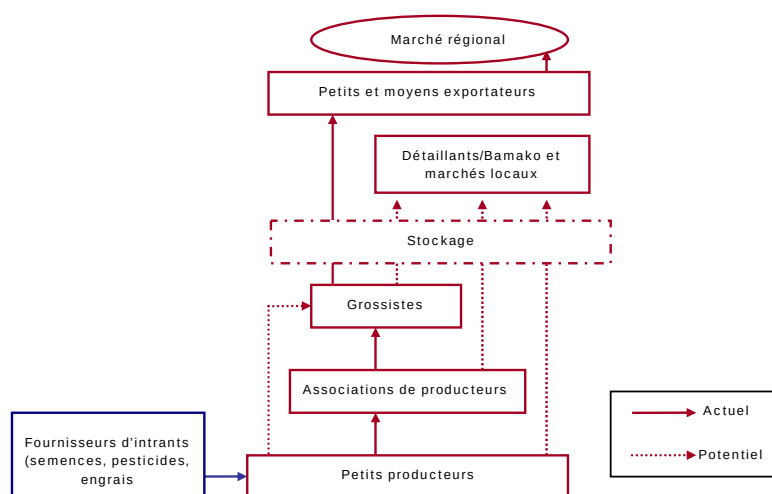
Les prix de la pomme de terre le long de la filière varient considérablement, selon l'offre et la demande. Le tableau suivant illustre les fluctuations importantes de prix au niveau de la vente au détail sur les principaux marchés au Mali.

Tableau 6 : Prix de vente de la pomme de terre de premier choix sur quelques marchés¹⁸

Lieu	2006				2007
	Janv.-mars	Avril-juin	Juil.-sept.	Oct.-déc.	Janv.-mars
Bamako-Dibida	200-400	225-350	350-600	500-600	515-575
Kayes	250-450	300-400	300-400	500-650	250-600
Mopti	200-500	250-400	400-600	500-750	300-400
Ségou	175-450	200-350	350-500	500-600	300-350
Sikasso	170-275	200-275	275-500	325-570	220-250

La montée en flèche des prix reflète les cycles typiques d'alternance de « hausse et de baisse » des denrées agricoles périssables, qui sont commercialisées sans installations de stockage permettant de réguler les flux de biens vers le marché. Il n'existe que peu d'opportunités d'étaler la production dans le temps, car les températures d'avril à septembre sont trop chaudes pour cultiver la pomme de terre ; par conséquent, la majeure partie de la pomme de terre arrive sur le marché en l'espace de quelques semaines. La pomme de terre de Hollande est importée via Dakar, en général de juin à décembre, afin de satisfaire la demande des consommateurs au cours de cette période.

Sous-secteur potentiel de la pomme de terre au Mali



L'intégration verticale d'une opération agricole commerciale de production de la pomme de terre, combinée avec la construction d'une installation de stockage, permettrait à l'investisseur de réduire au minimum les pertes après-récolte et de réguler la commercialisation de la pomme de terre afin de tirer parti des prix très attractifs pendant six à huit mois après la récolte. L'étude sur le financement des filières au Mali montre que les recettes tirées de la vente de pomme de terre

¹⁸ Tiré de l'Etude sur le financement des filières au Mali, microrapport n° 81, USAID, juillet 2007 et fondé sur les données de l'Observatoire du marché agricole, un service malien de collecte de données agricoles.

augmentent de 54 %, avec un taux de perte de 10 %, lorsque la conservation dure plus de six mois. Ceci se traduit par des recettes brutes (hormis les coûts de stockage) estimées à 2 494 800 F CFA l'hectare.

L'équipe n'a pu obtenir des études de faisabilité sur la viabilité financière de la création d'installations de stockage frigorifiques thermiques au Mali, bien qu'il existe une étude indiquant que la rentabilité de l'investissement s'élève à 15 %. L'équipe recommande plutôt la création d'une unité de stockage frigorifique fonctionnant à l'aide d'une technologie appropriée, utilisant l'évapotranspiration et la circulation de l'air pour réduire la température. Il existe une telle unité à Sikasso. Celle-ci a été construite par l'ONG italienne ISCOS. Bien qu'elle n'ait pas été pleinement opérationnelle, les tests de stockage ont démontré l'efficacité de cette technologie sur le terrain au Mali.

Taille et échelle de l'investissement : La taille de l'investissement dans la production de pomme de terre dépend de la capacité de l'unité de stockage. L'unité de Sikasso a une capacité d'environ 120 tonnes. Sur la base d'un rendement estimatif de 25 tonnes l'hectare, il faudrait cinq hectares de pomme de terre pour remplir l'unité. Etant donné que la pomme de terre doit être cultivée sur la même terre, une campagne agricole sur trois, afin d'assurer la fertilité continue du sol, 15 hectares de terre seraient nécessaires pour cet investissement.

Selon l'étude sur le financement des filières au Mali, les coûts d'investissement dans la production de pomme de terre s'élèvent à 1 100 000 F CFA l'hectare, soit 16 500 000 F CFA pour les 15 hectares. Le coût d'une unité de stockage utilisant une technologie appropriée a été estimé à 38 millions F CFA, y compris le coût de construction de 114 étagères de stockage pour la pomme de terre. Compte tenu des estimations susmentionnées, le coût de construction de l'unité serait amorti au terme de la troisième saison d'exploitation selon les niveaux de production actuels.

Etant donné que seul un tiers de la terre serait utilisé pour la production de pomme de terre chaque saison, les deux autres tiers seraient utilisés pour la production de l'échalote, voire de la papaye ou du melon.

Cet investissement pourrait être reproduit plusieurs fois, car la production nationale de pomme de terre ne peut satisfaire la demande nationale, compte tenu des problèmes actuels de conservation. En 2006, le Mali a importé officiellement 1 300 tonnes de pomme de terre, essentiellement des Pays-Bas. Ce chiffre (qui semble comprendre les semences de pomme de terre) est certainement une sous-estimation grossière, car un pourcentage important des importations de pomme de terre transite par Dakar et pourrait ne pas être pris en compte dans les statistiques officielles.

Cet investissement cible le marché national. Bien que la majorité des pays d'Afrique de l'Ouest ne peuvent satisfaire la demande du marché interne de pomme de terre, cet investissement potentiel semble le mieux adapté à l'Office du Niger, compte tenu de la disponibilité future de

terre irriguée. Les distances du site de production aux marchés de destination de l'Afrique de l'Ouest semblent avoir un impact négatif élevé sur la rentabilité.

Cette opportunité d'investissement potentielle comporte deux variantes. Le stockage de la pomme de terre peut être effectué en tant qu'activité autonome. L'opérateur pourrait acheter la pomme de terre au moment de la récolte et la revendre, lorsque les prix sont les plus attractifs. Cette option comporte l'avantage de réduire considérablement les dépenses financières nécessaires, mais réduit également la rentabilité qui semble demeurer bonne, compte tenu des augmentations très importantes du prix de la pomme de terre pendant la campagne de commercialisation. Une autre option, qui mérite de retenir l'attention, a trait à la location d'espace dans l'installation de stockage aux coopératives, aux projets et aux grands producteurs individuels.

Causes de l'absence d'investissements dans la production et le stockage commerciaux de la pomme de terre

Le manque de terre à proximité des points d'eau constitue une cause majeure du manque d'investissement dans la production commerciale de la pomme de terre. En l'absence de forage, la pomme de terre est produite près des lits des fleuves (bas-fonds) où l'eau est accessible près de la surface. Etant donné la rentabilité de la production de pomme de terre, ces terres sont pleinement exploitées par les villages voisins, qui disposent de droits d'utilisation traditionnels. Bien que la location de la terre soit une possibilité, les agriculteurs commerciaux futurs ne disposeraient d'aucune sécurité à moyen terme et seraient, par conséquent, très peu encouragés à effectuer l'investissement nécessaire dans la production de pomme de terre. Une autre cause sous-jacente du manque d'investissement (qui vaut pour toutes les activités agricoles commerciales) concerne l'absence de modèles réussis à reproduire. De tout temps, l'agriculture a été une activité de subsistance qui utilise un modèle de production à faible niveau d'intrants pour générer des revenus modestes. Avant l'actuel programme du Millennium Challenge Account (MCA), qui s'attachera à promouvoir l'investissement dans l'agriculture commerciale, le GoM ne ciblait pas ce secteur pour la promotion des investissements.

Le programme de MCA irriguera progressivement 14 000 hectares, essentiellement pour la production rizicole en saison des pluies et pour les cultures horticoles en saison sèche dans la zone d'Alatona de l'Office du Niger. Selon Millennium Challenge Corporation (MCC), une partie de la première tranche de 5 200 hectares sera exploitée, d'ici à 2010, le reste étant achevé, d'ici à 2011. Cinq hectares de cette première tranche seront affectés aux chacun de 800 familles (populations) affectées par le projet (PAP), c'est-à-dire les éleveurs qui occupent la terre à l'heure actuelle, pour une totale de 4,000 hectares. Les 4 400 hectares restants sont destinés aux petits exploitants agricoles actifs déjà installés dans l'Office du Niger. La taille des parcelles sera limitée à cinq hectares, dont deux seront offerts, tandis que les trois autres seront vendus dans le cadre d'un prêt de vingt ans.

La deuxième tranche de 4 400 hectares sera vendue en lots de cinq hectares (1 000 hectares) et dix hectares (3 400 hectares). Les troisième et dernière tranches de 4 400 hectares seront réparties en 100 lots de dix hectares et 70 lots de trente hectares ; les 1 100 hectares restants seront vendus en lots de cent et trente hectares. En principe, tous les travaux de préparation et d'irrigation des terres seront achevés, d'ici à septembre 2012.

Par conséquent, les opportunités d'investissement dans la production commerciale de pomme de terre dans l'ON ne seront possibles qu'en 2011 ou 2012. La viabilité financière de la production de pomme de terre à l'aide d'un système d'irrigation axé sur un forage, mérite de faire l'objet d'une étude, bien que les forages soient onéreux.

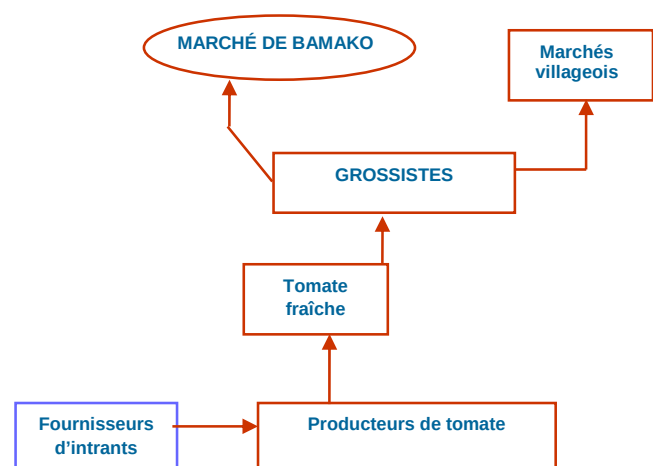
Opportunités d'investissement dans la filière tomate

Production

Le Mali produirait, en moyenne, 64 000 tonnes de tomates par an, dont 90 % sont commercialisées, le reste étant utilisé pour la consommation domestique. Pendant plusieurs années, la production a crû considérablement dans la zone Office du Niger, car les agriculteurs ont adopté la tomate comme culture de contre-saison importante dans les périmètres irrigués de l'ON. Les estimations varient considérablement, mais la zone ON produirait environ 50 % de la production nationale, le reste venant des régions de Mopti et de Koulikoro. Les rendements

estimatifs oscillent entre 17 et 23 tonnes l'hectare, reflétant peut-être un tiers du potentiel de rendement. Tant les variétés fraîches qu'industrielles (Roma) sont produites, bien que la quasi-totalité de la production soit commercialisée et consommée sous forme de produit frais. En général, les pépinières sont préparées en août, les plants transplantés en septembre et la production récoltée entre décembre et mai, la saison de production de pointe intervenant entre janvier et février. Etant donné que les consommateurs maliens ont une nette préférence pour la tomate mûre, qui est utilisée essentiellement comme ingrédient dans les sauces le jour même de l'achat, la tomate est récoltée à un stade de maturité avancée. Ceci entraîne des pertes après-récolte qui avoisineraient 45 %. La production de tomate est le fait de petits exploitants agricoles, l'écrasante majorité des producteurs étant des femmes. Les semences améliorées importées sont directement disponibles et utilisées par la plupart des producteurs, bien que de

Filière actuelle de la tomate au Mali



nombreux exploitants agricoles fassent sécher les semences des récoltes antérieures aux fins de réutilisation. Les engrais chimiques sont largement utilisés (DAP et urée), mais en général dans des quantités qui sont nettement en deçà des doses recommandées. Les engrais organiques complètent l'utilisation du DAP et de l'urée. La taille moyenne de la parcelle est estimée à 0,2 hectare. Bien que la tomate soit la troisième culture la plus rentable parmi les cultures produites, en général, au Mali¹⁹, la plupart des producteurs la considère comme une activité économique secondaire, et non une culture de production de base à part entière.

Commercialisation et prix

Compte tenu du niveau de périssabilité extrêmement élevé, de l'absence de planification et de coordination des dates de semis au niveau des producteurs, ainsi que entre producteurs et grossistes, les prix de la tomate sont très variables, reflétant le manque de régulation des flux de produits par le biais de la chaîne de distribution. L'unité de commercialisation bord champ et au niveau du grossiste est le panier tissé, qui contient 40 à 60 kilos. Les prix oscillent entre 1 500 F CFA au cours de la période de production de pointe en janvier-février et 7 500 F CFA au maximum. Ceci se traduit par un prix par kilo se situant entre 35 et 200 francs. Les producteurs vendent leur récolte bord champ ou par le truchement de leurs associations de producteurs locaux à des collecteurs qui transportent le produit vers les marchés régionaux aux fins de revente, essentiellement à des grossistes basés à Bamako. Le produit est ensuite distribué par le biais des principaux marchés urbains aux détaillants qui le vendent dans leurs étals sur les marchés aux consommateurs. Il n'existe pas d'intégration verticale au niveau du producteur-grossiste. A ceci s'ajoute l'absence de planification de la production au niveau des producteurs et des organisations de producteurs, qui crée un scénario classique d'alternance de hausse et de baisse où il existe des opportunités économiques pour les producteurs, uniquement lorsque le produit est vendu soit très tôt soit très tard pendant la campagne de commercialisation. Il existe des variétés susceptibles d'être produites pendant toute l'année au Mali, mais la production de contre-saison n'a pas été couronnée de succès, car elle entre directement en concurrence pour la main-d'œuvre limitée que les producteurs préfèrent consacrer à la production rizicole.

Transformation

A l'heure actuelle, la tomate est très peu transformée au Mali. NAKO, un transformateur artisanal de tomate, ne produit que 700 kilogrammes par an qui sont distribués par le truchement des grands supermarchés de Bamako. Il y a plusieurs années, certaines ONG avaient introduit le séchage solaire de la tomate, comme activité éventuelle génératrice de revenu pour les producteurs. Mais la tomate séchée n'est pas appréciée par les consommateurs maliens et les

¹⁹ Le Risque du Crédit agricole dans les zones de l'Office du Niger et de la CMDT, Mali Finance/USAID, 2004.

taux de conversion très élevés de la tomate fraîche en tomate séchée (parfois 30 contre 1) ont ruiné les chances du séchage artisanal solaire pour le marché national.

Au début des années 60, la SOCOMA, une usine de transformation étatique de production de purée de tomate et de jus de fruit, avait été créée à Baguinéda, grâce à un prêt concessionnel accordé par le Gouvernement de l'ex-Yougoslavie. Au cours de ses 30 années d'existence et dans le cadre de différentes formules de propriété, l'usine n'a jamais été rentable. Au nombre des facteurs qui ont contribué à l'échec de cet investissement figurent :

- le piteux état des routes de desserte et la distance qui sépare les champs de l'usine ont accru considérablement les coûts de collecte ;
- la tomate était produite uniquement pendant quatre mois de l'année, compromettant ainsi les possibilités d'économies d'échelle ;
- les relations entre le transformateur et les fournisseurs étaient conflictuelles, entraînant une vente parallèle sur le marché ouvert par les producteurs ;
- l'usine n'était pas raccordée au réseau électrique national et utilisait, par conséquent, des groupes électrogènes pour alimenter les équipements de transformation en énergie, entraînant des coûts de production très élevés ;
- les boîtes métalliques préfabriquées étaient importées d'Europe, ce qui augmentait de nouveau les coûts de production ; et
- la purée de tomate produite de manière efficace en Italie a miné le marché du produit local.

Projets actuels de transformation de la tomate

Plusieurs des 53 opérateurs du secteur privé interviewés pendant le travail sur le terrain ont mentionné la production de la purée de tomate comme une opportunité d'investissement à l'étude. Une joint-venture entre des investisseurs maliens et français et l'usine de purée de tomate SOCAS au Sénégal est bien avancée, au titre d'un projet visant à produire un triple concentré et de la pulpe de mangue. Les deux produits sont destinés au marché d'exportation, bien qu'une partie de la purée de tomate sera commercialisée au Mali et contribuera à satisfaire éventuellement 50 % de la demande locale, qui est satisfaite, à l'heure actuelle, par les importations de purée de tomate d'Italie. La quantité restante de la purée de tomate sera exportée vers le Sénégal, aux fins de dilution dans un double concentré, et la pulpe de mangue sera envoyée en Europe pour approvisionner les industries laitières et de la confiserie. Le montant de l'investissement proposé est de 4 millions de \$ EU. Le protocole d'accord entre le Gouvernement du Mali et le groupe d'investissement a été introduit il y a presque 12 mois et attend d'être approuvé. Apparemment, le retard est lié au désaccord concernant le niveau des mesures incitatives liées à l'investissement que le GoM accordera à ce projet.

Une autre joint-venture, à laquelle participent des intérêts allemands et maliens, a trait à la création d'une unité de déshydratation de tomate en vue de transformer des tomates déshydratées

de première qualité pour des magasins de spécialités alimentaires et des restaurants européens. Le projet visait à produire, au départ, de la tomate hybride à faible teneur d'humidité (variété Savanna) sur huit hectares de terre. La proposition a été révisée en vue de ramener la superficie à trois hectares, le reliquat de la matière première provenant des petits planteurs. Un actionnaire de la joint-venture achètera toutes les tomates séchées produites par l'usine. Le prix de vente départ usine n'a pas été mentionné au cours de l'entretien.

Opportunités d'investissement dans la filière tomate

Il semble exister très peu d'opportunités d'investissement dans la filière tomate. La production de tomate fraîche, bien que considérée comme le troisième produit le plus rentable au Mali parmi les cultures les plus courantes, ne présente un intérêt financier que si le producteur peut commercialiser sa récolte au début ou à la fin de la campagne de production. La périssabilité élevée du produit, les problèmes importants de maladies et la brièveté de la campagne de commercialisation rendent cette option peu attractive pour un investisseur privé potentiel.

Les options de transformation possibles (purée de tomate, tomates séchées au soleil, tomates déshydratées) ne semblent pas très attrayantes. Ceci ne veut pas dire que les investissements prévus à l'heure actuelle dans la purée de tomate et les tomates séchées ne seront pas couronnés de succès. Mais, il semble exister de nombreuses autres options moins risquées et nécessitant moins d'investissement qui s'offrent aux investisseurs privés.

La transformation de la tomate, qui dépend de la fourniture de matière première par les petits exploitants agricoles, comporte un niveau d'incertitude élevé. Les prix de la tomate fraîche, même en période de pointe de l'offre, sont presque toujours plus élevés que le prix qu'une industrie de transformation pourrait payer tout en demeurant rentable.²⁰ Par ailleurs, étant donné que la majeure partie de la tomate fraîche est utilisée comme ingrédient dans les sauces au Mali et que le consommateur établit peu de distinctions entre les variétés de tomate pour cette utilisation, les industries de transformation seront toujours en concurrence directe avec le marché du produit frais pour leur approvisionnement. L'approvisionnement en matière première

²⁰ A titre d'exemple, une société turque qui souhaitait investir dans une usine de purée de tomate au Mali avait fondé son offre sur un prix d'achat de 20 F CFA le kilo. Ceci est nettement inférieur au prix obtenu par les agriculteurs en période de production de pointe (35 F CFA). Il convient de souligner que l'activité de SOCAS, le producteur sénégalais/français de purée de tomate, qui est également un partenaire dans la coentreprise susmentionnée, a été couronnée de succès, mais l'environnement opérationnel est très différent. Tout d'abord, le consommateur sénégalais a une préférence manifeste pour la purée de tomate et non pour la tomate fraîche pour la préparation des plats nationaux. Par conséquent, la demande de produit frais est nettement moindre qu'au Mali. Ensuite, les producteurs de tomate fraîche tirent parti d'un solide réseau de vulgarisation et utilisent des méthodes de production améliorées, obtenant ainsi des rendements de 30 tonnes par hectare. Troisièmement, SOCAS est également un grand importateur de purée de tomate et peut, par conséquent, gérer les approvisionnements entre le produit fabriqué au niveau local et les importations de purée de tomate.

représente plus de 50 % du coût de la purée de tomate ou de la tomate déshydratée ; le prix d'achat constitue, de toute évidence, le facteur déterminant de la performance financière. Indépendamment du contenu du contrat entre les petits producteurs et le transformateur, les agriculteurs vendront au plus offrant qui sera toujours le marché du produit frais. Compte tenu du faible taux de conversion du produit frais en purée, des quantités énormes de tomates sont nécessaires pour approvisionner une unité de transformation. Par conséquent le recours aux tomates produites par le transformateur nécessite de vastes étendues de terres afin que cette option soit viable.

Opportunités d'investissement dans les filières échalote et oignon

Au Mali, l'échalote et l'oignon constituent deux produits très distincts utilisés à des fins différentes dans le régime alimentaire malien. L'échalote, à la fois fraîche et séchée, constitue l'ingrédient principal de la préparation des sauces accompagnant l'aliment de base, les plats à base de riz et occupe, par conséquent, une place de choix dans le panier de la ménagère malienne. Les oignons sont nettement moins demandés et sont généralement utilisés dans les salades, mangées essentiellement par les consommateurs urbains. L'on estime à 160 000 tonnes l'échalote produite au Mali en 2006, contre 40 000 tonnes d'oignons. La préférence manifeste du consommateur malien pour l'échalote tranche avec les habitudes d'autres consommateurs d'Afrique de l'Ouest pour lesquels l'oignon constitue le produit préféré. Bien que l'écrasante majorité de l'échalote et de l'oignon soit produite dans les mêmes régions (Ségou et Mopti), obéit aux mêmes pratiques techniques et ont des systèmes de commercialisation similaires, les opportunités d'investissement potentielles sont très différentes. La présente section portera essentiellement sur l'échalote, mais les opportunités d'investissement potentielles pour l'oignon seront examinées à la fin de la section.

Production de l'échalote

Sur les 160 000 tonnes d'oignons produites en 2006, environ 75 % étaient produites sous forme de culture de contre-saison entre les mois de janvier et mai dans les périmètres irrigués autour de Niono, dans la région de Ségou. Le reste était produit dans le Plateau dogon, à l'Est de Mopti. Dans le Plateau dogon, l'échalote (et les oignons) est produite toute l'année, irriguée à partir de l'eau recueillie dans des diguettes le long des cours d'eau qui abondent dans la région. A Niono, la taille moyenne de l'exploitation est estimée à 0,5 hectare, tandis que dans le Plateau dogon, les agriculteurs produisent sur des parcelles nettement plus petites. Les producteurs de la zone de Niono utilisent une combinaison de fumier et d'engrais chimique (en général l'engrais restant de la campagne rizicole précédente) afin d'améliorer la fertilité du sol, tandis que dans le Plateau dogon, le fumier constitue l'unique source d'engrais. Les rendements moyens sont estimés à 26 tonnes l'hectare, d'où la possibilité de les améliorer considérablement grâce à l'utilisation de semences de meilleure qualité et d'engrais plus appropriés. Dans la région de Niono/Office du

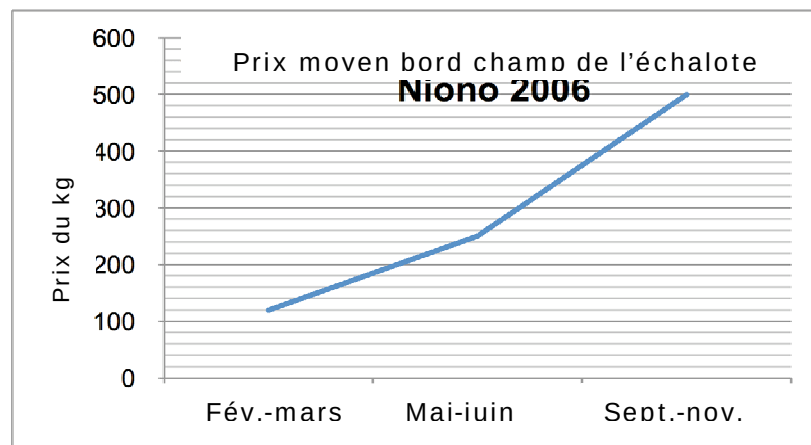
Niger, la production est presque exclusivement le fait des femmes et des jeunes hommes, mais constitue la principale source de revenu de contre-saison des producteurs. Dans le pays dogon, la production est mieux répartie entre hommes et femmes où elle peut représenter 80 % de tous les revenus générés par les agriculteurs. La production dans les deux zones a crû considérablement au cours des 20 dernières années, reflétant le changement d'habitudes du consommateur, suite à l'exode rural.

Stockage

En raison du caractère très concentré de la période de production, la saturation du marché qui s'ensuit immédiatement après la récolte et l'aptitude relative du stockage des cultures à bulbes, d'importants efforts ont été déployés afin de mettre au point une infrastructure de stockage pour l'échalote. Dans la zone de Niono, il existe quelque 1 500 petites huttes de stockage construites par différents projets de développement, mais la capacité de stockage, estimée à 4 150 tonnes, ne satisfait qu'une infime partie des besoins de stockage. Les unités de stockage permettent de ramener les pertes après-récolte de 80 % à 50 % au cours d'une période de cinq mois après la récolte. Les premières échalotes récoltées à Niono sont vendues directement pour payer la redevance eau. Ces échalotes se prêtent peu au stockage, compte tenu de leur teneur élevée en eau.

Evolution des prix et circuit de commercialisation

Les prix de l'échalote fraîche, tout comme ceux de la tomate et de la pomme de terre augmentent d'un facteur de trois au niveau du producteur au cours des derniers stades de la campagne de commercialisation. Selon l'étude sur le financement des filières de l'AMAP de



l'USAID-Mali (juillet 2007), le prix bord champ moyen au moment de la récolte est de 125 F CFA/kg. Ce prix continue d'augmenter pendant la campagne de commercialisation pour atteindre un niveau record de 500 F CFA au cours de la période septembre-novembre²¹. L'augmentation du prix est légèrement inférieure à celle de la tomate et de la pomme de terre,

²¹ L'étude de l'USAID sur les filières indique une fourchette de prix au cours des différents mois. Les moyennes de ces fourchettes de prix ont été utilisées dans le graphique ci-dessus. Il convient de souligner également que les prix des bulbes non mûres au début de la campagne de commercialisation sont nettement inférieurs (80-90 F CFA/kg).

compte tenu des possibilités plus importantes de stockage et de la disponibilité de l'échalote séchée sur le marché national.

Dans la zone de Niono, la vente en gros est assurée par des opérateurs basés à Bamako, Sikasso et Ségou, qui paient en général 100 à 150 F CFA le kilo, selon la distance du point de collecte au marché de destination, afin de prendre en compte les coûts de transport, les pertes et les marges. Selon les informations obtenues pendant le travail sur le terrain, il existe un niveau élevé d'intégration verticale dans l'organisation de la commercialisation à partir du pays dogon, dans le cadre de laquelle les associations de producteurs transportent et vendent en gros leur production sur les principaux marchés de Bamako.

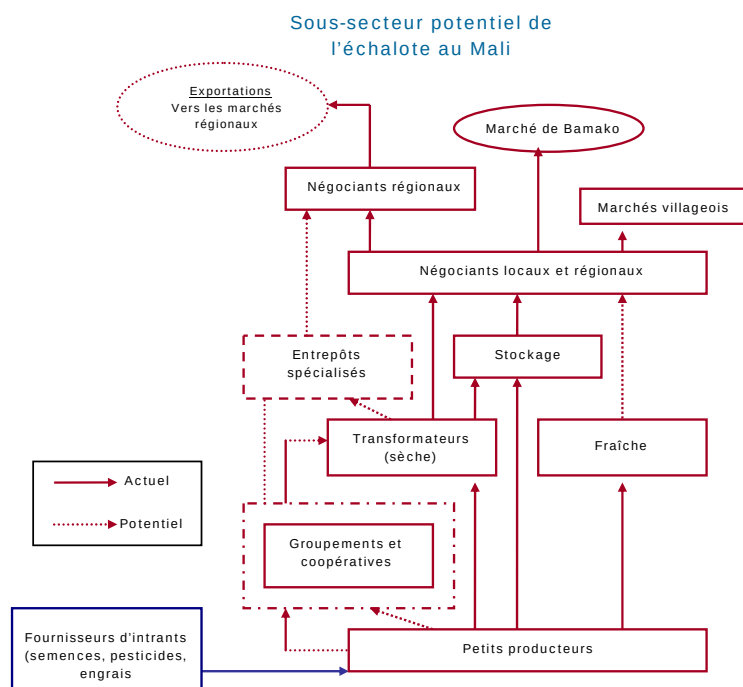
Selon l'étude de l'OMA susmentionnée, 90 % de l'échalote qui entrent dans le circuit de commercialisation sont vendus dans le pays ; les exportations vers la Côte d'Ivoire, le Sénégal et la Mauritanie représenteraient 10 % à 15 % des quantités totales commercialisées.

Transformation

La transformation de l'échalote est limitée au séchage solaire. Selon la méthode traditionnelle, l'échalote pilée est placée sur des nattes en paille aux fins de séchage. L'échalote séchée est ensuite transformée en boules et vendue par le truchement des associations de producteurs aux grossistes. Avec le soutien important de différentes ONG, les associations de producteurs ont amélioré les méthodes traditionnelles, produisant ce que l'on appelle communément l'échalote séchée en tranches (EST). Comme son nom l'indique, l'EST est pelée, coupée en tranches ou pilée, puis séchée à l'aide de séchoirs solaires. Les lots de conditionnement varient des sacs de 50 kilogrammes pour le marché de la vente en gros aux sacs plastiques dont le contenu se situe entre 100 grammes et un kilo pour le marché de vente au détail. Les taux de conversion du produit frais en produit séché sont de huit à dix kilogrammes de produit frais pour un kilogramme de produit séché. En dépit du coût relativement faible des équipements de transformation de l'EST, les associations de femmes, qui représentent la quasi-totalité de la production transformée, n'ont pas investi dans les équipements, mais dépendent plutôt des ONG pour les dons. Les prix varient pendant la campagne de commercialisation entre 1 000 F CFA et 2 000 F CFA le kilo. Un prix plus élevé est payé pour l'échalote séchée de couleur plus claire, car jugée de meilleur goût.

Opportunités d'investissement dans la filière échalote

Plusieurs études sont arrivées à la conclusion que la production d'échalote fraîche pour le marché



national est une opportunité d'investissement particulièrement intéressante, pour autant que le produit soit stocké dans de bonnes conditions afin de mettre à profit les augmentations de prix de 300 % pendant la campagne de commercialisation. L'étude sur les filières au Mali de l'USAID²² a estimé les marges nettes (y compris la main-d'œuvre) à 904 000 F CFA par hectare. L'étude de juin 2007, effectuée par le PCDA, évalue les marges des agriculteurs à 31 %, celles des collecteurs à 5 % et celles des grossistes à 20 %. Toutes ces estimations positives reposent sur les pratiques de production, qui ont

un rendement d'environ 26 tonnes à l'hectare. Les spécialistes de la recherche agronomique de l'IER, basés à Niono, ont obtenu des rendements de 40 tonnes à l'hectare et ramené les pertes après-récolte de 40 % à 5 % en milieu paysan, grâce aux semences améliorées et aux techniques culturales et de stockage recommandées, ce qui montre que l'on peut doubler les marges bénéficiaires.

Causes du manque d'investissement dans la filière échalote

Les opportunités d'investissement sont limitées à la production d'échalote fraîche pour le marché national, car sa transformation est une activité dominée par les associations de femmes, qui fonctionnent avec une marge de 100 à 150 F CFA par kilo pour le produit séché, ce qui ne serait guère intéressant pour les investisseurs. L'investissement dans la production d'échalote nécessite l'accès à une terre irriguée (dont l'offre est insuffisante), une installation de stockage appropriée et l'existence d'activités commerciales complémentaires pour prolonger la campagne de production plutôt courte. En outre, les investisseurs sont peu familiers avec les techniques de production agricole et hésitent, par conséquent, à investir dans une entreprise pour laquelle ils n'ont pas les connaissances de base nécessaires.

²² Le Risque du crédit agricole dans les zones de l'Office du Niger et de la CMDT, Septembre 2004

Opportunités d'investissement dans la filière oignon

Bien que la demande de l'oignon rouge et jaune sur le marché national ne représente qu'une infime partie de celle de l'échalote, il existe, de toute évidence, des opportunités pour une substitution aux importations, car le Mali importe des quantités limitées d'oignons, mais à grands frais, des Pays-Bas directement ou via Dakar au cours de la période de juin à décembre. Selon EUROSTAT, le Mali a importé 405 tonnes d'oignons, en 2006, des Pays-Bas. Mais ce chiffre est certainement très sous-estimé, car les importations qui transitent par les ports de l'Afrique de l'Ouest, essentiellement Dakar et Abidjan, ne sont pas prises en compte dans les chiffres des importations. Le coût des oignons importés sur les marchés maliens a grimpé, en raison de l'augmentation vertigineuse des coûts de transport par camion. Ceci accroît considérablement la compétitivité des oignons maliens, en tant que produit de substitution aux importations. En dépit des grandes quantités d'oignons hollandais importées dans la région, les opportunités d'exportation régionales méritent d'être étudiées attentivement. Les Hollandais disposent de l'une des filières oignon les plus efficaces au monde et parviennent à livrer le produit dans les ports ouest-africains à des prix compétitifs. Les initiatives maliennes visant à exporter les oignons devraient étudier attentivement la capacité du producteur/exportateur à fournir un produit de qualité à un prix inférieur à celui des importations hollandaises.

Causes du manque d'investissement dans la filière oignon

La demande de la variété Galmi et des autres variétés est très limitée au Mali, bien que le pays importe des quantités limitées d'oignons des Pays-Bas via le Sénégal et du Niger. L'accès limité aux terres irriguées de dimensions viables sur le plan commercial, à proximité des points d'eau et près des marchés de destination, s'est certainement avéré être un élément dissuasif. L'absence d'installations de stockage disponibles pour les investisseurs privés a également découragé l'investissement privé dans la production d'oignons. Bien que la région importe quelque 200 000 tonnes d'oignons par an, les pots-de-vin nécessaires pour monter une entreprise d'exportation régionale constituent un facteur supplémentaire qui décourage l'investissement dans la production d'oignons pour l'exportation à l'échelle régionale.

CONTRAINTES A L'INVESTISSEMENT ET SOLUTIONS

La question importante à se poser est celle-ci : « Pourquoi les investissements n'ont-ils pas été effectués ? » Quelles sont les contraintes qui rendent les investisseurs réticents à investir dans ces secteurs ? Les contraintes à ces investissements peuvent être réparties en trois catégories : les contraintes spécifiques à l'activité au sein de la filière, les contraintes spécifiques à l'Etat et les liens avec la structure de la filière.

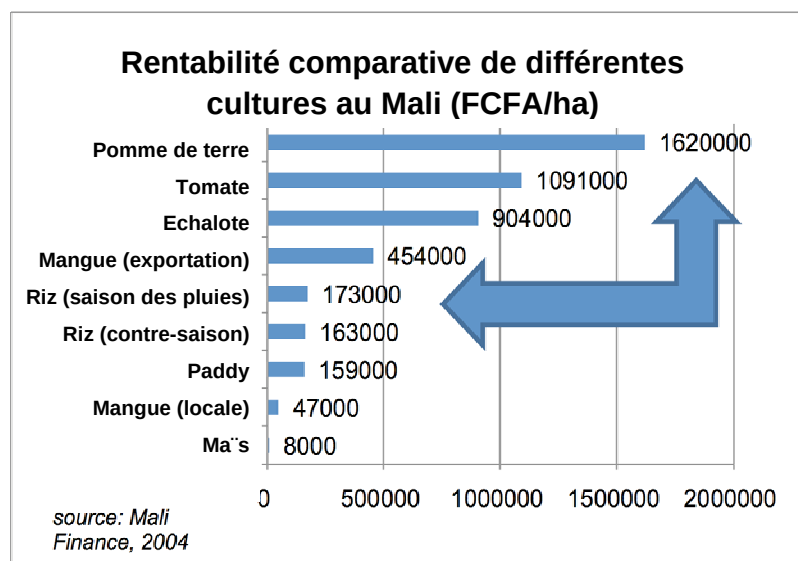
La politique foncière du Mali constitue la principale contrainte imposée par l'Etat à l'investissement dans ces secteurs au Mali. L'autre contrainte majeure qui relève du secteur public a trait à l'insuffisance des services et institutions qui contribuent peu, à l'heure actuelle, à l'accroissement de la productivité agricole. Ces facteurs ont de graves répercussions sur la productivité de la filière et réduisent l'attractivité pour les investisseurs. Au nombre des principales contraintes commerciales figurent le manque d'installations d'entreposage, de marchés différenciés et l'absence de marchés de valeur ajoutée disposant d'un potentiel.

Plusieurs de ces contraintes spécifiques à l'activité trouvent leur origine dans la structure même de la filière. A l'heure actuelle, la filière n'est pas très intégrée et se caractérise par un niveau élevé de méfiance entre les acteurs et par un partage limité de l'information sur les activités conjointes. En général, les agriculteurs ne conjuguent pas efficacement leurs efforts afin d'obtenir des économies d'échelle pour l'achat des intrants, l'acquisition des services et du financement ou d'améliorer l'efficacité de leurs relations avec les acheteurs et transformateurs en aval.

Le GoM, le secteur privé et les agriculteurs doivent conjuguer leurs efforts afin d'élaborer une vision et un plan d'action stratégiques en vue d'entreprendre la restructuration de la filière. Ceci donnerait aux investisseurs l'assurance qu'ils peuvent élaborer des modèles financiers judicieux, dans la mesure où ils investiraient dans une filière intégrée fonctionnant sans heurt et capable de gérer les évolutions du marché.

Contraintes applicables à toutes les filières agricoles au Mali

Au Mali, l'agro-industrie est fondamentalement une activité à temps partiel. Par conséquent, les opérateurs sont en général moins familiers avec leurs entreprises et les opportunités potentielles, par rapport à une situation où ils consacraient la totalité de leur temps aux activités agro-industrielles : Il existe très peu d'investisseurs dans l'agro-industrie qui n'ont pas d'activités dans d'autres secteurs qui sont souvent plus importantes. L'une des raisons évidentes tient au fait que bien qu'il puisse exister de nombreuses opportunités d'investissement attractives, qu'il s'agisse de la production, de la transformation ou de la commercialisation, toutes ces



opportunités sont limitées dans le temps et ne peuvent créer un flux de revenus attractif et permanent (ni maintenir une main-d'œuvre permanente) pendant plus de sept mois dans l'année, au maximum. Ceci ne veut pas dire qu'il n'existe pas de possibilités de combiner des activités agro-industrielles rentables. Mais, de toute évidence, les institutions et projets qui promeuvent l'investissement ont adopté une approche axée sur des activités individuelles, accordant peu d'attention à la mise au point de la combinaison idoine d'activités d'investissement dans l'agro-industrie susceptible de transformer une activité à temps partiel en une activité à plein temps. En d'autres termes, qu'est-ce que les investisseurs dans l'agro-industrie sont censés faire au cours des cinq, six, voire sept mois restants de l'année ?

De même, la recherche agronomique sur les cultures horticoles semble avoir porté essentiellement sur la production des fruits et légumes en saison sèche, accordant une place de choix aux cultures céréalières traditionnelles en saison des pluies.

L'étude sur les filières au Mali, qui a porté sur la rentabilité des dix principaux produits, est pleine d'enseignements.

On constate que les cultures céréalières de saison des pluies ont une rentabilité moindre par rapport à celle des cultures horticoles de contre-saison. La culture de saison des pluies la plus rentable, en l'occurrence le riz décortiqué, rapporte tout juste un peu plus de 10 % que la culture de contre-saison la plus rentable, à savoir la pomme de terre. Ceci revient à dire que l'association de cultures céréalières de saison humide avec des cultures horticoles de contre-saison ne constitue pas une option attrayante pour les investissements à plein temps dans l'agro-industrie. Il en va de même pour la transformation, car en général une usine doit être approvisionnée en matière première pendant 10 mois dans l'année afin d'être rentable.

Le fait que les investisseurs maliens dans l'agro-industrie ne consacrent qu'une partie de leur temps à leurs activités a des répercussions profondes. Etant donné qu'ils ne peuvent consacrer la totalité de leur temps aux entreprises agricoles, ils sont souvent moins familiers avec les principaux aspects techniques, financiers et de commercialisation de leurs entreprises et sont moins conscients des évolutions technologiques majeures, ce qui peut influencer sur l'environnement commercial dans lequel ils évoluent. En outre, l'écrasante majorité des investisseurs dans l'agro-industrie n'ont pas d'antécédents agricoles, sont basés à Bamako et, partant, influencés en particulier par leur statut de travailleurs à temps partiel. Par ailleurs, compte tenu du caractère saisonnier de leurs activités, les investisseurs dans l'agro-industrie ne peuvent maintenir une main-d'œuvre motivée et qualifiée, ce dont pâtissent la qualité et la productivité.

Absence de mémoire institutionnelle durable pour l'enregistrement et la conservation des données sur les opportunités d'investissement identifiées :
Au cours des 30 dernières années, des dizaines de millions de dollars ont été investis dans les études de pré faisabilité et de faisabilité sur les filières, les sous-secteurs et les leçons apprises.

Mais au Mali, tout comme dans la majorité des pays en développement, il n'existe pas de systèmes efficaces permettant de collecter, enregistrer et centraliser les opportunités d'investissement identifiées. L'analyse de l'investissement est essentiellement le fait des bailleurs de fonds et des ONG, la rotation du personnel national et expatrié étant élevée. Il s'ensuit que les analyses précieuses ne sont pas enregistrées et les études sur les investissements ne sont ni conservées ni exploitées.

Manque d'analyse éclairée sur les opportunités d'investissement dans l'agro-industrie : Par le passé, la quasi-totalité des études de préféabilité et de faisabilité exécutées par le CNPI étaient effectuées par des consultants locaux qui n'avaient aucune expérience pratique des investissements potentiels étudiés. Indépendamment de l'intelligence ou de l'engagement d'un consultant donné à l'égard de l'excellence, rien ne saurait se substituer à la connaissance approfondie des aspects techniques de l'analyse de l'investissement, en particulier ceux relatifs au choix et à la taille des équipements, au choix du site, à la disposition de l'usine et à la production, etc. De solides études de faisabilité, en particulier celles concernant la transformation agro-industrielle, nécessitent l'intervention d'un ingénieur expérimenté en matière d'agro-transformation ou d'un technologue de l'alimentation. Le CNPI ne disposait pas de ressources pour acquérir l'expertise nécessaire qui n'est disponible que dans les pays disposant d'agro-industries développées pour l'investissement spécifique prévu. La qualité de la préféabilité ou de la faisabilité a pâti de cet état de choses, tout comme la crédibilité de l'investisseur potentiel aux yeux des institutions de financement potentielles.

Absence de mécanismes efficaces pour informer la communauté des investisseurs des investissements potentiels dans l'agriculture : Un corollaire des deux contraintes susmentionnées est que les études sur les investissements effectuées ne semblent pas largement diffusées. Une séance de restitution à la fin d'une tournée faite par un consultant ne saurait se substituer à un système qui a vocation à informer les investisseurs de la faisabilité des différentes options d'investissement potentielles. Pendant le travail sur le terrain, au moins 12 investisseurs ont mentionné des investissements prévus dans la production de purée de tomate, alors que le marché ne peut supporter, dans la meilleure des hypothèses, qu'une unité. De même, plusieurs investisseurs ont parlé de projets de construction d'unités de stockage frigorifique thermiques pour les fruits et légumes mais, autant que sache l'équipe, aucun ingénieur de la chaîne de froid n'a étudié les coûts et avantages potentiels d'une telle unité. En l'absence de l'analyse d'un expert, les risques d'échec de l'investissement sont élevés.

La gestion et la diffusion de l'information sur l'investissement doivent faire l'objet d'une réflexion attentive. Lorsque les fonds publics ou les ressources des projets sont utilisés pour l'exécution des études de faisabilité, il convient d'informer la communauté des investisseurs de l'opportunité d'investissement tout en protégeant le désir légitime de faire preuve de discrétion de l'investisseur qui souhaite effectuer l'investissement en question. Au Centre Agro-Entreprise, une activité financée par l'USAID et exécutée entre 1998 et 2003, une approche en trois phases a

souvent été adoptée afin de prendre en compte la nécessité de diffuser l'information tout en respectant le désir légitime des investisseurs de faire respecter leur vie privée. Plusieurs études de faisabilité « génériques » ont été effectuées à l'aide de chiffres réels. Ensuite, elles ont fait l'objet de calculs fondés sur des besoins de financement bancaire hypothétiques et d'hypothèses concernant le niveau d'investissement et le lieu d'implantation de l'unité de transformation. Ces études ont été diffusées auprès d'un grand nombre d'investisseurs potentiels. Lorsqu'un investisseur veut étudier l'opportunité de manière approfondie, une étude complémentaire, nécessitant une participation financière, est effectuée afin d'adapter l'étude générique à la situation spécifique de l'investisseur. La propriété exclusive de la deuxième étude est limitée dans le temps. Après une période de 18 mois, l'étude complémentaire est mise à la disposition de la communauté des investisseurs en général, si l'investisseur concerné n'a pris aucune mesure pour mettre en œuvre l'opportunité identifiée. Cette formule semble être un compromis judicieux entre la diffusion du savoir et la discrétion. Cependant, les études susmentionnées sont très difficiles à identifier, compte tenu de l'absence d'un système de collecte et d'archivage de l'information sur l'investissement, tel qu'indiqué dans le paragraphe ci-dessus.

Accès au financement : Une infime minorité des 53 investisseurs interviewés pendant le travail sur le terrain ont bénéficié d'un financement bancaire. Ceux qui en ont reçu ont bénéficié de prêts à court terme pour financer l'acquisition de matières premières. Les promoteurs de l'écrasante majorité des projets d'agro-industrie visités utilisent leurs propres fonds ou ceux de la famille pour financer le démarrage de l'entreprise, ainsi que leurs propres fonds pour le crédit fournisseur en vue de financer les opérations. Naturellement, ceci n'est guère nouveau, car l'accès au financement pour toute entreprise au Mali est très difficile. Mais il est encore plus difficile pour les entreprises agroindustrielles, compte tenu des incertitudes inhérentes à l'agriculture, des expériences antérieures d'investissements dans l'agro-industrie au Mali, de l'absence de systèmes de comptabilité analytique dans les entreprises qui sollicitent le financement et de la perception des institutions financières qui considèrent que la qualité des plans d'affaires présentés aux fins de financement laisse à désirer.

Manque de confiance des investisseurs dans la viabilité des systèmes des petits producteurs : Plusieurs investisseurs ont cité le manque de confiance dans la viabilité des systèmes des petits producteurs en ce qui concerne la fourniture de la matière première aux entreprises d'agro-transformation éventuelles. Ils ont mentionné le risque lié à la fourniture des intrants aux agriculteurs et l'incapacité de recouvrer les avances, par la suite, en raison du non-respect des obligations contractuelles. Cette perception a également été mentionnée par la communauté bancaire, en particulier en ce qui concerne les créances douteuses contractées dans le cadre du financement des semences de pomme de terre. Il existe beaucoup de méfiance entre et parmi les différents maillons des filières agricoles. Cette situation s'explique, sans aucun doute, par de nombreux facteurs. Cependant, une raison majeure, commune à de nombreuses économies en développement, a trait à la limitation du petit exploitant agricole à une participation symbolique aux foras sur la filière. Le paradigme « gagnant-gagnant », essentiel

pour le développement de la filière, nécessitera beaucoup d'efforts afin de devenir une réalité. L'expérience de l'installation de conditionnement des mangues de PLAZA, en 2008, constitue peut-être un tournant dans au moins une filière, car la coopération, naguère inexistante entre exportateurs, est devenue une réalité. La création d'interprofessions de la filière constitue également une étape encourageante en vue du renforcement de la coopération entre les acteurs de la filière.

Prochaines étapes – Stratégies visant à surmonter les contraintes

La prise de conscience des nombreuses opportunités qui existent dans le secteur de l'agro-industrie au Mali ne constitue que la première étape de la génération de l'investissement. Le présent document jette également les bases de la deuxième étape de cette phase du projet : l'identification et la hiérarchisation des stratégies qui déboucheront sur une réforme. La prochaine étape prévue comprend une série de réunions et d'ateliers des parties prenantes, qui serviront de points focaux pour la participation du secteur privé, les échanges et la communication. Ces fora présenteront les opportunités d'investissement indiquées dans le présent rapport et tiendront lieu également de plateforme pour la hiérarchisation des réformes qui s'imposent en vue de surmonter les contraintes identifiées. Les acteurs du secteur public seront également invités à réagir aux investissements identifiés, ainsi que les principaux collaborateurs en vue d'aider à identifier des solutions pour les réformes.

Parallèlement aux ateliers des parties prenantes, l'équipe identifiera des groupes de partenaires à l'exécution éventuels, des agences et des ministères qui joueront un rôle important afin d'assurer l'adoption des recommandations concernant les réformes par un grand nombre de parties prenantes, ainsi que leur réussite.

L'on s'attend à ce que les réunions et ateliers avec les parties prenantes débouchent sur l'élaboration d'un plan d'action contenant des protocoles d'accord importants administrant la preuve de l'engagement du GoM à appuyer les réformes prioritaires de nature à accroître l'investissement dans l'agro-industrie. Ce plan d'action contiendra des mesures et des jalons concrets permettant de mesurer les progrès en vue de tenir toutes les parties responsables de leurs engagements. Enfin, le plan d'action définira les principaux rôles des partenaires identifiés afin de mettre en œuvre les réformes proposées. Au nombre des partenaires éventuels figurent (cette liste n'étant pas exhaustive) : API-Mali, le CNPE, le projet PCDA financé par la Banque mondiale, le projet IICEM financé par l'USAID, MCA Mali, et les associations représentatives des sous-secteurs.

Résumé du questionnaire et profil des investisseurs maliens

N°	REGION/ LOCALITE	ENTREPRISE	PERSONNE INTERVIEWEE	SOUS-SECTEUR/ FILIERE	TYPE D'OPERATIONS	NOMBRE EMPLOYES		DATE DE CERATIO N	PROJETS EN COURS
1	Niono	Coopérative BENSO (30 membres)	DOUMBIA Kadiatou KANTE (Présidente) Tél. : 695 74 12	Echalote Tomate	Transformation (séchage échalote et tomate)	30		2001	Construction de cases de conservation d'échalote
2	Niono (Séribala)	Association NIOGONDEME (14 membres)	Oumar DIALLO Président Tél. : 546 15 24/ 575 89 75	Echalote	Transformation (séchage échalote)	14		1997	Construction de cases de conservation d'échalote
3	Niono (Fouabougou)	Coopérative JANTOYERELA (128 membres)	Aminata DIARRA (Secrétaire) Tél. : 307 86 40/ 935 06 48	Echalote	Achat / Conservation / Commercialisation	128		2002	Aucun projet pour le moment
4	Niono	Société YERNANGORE SARL	Hambarké YERNANGORE	Echalote Tomate	Transformation (séchage échalote et tomate)	6		2005	Installation de : • Usine d'engrais • Usine de concentré tomate (matériel chinois identifié) • Ferme agro-pastorale
5	Niono	Société GNOUMANI SA	Diadié BA PDG Tél. : 676 68 53/ 235 21 49/ 235 22 21	Vente d'engrais, ciment et produits alimentaires	Commerce général	20		2002	Installation d'usine d'engrais
6	Niono	Entreprise personnelle commerciale	Lassine KEITA Tél. : 618 03 41	Echalote	Commercialisation	3		1995	Construction de cases de conservation d'échalote
7	Niono	Entreprise personnelle commerciale	Salifou SERIBARA Tél. : 676 82 43 / 239 21 81	Commerce de produits alimentaires	Achat et vente de tomate concentrée et autres produits alimentaires	10		1992	Installation de : • Usine De jus de fruits • Usine de concentré tomate
8	Niono	Entreprise personnelle ferme agropastorale Mamadou Safounè TRAORE	Mamadou Safounè TRAORE Tél. : 676 61 69	Agopastorale	Culture du riz Elevage (bovins, ovins et volailles) Maraîchage (échalote sur 1 ha) Conservation échalotes	14		1990	Séchage de l'échalote et conditionnement

9	Ségou	Entreprise familiale Ferme agropastorale FAFA DEMBELE	Soumaila DEMBELE et Soumana KASSABARA Tél. : 695 97 50 / 672 39 17	Agriculture et élevage	Arboriculture (agrumes et bananes) Riziculture Aviculture Pisciculture	14		1978	Aucun pour le moment
10	Ségou	GIE BE SAGO	Modibo BATHILY Tél. : 672 40 62	Commerce général	Vente de mil et de légumes	15		1996	Projet de transformation de tomate
11	Ségou	Entreprise familiale Ferme agropastorale Yoro SIDIBE	Yoro SIDIBE Tél. : 309 60 11	Agropastorale	Arboriculture (agrumes et mangues)	4		Avant 1960	Cherche 20 ha pour augmenter la plantation de mangue
12	Ségou	Ségovienne de commerce et agroalimentaire (Entreprise individuelle)	THIERO Djénéba CISSE Tél. : 684 94 00 djenebai@yahoo.fr	Agroalimentaire	Exportation du sésame	5	3	1996	Achat d'équipement de nettoyage du sésame
13	Ségou	Ferme agropastorale Adama KANE	Adama KANE Tél. : 232 03 96/ 672 38 54	Agriculture et élevage	Culture du riz Arboriculture (agrumes et mangues) Maraîchage Aviculture	2	8	1993	Extension des superficies en arboriculture et maraîchage
14	Ségou	Etablissement Bakoroba COULIBALY et FILS (entreprise personnelle)	Bakoroba Oumar COULIBALY Président Tél. : 311 23 43/ 619 12 67	Commerce général	Importation et vente de produits alimentaires et divers	4		1971	Mise en place d'une usine de transformation de tomate
15	Ségou	Association des maraîchers du FALA	Mamadou N'Tji DIARRA Président Tél. : 602 09 44	Fruites et légumes (échalote, pomme de terre, tomate, laitue)	Maraîchage sur 5 ha	20		1992	Equipeement agricole Formation des membres
16	Bamako	KOUMALIM SA	Hamadaou SYLLA Tel. : 221 05 29/ 675 10 57	Agroalimentaire	Fabrication de tablettes de cubes de bouillon MAGGI	195	160	1986	Extension de la capacité de l'usine actuelle Diversification pour faire la poudre Exporter vers le Burkina et le Niger
17	Bamako	Réseau AGA KHAN (AKDN)	Salima Chitalia David Nigaard Rahim LALJY GOUA F. MAREKIA		Emballage Energie Compagnie Aérienne				Usine transformation viande en saucisse Unité de concentré de tomate

			Tel. : 222 08 63/ 222 06 95/ 674 16 73		Microfinance Agroalimentaire				Unité de jus de mangue, tamarin et gingembre
18	Bamako	Société DJIGUE SA	Amadou DJIGUE Tel. : 222 31 23/ 675 04 79	Import export produits alimentaires Usine de glace alimentaire Usine d'éponge métallique 12 Magasins de stockage dont 2 frigorifiques Transport de marchandises Assurance Immobilier		50	100		Usine transformation mangue et tomate Production d'oignon
19	Bamako	BFCCN SARL	Mamadou LANDOURE Directeur Associé Tel. : 223 61 99/ 674 26 31	Bureau d'études Transfert d'argent Unité de conditionnement d'eau potable	Etudes Formation Assistance technique Enquêtes Incubation d'entreprises	07	10	2002	Usine transformation tomate en concentré
20	Bamako	Unité de production de concentré de tomate, de jus de fruits et de vinaigre (Entreprise individuelle)	François DEMBELE Directeur Tel. : 919 24 86/ 658 73 51	Fruits et légumes	Fabrication concentré de tomate, concentré de gingembre, concentré de tamarin, concentré de vinaigre et bio- vinaigre	06	03	2004	Acheter des équipements et machines outils
21	Bamako	Sahel Service SA	Mamadou Papa SIDIBE Manager Tel. : 223 47 49/ 671 80 28	Commerce de tomate	Achat et vente de tomate fraîche Séchage de tomate	06	30	1974	Création unité de production de tomate concentrée
22	Bamako	Industrie de boissons et glace (IBG SARL)	Pierre AZAR Manager général Tel. : 222 85 76	Agroalimentaires	Fabrication de glace alimentaire et de boissons alcoolisées (toutes catégories)	100		1978	Transformation de mangue et jus de fruits Fabrication de sauces alimentaires Fabrication de

									cosmétiques
23	Bamako	SOACI –SA (Société ouest-africaine pour le commerce et l'industrie)	Karamoko FOFANA Directeur Tel. : 671 63 56	Agroalimentaire Transit Commerce général (quincaillerie et mangue)	Production de tomate Transformation de tomate	35	1500	2004	Création unité de transformation de tomate et de mangue
24	Bamako	SOMAFEM –SA	Sékou Bougadari TRAORE Directeur Tel. : 222 73 14	Emballages en carton	Fabrication d'emballages pour les fruits et légumes autres produits Commerce général	60		2004	Mise en place des investissements pour la réalisation de la fabrique d'emballages
25	Bamako	EXAGRI –SA	Boubacar DIALLO Directeur Tel. : 221 74 32/ 678 25 21	Fruits et légumes (mangue) Import export Electrification rurale	Importation de matériel agricole Exportation de mangue	3	9	2002	Construction d'une station de conditionnement Pisciculture
26	Bamako	Groupe KLEDU - SA	Mamadou Sinsy COULIBALY Fondateur/ Actionnaire majoritaire Tel. : 675 32 42/ 674 86 27	Fruits et légumes Catering Assistance à l'escala Tourisme Audiovisuel Formation Industrie Maison d'édition Imprimerie	Production et exportation de mangue Fabrication casiers pour les fruits	870	1500	1985	Création société de téléphonie mobile Société Assurance
27	Bamako	SOSENAF - SA	Seydou NIAKATE PDG Tel. : 221 30 16/ 675 98 98	Import export Agroalimentaire	Importation et distribution de produits alimentaires dont concentré de tomates	23	27	1989	Unité de conditionnement de gaz Unité de production de concentré de tomate
28	Bamako	DEGUESSI VERT - SARL	Aliou TRAORE Chef département « Fruits et légumes » Tel. :	Fruits et légumes	Conditionnement et exportation de mangue et haricot vert	5	55	1994	Plantation de pieds de gomme arabique (1000 ha) à Nara Extension de DEGUESSI VERT
29	Bamako	Ets Yaffa et Frères - SARL	Bakary YAFFA Directeur Tel. :	Fruits et légumes	Conditionnement et exportation de mangue, haricot vert et aubergine	11	19	1984	Création d'unités de séchage de mangue et de production de jus de mangue

					GIE EURPGAP				
30	Bamako	Groupe Lassana SYLLA et Fils (SARL)	Mamadou SYLLA dit Baba Directeur : Tel. : 222 58 05/ 222 97 47/ 675 20 76	Commerce général Import export Agrobusiness Immobilier Formation Industrie	Commerce général Import export Agrobusiness Immobilier Formation Industrie	100	250	1984	Usine de tomate concentrée Culture goutte à goutte production d de tomate et oignon Chambres froides pour fruits et légumes
31	Koulikoro	Boulangerie SANOGO Frères et Fils (Société Unifamiliale)	Baba SANOGO Gérant Tel. : 226 20 01/ 540 28 68	Boulangerie Commerce oignon	Production et distribution de pains Achat et vente d'oignon	16	12	1982	Création d'une unité pâtisseries
32	Koulikoro	Ets Soumaila COULIBALY Entreprise Unipersonnelle)	Soumaila COULIBALY Gérant Tel. : 331 11 30	Commerce (semences agricoles et alimentation)	Vente de semences de pomme de terre, tomate, échalote)	02	0	1968	Création d'une entreprise de BTP
33	Koulikoro	Coopérative JEKABARA	KONE Fadimata MAIGA Présidente Tel. : 512 64 04	Transformation agroalimentaire	Séchage mangue Production de fonio précuit, produits à base de maïs et petit mil	02	14	2004	Extension de l'unité de production actuelle
34	Koulikoro	Coopérative DJEMANGUELE	TRAORE Maimouna SINGARE Présidente Tel. : 638 33 75	Mangue	Séchage de la mangue Production jus confiture et sirop de mangue	06	12	2002	Création d'une unité de production de vinaigre de mangue
35	Koulikoro	Coopérative des producteurs de mangue de Koulikoro (ULPMK)	Abdoulaye B. COULIBALY Vice -Président Tel. : 540 28 50	Mangue	Production et commercialisation de mangues	02	15	1988	Production de variétés exportables Exportation de mangue
36	Mopti	Entreprise commerciale	Drissa NANTOUME Moussa TAPILY Gérants associés Tel. : 915 9410/503 42 00/ 685 43 64	Echalote	Commerce de gros d'échalote (achat et vente)	4		1985	Construction magasins conservation Unité mobile d'exploitation d'une broyeuse d'échalote
37	Mopti	Coopérative» multifonctionnelle « BENKADI de Taikiri »	KAMPO Hawa THIERO Présidente Tel. : 601 06 97	Echalote	Transformation agroalimentaire	12	22	1993	Clôture du champ Forage Achat équipement de transformation

38	Mopti	Réseau des femmes transformatrices de Mopti –Sévaré (4 associations)	GARIKO Toulaye GARIKO Tel. : 679 38 31 Email : jiguiseme@yahoo.fr	Echalote	Transformation agroalimentaire	100		2005	Augmentation capacité de production
39	Mopti	Entreprise personnelle «Lalia Ly »	Lalia LY Tel. : 604 07 42	Echalote	Transformation agroalimentaire	5		2001	Achat broyeur, séchoir, Thermosoudeuse emballages
40	Bandiagara	Association FAC/GEST s/c ONG PDCo	Mamadou DJIGUIBA Mamadou GUINDO Président 2 442 111/ 605 26 59 pdcomamadou@yahoo.fr	Echalote	Production, transformation et commercialisation d'échalote	51 OP dans 49 villages		2000	Usine de biscuit d'échalote Achat équipement de transformation (découpeuse, broyeur, séchoir) Prospection commerciale sous-régionale
41	Bandiagara	Association JEKAFO s/c ONG AGVF (Association des groupements villageois féminins sur le plateau dogon)	Aissatou IGUILA Présidente 2 442 501/ 279 73 38 seyoarama@hotmail.com	Echalote	Séchage échalote Transformation agro-alimentaire (céréales) Teinture/ couture	10		2000	Conservation de semences Achat équipement d'échalote (découpeuse, séchoir)
42	Bandiagara	Entreprise commerciale	Amadou TEMBELY Promoteur Tel. : 695 57 31/ 522 85 60	Echalote	Commerce de gros d'échalote (achat et vente)	7		1980	Augmentation du fonds de roulement
43	Bandiagara	Association groupements villageois YAGTU s/c Fifi TEMBELY Présidente	Moussa SAMAKE Coordinateur 2 444 45 87/ 613 52 99/ 637 22 28	Echalote	Production, transformation et commercialisation d'échalote	400		2005	Augmenter la capacité de production, transformation et commercialisation des groupements
44	Sikasso	Agrumes et oléagineux du Mali (AOM-SARL)	Moctar FOFANA Gérant Tel. : 673 54 12 aomsik@yahoo.fr	Mangue	Traitement et conditionnement Exportation de mangue	7	180	1987	Production de fruits et légumes et corps gras Transformation de fruits et légumes et corps gras
45	Sikasso	Fruitière du Lotio - SARL	Boukari BA et Mamadou KONE Gérants associés	Agroalimentaire	Traitement et conditionnement Exportation de	2	64	1996	Unité de fabrique d'emballages Culture de melon sur

			Tel. : 262 17 36/ 671 52 50/ 602 42 27 Fruitiere_lotio@yahoo.fr		mangue, haricot vert et melon				1000 ha à l'ON
46	Sikasso	Etablissement Kènè Electronic (Société unipersonnelle)	Mamadou DIABY Promoteur Gérant Tel. : 262 08 015/674 31 15 Kenedougouelectro nic@yahoo.fr	Commerce matériel et papeterie	Importation et vente de matériel électronique, informatique et bureautique Librairie-Papeterie	9	1	1994	Création de FROIDOR- SARL (projet de construction d'entrepôts frigorifiques) Acquisition 6 ha pour la riziculture, le maraîchage et acajou
47	Sikasso	Huilerie Abou Woro Yacouba TRAORE Société Unipersonnelle	Abou TRAORE Promoteur Gérant Tel. : 262 21 92/ 674 05 81 abouworo@yahoo.fr	Multisectoriel et agroalimentaire	Huilerie Transport BTP Transit Importation intrants agricoles Culture de tournesol	550		2002	Complexe de production de biocarburant, engrais et aliment bétail Entrepôts frigorifiques de fruits et légumes Acquisition 5000 ha à l'ON pour la culture et transformation du riz, tomate concentrée, blé en farine
48	Sikasso	Entreprise Kènè Yiriden Société Unipersonnelle	Yousseuf COULIBALY Promoteur Directeur Tel. : 679 48 68 keneyiride@yahoo.fr	Agroalimentaire et Transport	Séchage eu gaz de mangue, banane douce et ananas Gestion de 12 gros porteurs pour le transport	26	4	1996	Extension de son activité de séchage de fruits et légumes (achat d'équipements neufs) Conditionnement et exportation de noix de cajou
49	Sikasso	Coopérative Cikéla Jigi	Souleymane COULIBALY Secrétaire administratif Tel. : 262 07 32/ 601 44 15/692 42 10 cikelajigi@yahoo.fr	Services d'appui à la production agricole	Importation et distribution de semences de pomme de terre pour les OP	6	6	1994	Création unité de séchage de mangue, viande et gingembre
50	Sikasso	Coopérative Mali Yiriden	Drissa Ouattara Comptable et Daouda TRAORE	Agroalimentaire	Commercialisation fruits et légumes (pomme de terre,	10	200	1991	Extension de son activité de séchage de fruits et légumes (achat

			Chargé de commerce Tel. : 262 07 32/ 679 46 28/ 637 71 13/ 637 72 35 maliyiriden@yahoo.fr		patate, igname, banane, échalote, orange) Exportation de mangue				d'équipements neufs) Conditionnement et exportation de noix de cajou
51	Sikasso	La Sikassoise SARL	Daouda KONATE Promoteur Tel. : 262 01 58/ 672 54 25 BP : 89 Sikasso	Commerce Import export	Importation et distribution des semences de pomme de terre et d'intrants agricoles (engrais et pesticides)	48	175	1959	Création d'une chambre froide de 1000 T extensible à 5000 T pour la conservation de la pomme de terre Création d'une unité de tri-conditionnement par ensachage dans des sacs de 5 Kg
52	Sikasso	Interagro SARL	Jean Claude SAADE Promoteur Tel. : 262 04 44/ 262 04 40/ 675 06 07/ 507 70 00 Inter_agro@yahoo.fr BP : 190 Sikasso	Semences de pomme de terre Bio-carburant	Import et distribution de semences de pomme de terre Intermédiation entre producteurs et acheteurs	05	30	1996	Construction magasins de conservation et chambre froide (1000 T) pour pomme de terre et autres fruits et légumes Création Mali Bio- carburant
53	Kadiolo	Entreprise personnelle commerciale	Lassine TRAORE Promoteur Gérant Tel. : 933 03 80	Commerce de produits alimentaires	Achat et vente de riz, huile et farine	4		1968	Pisciculture Ecole primaire

Bibliographie

Filières ou chaînes de valeur (générales)

1. Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté. Novembre 2006.
2. Centre Agro-Entreprise : 'Etude Pour la promotion de filières agro-industrielles.' Février 2001.
 - a. Vol 1-Document de Synthèse (A, B & C)
 - b. Vol 3-Analyse de l'Etat des Filières des Produit Oléagineux
 - c. Vol 5-Analyse de l'Etat de la Filière Coton
 - d. Vol 6-Analyse de l'Etat des Filières de l'Elevage
 - e. Vol 7-Analyse de l'Etat de la Filière Avicole
 - f. Vol 8-Analyse de l'Etat de la Filière Poisson
 - g. Vol 9-Plan d'Action des Filières Agro-industrielles
 - h. Vol 10-Fiches de Projets d'Investissements Prioritaires
3. Démarche d'appropriation du PCF comme outil de référence pour la promotion des filières agricoles (PowerPoint : Atelier de présentation du PCF, Bamako 17 décembre 2007)
4. Diagnostic et Elaboration du Plan de Développement National de la Filière Blé. ROPARWA. Décembre 2007.
5. Diagnostic et Elaboration du Plan de Développement National de la Filière Manioc. ROPARWA. Décembre 2007.
6. Extrait de la Proposition technique de SNC Lavalin pour la mise en œuvre de la composante 2 du PCDA.
7. FIAS: Moving Toward Competitiveness, A Value Chain Approach. Août 2007.
8. Feasibility Study: a Cattle and Poultry Feed Factory. Chemonics International. Décembre 1999.
9. Integrated Initiatives for Economic Growth in Mali. Février 2007.
10. La lutte régionale contre les mouches des fruits et légumes en Afrique de l'Ouest. July 2007.
11. La lutte régionale contre les mouches des fruits et légumes en Afrique de l'Ouest. Mai 2007.
12. Mali Agricultural Sector Assessment, Vol 1. Summary Findings and Recommendations. Abt Associates. 2002.
13. Mali Agricultural Sector Assessment, Vol 2. In depth Analyses and Supporting Materials. Abt. Associates. 2002.
14. Mali Sustainable Economic Growth, Final Report: Year 5 (2002-2003). Chemonics International. 2003.
15. Mali Value Chain Finance Study: Using a Value Chain Framework to Identify Financing Needs: Lessons Learned from Mali. USAID. Juillet 2007.
16. PCDA Profil Version Préliminaire. GEOMAR. 2006.
17. PCDA Report Synthesis: Profil stratégique pour le développement de la compétitivité de filières agricoles du Mali. GEOMAR. Septembre 2006.
18. PCDA Plan de Compétitivité Filières (échalote/oignon, mangue, pomme de terre, banane, poisson, viande) sans annexes 2007/2008.
19. Plan d'Action de Mise en Œuvre de la Politique Industrielle du Programme de Développement Economique et Social (2008 – 2012). Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Commerce.
20. Plan de Compétitivité Filière, Approche et Méthode 2007 Profil Stratégique pour le Développement de la Compétitivité des Filières Agricoles du Mali- (Identification des opportunités stratégiques de valorisation et de diversification de l'agriculture malienne). Programme Compétitivité et Diversification Agricoles. PCDA. Avril 2007.
21. Profil Stratégique pour le Développement de la Compétitivité des Filières Agricoles du Mali: Module I Introduction – Objectifs et Méthodologie. Geomar International. Avril 2007.
22. Profil Stratégique pour le Développement de la Compétitivité des Filières Agricoles du Mali:

- Module II – Analyse de la demande et des conditions d'accès aux marchés. Geomar International. Avril 2007.
23. Profil Stratégique pour le Développement de la Compétitivité des Filières Agricoles du Mali: Module III – Analyse du potentiel d'offre compétitive du Mali. Geomar International. Avril 2007.
 24. Profil Stratégique pour le Développement de la Compétitivité des Filières Agricoles du Mali: Module IV – Définition d'un portfolio de filières prioritaires. Geomar International. Avril 2007.
 25. Profil Stratégique pour le Développement de la Compétitivité des Filières Agricoles du Mali: Module V – Plan de compétitivité. Geomar International. Avril 2007.
 26. Profil-Pays du Secteur Privé (PSCP). SOFRECO. Juillet 2005.
 27. Profil Stratégique pour le Développement de la Compétitivité des Filières Agricoles du Mali : Identification des opportunités stratégiques de valorisation et de diversification de l'agriculture malienne. GEOMAR. Avril 2007.
 28. Projet d'Appui au Financement des Petites et Moyennes Industries. Ministère de l'Industrie et du Commerce. Septembre 2007.
 29. USAID Mali Trade Development Program Study: Final Report. 2002.

Filière mangues

1. Analysis of the fresh mango industry in Mali. CIRAD. Juin 1999.
2. Etudes de Faisabilité Technique et Financière d'Une Unité de Séchage de Mangues au Mali. CIRAD, CAE. Décembre 2000.
3. Fresh Fruit and Vegetables: CBI Survey: The EU Market for Mangoes. Février 2008.
4. Growing Malian Mango Exports. World Bank. 2005.
5. La transformation de la mangue. CIRAD. Décembre 1999.
6. Malian mangoes analysis of post harvest handling and packing systems and facilities. Chemonics International. Novembre 2000.
7. Rapport de mission au Mali sur le complexe des mouches des fruits (Diptera-Tephritidae) Infeodees au manguier. 2000.
8. Transformation of Mango Fruit. CIRAD. Décembre 1999.
9. USAID Mali Value Chain Finance Study: Draft Notes on Four Value Chains (Tomatoes, Rice, Potatoes, Shallots). March 2007.

Filière pomme de terre

1. Journées de pomme de terre 2006. USAID Mali. Septembre 2006.

Filière tomates

1. Plan Stratégique de Développement Filière Tomate dans la Région de Ségou.
2. Value Added Tomato Processing in Mali: An Examination of Possibilities For the Irrigated Zone in Baguinéda. Abt Associates.

Investissements

1. An Investment Guide to Mali. UNCTAD. Janvier 2001
2. Descriptif de projet Améliorer le climat de l'investissement au Mali. IFC 2007.
3. Doing Business in Mali: A Country Commercial Guide for U.S. Companies (2004)
4. Etude sur l'identification des investisseurs potentiels dans l'agro-industrie au Mali. Volume 1:

- Rapport de Synthèse. USAID.
5. Etude sur l'identification des investisseurs potentiels dans l'agro-industrie au Mali. Volume 2: Fiches d'identification des investisseurs potentiels. USAID.
 6. Etude sur les Contraintes/Entraves au Financement des PME Agricoles par les Institutions de Financement Maliennes. Chemonics International. Mars 2005.
 7. FIAS: Investments in Mali, Partial Draft. 1998.
 8. Investir au Mali : L'Agriculture et L'Agroalimentaire. Mali CCE. Avril 2007.
 9. Investment Climate Assessment: Sub-Saharan Africa. World Bank. Juin 2005.
 10. Les sources de financement au mali : Le cas des Agro-entreprises. Chemonics International. Octobre 1999.
 11. Mali Country Commercial Guide. 2007.
 12. Mali Finance Investment Promotion Institutional Framework. USAID. Juin 2004.
 13. Mali: Une évaluation du Climat des Investissements. Juin 2005.
 14. Program Description of Investment Climate Team for Africa (All about ICTA)
 15. Quarterly report on progress under the Mali Investment Promotion Development Assistance – PIO named “MIGA Support to Mali Finance.” March-May 2006.
 16. Quarterly report on progress under the Mali Investment Promotion Development Assistance – PIO named “MIGA Support to Mali Finance.” Septembre-Novembre 2006.
 17. Snapshot Mali: Enterprise Benchmarking Study of the Cost and Quality Operating Conditions Faced by Foreign Investors in Mali and Throughout Sub-Saharan Africa. USAID. July 2005.
 18. Une Evaluation de Climat des Investissements. Banque Mondial. Juin 2005.

Cadre légal ou réglementaire

1. Loi d'Orientation Agricole du Mali. 5 septembre, 2006.
2. Loi Régissant Les Sociétés Coopératives du Mali
3. Loi régit les Associations du Malick Antoine

Statistiques

1. IMF Mali Statistical Tables. 2006.
2. OECD Profil du Mali. 2008.

Land :

1. Etudes sur les questions foncières : Eléments pour l'élaboration des textes d'application de la Loi d'Orientation Agricole (LOA). In Chapitre II, Titre IV « Foncier Agricole » Articles 75 et Suivants. Ministère de l'Agriculture. 26 Juin 2008.
2. Etude Exploratoire. En Vue de Préparer Un Programme d'Appui à la Sécurisation Foncière Rurale au Mali. Banque Mondial/République du Mali. Novembre 2007.

Autres

1. CIKELA Bulletin mensuel d'information de l'APCAM no.21. Mai 2008.
2. Doing Business in Mali: A Country Commercial Guide for US Companies. US Commercial Service.
3. Le risque du crédit agricole dans les zones de l'office du Niger et de la CMDT. Chemonics International. Septembre 2004.
4. Lutte régionale contre les mouches des fruits et légumes en Afrique de l'Ouest, Lettre

- d'information. CIRAD. Mai 2007.
5. Lutte régionale contre les mouches des fruits et légumes en Afrique de l'Ouest, Lettre d'information. CIRAD. Juillet 2007.
 6. Mali Shea Kernel Value Chain Case Study. USAID. 2006.
 7. Mali's Tourism Sector: Options for Development. FIAS. Mai 2008.
 8. Mali Trade Capacity Needs Assessment – Subsector Analysis. Nathan Associates. Mai 2002.
 9. Note Technique – PAFMI. Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Commerce.
 10. Plan de Compétitivité Filière. Poisson. PCDA. 2008.
 11. Plan de Compétitivité Filière. Viande. PCDA. 2008.
 12. Projet Pour le Développement Economique et Social. 2007-2012.
 13. Plan d'Action 2008 - 2012 de la Direction Nationale des Industries dans le Cadre de la Mise en Œuvre du P.D.E.S. Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Commerce.
 14. Preserved Fruit and Vegetables: The EU Market for Fruit Juices. CBI. Août 2007.
 15. Projet pour le développement économique et social : Un meilleur avenir pour les Maliens à l'horizon 2012, Vision et Actions. Amadou Toumani Toure.
 16. The Preserved Fruit and Vegetables Market in the EU. CBI. Juin 2007.
 17. The EU Market for Dried Fruit. CBI. Août 2007.
 18. The Market for Natural Ingredients for Cosmetics in the EU. CBI. Octobre 2007.
 19. USAID Mali Trade Development Program Study, Final Report. Carana. Décembre 2002.
-