AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Développement de la filière mangue au Mali: analyse des modèles de coordination et de partenariat entre les différents acteurs

Synthèse préparée par Boubacar DIALLO (MSU), Jacob COULIBALY (IPR/IFRA), Tidiane DIARISSO (IER), John STAATZ (MSU), Abdramane TRAORE et Bino TEME (MSU)

Michigan State University

Avril 2016

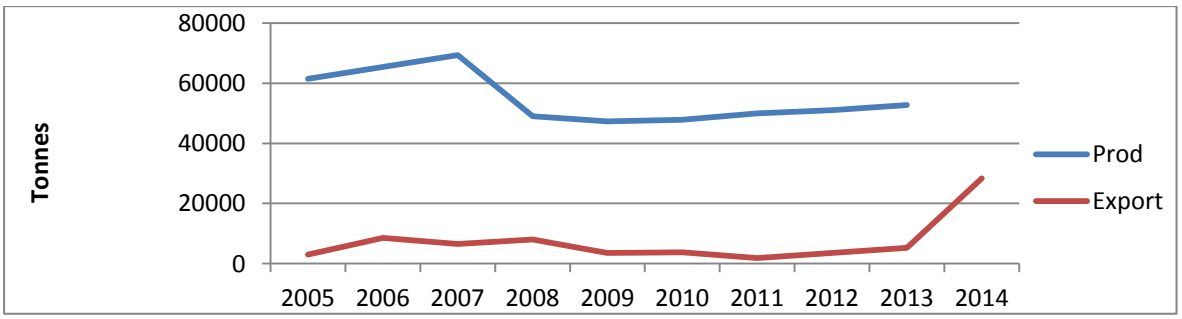
PRÉFACE

Cette synthèse[1] résume les points saillants de l'étude de cas sur le partenariat entre SCS International et les producteurs de mangues au Mali, réalisée sous le financement de la Fondation Syngenta pour une Agriculture Durable. Elle entre dans le cadre d'une prospection plus large à l'échelle de la sous-région sur l'accès des petits producteurs aux marchés. Nous évoquerons d'abord la place du secteur de la mangue et de son exportation au Mali suivi par une analyse du modèle de partenariat entre SCS International et les producteurs. Cette analyse a identifié les forces, les faiblesses, les opportunités et les défis majeurs à relever pour renforcer les arrangements contractuels entre privé et producteurs et impulser une croissance des exportations de la mangue du Mali. L'étude de cas a porté uniquement sur l'entreprise SCS International mais l'idée est de s'inspirer des difficultés de coordination qu'il vit avec les producteurs de mangues destinées à l'exportation afin d'aborder et contribuer à la résolution des problèmes plus généraux de coordination au niveau de toute la filière. Certains aspects de coordination dépassent le champ de SCS International et exigent des actions collectives par les acteurs de toute la filière y compris l'Etat. La présente synthèse tente de mettre en évidence certains de ces enjeux qui sont discutés à la fin du rapport.

INTRODUCTION

Considéré comme produit à forte contribution pour l'économie malienne avec un apport de plus de 21 milliards de francs CFA, le potentiel de production en mangues fraiches au Mali est estimé à 575.000 tonnes. Selon FAOSTAT, la production est passée de 48.943 tonnes en 2008 à 52.708 tonnes en 2013. Les principaux bassins de production de la mangue sont les régions de Sikasso et Koulikoro/périphérie de Bamako. La production est assurée en général par les petits propriétaires de vergers de petites tailles, entre 2 ha et 3 ha pour la plupart traditionnels. Il existe cependant depuis moins de 15 ans, de grands vergers dans la région de Sikasso d'une envergure allant de 50 à 100 ha. La mangue du Mali est commercialisée principalement à l'intérieur du pays, en Afrique et en Europe dont une centaine de variétés est disponible. Cependant, six seulement d'entre elles (Kent, Keitt, Amélie, Tommy Atkins, Palmer et Valencia) sont prisées et exportées en grande quantité hors du Mali moyennant une forme de contractualisation et des exigences en termes de qualité, quantité et délai. La mangue destinée à la consommation locale est vendue sur le marché local sans aucune transformation.

Figure 1. Evolution de la production et des exportations de mangues fraîches au Mali



Source: FAOSTAT Date: Wed Feb 10

[1] Cette synthèse s'est basée sur le rapport d'étude réalisé par Jacob COULIBALY et Tidiane DIARISSO (Coulibaly et Diarasso., 2015).

Peu de statistiques fiables existent pour la commercialisation des mangues à l'intérieur du Mali. Une quinzaine de sociétés exportatrices de mangues localisées surtout à Bamako et à Sikasso assure les exportations de mangues fraiches vers l'Afrique et l'Europe. Le volume total de mangues fraiches exportées par ces sociétés a évolué passant de 6.586 tonnes en 2007 à 28.328 tonnes en 2014. L'essentiel (plus de 80%) des volumes de mangues exportés annuellement notamment en 2011 à 2014 est dirigé vers l'Afrique de l'ouest, du centre et le Maghreb.

SCS international est l'une de ces sociétés au Mali qui exporte depuis 2007 des mangues fraiches par voie maritime ou aérienne vers les Pays Bas, la France, la Belgique, l'Allemagne, le Royaume uni, l'Espagne, le Gabon et par voie terrestre vers le Maroc. Elle s'approvisionne auprès des producteurs de mangues qu'elle a organisés en coopératives dans certains bassins de production (Bamako, Koulikoro et Sikasso). Les producteurs sont formés dans la reconversion et le rajeunissement de leurs vergers afin d'accroitre les rendements dites exportables à un niveau acceptable de 5-10 t/ha pour un poids variant entre 300 g et 750 g par mangue. La « Kent » est la principale variété exportée au Mali entre mars et juin. Plusieurs autres pays de la sous-région (Côte d'Ivoire, Sénégal, Burkina, Ghana) se partagent et se concurrencent sur le marché européen.

Figure 2. Calendrier d'exportations de mangues

Origine	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Brésil												
Pérou												
RCI Mali Burkina												
Sénégal												

Source: CBI, Ministry of Foreign Affairs, 2014 (Pierre Gerbaut)

Les exportateurs assurent le suivi et le contrôle de qualité pour se conformer aux réglementations en vigueur sur les marchés européens. En 2013, 137 producteurs ont été certifiés « Global Gap[2] » et 17 certifiés « Bio » par la société SCS. Ce dernier emploie environ 250 travailleurs maliens saisonniers (producteurs et récolteurs) et distribue environ 200 millions FCFA pour leur rémunération. Ce modèle de partenariat entre SCS International et les producteurs pour l'exportation de mangues a été choisi pour l'étude en raison de sa particularité à promouvoir le développement de la filière mangue tout en plaçant les petits producteurs au cœur de son processus de gouvernance.

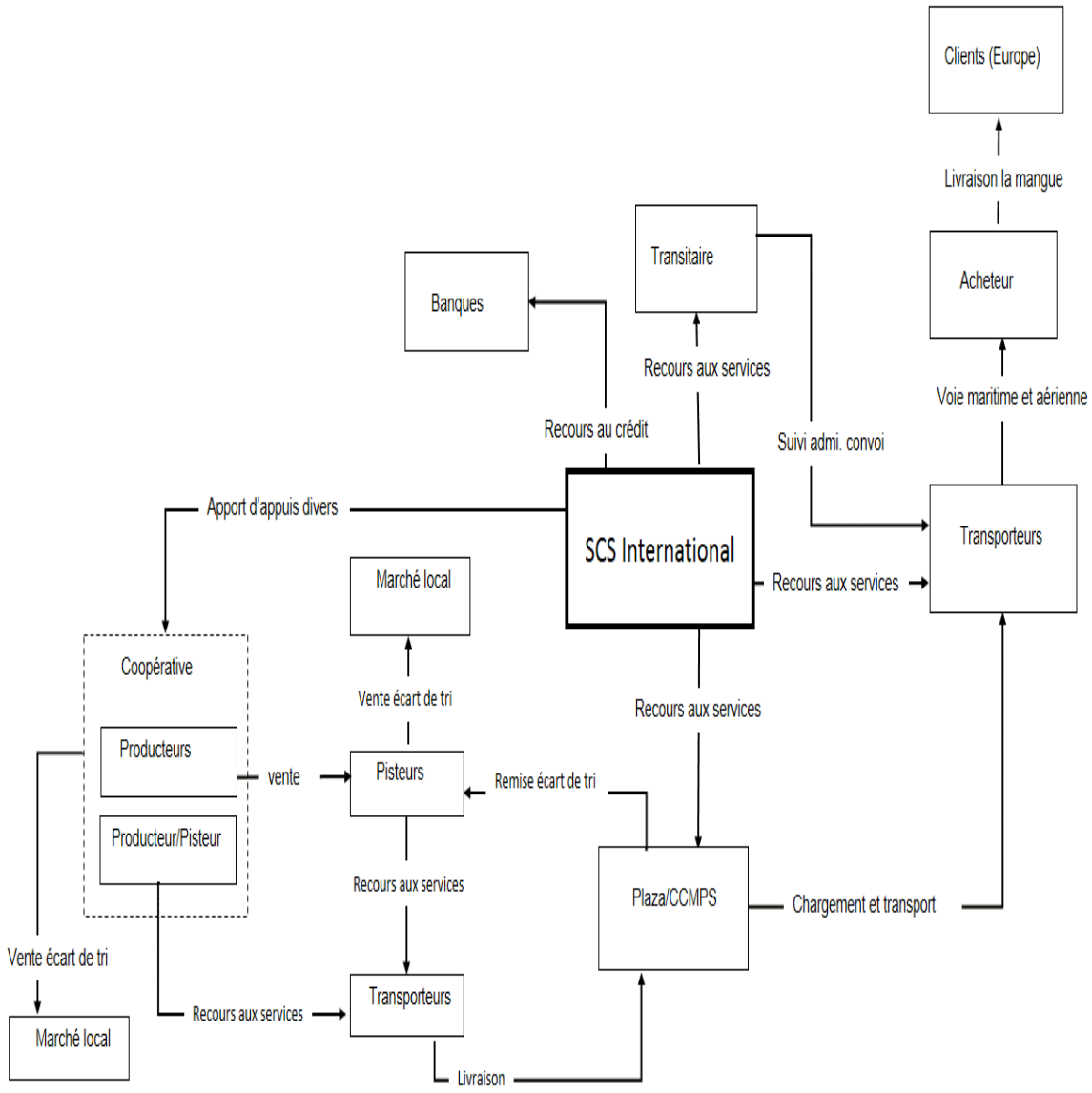
CONTEXTE DU PARTENARIAT

L'exportation de la mangue par SCS international requiert une sécurisation de la matière première en termes de disponibilité, de qualité et de coût. Afin d'offrir un produit répondant à des exigences particulières, SCS International a contractualisé avec *des producteurs* de mangues moyennant le respect d'un cahier de charge détaillant les exigences (qualité, fréquence de livraison, prix, quantité, etc.). La mangue est collectée par *des pisteurs* (appelé par SCS International, *coordinateurs de récolte)* qui la transportent jusqu'aux centres de conditionnement (PLAZA-Bamako et CCMPS-Sikasso) où elle est conditionnée et contrôlée

[2] Global Gap est une organisation non gouvernementale qui fixe les normes et standards volontaires pour la certification des produits agricoles dans le monde.

par les services phytosanitaires. Le pisteur joue le rôle d'intermédiaire entre les producteurs de mangues et SCS International à travers l'achat de la mangue aux premiers et la revente au second. La mangue est ensuite transportée du centre de conditionnement au port d'acheminement (Abidjan ou Dakar) par *des transporteurs agrées (Bolloré, Transit Fruit entre autres)*. Tout le long de la chaine, SCS a recours à des fournisseurs de services (*banques, transitaires*, etc.). Les engagements contractuels entre SCS et ses divers partenaires sont de plusieurs natures, allant du formel à l'informel ou de la simple entente individuelle à une entente collective. Les transactions avec les acteurs aux différents niveaux exigent de SCS des modes de coordination et de gouvernance dont l'analyse est l'objet de cette étude de cas. La figure 3 montre l'interaction des différents acteurs.

Figure 3. Schéma de la filière mangues vu par SCS International



Source: Coulibaly et Diarisso, 2015

ARRANGEMENTS CONTRACTUELS

Les formes d'arrangements contractuels entre SCS et ses partenaires sont décrites ci-dessous:

SCS International et producteurs. SCS International a choisi la contractualisation comme mode de coordination avec les producteurs pour faire face aux exigences réglementaires et commerciales de ses clients-importateurs. C'est un contrat entre SCS International et le producteur individuel, propriétaire d'un ou de plusieurs vergers de manguiers. Il est formel et annuel et décrit les responsabilités de chaque partie. Les producteurs ayant accepté le contrat et ayant été formés sont appelés «producteurs certifiés ». Ils sont formés par SCS International pour la mise en conformité avec les normes GlobalGap[3]. Ces normes portent sur l'hygiène, la traçabilité, les teneurs maximales en résidus de certains pesticides et contaminants dans les denrées alimentaires et exige un certificat phytosanitaire du pays d'origine du produit notamment. Les producteurs certifiés reçoivent de ce fait des plaques d'immatriculation de leurs parcelles pour les besoins de traçabilité. Ils s'engagent à respecter le référentiel de GlobalGap, à accepter les visites des techniciens de SCS et autres auditeurs et à mettre en œuvre les recommandations. SCS International n'intervient pas directement à l'achat de mangues au niveau du producteur certifié. Il passe par l'intermédiaire d'un pisteur qui les achète auprès du producteur selon un planning établi et à un prix fixé au début de la campagne par l'Interprofession de la mangue (IFM). L'IFM regroupe l'ensemble des acteurs de la filière mangue au Mali (pépiniéristes, producteurs, transformateurs, pisteurs, commerçants exportateurs). Les producteurs certifiés associés à SCS International (i.e. formé à l'application du cahier de charge) et non certifiés sont environ au nombre de 800 dans les trois bassins de production que sont Sikasso, Bamako et Koulikoro.

SCS International et pisteurs. Il n'existe pas de contrat formel entre SCS International et les pisteurs chargés de la collecte des mangues pour l'exportation, mais plutôt d'une entente tacite. Les pisteurs sont subdivisés en trois groupes: (i) les pisteurs indépendants financièrement autonomes qui ravitaillent SCS et les autres exportateurs de mangue selon les affinités, la rapidité du triage/conditionnement et la disponibilité de caisses pour la manutention de la mangue; (ii) les producteurs-pisteurs qui produisent la mangue et assument la collecte et le transport jusqu'au centre de conditionnement; (iii) les pisteurs-maison formés par SCS International qui ravitaillent exclusivement SCS International à partir des vergers certifiés. Des avances sur paiement et des facilités (caisse, mise à disposition d'un véhicule, etc.) sont accordées aux producteurs pisteurs et aux pisteurs-maison avant le démarrage de la campagne, à l'occasion de laquelle, une rencontre est organisée pour la coordination des activités. Les pisteurs supportent les coûts de prospection préalable des vergers, prennent en charge le coût de la main d'œuvre pour la récolte de mangues (cueillette, tri, mise en caisses, chargements et déchargement du véhicule) et les coûts du transport jusqu'au centre de conditionnement. Des fiches de récoltes (code du pisteur, village, code de verger, nombre de caisses de mangues, etc.) sont remplies par les pisteurs et servent d'instruments de traçabilité et de paiement par SCS International. A la fin des opérations de triage et de conditionnement des mangues, les pisteurs reçoivent des bordereaux de livraison de leurs mangues et sont soit payés au comptant ou dans les 3 jours qui suivent. Les mangues déclassées (écarts de tri) lors du processus de conditionnement par la société SCS International sont commercialisées sur place par le pisteur aux commerçantes pour les marchés locaux.

[3] Lorsqu'un producteur est certifié GlobalGap, il est reconnu apte à fournir des mangues en conformité avec les exigences requises par une plateforme de distributeurs (supermarchés) dans le monde.

Pisteurs et producteurs. Les pisteurs et les producteurs sont liés par des ententes tacites et ne sont pas liés par un contrat formel. Les pisteurs récoltent et font le tri des mangues avant de payer le producteur, ce qui écarte toute incertitude sur la qualité des mangues achetées. Dans cette entente, les risques encourus par les pisteurs sont faibles comparativement aux producteurs qui subissent d'importantes pertes (de mangues sur pieds notamment) au cas où les pisteurs ne passaient pas pour les récoltes.

SCS International et centres de conditionnement (PLAZA). SCS International et les centres de conditionnement (PLAZA- Bamako et CCMPS-Sikasso) sont liés par des contrats formels qui spécifient les obligations des deux parties contractantes, la durée du contrat, la quantité à livrer, le montant de la prestation et les modalités de paiement. L'encadré ci-dessous donne plus de détails sur les centres. Le centre de conditionnement met à la disposition de SCS International des équipements et infrastructures de qualité pour le conditionnement de la mangue. SCS International s'engage à conditionner une certaine quantité de mangues non contaminées et à entretenir les équipements et infrastructures mis à sa disposition. SCS International comme les autres exportateurs, donnent leurs intentions d'achat et de vente de mangues fraiches pour la campagne à l'IFM-Mali, qui établit un programme d'utilisation de chaque centre et le transmet à chaque comité de gestion. Un contrat de prestation de service est établi entre chaque comité de gestion de centre et l'exportateur. SCS International possède toutefois son propre centre de conditionnement en cours de rénovation à Sikasso, qu'elle a utilisé de 2012 à 2014. Elle recrute son personnel saisonnier pour accomplir les tâches de conditionnement des mangues qui une fois réceptionnées subissent 3 niveaux de tris: un premier pour le défeuillage, un second pour l'enlèvement des mangues écorchées et à pédoncules cassées, et le troisième tri après lavage, brossage et rinçage. SCS International utilise au niveau de chaque centre de conditionnement une centaine de personnes essentiellement féminines (80%) dont une chef d'équipe expérimentée, une équipe chargée de faire le tri, une autre pour la mise en carton des mangues et le déplacement des palettes dans la chambre froide. Les mangues sont calibrées, mise en carton avec les codes de traçabilité nécessaires (village, verger, numéro du lot, date de récolte, etc.) et palettisées. Elles sont par la suite placées dans des chambres froides (précooling pour baisser leurs températures à 8°C et cooling pour stabiliser la température à 12°C) avant leur mise dans les conteneurs réfrigérés.

PLAZA et CCMPS

Ces centres sont des infrastructures collectives publiques de conditionnement. Le Périmètre Logistique Aménagé en Zone Aéroportuaire (PLAZA crée en 2008) et le Centre de Conditionnement de la Mangue et de la Pomme de terre de Sikasso (CCMPS) sont mises en place par l'Etat malien et des partenaires extérieurs (Pays Bas et Banque Mondiale). Ils sont sous la tutelle de l'interprofession de la filière mangue du Mali (IFM-Mali) et gérés par un comité de gestion mis en place par l'IFM-Mali. En plus des mangues, ces centres sont conçus pour le conditionnement et/ou le stockage d'autres produits comme le haricot vert, la papaye, melon, la pomme de terre et l'oignon. Le gérant de chaque centre met à la disposition des exportateurs un local de conditionnement (avec chaine de conditionnement selon la demande), des chambres froides (précooling et cooling), des bureaux équipés, de l'eau et de l'électricité. Un agent de contrôle phytosanitaire de la direction régionale de l'agriculture est présent dans chaque centre pour l'inspection des palettes de mangues et la délivrance du certificat phytosanitaire.
A l'heure actuelle, les centres ne traitent que la mangue. De ce fait, ils sont utilisés seulement 3-4 mois dans l'année. Cette sous-utilisation entraine une augmentation des coûts unitaires pour les exportateurs de mangues. Jusqu'au 1er Juillet 2015, l'Etat subventionnait le fonctionnement des centres mais avec la fin du PCDA, les coûts vont vraisemblablement augmenter et amener les exportateurs à utiliser des infrastructures de conditionnement moins chers qui aura inévitablement des répercussions sur la qualité des mangues exportées. Les perspectives pour ces centres méritent d'être soigneusement examinées par les décideurs.

SCS International et transporteurs. SCS International a recours aux prestations de services de différents transporteurs (Bolloré, Transit Fruit, Eolis, etc.) qui disposent d'une représentation au Mali ou en Côte d'Ivoire pour l'exportation par voie maritime des mangues palettisées et pour les formalités de transit y afférents. Au sein de ce groupe, le transporteur effectue les formalités de réservation de conteneurs et de véhicules à la demande de SCS International. Il procède également à la commande de la place des conteneurs dans le bateau et assurent la coordination au port d'Abidjan. Ces informations sont transmises au transporteur qui se charge de préparer les formalités de transit (déclaration en douane) fourni par Bolloré Abidjan. SCS fait les programmations de positionnement et de chargement des conteneurs. Avec Bolloré, la cargaison de mangues de SCS International quitte PLAZA-Bamako ou CCMPT-Sikasso pour Ferkessédougou (Côte d'Ivoire) par voie routière, puis par rail de Ferkessédougou au port d'Abidjan, enfin par bateau d'Abidjan vers l'Europe. Des exportations de mangues par voie maritime à partir du port de Dakar ont été expérimentées ces deux dernières années via la logistique de la Compagnie Fruitière[4]. Cette compagnie possède ses propres vergers (fruits et légumes) et détient un dispositif de véhicules/réfrigérés et de bateaux pour ses propres activités commerciales. Les difficultés liées à la non-disponibilité de la logistique et la longueur du trajet fait que ce corridor est moins utilisé par SCS International. L'exportation par avion (*Air France*) en 2015 a été un test de diversification de mode de transport. L'essai s'est avéré concluant et la société compte utiliser en plus du transport par bateau, ce moyen de transport le plus souvent et voire affréter un avion-cargo pour exporter plus de mangues.

SCS International et personnel de conditionnement. SCS International est liée à ses travailleurs par un contrat formel, qui est d'ailleurs une exigence de BSCI[5] (Business Social, Compliance, Initiative), code de conduite exigé par les partenaires extérieurs. Il porte sur l'objet du contrat, sa durée, la rémunération, le règlement des différends, etc.

SCS International et institutions financières. SCS International finance ses activités commerciales (crédit de campagne) grâce à des emprunts auprès des banques maliennes, principalement la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA), la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), la BIM (Banque Internationale du Mali) et la DGE (banque allemande). Ceux-ci ont octroyés un crédit d'investissement de 4.661.650 000 FCFA (7 millions d'euros) à la société SCS International pour la mise en œuvre d'une fabrique d'emballage sur le site de Kamalé.

SCS International et ses clients. Un contrat formel existe entre SCS International et ses clients grossistes (intermédiaires dans le domaine du transit et de la vente au niveau des marchés de gros). SCS International entretient des relations étroites avec ses clients et partenaires commerciaux au Pays Bas (Bakker du groupe UNIVEG, hypermarché Albert HEIJN), en France (hypermarché Carrefour), en Allemagne (hypermarché LIDL), au Royaume Uni (hypermarché TESCO), en Belgique, au Gabon, au Maroc et en Côte d'Ivoire. Le niveau des prix et le mode de collaboration avec ses clients européens l'incitent à plus d'application dans son partenariat avec les producteurs. Par exemple, SCS International vend ses mangues (achetées à 175 FCFA le kg au maximum) à un prix minimum garanti de 443 FCFA le kg (2,7 euros le carton de 4kg) à l'entreprise Bakker Barendrecht en Europe. Ce prix est ajusté en fonction de la qualité des mangues livrées et des cours du produit en Europe.

---

[4] http://www.compagniefruitiere.fr/plantation/index/index/id/SN

[5] Il s'agit d'un code de conduite qui englobe un certain nombre de règles incluant la conformité aux législations en matière de travail (sécurité et santé au travail), de respect de l'environnement. Ce code encourage la responsabilité sociale d'entreprise.

Des avances de paiement sont souvent consenties par son client Bakker dès réception de la documentation notifiant les envois de conteneurs. Cette liquidité est réutilisée durant la campagne dans le financement des achats et des conditionnements des mangues.

MECANISMES DE GOUVERNANCE

Les transactions entre SCS International, les producteurs, les pisteurs, les transporteurs, les institutions financières et les clients finaux, reposent essentiellement sur la mise en œuvre d'engagements contractuels implicites ou explicites. Ces mécanismes de coordination permettent de garantir une stabilité des relations d'échanges et une efficacité dans la gouvernance de SCS International et son partenariat avec les producteurs, malgré l'insuffisance voire la quasi-absence de mécanismes publics de régulation, de sanctions aux contrevenants dans l'exécution des contrats. SCS International consacre des efforts et des ressources importantes dans la coordination, le suivi-évaluation de ses activités afin de vérifier et de garantir que les engagements de part et d'autres sont bien respectés. Ces efforts de coordination visent la minimisation des coûts, la réduction des comportements opportunistes et l'objectif ultime de satisfaire sa clientèle en produits de qualité. SCS a mis en place des mécanismes de vérification ex-ante ou ex-post tout au long du processus de collaboration entre SCS International et ses partenaires:

i. L'établissement de contrats à travers un dispositif écrit et traduit par SCS International aux producteurs pour s'assurer que les termes sont bien compris;
ii. Les visites régulières aux producteurs pour suivre et évaluer l'état d'avancement des engagements souscrits sur le terrain;
iii. Les contacts permanents entre SCS International et les pisteurs pour s'assurer que les quantités de mangues requises sont bien livrées;
iv. Les visites régulières aux centres de conditionnement pour suivre les différentes étapes de la transformation durant la campagne;
v. La mise en place et le suivi des fiche de récoltes (code du pisteur, village, code de verger, nombre de caisses de mangues, etc.) et des bordereaux de livraison de leurs mangues.

SCS international a accordé une attention particulière au genre, à travers la promotion active de la participation des femmes au processus (au bureau, aux centres de conditionnement, au niveau des opérations de récolte et de tri, etc.). Une approche itérative a été observée dans la gestion et le mode de coordination de SCS, de même que dans les changements apportés depuis le montage initial. Une collaboration manifeste a été recherchée avec les institutions de recherche (IER, IPR de Katibougou, etc.) comme en témoigne l'engagement de SCS en faveur de l'apprentissage et de l'innovation. Les perspectives sont promettantes dans ses futures collaborations avec ces institutions de recherche et cette approche permettra d'injecter plus de jeunes diplômés dans l'agriculture et accroitre ainsi l'emploi.

PERFORMANCES, FORCES ET FAIBLESSES

Au vue de cette analyse, il ressort clairement que la performance de SCS International et de son partenariat avec les producteurs dépendra de ses efforts propres en matière de coordination mais également des actions collectives au sein de toute la chaine de valeur. Dans la discussion qui suit, cette synthèse tente d'identifier les domaines dans lesquels les actions collectives sont nécessaires (par exemple, au niveau de l'interprofession) et que SCS International à lui tout seul, ne peut résoudre.

Les exportations de mangue par SCS ont régulièrement augmenté passant d'environ 400 t en 2009 à 1.500 t en 2015. De 4 conteneurs en 2007, les exportations sont passées à 65 conteneurs de 22 tonnes en 2015 et les perspectives prédisent une progression stable car cette offre représente moins de 50% de la quantité demandée par les clients. SCS a enregistré des marges commerciales appréciables même si des chiffres ne sont pas disponibles pour l'attester. Ces performances de SCS ont été permises grâce à des facteurs internes de coordination et de bonne gouvernance ainsi qu'à une volonté politique de l'Etat à soutenir la filière de la mangue durant les années de vie du PDCA (Banque Mondiale) et du projet Cadre Intégré.

1. Principales forces

La mise en place des centres de conditionnement (PLAZA et CCMPT). L'initiative de la création des centres a joué un rôle important dans les performances enregistrées dans le traitement et l'exportation de la mangue. Le pic observé au niveau des exportations de mangue en 2008 (5.000 tonnes) est en partie dû à la disponibilité de ces infrastructures.

Bonne application des normes GlobalGap et Bio par les producteurs. Les formations dispensées aux producteurs certifiés ont permis d'accomplir des progrès significatifs dans le respect des référentiels GlobalGap et Bio et la mise en place d'une équipe qualité chargée de veiller au respect des exigences a permis de consolider les acquis.

Important rôle d'intermédiation des pisteurs dans l'accroissement des exportations. Dans son mode de gouvernance en amont et en aval de la production, SCS International a reposé sa stratégie sur les pisteurs et s'oriente de plus en plus vers un partenariat avec des producteurs-pisteurs et des pisteurs-maisons. Dans les deux cas, les coûts de transaction et le pourcentage de pertes sont réduits comparativement à l'approche avec les producteurs ordinaires et les pisteurs indépendants qui ravitaillent plusieurs exportateurs et pas uniquement SCS International. Les rencontres directs et fréquentes avec ceux-ci réduisent les risques.

Implication de SCS International dans les activités de l'interprofession de la mangue. *S*CS a vite compris que l'interprofession pourrait jouer un rôle primordial dans la réussite du partenariat. En s'investissant dans sa redynamisation en tant que président de l'interprofession régionale de Koulikoro, SCS a ainsi posé les jalons de la réussite et de la promotion de la filière tout entière.

Forte diversification des activités. En plus de la commercialisation de la mangue fraiche, SCS importent de la pomme, des oignons, de la viande et projette d'investir dans l'exploitation de 200 ha à Kamalé et la construction d'une usine de fabrique d'emballage. Ces activités sont autant des moyens de se prémunir contre les risques.

Bonne capacité et qualité de ses propres ressources humaines. Le personnel du bureau et celui déployé au centre de conditionnement (PLAZA) ont démontré leur grande capacité de maitrise des tâches à mener dans le processus de coordination et de transformation de la mangue.

2. Principales faiblesses

Contrat avec les producteurs souvent incompris. Il est spécifié dans le contrat que SCS procédera à l'achat direct des mangues récoltées dans les vergers retenus et au paiement des producteurs certifiées. Cette clause doit être revisitée pour inclure l'intermédiation des pisteurs. De même, le contrat écrit tel que libellé ne semble pas jouer un rôle réel important dans la réussite du partenariat. Les contacts directs, constants et informels apparaissent comme éléments importants à préserver pour garantir la confiance mutuelle.

Incertitudes et fragilité de l'interprofession. Le manque d'initiative de l'interprofession est observé dans la gestion du PLAZA dont il a la tutelle et dans bien d'autres domaines. Par exemple, ce sont plusieurs équipes de conditionnement déléguées par les utilisateurs successifs qui se succèdent à PLAZA au lieu d'avoir une seule équipe de conditionneurs. Ces dispositions souvent inadéquates de la gestion de PLAZA peuvent avoir des effets sur le conditionnement des mangues, sur le partenariat et accroitre les risques de désagréments sur les marchés destinataires.

Peu d'investissements dans la recherche. Cette dernière qui est à fois du ressort public et privé, est indispensable pour intensifier la production, accroître la qualité et la sécurité sanitaire des fruits et légumes en général et de la mangue en particulier.

Capacité financière insuffisante des acteurs. A cela s'ajoutent les difficultés d'accès des acteurs au crédit bancaire (absence de garantie et niveau élevé des taux d'intérêt).

OPPORTUNITÉS ET DÉFIS

1. Principales opportunités

Forte demande de partenaires extérieurs en mangue. De grandes opportunités d'exportation de la mangue malienne existent notamment vers l'Europe et dans la sous-région. Les importateurs et supermarchés européens importent en général leurs mangues de sources diverses (Brésil, Pérou, Israël…etc.) et sur plusieurs saisons afin de garantir un approvisionnement tout au long de l'année (CBI, 2014).

Fort potentiel de production et bonne renommée de la marque "mangue du Mali". Le potentiel de production en mangues au Mali dans les régions de Sikasso et Koulikoro/périphérie de Bamako est estimé à 575.000 tonnes (IFM-MALI, 2014a) . Il existe une centaine de variétés de mangues au Mali même si seulement 6 d'entre elles sont prisées et exportées en grande quantité hors du Mali.

Avantages de la saisonnalité de production de la mangue du Mali. Le calendrier de la production et des exportations sont en phase avec les calendriers d'approvisionnement des pays de l'UE. La période avril-mi-juin est assez bien positionnée pour l'exportation en Europe car elle correspond à une période favorable où le Pérou (important exportateur) est absent du marché à partir d'avril. Cependant, des concertations avec les exportateurs de la sous-région (Côte d'Ivoire, Burkina et Sénégal) seront utiles pour tirer le meilleur avantage en Europe de la compétitivité de la mangue Ouest africaine en général et celle du Mali en particulier.

Opportunités de diversification des exportations. Le Mali offre un potentiel énorme de diversification de ses exportations de fruits et légumes *(papaye, haricot vert, melon, etc.)*

dont SCS doit en saisir l'opportunité. De même, des débouchés importants existent sur les marchés européens pour l'exportation de la mangue séchée. Les innovations apportées par le PCDA dans les procédés de séchage peuvent être davantage exploitées.

2. Principaux défis

Dépendance aux facteurs climatiques. Le secteur de la mangue comme des autres filières fruitières et horticoles est soumis aux incertitudes des facteurs climatiques. La diversification dans d'autres activités non-agricoles et le recours à l'irrigation goute à goute peut être un palliatif à cette situation.

Enclavement du pays. Il entraine une forte dépendance de toute la filière envers la chaine logistique des pays voisins, des navires, de la disponibilité en temps et en quantité des conteneurs.

Vieillissements et faible productivité des vergers. Bien que le secteur ait connu l'apparition de vergers commerciaux grâce à l'action du PCDA, la plupart des vergers datent d'avant les indépendances. Ils sont dispersés, de taille modeste et reçoivent peu de soins des producteurs et de la recherche agronomique.

Attaques de plus en plus marquées des mouches de fruits. La recherche de la tardivité de la saison pour profiter des prix élevés, expose les vergers à la mouche des fruits qui se multiplient à partir des premières pluies. Fort heureusement, un projet d'appui au plan régional de lutte et de contrôle des mouches des fruits en Afrique de l'ouest, basé à Bamako, a été récemment mis en place (en 2015) sous l'initiative de la CEDEAO et de l'Union Européenne.

Difficulté d'approvisionnement en carton. Ce problème est en voie d'être réglé car la cérémonie de pose de la première pierre de la fabrique de carton a été effectuée le 10 octobre 2015.

Normes changeantes des partenaires extérieurs. Ces mutations nécessitent de suivre les évolutions de la demande (sous toutes ses formes) et adapter l'offre en conséquence.

Tracasseries au niveau du corridor Bamako-Abidjan. Ce problème récurrent s'adresse à l'ensemble des échanges de produits agricoles dans la sous-région. Les tronçons en route Bamako-Ferkessédougou et en rail Ferkessédougou-Abidjan représentent les principales sources d'accroissement des coûts de transaction.

Manque de statistiques fiables sur la filière mangue. Bien que certaines statistiques de production et d'exportation aient été données, le potentiel de production de la mangue au Mali est encore peu connu et la fiabilité des données collectées demeure un élément contraignant dans l'analyse de la filière.

PRINCIPALES LEÇONS

De grandes opportunités d'exportation de la mangue malienne vers l'Europe et les pays voisins existent notamment, au Maroc et au Gabon. Les volumes exportés commencent à prendre l'ampleur en raison de la demande croissante, en particulier lors des fêtes de Noel et de Pâques et il faut s'attendre à une augmentation de la demande nationale et sous régionale. SCS International représente l'un des exportateurs les mieux positionnés pour répondre à

cette demande de par son approche commerciale diversifiée et moderne et sa stratégie très ambitieuses qu'elle envisage dans les années à venir (ferme de Kamalé, fabrique d'emballage, implication des jeunes de l'IPR et l'IER, etc.).

SCS international a démarré ses activités d'exportation en 2007. Il est encore tôt de tirer des conclusions sur ses résultats et ses performances. Cependant, au vue de la progressivité de ses exportations et des marges commerciales enregistrées, l'on peut affirmer sans se tromper que la société est sur la voie de la croissance. Des contributions positives en matière de mode de gouvernance et de coordination sont déjà visibles, notamment:

- Sa bonne écoute des producteurs et des pisteurs et l'efficacité du système de communication mise en place. L'entente avec ses partenaires a connu peu de problème et aucun recours significatif à quelques formes de sanction que ce soit;

- Sa forte implication et sa volonté marquée d'œuvrer dans la redynamisation de l'interprofession comme en atteste sa position de présidence dans l'interprofession de Koulikoro;

- Sa bonne approche et capacité dans le transfert de connaissances aux producteurs en matière de normes et qualité conformément aux exigences GlobalGap et Bio. SCS a enregistré peu de rejets par ses clients;

- Son attention particulière au genre, à travers la promotion active de la participation des femmes au processus;

- Sa détermination à réaliser plus d'impact en ciblant les producteurs-pisteurs et les pisteurs-maison dans son cadre partenarial.

Cependant, on a vu aussi des problèmes apparaitre qui montrent à quel point les partenariats entreprises privés -producteurs peuvent être difficiles à réussir même lorsqu'il s'agit d'acteurs privés motivés et innovants:

- L'intervention de l'Etat dans un partenariat notamment à travers un sous-partenariat public-privé tel qu'est le cas pour PLAZA. Bien que l'interprofession ait la tutelle de ce centre, la forte présence décisionnelle de l'Etat influe sur la gestion du centre et sa profitabilité. Cela soulève la question de savoir si PLAZA ne doit être tout simplement privatisé.

- Le prix est un facteur qui peut compromettre l'avenir et l'aptitude d'accroitre les revenus des producteurs Il semble que la fragilité et le manque d'initiative de l'interprofession au niveau duquel est fixé ce prix et bien d'autres décisions, représente un risque majeur pour la durabilité du partenariat.

- La recherche agronomique est absente tout au long de ce processus et l'adaptation de l'offre par rapport à la demande ne semble pas être garantie.

QUE FAIRE ET QUI DOIT FAIRE QUOI ?

SCS International

- Etre à l'écoute des producteurs et des pisteurs et veiller à l'efficacité du système de communication;

- Revisiter le contenu des contrats et les adapter à la réalité et aux évolutions de stratégie en cours (producteurs-pisteurs, pisteurs-maison, etc.);

- Suivre les évolutions de la demande (sous toutes ses formes) et adapter l'offre en conséquence. L'absence de certains exportateurs pour des raisons inhabituelles pourrait être des opportunités supplémentaires de marché;

- Collaborer avec les exportateurs de la sous-région (Côte d'Ivoire, Sénégal, Ghana, Burkina) pour tirer le meilleur profit des marchés extérieurs et tendre vers une bonne image de la mangue d'origine Ouest africaine.

Décideurs publics

- Renforcer davantage les moyens de contrôle et de prévention des menaces sanitaires (mouche des fruits et bactériose);

- Impliquer davantage la recherche agronomique dans le secteur de la mangue (rôle des acteurs publics et privés);

- Faciliter les conditions d'accès des acteurs aux crédits bancaires;

- Lutter contre les tracasseries le long des corridors et supprimer les entraves aux échanges (question ouverte);

- Améliorer les capacités des acteurs dans la collecte des statistiques;

Acteurs de la filière (actions collectives)

- Mieux organiser l'interprofession de la mangue:
  - Dynamiser les organisations existantes et assurer la formation des acteurs (fonctionnement, marché, gestion de la qualité, et lobbying etc.);
  - Renforcer la coopération entre les interprofessions (malienne et sous régionales);

- Réorganiser les centres de conditionnement (PLAZA et CMPTS) afin de leur permettre d'étendre leurs champs de profitabilité et leur effectivité à tous les autres fruits et légumes du Mali;

- Suivre avec attention les changements qui surviennent sur les marchés extérieurs et informer les exportateurs nationaux de ces évolutions qui peuvent avoir des influences sur la fixation des prix et la compétitivité de la mangue malienne;

- Faire des projections dans le long terme en matière de plantations de nouveaux arbres fruitiers pour éviter des situations de surproduction dans les 5 à 10 années à venir. Ces problèmes de surproduction par rapport à la demande ont été observés à travers le monde, particulièrement pour leurs effets à la baisse sur les prix. L'interprofession doit constamment actualiser les statistiques des nouvelles plantations et informer les producteurs afin d'éviter des baisses éventuelles de prix dues à la surproduction.

REFERENCES

CBI, Ministry of Foreign Affairs, 2014. *Compétitivité produit pour les mangues fraîches Ouest- Africaine.*

COLEACP, Octobre 2014, Petits producteurs et PME: *Les artisans du développement de l'agriculture ACP. Le magazine d'information du COLEACP et de ses programmes PIP*.

Jacob COULIBALY, Tidiane DIARISSO, Décembre 2015. *Accès des petits producteurs aux marchés: Etude de cas du modèle de partenariat entre SCS International et les producteurs de mangues au Mali*.

Yin ROBERT K, 2014. *Case Study Research: Design and methods*. Fifth edition.