

Proposition de termes de référence
Etude de cas : Société SCS d'exportations de mangues au
Mali

Février 2015

1. Contexte

Le Mali comme beaucoup de pays de la région Ouest-Africaine connaît depuis plusieurs décennies un sous-investissement dans l'agriculture, d'où l'importance d'inverser cette tendance à la négligence du secteur agricole en soutenant les initiatives susceptibles d'augmenter les investissements privés, d'accroître la productivité et la production, d'améliorer les revenus. Il existe plusieurs types de partenariats d'affaire, différents par leur échelle (niveaux méga, méso ou micro), par le but poursuivi (lucratif ou non lucratif), par les acteurs impliqués (privés nationaux/internationaux- communautés rurales, transformateurs...etc.), par les dispositions structurelles (fermes nucléaires, pôles de croissance, méga-PPP...etc.). Certains auteurs de la littérature ont même tenté de regrouper les modèles de partenariat d'affaire dans le secteur agricole en plusieurs catégories (business model, contract farming, management contracts, tenant farming and share cropping, joint ventures, farmer-owned business).

Le Mali soutient la promotion des PPP qui permet de recourir aux financements privés pour réaliser des projets. Selon La Loi d'Orientation Agricole adoptée en 2006, la politique de développement Agricole s'appuie sur la promotion volontariste de la modernisation de l'agriculture familiale et de l'entreprise Agricole. Elle favorise l'émergence d'un secteur agro-industriel structuré, compétitif et intégré dans l'économie sous régionale. Au Mali, le manque d'investissement dans les services de soutien à l'agriculture et la faible productivité agricole qui en découle explique le soutien de l'Etat au PPP pour encourager les investisseurs nationaux et internationaux à s'impliquer dans l'agriculture. Grâce à cette approche, on espère qu'une augmentation du capital, des connaissances et des technologies, renforcera la productivité, soutiendra la croissance, créera les emplois et réduira la pauvreté.

Les partenariats d'affaires entre sociétés privées et producteurs agricoles locaux sont de plus en plus nombreux notamment dans le cadre de la commercialisation du riz, de la canne à sucre, du Jatropha...etc (GDCM, Mali Biocarburant SA, etc.). Dans ce partenariat, ce sont les acteurs de l'agro-business qui procurent un certain nombre de services aux petites exploitations (fourniture d'engrais, semences, crédit) pour augmenter leur production et leur assure la garantie d'un marché pour leurs produits. Le prix de cession est fixé d'avance et les producteurs sont tenus de vendre une partie ou la totalité de leur production à la société selon les termes du contrat. En général, ces expériences réussissent lorsque toutes les parties sont gagnantes dans la contractualisation. Il est dès lors important d'analyser le fonctionnement et les facteurs de réussite des PPP dans le secteur agricole au Mali afin de déterminer les axes de reformes possibles et répliquer ces initiatives à une grande échelle.

2. Objectifs et justification de l'étude

La société SCS International¹ au Mali est un exemple de contractualisation et de partenariat avec des petits producteurs qu'il est intéressant d'analyser. D'après les informations fournies sur son site web, la Société exporte depuis 2007 des mangues fraîches d'origine malienne par voie maritime en Europe et dans la sous-région. Elle s'approvisionne auprès des producteurs de mangues qu'elle a organisés en coopératives dans certains bassins de production de la mangue à Bamako, Sikasso et Koulikoro.

¹ En joint-venture avec la société belge Durabilis.

Les producteurs sont formés dans la reconversion et le rajeunissement de leurs vergers afin d'accroître les rendements de mangues (dites exportables) à un niveau acceptable de 5 à 10 t/ha pour un poids variant entre 300g et 1kg par mangue. La « Kent » est la principale variété exportée entre mars et juin vers les Pays bas, la France, la Belgique, l'Allemagne, le Royaume uni, l'Espagne, le Maroc et le Gabon. Les vergers sont suivis et le contrôle de qualité assuré et certifié pour se conformer aux réglementations en vigueur sur les marchés européens. En 2013, 137 producteurs ont été certifiés « Global Gap² » et 17 certifiés « Bio ». La société SCS emploie environ 250 travailleurs maliens saisonniers (producteurs et récolteurs) et distribue environ 200 millions FCFA pour leur rémunération. Elle a également mise en place son propre verger industriel de 200 ha à Kamaké (35 km de Bamako) avec des rendements escomptés de 25 à 45 t/ha. En plus de l'activité de conditionnement et d'exportation de mangues, la société SCS importe des fruits, légumes et viandes des Pays bas, de la France et de l'Afrique du sud. Elle dispose d'une unité de production d'emballage de carton et d'un réseau logistique pour le transport des produits aux ports de Dakar et Abidjan.

L'appui de la Fondation Syngenta pour une agriculture durable s'inscrit dans le cadre de promouvoir l'intégration des marchés au niveau sous régional et international. Une des composantes du projet de recherche SRAI2-MSU que la Fondation soutient a pour but d'analyser des modèles d'organisation des chaînes de valeur qui lient les petits producteurs au marché. L'exportation de mangues au Mali à travers la société SCS International, est un exemple de partenariat qui présente la particularité de promouvoir le développement de la filière mangue au Mali en plaçant les petits producteurs au cœur de son processus. Le choix de la société SCS International comme centre d'intérêt de l'étude de cas s'explique aussi par l'intégration verticale et horizontale de ses activités d'exportation. Les principaux axes d'investigation de l'étude de cas sont les suivants:

- Décrire le type partenariat initié;
- Analyser la structure du partenariat et les incitations des principales parties;
- Examiner les performances enregistrées par le partenariat (succès et contraintes);
- Analyser les politiques de soutien de l'Etat envers la filière;
- Tirer les leçons du partenariat entre les principales parties.

L'étude de cas sera menée par l'équipe de MSU-IER avec la participation du Département d'Economie de l'IPR de Katibougou. Elle fait partie d'une série d'études de cas que MSU envisage d'entreprendre dans le cadre du projet SRAI2 soutenu par la Fondation Syngenta pour une Agriculture Durable. Une approche standard a été développée afin de comparer les résultats des études envisagées dans le but de rapprocher davantage les petits producteurs aux marchés.

3. Résultats attendus

Les résultats attendus de cette étude de cas permettront à chacune des parties de sortir gagnant dans la mise en œuvre de ces investigations:

² Global Gap is a Non-governmental organization that sets voluntary standards for the certification of agricultural products around the globe

- L'équipe de l'IPR de Katibougou (corps professoral et étudiants en économie) bénéficiera des retombées de l'étude en termes d'acquisition de connaissances et d'instruments analytiques.
- La société SCS International aura à sa disposition l'énumération de ses forces et faiblesses ainsi que les facteurs qui soutiennent les incitations des différentes parties à participer à ce partenariat, en se basant sur des évidences sur le terrain.
- Les autorités maliennes à travers la Fondation Syngenta, disposeront d'outils de réformes politiques pour le développement de la filière mangue au Mali.

4. Méthodologie et mise en œuvre de l'étude

Elle se fera en plusieurs étapes :

- La revue de la littérature (offre et demande de la mangue au Mali, dans la sous-région et en Europe);
- Des entrevues avec les responsables de la SCS et de l'unité de production de Kamaké (35 km de Bamako); Examen des contrats afin d'identifier des incitations des uns et des autres.
- Une reconnaissance rapide sur le terrain dans les zones de production de mangues où sont localisés les producteurs contractuels et les équipes de récolteurs (Koulikoro, Kati, Sikasso) afin de recenser les points de vue des producteurs et les points forts et faibles du système;
- L'analyse et l'élaboration du rapport.

L'équipe de l'IPR de Katibougou sera représentée par un professeur de l'IPR et quelques étudiants en agroéconomie. Ces derniers seront en position de stage de mars à septembre 2015.

5. Chronogramme d'exécution des activités

	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept
1. Elaboration TDR etude								
2. Elaboration matériel didactique								
3. Atelier méthodologique			2-3 Avr					
4. Investigations de terrain								
5. Analyse et élaboration du rapport préliminaire								
6. Atelier de validation								
7. Rapport final								

Annexes

Outline for SRAI2 Case Studies

1. Introduction & sector background

2. History (initiation) of partnership³

- 2.1. Identification of each of the different partners and their roles
- 2.2. Description of buyer partner and incentives to initiate/participate in partnership
- 2.3. Description of farmers & farmer organization and incentives to initiate/participate -including a gender breakdown of the farmers -(discuss farmer selection criteria where relevant)
- 2.4. Key investments and how the key investments have specifically targeted the needs /incentives of the different groups of farmers or farmer organizations.
- 2.5. Description the demand outlets
- 2.6. Description of the government policy regarding the sub-sector
- 2.7. Other crucial enabling factors & partners

3. Structure of partnership

- 3.1. Description of farmer-buyer contract, with brief explanation of the following elements, where relevant:
 - 3.1.1. Form (written, verbal, tacit), duration, frequency
 - 3.1.2. Quantity requirements
 - 3.1.3. Quality requirements
 - 3.1.4. Timing, delivery, & inspection procedures
 - 3.1.5. Pricing strategy & payments modality
 - 3.1.6. Support to/investments in farmers (inputs, services, credit, etc.)
 - 3.1.7. Contingencies, monitoring, & mechanisms to resolve disputes
 - 3.1.8. Innovations (any new or unique institutional mechanisms piloted)
- 3.2. Other important transactions and relationships that support the farmer-buyer partnership, including mention of any of the above elements that are not included in the primary farmer-buyer contract. (Examples: farmer cooperative structure, networks or informal alliance, government or donor programs, relationships with input or service providers, other secondary business activities, etc.)
- 3.3. Visual schematic of partnership structure (includes elements from both 3.1 & 3.2)

4. Performance of partnership

- 4.1. Successes of model
- 4.2. Challenges faced
- 4.3. How model has evolved and future plans of stakeholders

³ “Partnership” refers to the primary unit of analysis for each case: the transactional relationship between (a) farmers/farmer organization and (b) the produce/commodity buyer partner. The partnership involves also capital investors and service providers.

- 4.4. Inclusiveness (focus on smallholders, but inclusiveness of women and youth also) and (i) what elements of the success of the partnership are due to the ability of the partnership to recognize the differences in the needs and challenges faced by men and women smallholders farmers; and (ii) Identifying/highlighting the challenges that may be linked to the inability of the partnership to recognize (or take into account) such differences.

5. Lessons learned

- 5.1. For value chain actors
- 5.2. For donor and government partners

6. **Sources** (visits, interviews, documents reviewed, etc.)

Guiding Questions

1. How is the partnership structured?
2. What existing model describes the partnership? Are there any institutional innovations?
3. What are the incentives/conditions that explain its initiation?
4. What are the success and challenges in implementation, and how has the partnership evolved?
5. What is its ownership/voice/risk/reward profile⁴
6. Is it inclusive?
7. What is its potential for replication and scaling up?
8. Is the enabling environment favorable?
9. Is there failure in the partnership? Is it due to communication strategy? What new strategy is needed?

⁴ A set of assessment criteria the FAO has used in several of its contracting policy papers: <http://pubs.iied.org/pdfs/12566IIED.pdf>