

AFE-Mali Case Study:
Facilitating Business
Services for Shea
Producers in Mali,
Derks E., IGP-BDS
Learning Network, Case
Study #1, The SEEP
Network, octobre 2005.

Promouvoir les services aux entreprises en faveur des producteurs de karité au Mali : le cas de AFE-Mali

Le projet AFE-Mali visant à promouvoir les services destinés aux producteurs de beurre de karité au Mali s'est déroulé de 2002 à 2005.

Une évaluation du « sous-secteur », autrement dit de la filière, a montré que les producteurs de karité souffraient d'un manque d'accès à des marchés à plus forte valeur ajoutée et avaient besoin de services de gestion de la qualité pour les aider à satisfaire aux normes du marché. Cette étude a également montré que les intermédiaires, à savoir les exportateurs de beurre et d'amandes de karité, étaient les mieux placés pour fournir ces services et bénéficier de l'augmentation des ventes d'un produit de meilleure qualité. L'équipe du projet a fait le pari qu'en renforçant la capacité des exportateurs à se mettre en relation avec des acheteurs étrangers et à gérer la qualité du beurre de karité, ceux-ci s'investiraient dans la collaboration avec les producteurs pour améliorer la qualité du produit.

LE MARCHÉ ET LES CONTRAINTES

Le projet AFE-Mali travaille sur une filière unique, reliant les producteurs maliens ruraux d'amandes et de beurre de karité aux grandes industries internationales du chocolat et des cosmétiques. Le Mali est le deuxième producteur de karité derrière le Nigeria. Ses principaux concurrents sur le marché international sont le Ghana et le Burkina Faso.

La majeure partie du beurre de karité est consommée dans les pays producteurs sous la forme d'huile alimentaire, de savon ou de crème cosmétique. Sur les marchés d'exportation, le karité est recherché par l'industrie du chocolat et les

industries cosmétiques et pharmaceutiques. La demande annuelle de beurre de karité est comprise entre 25 000 et 30 000 tonnes. Sur ce total, l'industrie chocolatière en consomme 90 à 95 %.

La plus grande part du beurre de karité vendu sur le marché international provient de l'extraction industrielle. Les voies d'exportation du produit obtenu par les techniques traditionnelles des femmes dans les villages ruraux sont limitées. Celui-ci est le plus souvent utilisé dans la savonnerie ou racheté par les grands fabricants de cosmétiques qui lui font subir une nouvelle transformation. Le beurre de karité brut traditionnel satisfait également la demande d'une niche à forte valeur ajoutée composée d'entreprises cosmétiques plus petites, principalement en Amérique du Nord et en Europe.

Accédez au texte original :

http://www.seepnetwork.org/files/3128_file_IGPBDS_Case_Study_1_Margaux.Jennifer_.pdf

Les acteurs

Les acteurs commerciaux de cette filière sont les suivants :

► **Fabricants de chocolat** : en fonction des réglementations locales, les fabricants de chocolat sont autorisés à compléter le beurre de cacao avec d'autres graisses végétales (jusqu'à 5 %). Le karité est particulièrement prisé pour ses qualités.

► **Fabricants de produits cosmétiques et pharmaceutiques** : ces acteurs utilisent le karité sous diverses formes. Les grandes industries utilisent seulement de petites doses de beurre de karité affiné. D'autres utilisent plutôt des composés ayant des propriétés thérapeutiques, d'autres encore du beurre de karité brut comme ingrédient de base.

► **Raffineurs et laboratoires** : ces entreprises préparent les ingrédients qui serviront à fabriquer des produits spécifiques. Elles achètent le beurre de karité aussi bien auprès de sources traditionnelles qu'industrielles.

► **Transformateurs de graines oléagineuses** : il existe quatre principaux transformateurs de graines oléagineuses, dont un basé en Europe qui domine la filière. Ces entreprises s'engagent de plus en plus dans le négoce des amandes de karité dans les pays fournisseurs mais leur activité dominante reste l'extraction, la transformation et la fourniture de graisses végétales aux autres industries.

► **Négociants/importateurs/distributeurs** : ces entreprises ont habituellement des liens solides avec les fournisseurs africains et le plus souvent se spécialisent dans une gamme de produits tropicaux. Ils parviennent ainsi à des économies d'échelle dans le négoce de produits souvent caractérisés par une faible valeur ajoutée et de gros volumes.

► **Exportateurs nationaux** : il existe entre dix et vingt exportateurs de beurre de karité au Mali. Environ vingt de plus exportent des amandes de karité. La plupart des exportateurs de karité vendent aussi d'autres produits. Leurs principaux interlocuteurs commerciaux sont d'autres négociants et importateurs. Peu d'exportateurs ont une connaissance suffisamment spécialisée de leurs produits ou les contacts industriels néces-

saires pour vendre directement aux transformateurs ou aux fabricants de produits finis.

► **Acheteurs ruraux** : les acheteurs ruraux achètent le karité aux producteurs ruraux et l'acheminent jusqu'aux distributeurs et exportateurs nationaux. Ils font souvent partie de réseaux d'acheteurs qui se fournissent sur les petits marchés ruraux hebdomadaires et redistribuent les produits sur de plus grands marchés ou auprès de la tête de réseau, qui les stocke jusqu'à ce qu'ils soient prêts pour le transport. Les exportateurs sont souvent en lien avec plusieurs réseaux d'acheteurs ruraux. Ils leur consentent habituellement des avances.

► **Collecteurs et transformateurs d'amandes de karité/producteurs de beurre de karité** : la collecte et la transformation des amandes de karité ainsi que la production de beurre de karité sont presque totalement dominées par les femmes. La vente du beurre et des amandes de karité constitue une source de revenus importante pour les femmes des zones rurales. Les produits ne sont pas vendus en une fois sur les marchés locaux, mais plutôt en fonction des besoins.

Les difficultés

Les producteurs de beurre de karité et fournisseurs d'amandes souffrent d'un accès très limité aux marchés. Les seuls marchés accessibles sont les marchés hebdomadaires ruraux sur lesquels ils n'obtiennent très peu, voire aucune valeur ajoutée pour le beurre ou les amandes de qualité supérieure. Ces marchés ne sont pas bien reliés aux exportateurs ni, à travers eux, à des marchés potentiellement plus lucratifs. Quand ils font du beurre de karité, les producteurs n'ont donc rien d'autre en tête que le marché local.

Une autre difficulté tient au fait que les amandes et, plus particulièrement, le beurre de karité du Mali ne satisfont pas aux exigences de qualité des marchés à plus forte valeur ajoutée. La qualité du beurre de karité est extrêmement dépendante de la manière dont les amandes sont transformées (stocker les fruits qui pourrissent dans des fosses et fumer les noix conduit à des produits fortement instables et odorants). Les acheteurs

étrangers de beurre de karité brut préfèrent le beurre fait à partir d'amandes bouillies et séchées au soleil et ils demandent à ce que le niveau de qualité soit identique d'une livraison à l'autre.

RÉPONSE DU PROJET : DES ACTIVITÉS DE FACILITATION

Le projet veut répondre à ces difficultés en facilitant l'accès des producteurs de beurre de karité à la fois aux services de marché et aux services de gestion de la qualité. Les services de marché renvoient aux opportunités et canaux accessibles aux producteurs pour vendre le beurre de karité à de meilleurs prix ou à une fréquence plus rapprochée. Les services de gestion de la qualité consistent en des conseils et équipements techniques permettant d'améliorer la production et la qualité du beurre de karité.

Les exportateurs nationaux ont été identifiés comme les seuls prestataires de services capables de toucher un grand nombre de producteurs sur une base pérenne. Le projet compte en effet sur l'intérêt commercial des exportateurs à vendre un produit de meilleure qualité pour les inciter à fournir des services aux producteurs. Le coût de ces services est répercuté dans le prix du beurre de karité vendu aux acheteurs étrangers. Les producteurs ne supportent pas le coût de ces services, ou très peu.

Le principal obstacle à la prestation de services par les exportateurs est le risque que ces derniers ne parviennent pas à couvrir leurs coûts. À moins que les débouchés pour la vente de beurre de karité de meilleure qualité soient certains, les exportateurs ne voient pas cet investissement d'un œil très favorable, d'autant qu'ils n'ont pas de connaissance détaillée du marché, notamment des normes de qualité, des exigences de conditionnement et des prix.

Un changement de cible en cours de projet

Durant la première phase d'activités, le projet s'est concentré sur la recherche

de marchés et la promotion du beurre de karité malien auprès des acheteurs étrangers. Dans le même temps, il s'est efforcé de renforcer la capacité des exportateurs à exploiter les opportunités commerciales et d'améliorer leur compréhension des besoins et exigences des acheteurs étrangers.

Lors de cette phase initiale, les activités de facilitation étaient les suivantes :

- étude de marché et promotion ;
- identification et renforcement des capacités des exportateurs ;
- évaluation de la qualité du beurre de karité et développement de services techniques ;
- étude des obstacles à la pénétration du marché.

Concernant les **acheteurs étrangers**, le rôle de l'équipe projet consistait à étudier les exigences de ces derniers et promouvoir le Mali comme une source compétitive de beurre de karité. Des profils d'acheteurs – des marchés nord-américain, européen et ouest africain – ont été réalisés, reprenant pour chacun les exigences en termes de qualité, les préférences de conditionnement et les volumes et prix pratiqués.

L'équipe a également développé des services visant à encourager les acheteurs à développer des relations d'affaire avec les fournisseurs maliens.

Ces services concernaient :

- l'identification des fournisseurs ;
- l'amélioration des communications ;
- la résolution des problèmes logistiques ;
- la fourniture de garanties de contrôle-qualité ;
- la visite du Mali, sur une base de coûts partagés, pour rencontrer et sélectionner les fournisseurs.

Concernant les **exportateurs de beurre de karité maliens**, le projet a identifié l'ensemble des exportateurs existants et les a associés à la définition des activités du projet, lesquelles consistaient en :

- un renforcement direct des capacités (relais des informations sur le marché, formation au calcul des prix, promotion des bonnes pratiques en production) ;

- un support continu, souvent individuel ;
- une facilitation des liens entre les exportateurs et les acheteurs potentiels, les producteurs, laboratoires, etc.

Le projet a également développé des supports promotionnels, dont un site web permettant notamment aux acheteurs d'avoir accès aux profils des fournisseurs. Cependant les efforts n'ont pas porté leurs fruits, ou très peu. Le manque d'enthousiasme des acheteurs étrangers pour le beurre de karité malien s'expliquait par le prix, qui était soit plus élevé que ceux de concurrents dans d'autres pays ou insuffisamment bas pour justifier de changer de fournisseur. Les acheteurs ont également émis des critiques sur la qualité du beurre de karité, jugé médiocre ou aléatoire.

En étudiant de plus près la compétitivité du Mali sur le marché international du beurre de karité, l'équipe projet a découvert que les pays voisins bénéficiaient de liens plus solides entre négociants et producteurs, permettant une meilleure gestion de la qualité et un meilleur contrôle des coûts. L'étude a également révélé que les concurrents avaient un meilleur accès à des amandes de qualité supérieure, bouillies et séchées au soleil, et que les coûts de transport au Mali étaient plus élevés que dans d'autres pays, notamment au Ghana.

Au vu des résultats du projet, et étant donné le mauvais positionnement manifeste du Mali sur le marché du beurre de karité, l'équipe du projet a cherché une stratégie différente pour promouvoir les services aux producteurs. L'une des sociétés initialement identifiée comme acheteur potentiel s'était désintéressée du beurre de karité au profit des amandes de karité de qualité supérieure. Le projet a donc décidé de changer sa cible directe et de promouvoir les services d'accès au marché et de gestion de la qualité à destination des fournisseurs d'amandes de karité. Le même groupe socio-économique de producteurs villageois demeurerait bénéficiaire du projet. Les prestataires de services restaient les mêmes exportateurs.

Cette fois, les résultats du projet ont été très différents. Les exportateurs ont tout de suite investi dans une gamme de ser-

vices aux fournisseurs pour améliorer la qualité des amandes de karité avant même les négociations finales avec l'acheteur.

Qu'est-ce qui a fait la différence, sachant que les activités de facilitation et les types de services promus restaient globalement identiques ?

Les exportateurs étaient plus à même d'évaluer le coût des services aux fournisseurs d'amandes par rapports aux revenus potentiels. Le projet a appuyé les exportateurs en leur expliquant les risques et avantages à fournir des services aux producteurs et en proposant des services concrets de gestion de la qualité. Membres du projet et exportateurs ont mis au point une stratégie d'amélioration de la qualité des amandes de karité et défini les rôles et responsabilités de chaque partie. Les exportateurs étaient plus à l'aise avec les risques encourus. La faiblesse des prix sur le marché international du beurre de karité, associée à la complexité de l'amélioration de la qualité de ce produit, avaient ôté toute attractivité au beurre de karité.

Autre facteur important, ce nouveau marché représentait un risque relativement faible pour l'acheteur étranger. Fort de nombreuses années d'expérience dans l'achat d'amandes de karité en Afrique de l'Ouest (contrairement aux importateurs de beurre de karité), cet acheteur avait de toute façon l'intention d'étendre son réseau aux fournisseurs maliens à plus ou moins long terme.

Les activités de facilitation du projet dans le détail

► Promotion d'une nouvelle opportunité de marché

Les exportateurs et l'équipe du projet ont développé une stratégie pour encourager les fournisseurs d'amandes de karité à améliorer leurs techniques de traitement, en échange d'une meilleure rémunération. Cette stratégie a également été partagée avec l'acheteur. La version finale, précisant les rôles et responsabilités du projet et des exportateurs, a formé la base d'un accord de partenariat signé par chaque exportateur.

► **Identification et évaluation des zones d'approvisionnement des exportateurs**

Sur la base des projections des exportateurs, de la localisation de leurs réseaux d'acheteurs, et de l'historique des rendements d'amandes de karité dans certaines régions, l'équipe projet a aidé les exportateurs à identifier et délimiter les zones cibles pour la prestation de leurs services de gestion qualité.

► **Facilitation des relations acheteur/exportateurs**

Ces activités se sont concentrées sur la gestion à long terme des relations entre acheteur et exportateurs (rencontres, ateliers, etc.).

► **Construction des capacités des exportateurs à fournir des services de gestion de la qualité**

Le projet a appris aux exportateurs comment former et organiser leurs réseaux d'acheteurs ruraux et a aidé à développer des communiqués radio et des prospectus pour promouvoir de « meilleures amandes à un meilleur prix ».

► **Renforcement des activités des exportateurs**

En travaillant individuellement avec les exportateurs, l'équipe projet a développé des outils financiers pour calculer les coûts d'exploitation et gérer les flux de trésorerie et le niveau d'endettement. Ces outils ont, entre autres, facilité les négociations de prix avec l'acheteur.

► **Suivi des prix du marché**

Le prix des amandes de karité étant très fluctuant, l'équipe projet a accepté d'effectuer un suivi des prix du marché dans des centres ruraux et de communiquer cette information à l'acheteur étranger et aux exportateurs.

► **Évaluation des opérations et suivi de l'impact**

Le projet doit évaluer l'impact des services offerts aux fournisseurs par l'intermédiaire d'enquêtes périodiques sur les prix obtenus, les volumes vendus, les techniques utilisées et la participation à l'offre des exportateurs.

CONCLUSION

Si les activités de facilitation doivent se poursuivre, l'équipe du projet prévoit la reprise d'un cycle d'activités similaire. Celles-ci seront cependant probablement plus courtes, plus fréquentes et moins intensives. Par exemple, le rôle de facilitation des relations entre l'acheteur et les exportateurs sera moindre et les interventions de renforcement des capacités plus ciblées. D'autres activités apparaîtront et le rôle de l'équipe projet sera amené à évoluer. Un accent plus important sera mis sur les liens entre producteurs et exportateurs.

La question du beurre de karité demeure. Le développement de liens plus approfondis entre exportateurs et producteurs et l'offre d'amandes de meilleure qualité contribueront peut-être à accroître la compétitivité du Mali sur ce marché. Le projet a l'intention d'étudier cette question avant son terme.