



CONSEIL NATIONAL DU PATRONAT DU MALI

Baromètre de Conjoncture des entreprises du Mali

Tableaux de bord des entreprises
Moral des Dirigeants & Priorités des Entreprises

Edition 2008

Financée par le Programme de Coopération des Employeurs Néerlandais (D.E.C.P)



CONSEIL NATIONAL DU PATRONAT DU MALI

Baromètre de Conjoncture des entreprises du Mali

Tableaux de bord des entreprises Moral des Dirigeants & Priorités des Entreprises

Le présent document est l'analyse découlant des données de l'enquête « Baromètre de Conjoncture des entreprises du Mali » réalisée en 2008. Il livre les éléments de tableaux de bord des entreprises du Mali, l'état d'esprit dans lequel se trouvent les dirigeants d'entreprises : leur moral ainsi que les priorités de leurs entreprises en 2008.

© Les informations fournies dans ce document sont strictement conformes aux observations faites par les entreprises, qui sont les seules sources utilisées.

Réalisé par :

Institut Africain de l'Entreprise - France
MDI – Rue Gustave Eiffel
81012 Albi cedex 9 - FRANCE
☎ : (33)6.77.08.62.65 /
(33)0.80.06.83.98.
@ iae.europ@wanadoo.fr



**INSTITUT AFRICAÏN
DE L'ENTREPRISE**

Institut Africain de l'Entreprise - Mali
BP.E 4583 – Avenue Cheick Zayed
ACI 2000 - Hamdallaye – Bamako -
MALI
☎:(223)229.32.83
@ iae@afribonemali.net

Table des matières

A propos du Baromètre de Conjoncture des entreprises du Mali	5
L'échantillon d'entreprises concernées	5
Les caractéristiques générales des entreprises enquêtées	5
Les activités principales représentées	7
Le Tableau de bord	8
Les performances	8
Les résultats des entreprises en 2007	8
<i>Chiffres d'affaires</i>	8
<i>Emplois</i>	10
<i>Progressions des résultats par rapport à 2006</i>	11
Niveaux d'investissement en 2007	12
Eléments de conjoncture expliquant les performances	14
Les facteurs internes explicatifs des performances de 2007	14
Les facteurs externes explicatifs des performances de 2007	15
Le Moral des Dirigeants d'Entreprises	17
La perception du marché des facteurs	17
La perception du marché principal	18
L'offre	18
Les concurrents	19
Les clients	20
Les règles du jeu sur le marché principal	20
Les pratiques d'innovation	22
Les pratiques de coopération entre entreprises	23
La perception des infrastructures de base	23
La perception de l'environnement institutionnel, réglementaire et culturel	24
Les comportements de la société globale vis-à-vis de l'entreprise	24
Le cadre institutionnel et réglementaire	25
Le Conseil National du Patronat du Mali	26
Les institutions d'appui aux entreprises	29
Les Priorités des Entreprises	31
Les prévisions pour 2008	31
Les Activités	31
Les défis à relever	34
Les attentes vis-à-vis de l'État	35
Quels soutiens pour les entreprises maliennes ?	37
Pour améliorer les performances des entreprises	37
Pour améliorer le moral des chefs des entreprises	38
Mesures en faveur de la transparence	38
Plaidoyer pour un cadre institutionnel favorable à l'entreprenariat	38

Notes et éléments conceptuels pour mieux comprendre l'étude	39
Notions de micro, petites, moyennes, grandes entreprises	39
Le caractère prioritaire des activités pour le développement	41
Figures et tableaux	43
Liste des Tableaux	43
Liste des Figures	43

Liste des noms utilisés

ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi

APEJ : Agence pour Promotion de l'Emploi des Jeunes

API : Agence de Promotion des Investissements - ex. CNPI (Centre National de Promotion des Investissements)

CEMAPI : Centre Malien d'Appui à la Propriété Intellectuelle

Chambres Consulaires : CCIM pour l'industrie et le commerce, APCAM pour l'agriculture, APCMM pour les artisans)

CNPM : Conseil National du Patronal du Mali

CSP : Centre du Secteur Privé

DNCC : Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence

DNI : Direction Nationale de l'Industrie

DNT : Direction Nationale du Travail

FAFPA : Fonds d'Appui à la Formation Professionnelles et à l'Apprentissage

Guichet Unique : Guichet Unique est un service rattaché à l'API

INPS : Institut National de Prévoyance Sociale

PASC : Programme d'Appuis aux Sources de Croissance

PCDA : Programme de Compétitivité et de Diversification Agricole

PRMNEI : Programme de Restructuration et de Mise à Niveau des Entreprises Industrielles

A propos du Baromètre de Conjoncture des entreprises du Mali

Dans le cadre de sa politique de plaidoyer et de lobbying au profit des entreprises et de l'entrepreneuriat, le Conseil National du Patronat du Mali a engagé cette étude dénommée « Baromètre de Conjoncture des Entreprises du Mali ». Elle a pour objectif de montrer d'une année sur l'autre l'évolution de la conjoncture dans laquelle les entreprises se créent et se développent et surtout l'évolution du moral des chefs d'entreprises ainsi que celle de leurs priorités au regard des enjeux économiques et socio-économiques.

L'échantillon d'entreprises concernées

Le questionnaire a été administré à 124 entreprises tirées d'une base d'environ 300 entreprises maliennes. Les secteurs d'activités y sont ainsi représentés :

- ✚ 46 % d'industries ;
- ✚ 45 % de services ;
- ✚ 9% d'entreprises agricoles.

Les réponses aux questions ont été données par les dirigeants eux-mêmes pour 53% des entreprises interrogées ; et 43% ont été administrées à des cadres importants. Cela augure de la grande qualité des informations collectées et de l'importance à accorder aux conclusions qui en découlent en termes de connaissances des entreprises maliennes et de l'environnement dans lequel elles vivent.

Les caractéristiques générales des entreprises enquêtées

Les opinions exprimées dans ce baromètre sont représentatives de celles des entreprises et du secteur privé malien. Les différences avec la structure générale des entreprises maliennes viennent de ce que l'enquête a été volontairement limitée aux entreprises formelles en excluant les entreprises des secteurs agricole et artisanal (commercial comme 'industriel') ayant un caractère d'activité de subsistance ou génératrices de revenus.

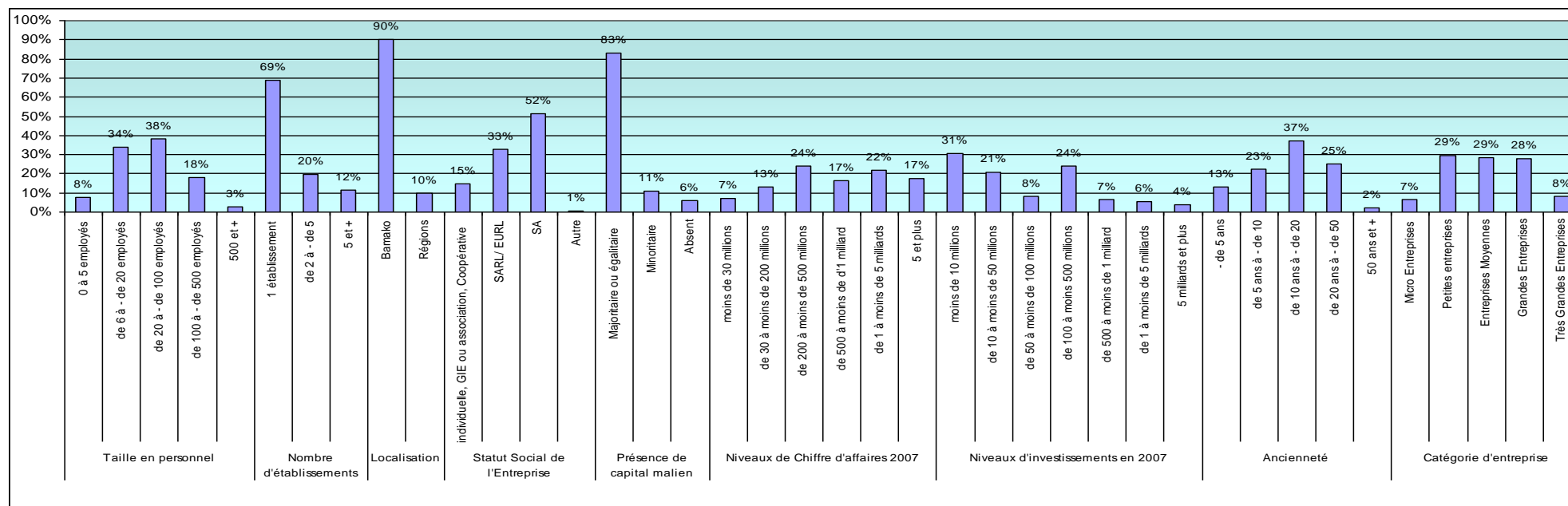
En conclusion, l'étude :

1. inclut les entreprises agricoles et artisanales modernes, tant en taille qu'en zone de chalandise et de méthodes de gestion et de commercialisation ;
2. exclut le petit commerce et le petit artisanat.

On peut citer quelques autres caractéristiques importantes des entreprises interrogées :

- ✚ 90% sont localisées à Bamako ;
- ✚ 52% sont des SA, et 1/3 des SARL ;
- ✚ 83% ont une présence majoritaire de capital d'origine malienne ;
- ✚ 72% ont entre 20 et 100 employés ;
- ✚ 40% ont réalisé entre 200 millions et 1 milliards de chiffres d'affaires en 2007 ; et autant ont fait plus de 1 milliard ;
- ✚ 1 sur 3 a réalisé entre 50 millions et 500 millions d'investissements ; et autant ont investi moins de 10 millions de fca ;
- ✚ 58% sont des petites et moyennes entreprises, c'est-à-dire qui réalisent entre 30 millions et 1 milliards de chiffres d'affaires avec au plus 500 employés ; 36% sont de grandes à très grandes entreprises ;
- ✚ 60% des entreprises interrogées ont entre 5 et 20 années d'existence.

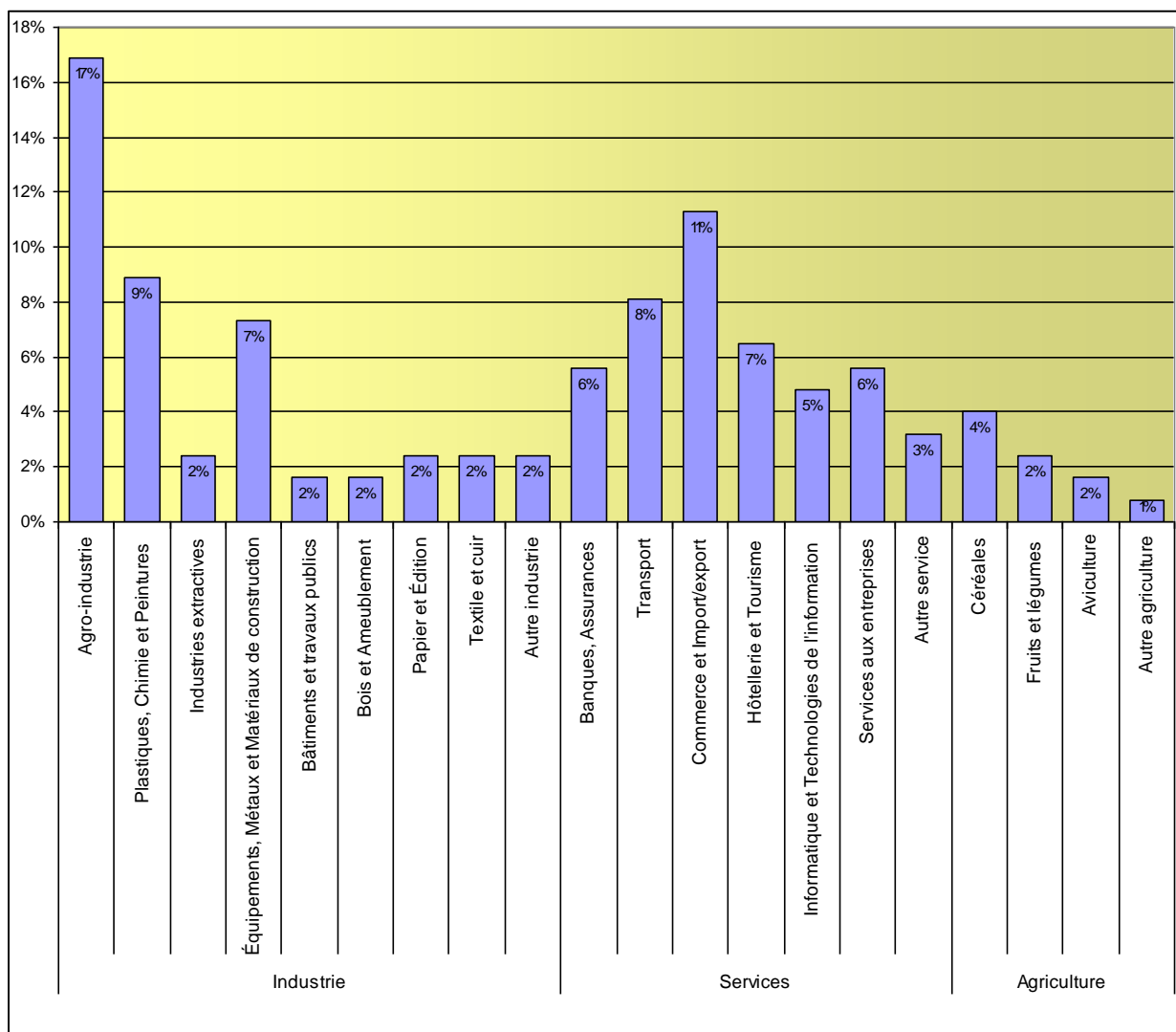
Figure 1 : Caractéristiques des entreprises maliennes interrogées



Les activités principales représentées

Parmi les entreprises interrogées dominent celles de l'agro-industrie suivies par celles qui font du commerce et l'import export. La chimie (plastiques et peinture) vient ensuite, suivie par les transports et le lot constitué des équipements, métaux & matériaux de construction, l'hôtellerie & le tourisme.

Figure 2 : Répartition des entreprises par activités principales



Un phénomène intéressant est à signaler dans les caractéristiques générales ; qui pourra expliquer plusieurs analyses à venir : le classement des entreprises par tranches d'âges montre qu'elles sont plutôt des PME ; c'est dans les tranches au dessus de 20 ans que l'on trouve les grandes et très grandes entreprises. Aussi, il est important de souligner que dans les créations nouvelles, il y a tout de même 1/4 qui sont de grandes à très grandes entreprises.

Tableau 1 : Age des entreprises, par catégorie

	Micro Entreprises	Petites et Moyennes Entreprises	Grandes et Très grandes Entreprises
- de 5 ans		75,0%	25,0%
de 5 ans à - de 10	10,7%	75,0%	14,3%
de 10 ans à - de 20	4,4%	57,8%	37,8%
de 20 ans à - de 50	6,5%	38,7%	54,8%
50 ans et +	33,3%		66,7%

Le Tableau de bord

Les entreprises maliennes ont en moyenne observé une progression de chiffres d'affaires en 2007. Elles ont réalisé des performances malgré la conjoncture économique considérée comme défavorable pour tous et malgré les coûts des facteurs dont souffrent plus particulièrement les industriels.

L'analyse des performances des entreprises maliennes montre qu'elles ont connu des progressions tant en matière de chiffres d'affaires, de résultats que de trésorerie, même si les résultats obtenus dans ce dernier domaine semblent moins significatifs. Elles doivent ces progrès à des facteurs internes ayant contribué positivement et malgré des facteurs externes ayant été nettement défavorables.

Les performances

Les résultats des entreprises en 2007

Chiffres d'affaires

Les entreprises ont réalisé un peu plus de 4 milliards de fcfa (4 166 millions) en moyenne. La répartition est la suivante par catégorie d'entreprises.

Tableau 2 : Chiffres d'affaires moyens en 2007, par entreprise et par catégories (en millions de fcfa)

Classification	Type	CA moyen par entreprise
Secteurs d'activités	Industrie	4 702
	Services	4 576
	Agriculture	318
Catégorie d'entreprise	Micro Entreprises	8
	Petites entreprises	313
	Entreprises Moyennes	499
	Grandes Entreprises	6 883
	Très Grandes Entreprises	18 351

Les petites entreprises ont fait un peu plus de 300 millions de chiffres d'affaires en moyenne, tandis que les moyennes ont fait environ 500 millions de fcfa.

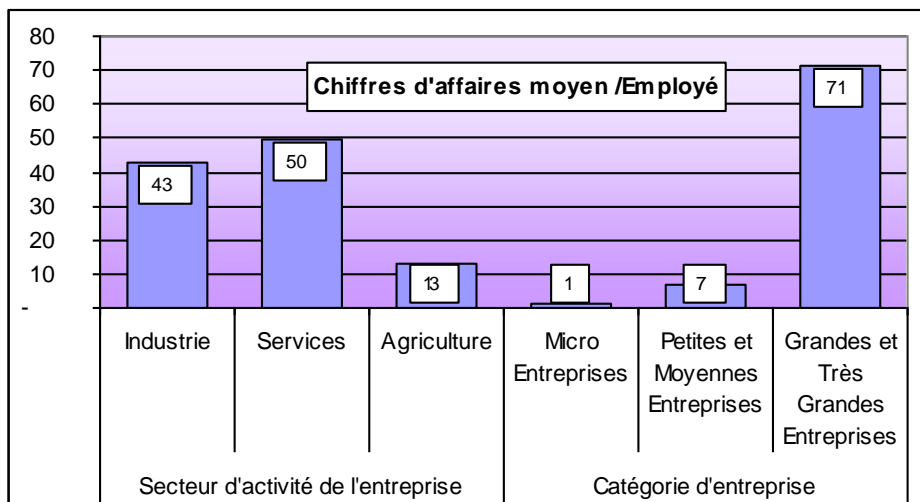
Vu sous l'angle de la productivité, chaque employé a réalisé 45,7 millions de fcfa en 2007 : 43 millions dans l'industrie, 50 millions dans les services et 13 millions dans l'agriculture.

On peut noter que les micros-entreprises (celles qui font moins de 30 millions de chiffres d'affaires) ont réalisé en moyenne 1 million de chiffres d'affaires par employé.

Les PME (Petites et Moyennes Entreprises) ont réalisé 7 millions de chiffres d'affaires par employé ; rappelons que globalement les PME sont celles qui réalisent entre 30 millions et 1 milliard de CA et emploient moins de 500 personnes (voir paragraphe « Notions d », page 39 pour plus d'explications sur la classification des entreprises)

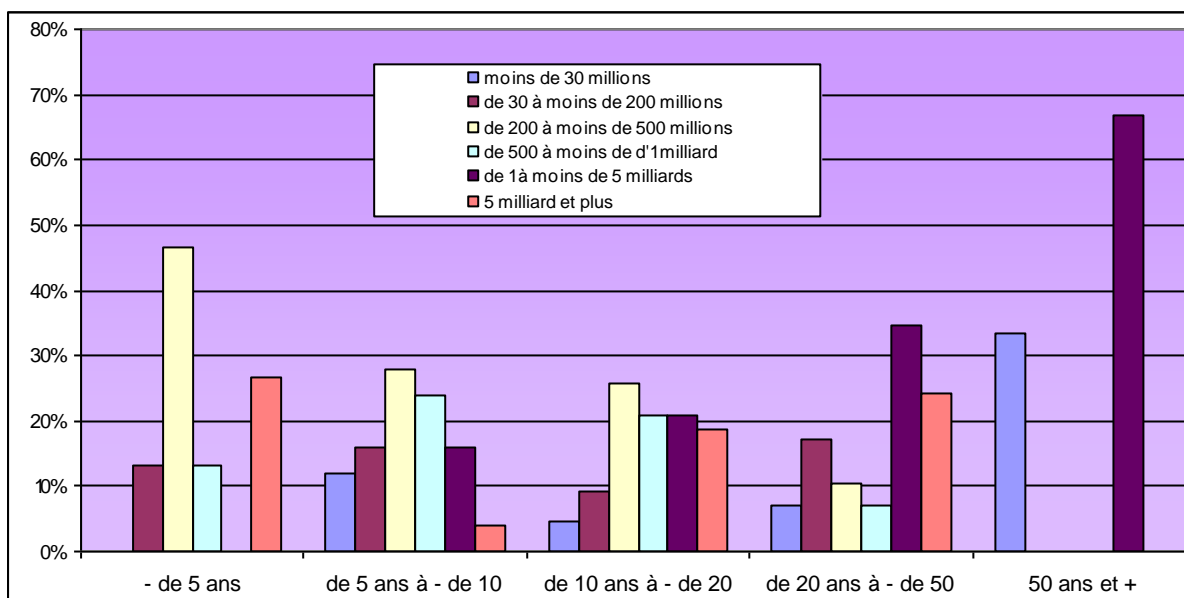
Les grandes et très grandes entreprises réalisent les meilleurs scores : 71 millions de fca de chiffre d'affaires par employé ; rappelons que ce sont les entreprises qui ont fait plus de 1 milliards de fca de chiffres d'affaires avec moins 6 employés.

Figure 3 : Chiffre d'affaires par employé en 2007 (en millions de fca), par secteur d'activité et par catégorie d'entreprise



En observant par l'ancienneté, on remarque que les nouvelles entreprises (moins de 5 ans) réalisent de bons scores : 27% parmi elles ont réalisé plus de 5 milliards de chiffres d'affaires 2007 et 60% entre 200 millions et 1 milliards,

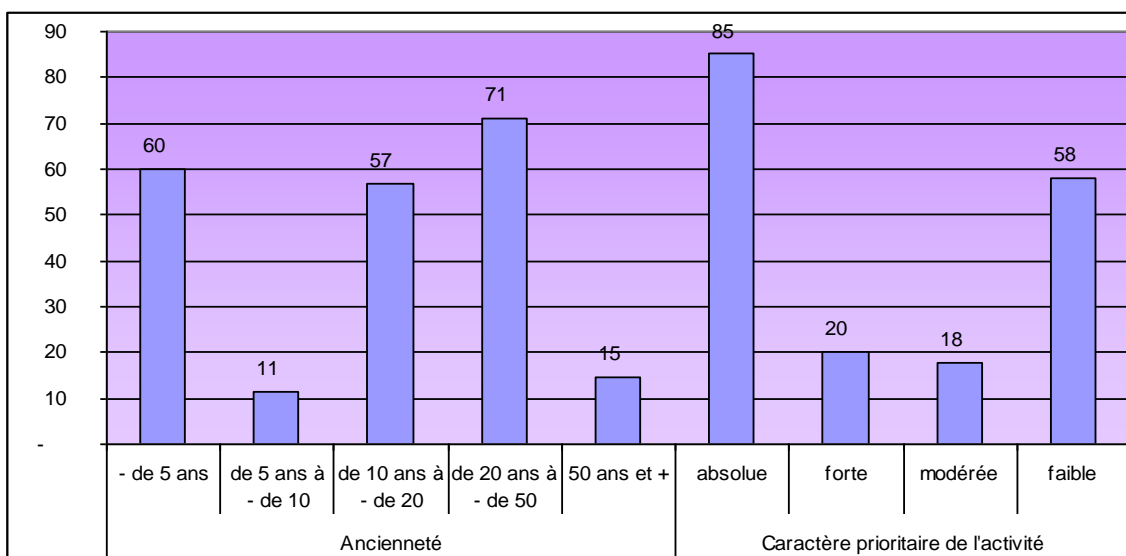
Figure 4 : Nombre d'entreprises par tranches de CA réalisés en 2007 en moyenne, regroupées suivant leur âge



Les entreprises qui ont réalisé le plus de chiffres d'affaires par employé sont plutôt celles qui :

- ont des activités de priorité absolue pour le développement (85 millions par employé) – voir paragraphe « Le caractère prioritaire des activités pour le développement », page 41 pour plus d'explications) ;
- ont plus de 20 ans d'âge (71 millions par employé).

Figure 5 : Chiffre d'affaires par employé (en millions de Fcfa), suivant l'ancienneté et le caractère prioritaire pour le développement



Emplois

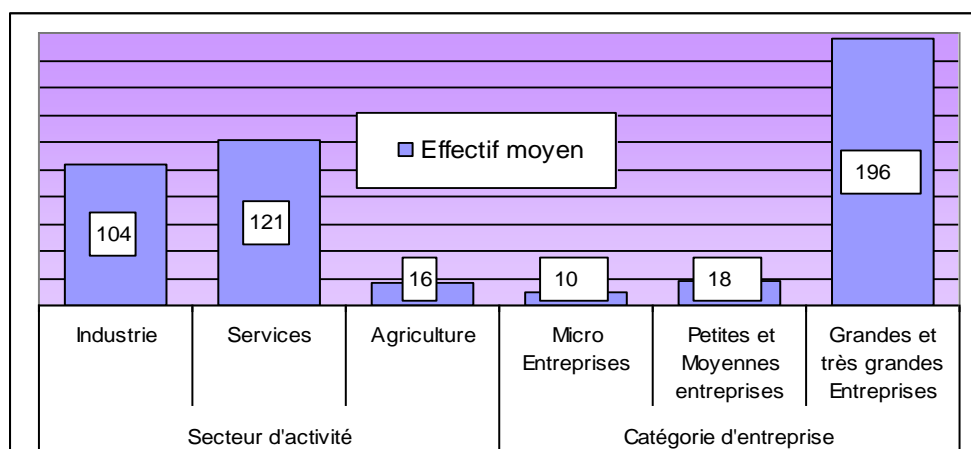
L'entreprise malienne a un effectif de 85 personnes en moyenne. Les nouvelles entreprises de moins de 5 ans sont celles qui ont réalisé le plus d'embauches dans l'année (84 embauches en moyenne).

Tableau 3 : Résultats moyens des entreprises en 2007

entreprises classées suivant	Nombre d'entreprises de la classe	Moyennes		
		Effectifs permanents	Nombre d'embauches réalisé	Nombre de suppression de postes réalisé
- de 5 ans	16	108	84	0
de 5 ans à - de 10	28	117	16	1
de 10 ans à - de 20	46	45	9	1
de 20 ans à - de 50	31	100	24	26
50 ans et +	3	112	5	2
Total	124	85	23	7

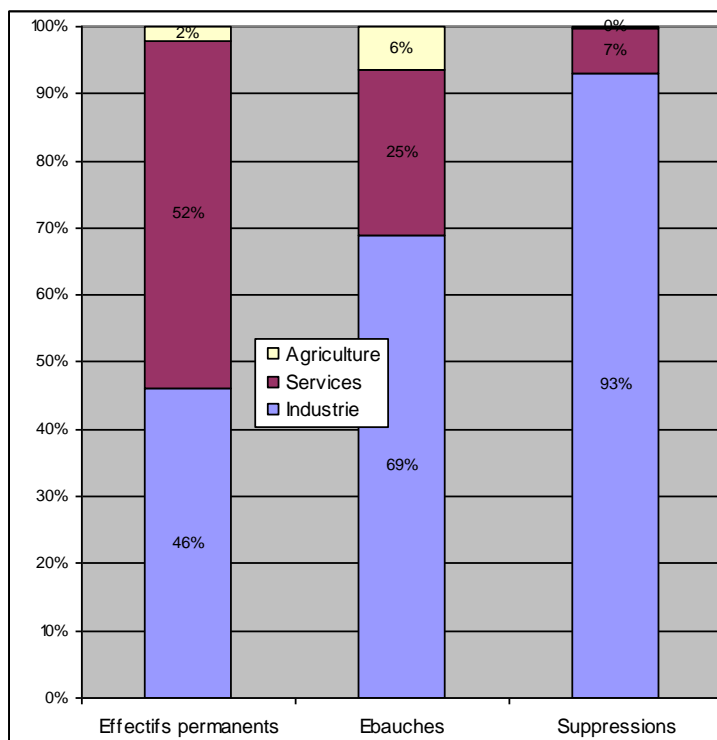
En moyenne, les industries ont 104 employés tandis que les services comptent 121 employés. Décliné par catégories d'entreprises, c'est 18 employés dans les PME et 10 dans les micros entreprises.

Figure 6 : Effectifs moyens par entreprise



C'est l'industrie qui a réalisé 69% des embauches de 2007 (1 804 emplois) contre 747 suppressions (93% des licenciements). Elle représente 46% des effectifs totaux contre 52% pour le secteur des services.

Figure 7 : Etat des lieux de l'emploi en 2007



Globalement en 2007, les emplois nouveaux ont représenté 2 615 emplois, ce qui correspond à environ 25% des effectifs permanents (10 000 emplois) ; et en termes de flux, les entreprises ont créé un peu plus de 3 emplois pour chaque emploi supprimé (802 emplois).

Progressions des résultats par rapport à 2006

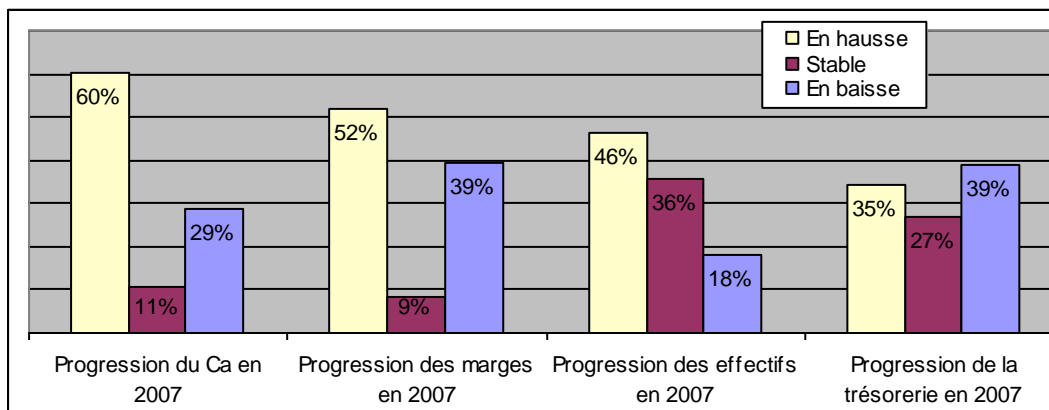
Les performances réalisées en 2007 correspondent pour 60% des entreprises à une progression de chiffres d'affaires par rapport à 2006 et pour 29% à une régression ; les autres disent connaître une stabilité.

Les niveaux d'activités réalisés (chiffres d'affaires et personnels employés) se sont traduits par :

- une dégradation de trésorerie pour 39% des entreprises interrogées ;
- une progression de trésorerie pour 35%.

A noter que près de 4 entreprises sur 10 disent avoir connu une dégradation de leurs marges et de leurs trésoreries.

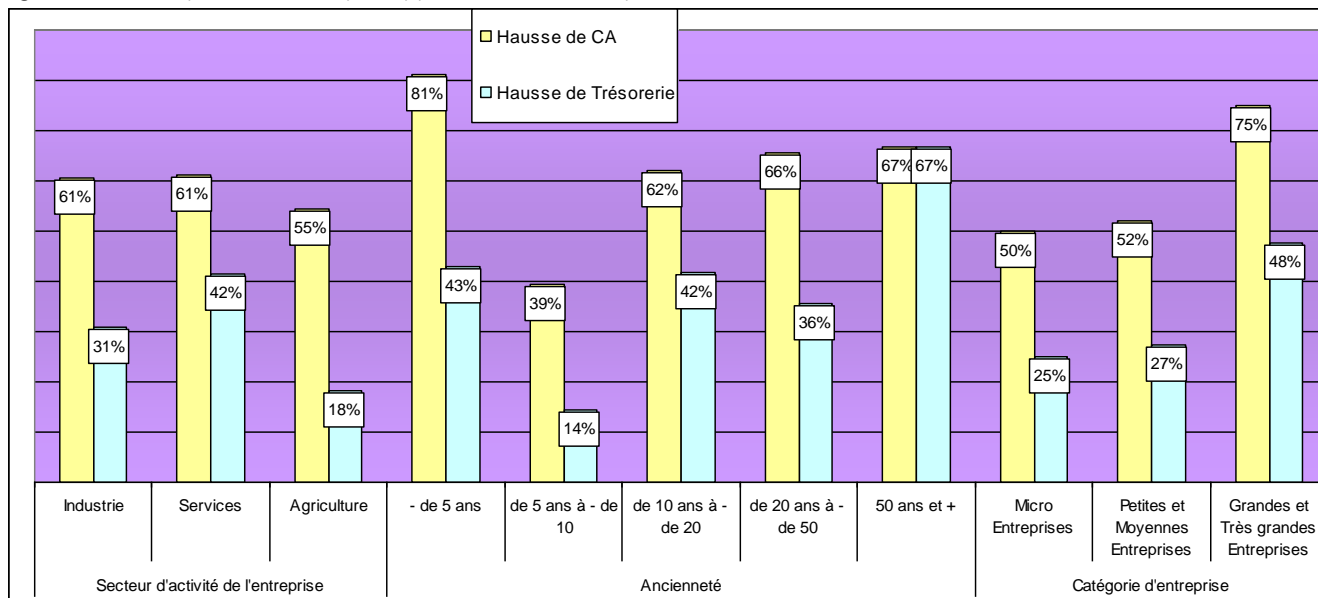
Figure 8 : Progressions des grands agrégats en 2007



Quelles sont les entreprises qui ont connu les meilleures progressions ?

1. les entreprises nouvelles (moins de 5 ans) : 81% ont connu une hausse de leurs chiffres d'affaires, contre seulement 43% à connaître une amélioration de leurs trésoreries ;
2. plus de 2/3 des entreprises de plus de 50 ans ont connu une progression simultanée de leurs chiffres d'affaires et de leur trésorerie.

Figure 9 : Les entreprises en hausse par rapport à 2006, suivant plusieurs classifications (en % de la classe)



C'est dans la classe d'âge de 5 à 10 ans que les entreprises sont moins nombreuses à avoir connu des hausses de résultats ; en effet, elles sont :

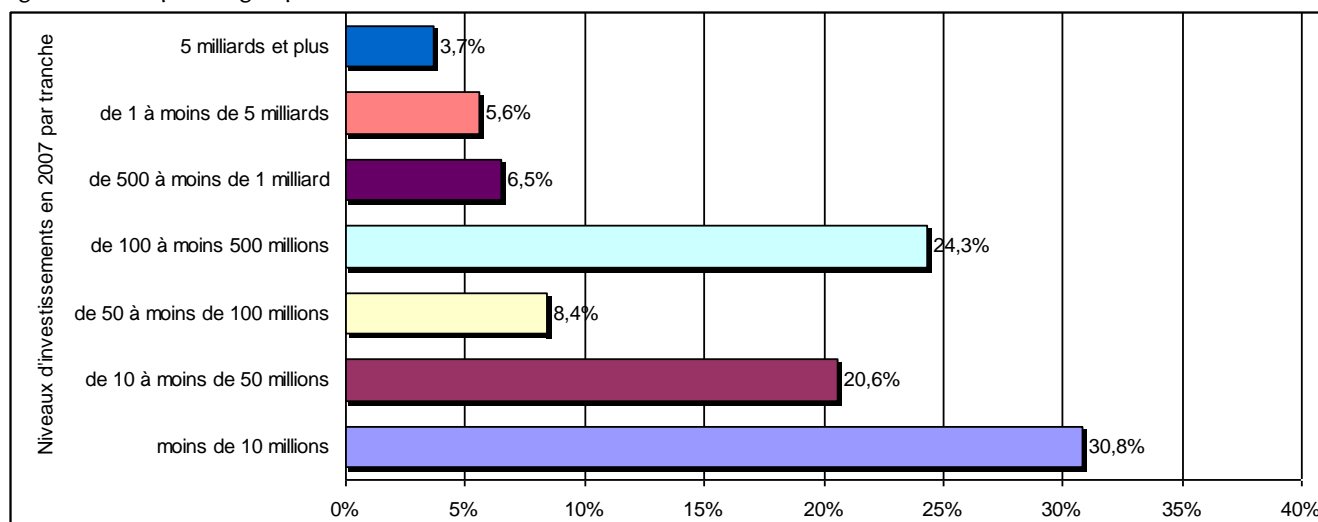
- 14% seulement à avoir eu une amélioration de leur trésorerie et
- moins de 40% à avoir eu une hausse de chiffres d'affaires.

Niveaux d'investissement en 2007

Les entreprises interrogées ont investi en moyenne 507 millions de Fcfa en 2007.

Pour 53 % d'entre elles, les niveaux d'investissements se situent entre 10 et 500 millions de Fcfa.

Figure 10 : Entreprises regroupées suivant les niveaux d'investissement en 2007

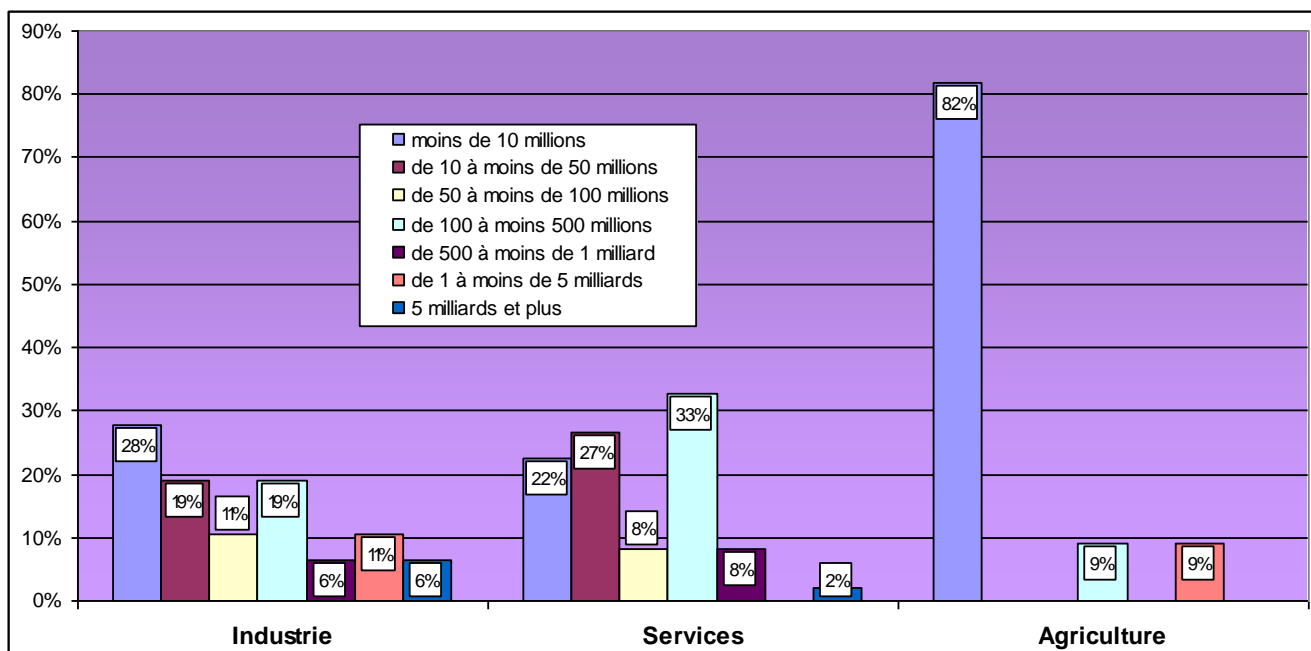


Une observation des autres catégories permet de faire les constats suivants :

- 30% des entreprises interrogées ont investi moins de 10 millions de Fcfa ;
- environ une entreprise sur six a réalisé des investissements de plus de 500 millions de Fcfa.

Les entreprises du secteur agricole réalisent pour la plupart, des investissements en dessous de 10 millions de Fcfa (82% d'entre elles). Il s'en trouve toutefois quelques uns qui ont investi plus de 1 milliard chacun en 2007.

Figure 11 : Répartition des entreprises suivant les niveaux d'investissements réalisés en 2007



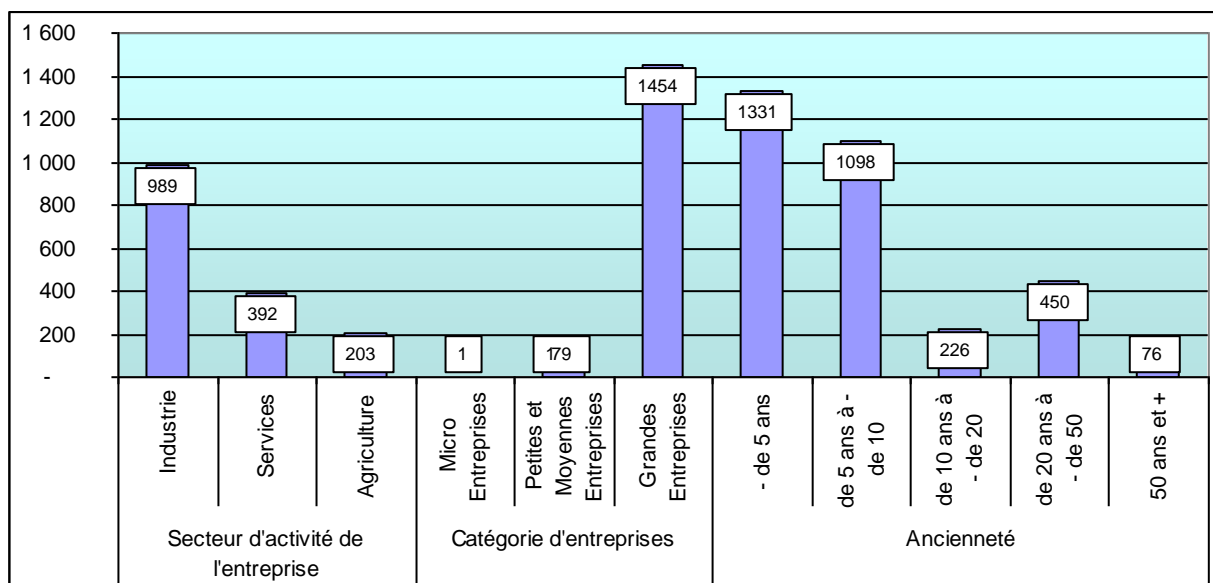
Quant aux industriels, ils ont semblé très modérés en termes d'investissements : 48% ont fait moins de 50 millions d'investissements en 2007 et 1/3 entre 50 et 500 millions de Fcfa.

A quelques nuances près, on retrouve la même chose pour les services :

- ✚ 49% ont investi moins de 50 millions ;
- ✚ 41% ont investi entre 50 et 500 millions.

On constate aussi que les niveaux d'investissements moyens sont plus élevés dans la catégorie des entreprises de moins de 10 ans. Les entreprises de moins de 5 ans ont investi en moyenne plus 1 milliard de Fcfa ; pour comprendre cela, rappelons que dans les entreprises de moins de 5 ans, il y a 25% qui sont des grandes à très grandes.

Figure 12 : Niveaux d'investissement moyen (en millions de Fcfa) suivant l'ancienneté et le caractère prioritaire des activités

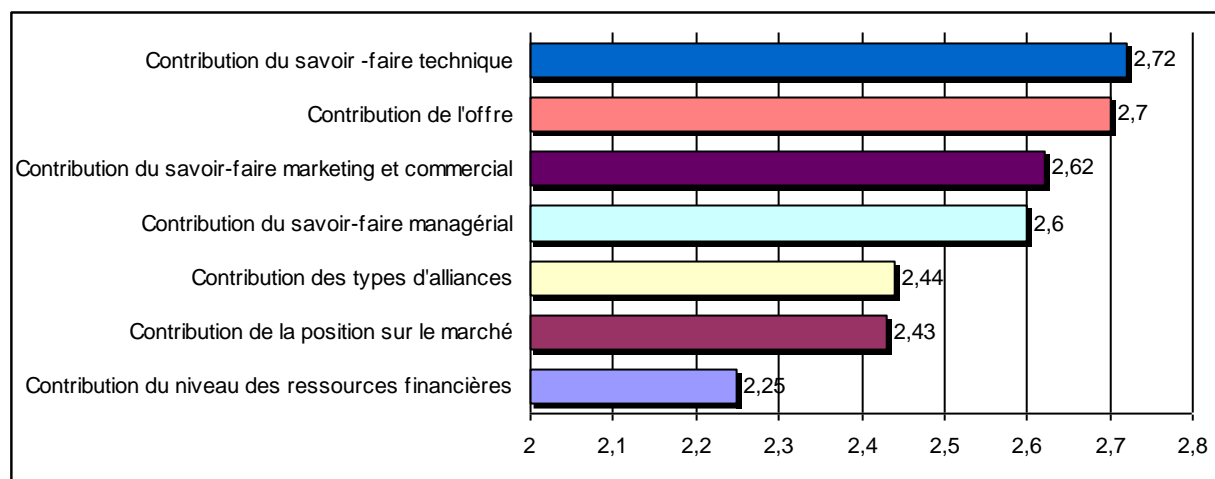


Éléments de conjoncture expliquant les performances

Les facteurs internes explicatifs des performances de 2007

Les entreprises considèrent que les différents éléments suivants ont contribué de manière positive aux résultats de 2007, mais pas très significativement.

Figure 13 : Facteurs internes contributifs aux performances 2007



Les notes vont de 1 à 3 suivant que les facteurs internes aient joué sur les résultats :

- 1 = négativement
- 2 = ni plus ni moins
- 3 = positivement

Les facteurs internes qui ont contribué le plus sont :

1. les savoir-faire techniques et l'offre de produit ;
2. ensuite les savoir-faire commerciaux et les savoir-faire managériaux.

Ces facteurs correspondent à ceux sur lesquels les chefs d'entreprises estiment être meilleurs que leurs concurrents. Les domaines où ils ne se sentent ni plus ni moins en bonne position par rapport aux concurrents sont par ordre d'importance :

- le niveau des ressources financières,
- les types d'alliances qu'ils nouent (ou ne nouent pas),
- le positionnement sur le marché.

Tableau 4 : Position par rapport aux concurrents

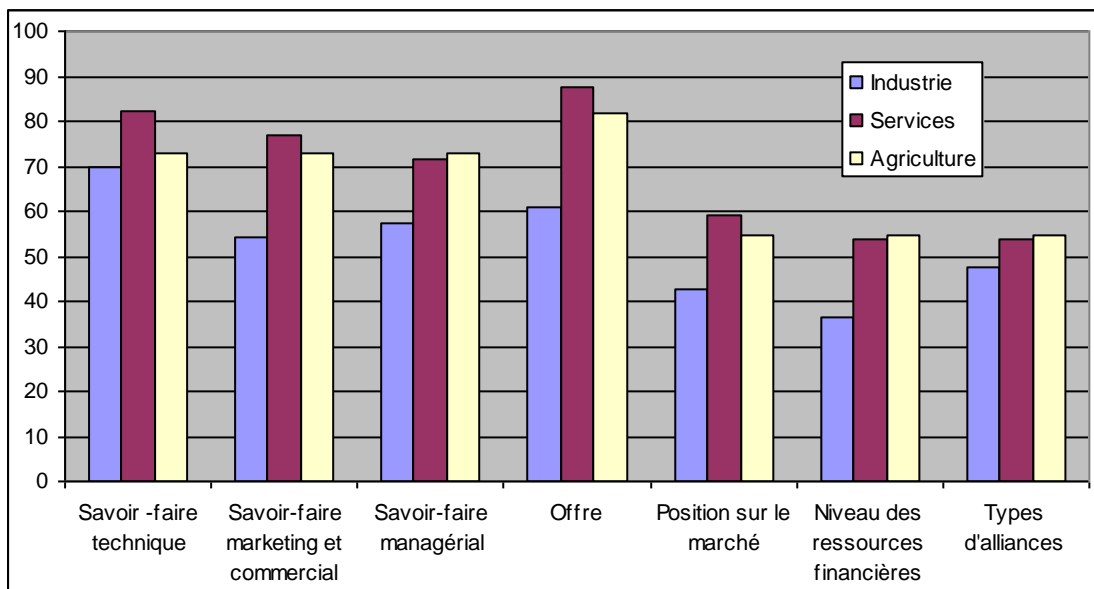
Offre	2,49
Savoir-faire technique	2,43
Savoir-faire marketing et commercial	2,35
Savoir-faire managérial	2,28
Position sur le marché	2,16
Types d'alliances	2,13
Niveau des ressources financières	2,04
Moyenne des entreprises ayant répondu - Notes suivant que l'entreprise soit :	
- 1 = en dessous des concurrents	
- 2 = au même niveau que les concurrents	
- 3 = au dessus des concurrents	

On constate que le savoir-faire technique arrive en tête chez les industriels (plus de 70% d'entre eux l'ont cité) comme facteurs internes ayant contribué aux performances de 2007.

Au niveau des autres secteurs d'activités, c'est la qualité de l'offre qui vient en tête comme facteur le plus cité : par 87,5% des entreprises de services et par 81,8% des entreprises agricoles.

Le facteur interne le moins cité comme favorable aux performances 2007 (pour tous les secteurs d'activités) le niveau des ressources financières. Globalement, les industriels sont ceux qui comptent le moins d'entreprises avec des contributions favorables venant des facteurs internes ; et notamment des niveaux de ressources financières, des positionnements sur les marchés.

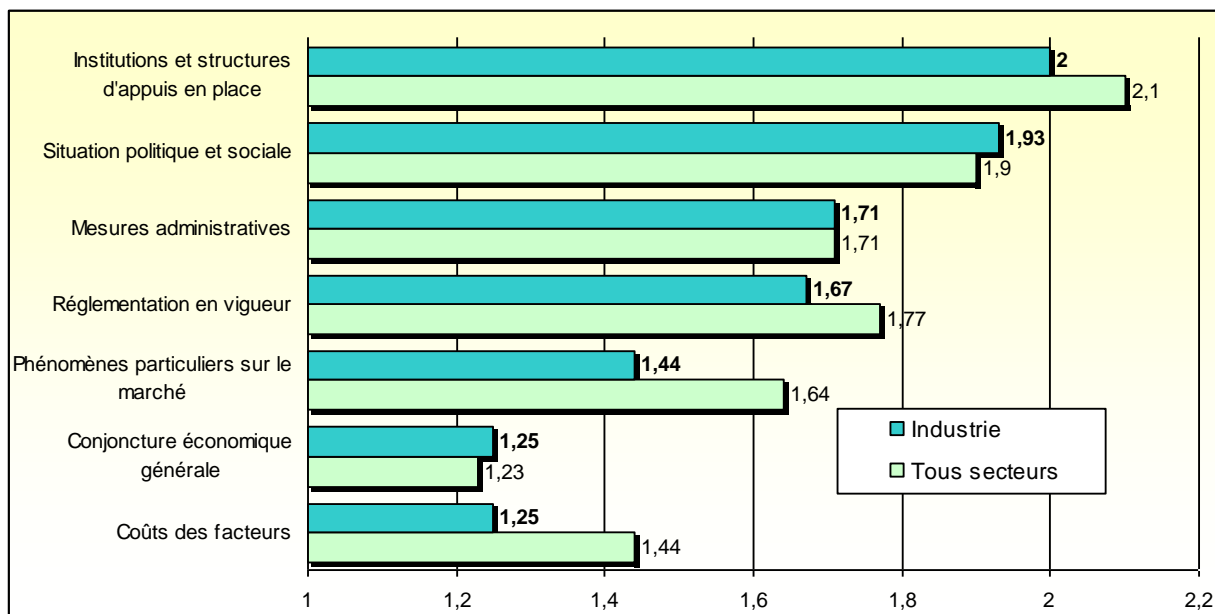
Figure 14 : Facteurs ayant joué favorablement sur les résultats 2007 (% des entreprises concernées par secteur)



Les facteurs externes explicatifs des performances de 2007

Les performances de 2007 auraient pu être meilleures si les facteurs externes n'avaient pas été globalement défavorables ; et notamment la conjoncture économique générale et les coûts des facteurs.

Figure 15 : Facteurs externes explicatifs des performances de 2007



Moyenne des entreprises ayant répondu - Notes suivant que les facteurs aient joué :

- ✚ 1 = défavorable
- ✚ 2 = ni plus ni moins favorable
- ✚ 3 = favorable

Les appuis des structures et institutions d'appuis ont été les seuls éléments répertoriés n'ayant pas joué défavorablement sur les résultats ; même si leurs contributions aux performances de 2007 ne sont pas significatives (ni plus ni moins) ; juste avant la situation politique et sociale.

On note que les performances ont été réduites du fait de la réglementation en vigueur et des mesures administratives. Les facteurs externes les plus défavorables sont :

- ✚ les coûts des facteurs que les industriels ont ressentis plus que les autres ;
- ✚ la conjoncture économique générale.

Le Moral des Dirigeants d'Entreprises

Le moral des chefs d'entreprises n'est pas au beau fixe et cela semble une situation 'normale', ou plutôt habituelle : les marchés des facteurs, la concurrence, les institutions d'appuis demeurent peu innovants pour donner l'espoir tant attendu et l'enthousiasme requis.

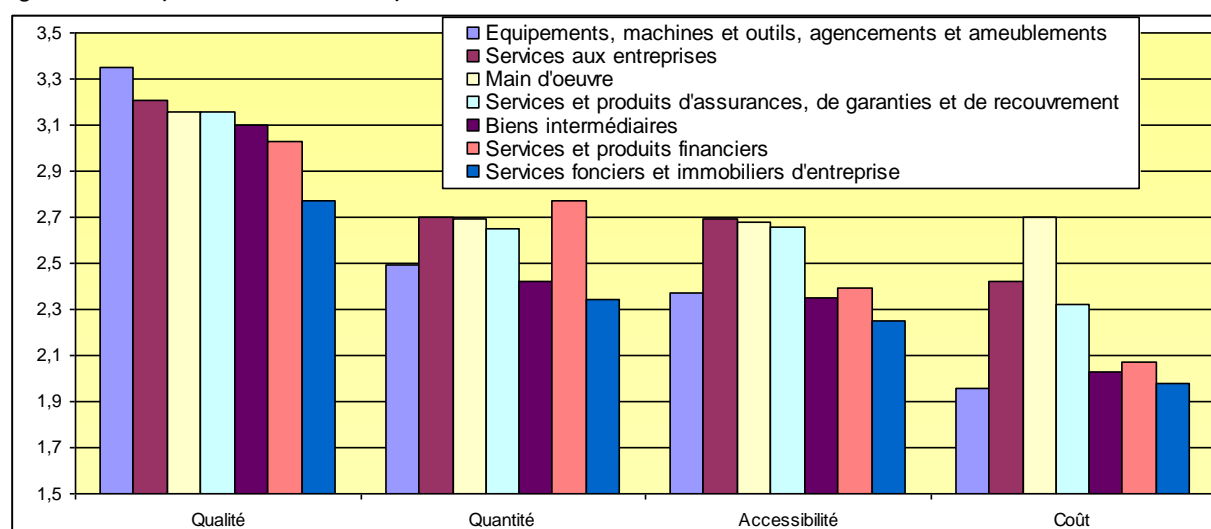
Les entreprises maliennes vivent dans un environnement caractérisé par un tissu économique peu innovant en terme de réponse à leurs attentes, une concurrence agissante et déloyale, une clientèle plutôt peu satisfaisante en nombre, des règles du jeu opaques et peu respectées.

La perception du marché des facteurs

L'offre sur le marché des facteurs (fournisseurs) se caractérise par les constats suivants :

- ✚ elle s'améliore un peu dans l'ensemble, en termes de qualité ;
- ✚ elle est à peine disponible de manière suffisante en quantité ;
- ✚ elle est plutôt d'un accès difficile ; les marchés qui ont un accès moins difficile étant les services aux entreprises, la main d'œuvre et les services et produits d'assurance, de garantie et de recouvrement ;
- ✚ elle a un coût élevé ; exception faite de la main d'œuvre en général et des services aux entreprises.

Figure 16 : Perception du tissu économique - L'offre sur le marché des facteurs



Légende : notes moyennes :

- ✚ Qualité (adaptation) : 1= se dégrade, 2= est inchangée, 3= s'améliore un peu, 4= s'améliore beaucoup
- ✚ Quantité (disponibilité) : 1= très peu suffisante, 2= peu suffisante, 3= suffisante, 4= très suffisante

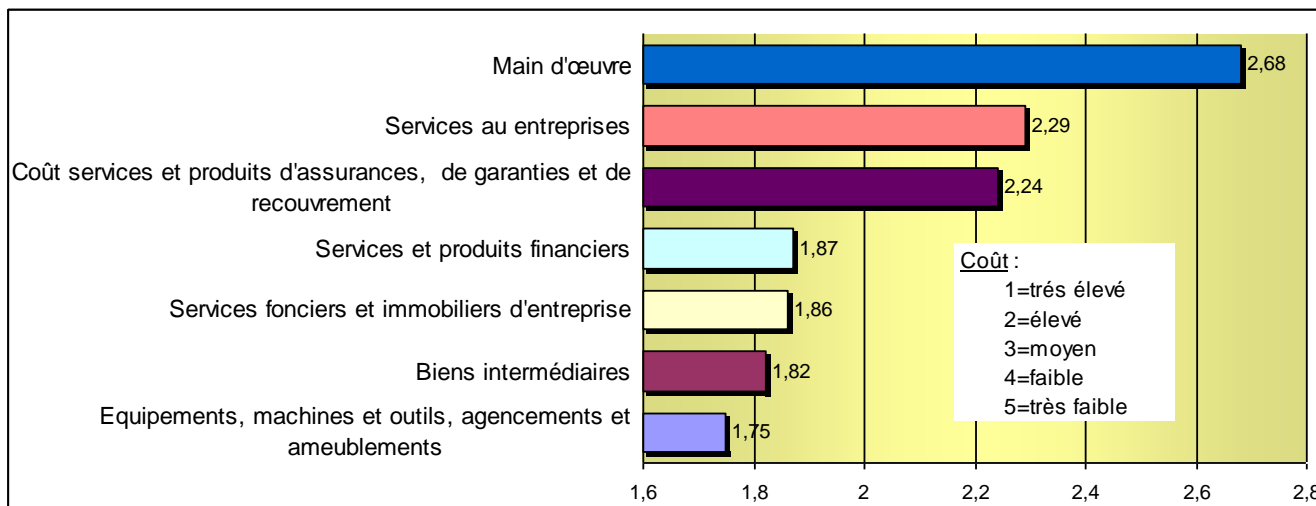
- ✚ Accessibilité (procédures d'accès) : 1= très difficile, 2= difficile, 3= facile, 4= très facile
- ✚ Coût : 1= très élevé, 2= élevé, 3= moyen, 4= faible, 5= très faible

Avec les données ci-dessus nous avons la confirmation que les entreprises sont pénalisées par les coûts des facteurs et l'accessibilité aux marchés. On le ressent plus particulièrement sur :

1. le marché des équipements, machines et outils ;
2. les marchés des produits fonciers et d'immobiliers d'entreprises ;
3. les marchés financiers,
4. les marchés des biens intermédiaires.

Pour les industriels les coûts des facteurs sont plus que élevés et particulièrement les coûts des équipements et des biens intermédiaires.

Figure 17 : Coûts des facteurs du point de vue des industriels

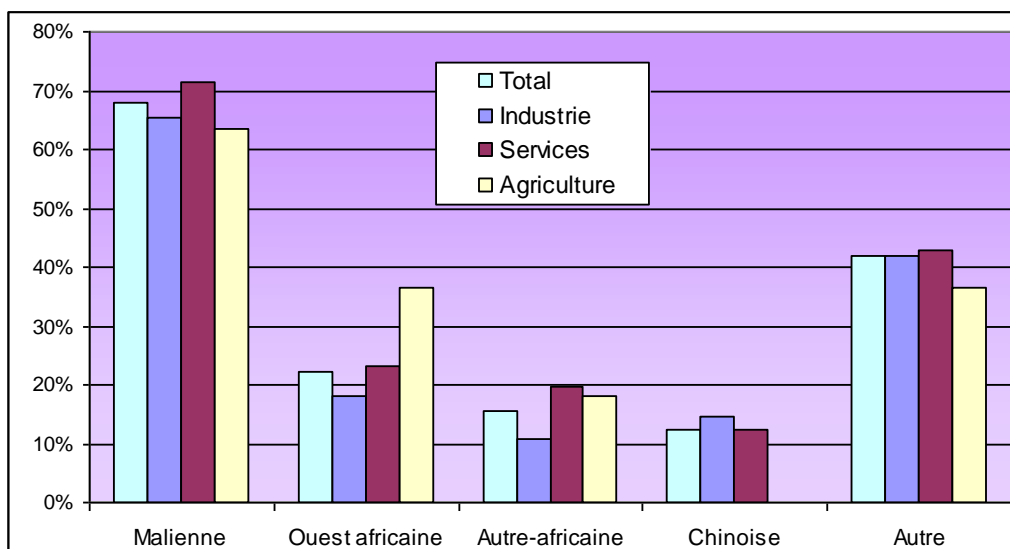


La perception du marché principal

L'offre

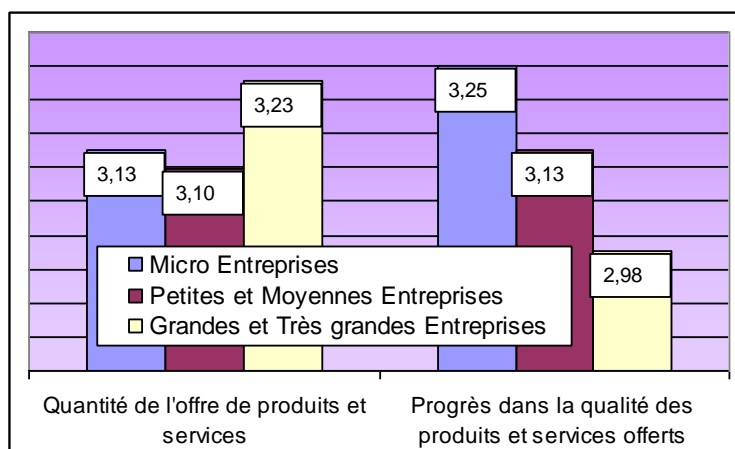
Globalement, on peut considérer que l'offre est d'origine disparate ; et à chaque fois l'origine malienne est présente. En effet, 2/3 des entreprises maliennes constatent que l'offre sur leur marché est d'origine malienne (autrement dit concurrents maliens) ; un peu plus de 20% ont identifié une origine ouest africaine.

Figure 18 : Origine de l'offre sur le marché principal



Les chefs d'entreprises estiment que l'offre sur leurs marchés principaux est normale en quantité et s'améliore un peu en qualité.

Figure 19 : L'offre en quantité et en qualité sur le marché principal



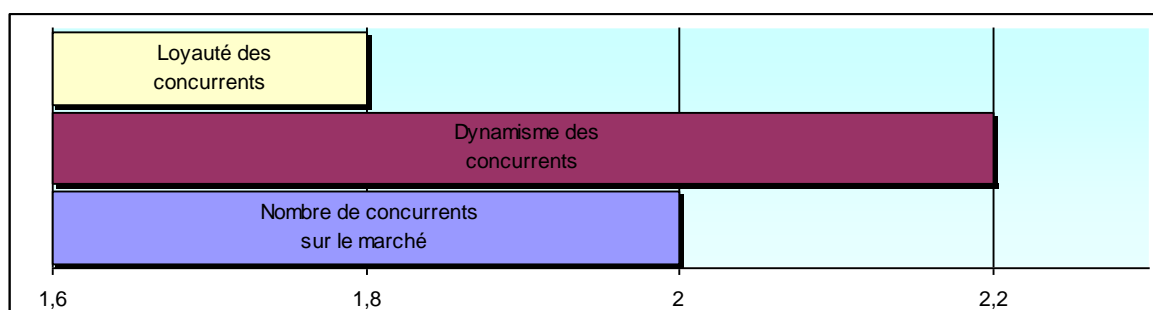
Légende : Moyenne
 + Qualité : 1= se dégrade, 2= est inchangée, 3= s'améliore un peu, 4= s'améliore beaucoup
 + Quantité : 1= très faible, 2= faible, 3= normale, 4= abondante

Les concurrents

En termes de concurrence, les entreprises maliennes considèrent que leurs concurrents sur leur marché principal sont:

- peu loyaux ;
- peu actifs ;
- nombreux.

Figure 20 : Analyse générale de la concurrence sur les marchés principaux



Légende : Moyenne
 + Loyauté : 1=déloyaux, 2=peu loyaux, 3=loyaux
 + Dynamisme : 1=attentistes, 2=peu actifs, 3=très actifs
 + Nombre : 1=trop nombreux, 2=nombreux, 3=peu nombreux, 4=très peu nombreux

Vu sous l'angle des secteurs, les positions des chefs d'entreprises sont les suivantes :

- dans les services, les concurrents sont nombreux (pour 82%), déloyaux (pour 84%) ;
- dans les industries, les concurrents sont nombreux (pour 65%), déloyaux (pour 82%).

Tableau 5 : Les concurrents sur le marché principal

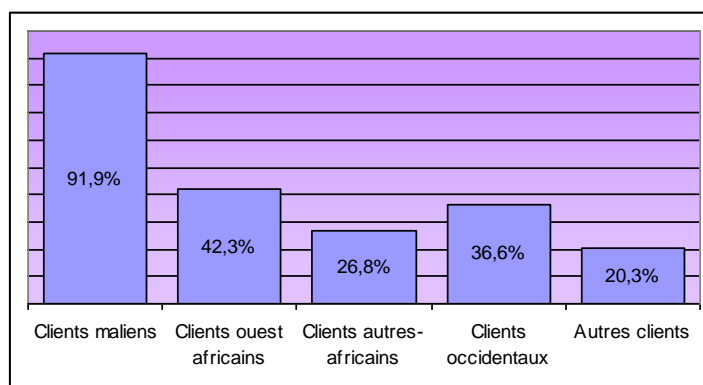
		Secteur d'activité de l'entreprise						Total	
		Industrie		Services		Agriculture		Effectif	% colonne
		Effectif	% colonne	Effectif	% colonne	Effectif	% colonne		
Nombre de concurrents sur le marché	trop nombreux	18	31,6%	18	32,7%	1	9,1%	37	30,1%
	assez nombreux	19	33,3%	30	54,5%	4	36,4%	53	43,1%
	peu nombreux	15	26,3%	4	7,3%	5	45,5%	24	19,5%
	très peu nombreux	5	8,8%	3	5,5%	1	9,1%	9	7,3%
Total		56	57	100,0%	55	100,0%	11	100,0%	123

		Secteur d'activité de l'entreprise						Total	
		Industrie		Services		Agriculture		Effectif	% colonne
		Effectif	% colonne	Effectif	% colonne	Effectif	% colonne		
Dynamisme des concurrents	attentistes (suiveurs)	16	29,6%	14	25,9%	3	27,3%	33	27,7%
	peu actifs (développeurs)	13	24,1%	15	27,8%	4	36,4%	32	26,9%
	très actifs (innovants, pionniers)	25	46,3%	25	46,3%	4	36,4%	54	45,4%
Total		53	54	100,0%	54	100,0%	11	100,0%	119
Loyauté des concurrents	déloyaux	26	49,1%	13	23,2%	4	40,0%	43	36,1%
	peu loyaux	17	32,1%	34	60,7%	4	40,0%	55	46,2%
	loyaux	10	18,9%	9	16,1%	2	20,0%	21	17,6%
Total		52	53	100,0%	56	100,0%	10	100,0%	119

Les clients

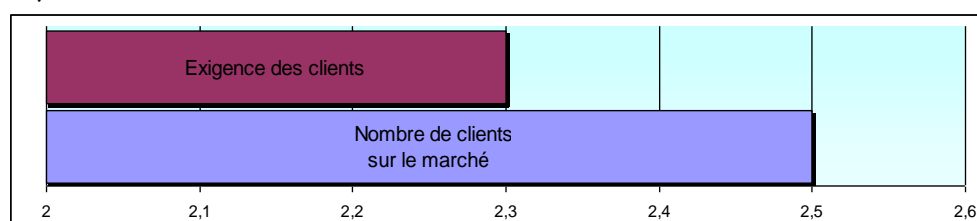
Les clients des entreprises maliennes sont peu actifs et en nombre à peine satisfaisant selon les chefs d'entreprises. On compte 8% seulement d'entreprises qui n'ont pas de clients maliens ; tandis que 42% exportent vers des clients ouest africains et presque 37% vers les pays occidentaux.

Figure 21 : Origine des clients des entreprises sur leurs marchés principaux



Globalement les entreprises maliennes estiment que leurs clients sont peu exigeants (exigeants ou pas en terme de qualité, de prix ; comparent, discutent ou pas, réclament ou pas, etc.) et sont en nombre à peine satisfaisant.

Figure 22 : Analyse des clients



Légende : Moyenne

Exigence : 1=inactifs, suiveurs, 2=peu actifs, 3=très actifs

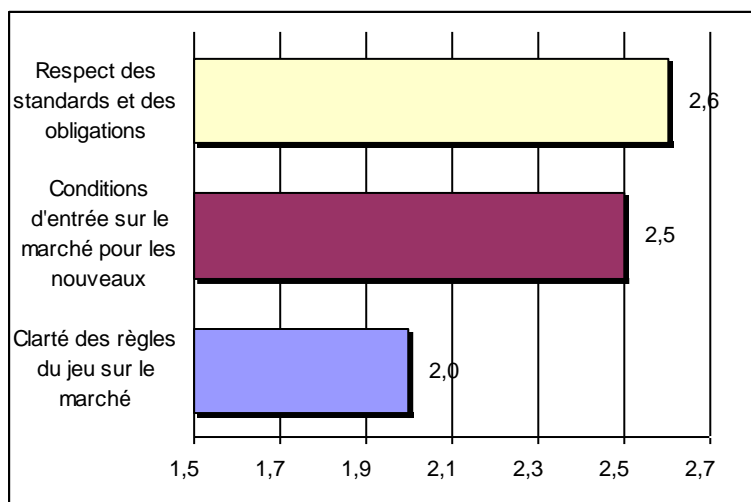
Nombre : 1=très peu satisfaisant, 2=peu satisfaisant, 3=satisfaisant, 4=très satisfaisant

Les règles du jeu sur le marché principal

En moyenne, les conditions d'accès aux marchés sont considérées comme plutôt peu transparentes.

Les avis sont partagés sur les conditions d'entrée sur les marchés : elles semblent ni faciles ni difficiles pour l'ensemble.

Figure 23 : Règles du jeu sur le marché (respect, conditions d'entrée, transparence)

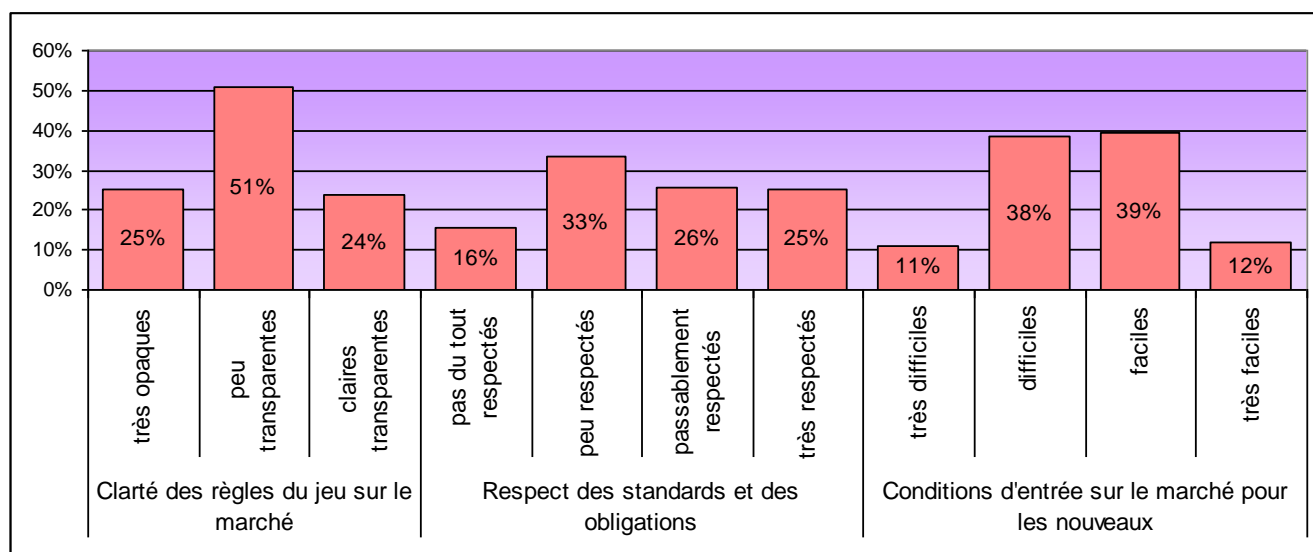


Légende : Moyenne

- + Respect des Standards et obligations : 1=pas du tout respectés, 2=peu respectés, 3=passablement respectés, 4=très respectés
- + Conditions d'entrée des nouveaux : 1=très difficiles, 2=difficiles, 3=faciles, 4=très faciles
- + Clarté des règles du jeu (transparence) : 1=très opaques, 2=peu transparentes, 3=claires, transparentes

Les entreprises estiment, pour environ 50% d'entre elles, que les standards et obligations sont peu ou pas du tout respectés ; 26% les trouvant passablement respectés et 25% les trouvant très respectés. C'est dans le domaine de la clarté des règles du jeu que les avis sont nettement exprimés : en effet 3/4 les trouvent peu transparentes, voire très opaques.

Figure 24 : Positions des entreprises sur le respect des règles sur les marchés principaux

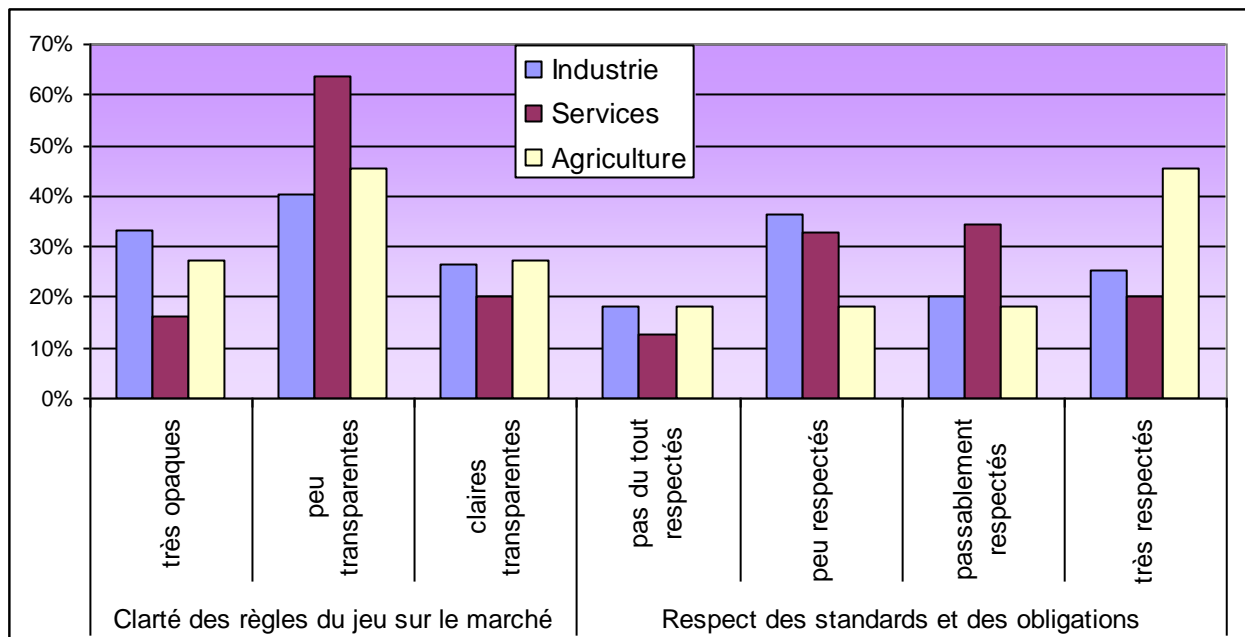


C'est chez les industriels qu'il y a une plus forte proportion déclarant que les règles et standards sont peu ou pas du tout respectés (55%).

Les opinions sont sans commentaire sur la clarté des règles du jeu. Pour ceux qui l'estiment peu transparentes ou très opaques, nous retrouvons :

- 74% des industriels ;
- 80% des services ;
- 73% des agriculteurs.

Figure 25 : Opinions sur les règles du jeu, par secteur d'activité

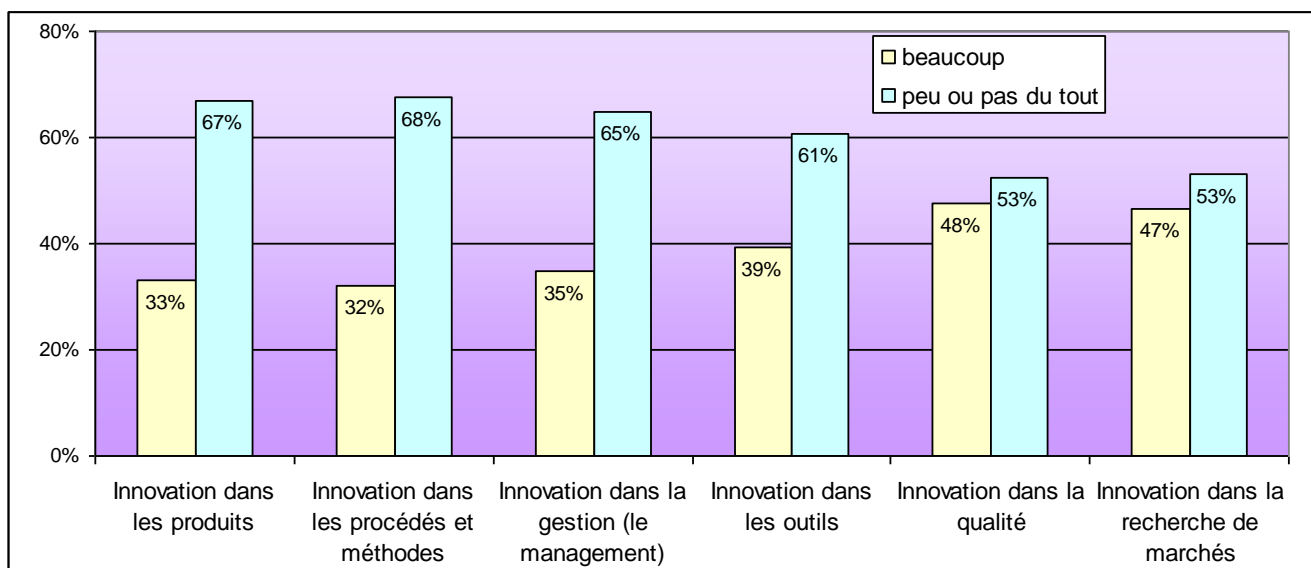


Les pratiques d'innovation

Sur leurs marchés principaux, environ une entreprise sur trois estime qu'il n'y a pas beaucoup d'innovation dans les produits, les procédés et le management.

D'un autre côté, plus de 45% estiment qu'il y a beaucoup d'innovations dans la qualité et dans la recherche de marchés.

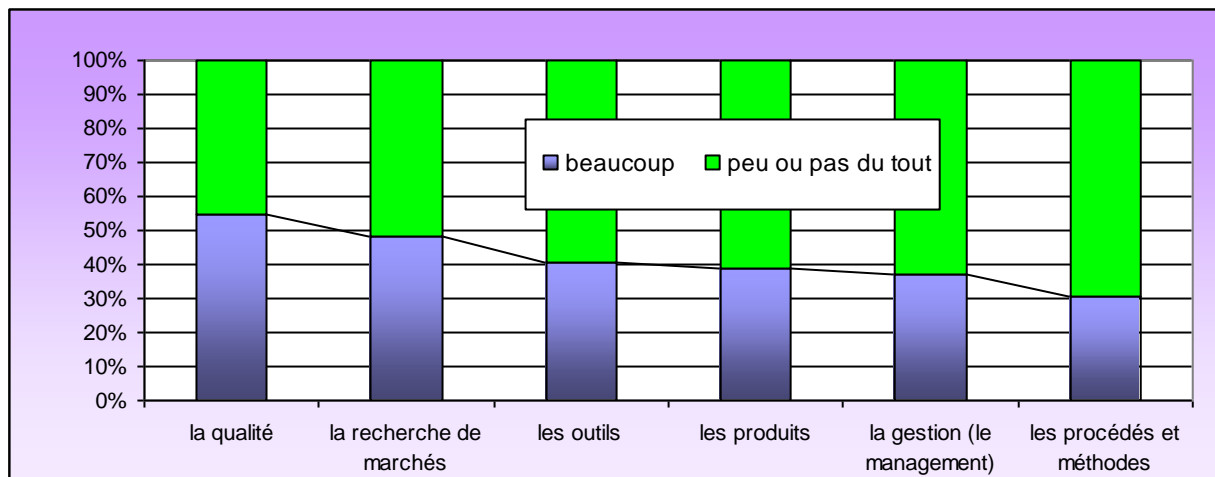
Figure 26 : Pratiques d'innovation des entreprises



Sur les marchés de produits industriels, les dirigeants interrogés estiment qu'il y a beaucoup d'innovations :

- dans la qualité : 56% des industriels interrogés ;
- dans la recherche de marchés pour 48% des industriels interrogés ;
- dans les outils : 41% des industriels interrogés ;
- dans les produits : 39% des industriels interrogés ;
- dans le management : 37% des industriels interrogés.

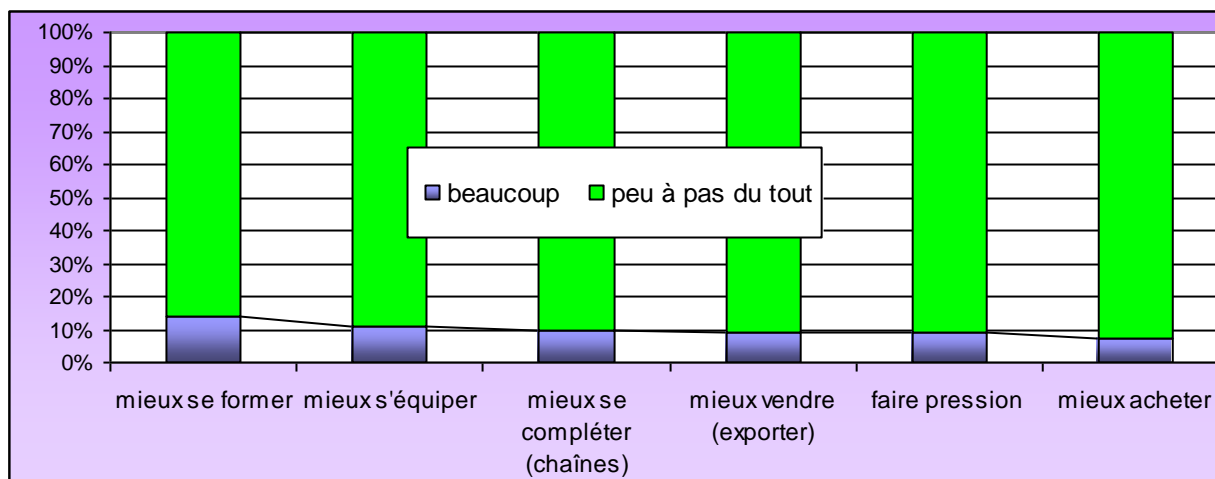
Figure 27 : Pratiques d'innovation des entreprises industrielles



Les pratiques de coopération entre entreprises

En matière de coopération, il ressort de manière claire que les entreprises maliennes ont peu sinon pas du tout de pratiques de coopération : 1 entreprise sur 10. La forme de coopération la plus pratiquée est la formation (14%) suivi de l'équipement.

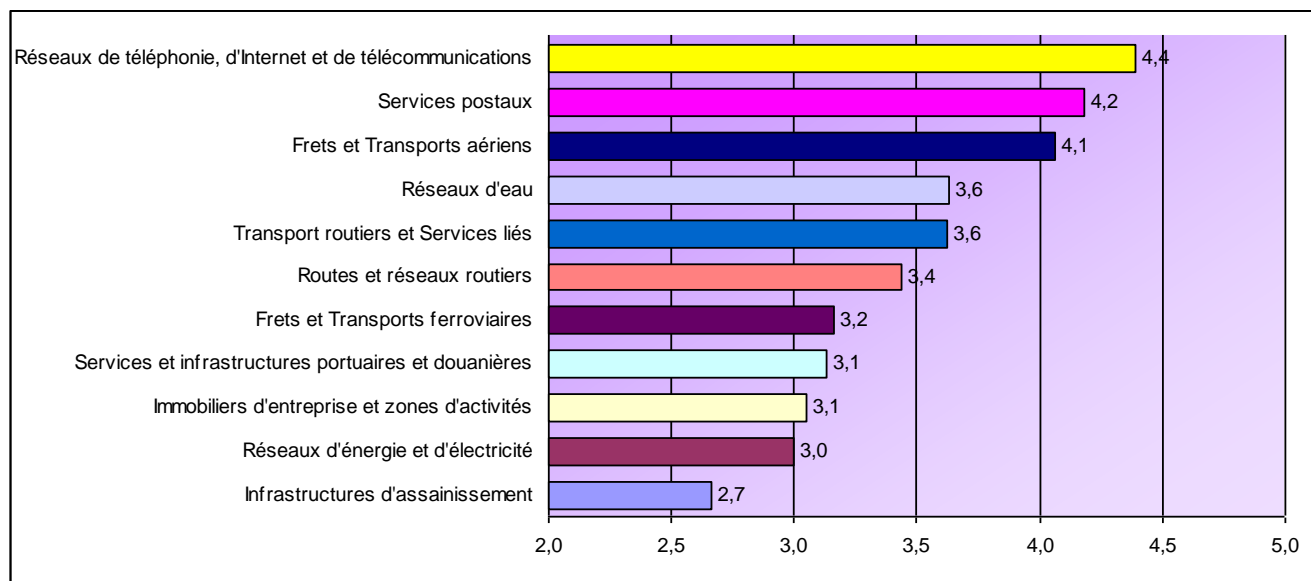
Figure 28 : Pratiques de coopération entre entreprises



La perception des infrastructures de base

Les dirigeants des entreprises ont une mauvaise perception sur les infrastructures de base, nécessaires pour leur développement. Globalement elles sont considérées comme peu à passablement satisfaisantes ; la palme revenant aux infrastructures d'assainissement et ensuite au lot comprenant le fret ferroviaire et portuaire, les services douaniers, l'énergie ainsi que l'immobilier. Les infrastructures telles que la téléphonie, le fret aérien sont passablement satisfaisantes.

Figure 29 : Perceptions sur les infrastructures de base



Légende : moyennes de notes :

- 1 = pas du tout satisfaisant
- 2 = très peu satisfaisant
- 3 = peu satisfaisant
- 4 = passablement satisfaisant
- 5 = assez satisfaisant
- 6 = très satisfaisant

La perception de l'environnement institutionnel, réglementaire et culturel

Les comportements de la société globale vis-à-vis de l'entreprise

La société malienne a-t-elle en général un comportement favorable à l'expansion des entreprises ? A la suite des données recensées, les dirigeants d'entreprises considèrent que l'environnement culturel au Mali n'est pas tellement favorable à l'expansion de leurs affaires. Dans les opinions nettement favorables on peut citer ceci :

- environ 1/4 seulement des entreprises pensent que leur personnel a le souci d'améliorer les résultats ; et la moitié estiment qu'il l'a assez ;
- environ 1/5 seulement pense que le personnel a un esprit favorable à l'entreprise.

Tableau 6 : Comment les entreprises sont perçues par les employés, l'administration et les citoyens

		Effectif	% tableau
Personnel - Souci de bien faire et d'améliorer les résultats	non, pas du tout	8	6,5%
	oui, très peu	24	19,4%
	oui assez	61	49,2%
	oui beaucoup	31	25,0%
Personnel - Esprit d'entreprise	non, pas du tout	12	9,9%
	oui, très peu	31	25,6%
	oui assez	56	46,3%
	oui beaucoup	22	18,2%
Administration publique et décideurs - Prise en compte du point de vue des entreprises	non, jamais	40	32,5%
	quelques fois	54	43,9%
	souvent	26	21,1%
	toujours	3	2,4%

		Effectif	% tableau
Administration publique et décideurs - Conscience que les entreprises sont les véritables créateurs de richesses	non, pas du tout	31	25,4%
	oui, très peu	46	37,7%
	oui assez	30	24,6%
	oui parfaitement	15	12,3%
Société globale - Conscience de la spécificité de l'entreprise et de sa gestion	non, pas du tout	42	34,1%
	oui, très peu	41	33,3%
	oui assez	30	24,4%
	oui parfaitement	10	8,1%
Société globale - Acceptation d'un appui fort à apporter aux entreprises	non, pas du tout	27	22,3%
	oui, très peu	49	40,5%
	oui assez	35	28,9%
	oui parfaitement	10	8,3%
Entreprises ayant répondu			

L'administration publique et les décideurs ne prennent jamais en compte le point de vue des entreprises ou alors quelques fois seulement (pour 76% des dirigeants d'entreprises maliennes). A 63%, ils pensent que l'administration et les décideurs ont très peu, voire n'ont pas du tout, conscience que les entreprises sont les véritables créateurs de richesses.

La société malienne non plus n'a pas conscience de la spécificité de l'entreprise et de sa gestion, selon le point de vue de 2/3 des chefs d'entreprises interrogés ; à telle enseigne que 63% pensent que la société malienne n'acceptera pas facilement que les autorités prennent des mesures spécifiques favorables aux entreprises et à l'entreprenariat.

Le cadre institutionnel et réglementaire

Le cadre institutionnel et réglementaire qui régit les entreprises ne semble pas très connu des dirigeants d'entreprises ; et même si c'est le cas, ils l'estiment peu efficace et considèrent qu'il doit subir de profondes révisions. Globalement, le cadre réglementaire et institutionnel encadrant les entreprises et le secteur privé :

1. est peu ou pas du tout connu des dirigeants d'entreprises ;
2. est peu efficace ou peu applicable selon les dirigeants qui les connaissent ;
3. et ceux-là pensent qu'il est à revoir en partie seulement.

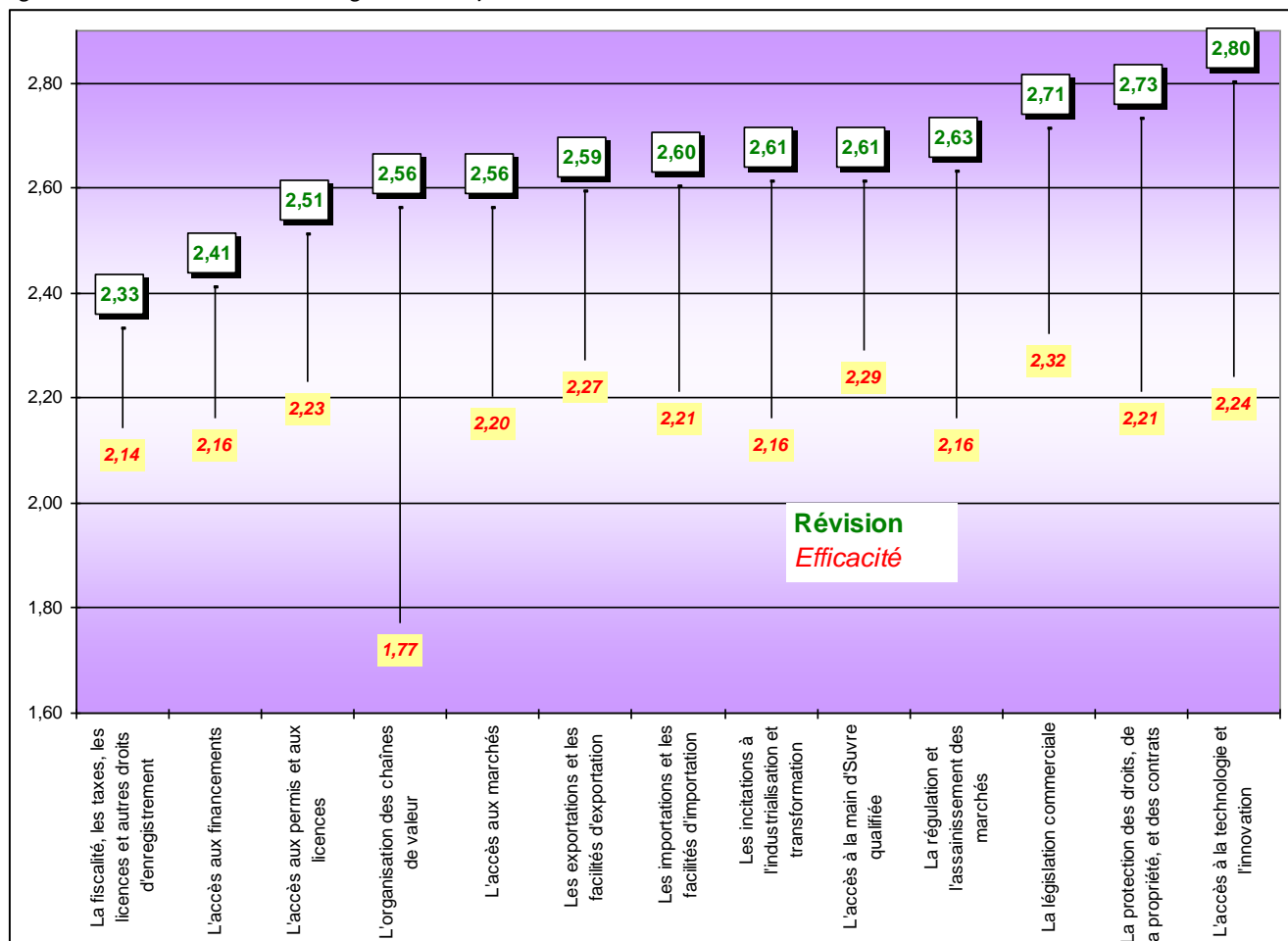
Tableau 7 : Niveau de connaissance par les entreprises du cadre institutionnel et réglementaire

Éléments du cadre institutionnel et règlementaire	Pas du tout ou peu	assez ou très
L'accès aux financements	76,7%	23,4%
L'accès à la main d'œuvre qualifiée	69,3%	30,7%
L'accès à la technologie et l'innovation	76,4%	23,6%
L'accès aux permis et aux licences	70,2%	29,8%
L'accès aux marchés	71,8%	28,3%
Les importations et les facilités d'importation	67,5%	32,5%
Les exportations et les facilités d'exportation	73,4%	26,7%
Les incitations à l'industrialisation et transformation	79,8%	20,1%
L'organisation des chaînes de valeur	91,9%	8,1%
La fiscalité, les taxes, les licences et autres droits d'enregistrement	52,4%	47,6%
La protection des droits, de la propriété, et des contrats	72,6%	27,5%
La législation commerciale	66,9%	33,1%
La régulation et l'assainissement des marchés	70,1%	29,9%

Nous sommes davantage dans une problématique d'applicabilité et d'efficacité du cadre institutionnel et réglementaire. En effet, les seuls éléments qui nécessitent le moins de révision sont ceux sur l'accès

aux technologies et à l'innovation et ceux sur la protection des droits, de la propriété et des contrats. Dans ces domaines, les dispositifs sont jugés peu efficaces et peu applicables dans la pratique.

Figure 30 : Cadre institutionnel et réglementaire que les industriels voudraient réviser



Légende : les notes moyenne en encadrée correspondent à celles de la révision, en italique pour la connaissance et l'autre pour l'efficacité

- ✚ Révision : 1=à abroger entièrement, 2=à revoir en partie, 3=à maintenir tel quel, 4= à renforcer encore plus
- ✚ Efficacité : 1=ne sont pas efficaces ou applicables, 2=sont peu efficaces ou applicables, 3=sont assez efficaces ou applicables, 4=sont très efficaces ou applicables

En mettant la note sur l'efficacité à côté de celle de la révision, on s'aperçoit que les écarts sont plus forts dans les domaines suivants :

- ✚ Organisation des chaînes de valeurs ;
- ✚ Protection des droits, de la propriété et des contrats ;
- ✚ Accès aux technologies ;
- ✚ L'assainissement des marchés ;
- ✚ Incitations à l'industrialisation et à la transformation.

Les exceptions sont la fiscalité et l'accès aux financements pour lesquels les dirigeants d'entreprises demandent plus nettement une révision.

Le Conseil National du Patronat du Mali

Le Conseil National du Patronat du Mali est connu de toutes les entreprises du Mali (9 sur 10). Elle le semble plus dans les milieux industriels que dans les autres secteurs.

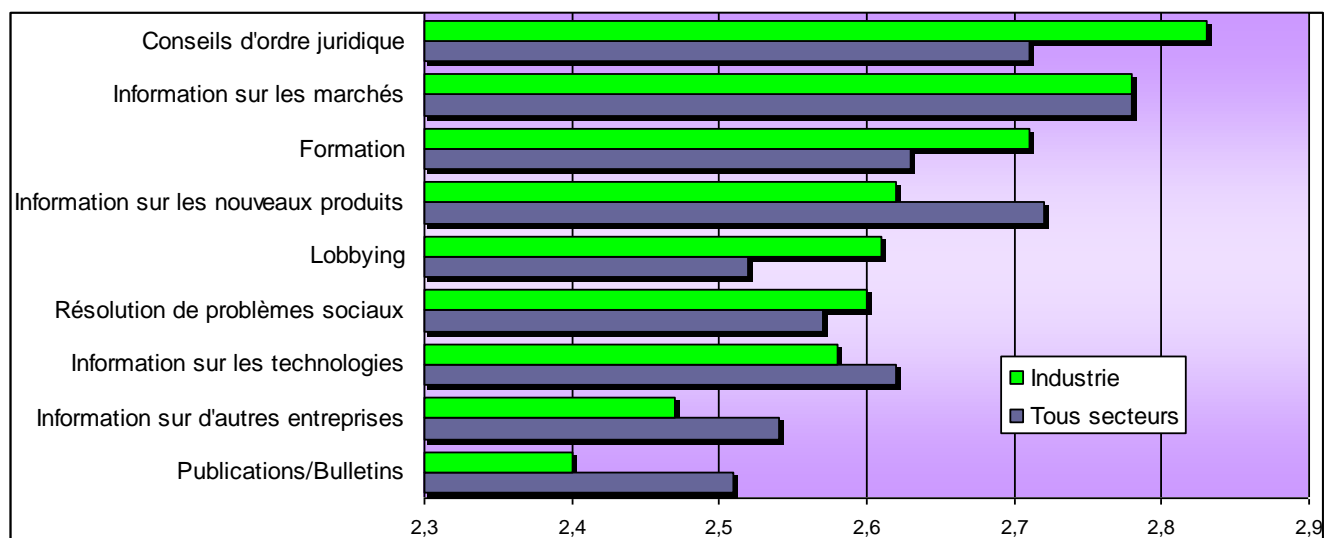
Tous secteurs confondus, les services les plus attendus du CNPM par les chefs d'entreprises sont les suivants, dans l'ordre de priorité d'attente :

- ✚ L'information sur les marchés ;
- ✚ L'information sur les nouveaux produits ;

- ✦ Les conseils d'ordre juridiques ;
- ✦ La formation, au même niveau que l'information sur les technologies.

Pour les industriels les conseils d'ordre juridiques viennent avant les informations sur les marchés, comme s'il y avait un fort souhait de connaître davantage leurs droits et devoirs, ainsi que la manière de les faire valoir. La formation vient en troisième position chez eux suivi des informations sur les nouveaux produits et le lobbying.

Figure 31 : Services attendus du CNPM, industriels mis en parallèle avec tous les secteurs confondus



Légende : Moyenne des entreprises qui attendent le service du CNPM
 ✦ 1=un peu, 2=moyennement, 3=beaucoup, 4=totalement

Pour chacun des services répertoriés, 50% à 70% des dirigeants souhaitent voir le CNPM y jouer un rôle important en faveur des entreprises.

Tableau 8 : Services attendus du CNPM

		Industrie		Services		Agriculture		Effectif	% entreprises
		Effectif	% entreprises	Effectif	% entreprises	Effectif	% entreprises		
Formation	ne s'exprime pas	1	,8%	1	,8%			2	1,6%
	pas du tout	8	6,5%	4	3,3%	1	,8%	13	10,6%
	un peu	7	5,7%	5	4,1%	2	1,6%	14	11,4%
	moyennement	8	6,5%	19	15,4%			27	22,0%
	beaucoup	23	18,7%	20	16,3%	8	6,5%	51	41,5%
	totalement	9	7,3%	7	5,7%			16	13,0%
Total		56	45,5%	56	45,5%	11	8,9%	123	100,0%
Lobbying	ne s'exprime pas	1	,8%	2	1,6%			3	2,4%
	pas du tout	5	4,1%	5	4,1%	1	,8%	11	8,9%
	un peu	10	8,1%	9	7,3%	1	,8%	20	16,3%
	moyennement	7	5,7%	16	13,0%	2	1,6%	25	20,3%
	beaucoup	26	21,1%	20	16,3%	6	4,9%	52	42,3%
	totalement	7	5,7%	4	3,3%	1	,8%	12	9,8%
Total		56	45,5%	56	45,5%	11	8,9%	123	100,0%
Niveau d'attente d'information sur les marchés	ne s'exprime pas	1	,8%	1	,8%	2	1,6%	4	3,3%
	pas du tout	5	4,1%	3	2,4%			8	6,5%
	un peu	6	4,9%	8	6,5%			14	11,4%
	moyennement	9	7,3%	4	3,3%	3	2,4%	16	13,0%
	beaucoup	24	19,5%	32	26,0%	5	4,1%	61	49,6%
	totalement	11	8,9%	8	6,5%	1	,8%	20	16,3%
Total		56	45,5%	56	45,5%	11	8,9%	123	100,0%

LE MORAL DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

		Industrie		Services		Agriculture		Effectif	% entreprises
		Effectif	% entreprises	Effectif	% entreprises	Effectif	% entreprises		
Niveau d'attente d'information sur d'autres entreprises	ne s'exprime pas			1	,8%	1	,8%	2	1,6%
	pas du tout	6	4,9%	3	2,4%	2	1,6%	11	8,9%
	un peu	9	7,3%	7	5,7%	2	1,6%	18	14,6%
	moyennement	15	12,2%	13	10,6%	3	2,4%	31	25,2%
	beaucoup	20	16,3%	23	18,7%	2	1,6%	45	36,6%
	totalement	6	4,9%	9	7,3%	1	,8%	16	13,0%
Total		56	45,5%	56	45,5%	11	8,9%	123	100,0%
Publications/Bulletins	ne s'exprime pas			2	1,6%			2	1,6%
	pas du tout	2	1,6%	4	3,3%	1	,8%	7	5,7%
	un peu	13	10,6%	5	4,1%	2	1,6%	20	16,3%
	moyennement	12	9,8%	14	11,4%			26	21,1%
	beaucoup	24	19,5%	26	21,1%	8	6,5%	58	47,2%
	totalement	5	4,1%	5	4,1%			10	8,1%
Total		56	45,5%	56	45,5%	11	8,9%	123	100,0%
Niveau d'attente d'information sur les technologies	ne s'exprime pas	1	,8%	1	,8%	1	,8%	3	2,4%
	pas du tout	4	3,3%	7	5,7%	2	1,6%	13	10,6%
	un peu	9	7,3%	5	4,1%			14	11,4%
	moyennement	13	10,6%	11	8,9%	3	2,4%	27	22,0%
	beaucoup	21	17,1%	27	22,0%	5	4,1%	53	43,1%
	totalement	8	6,5%	5	4,1%			13	10,6%
Total		56	45,5%	56	45,5%	11	8,9%	123	100,0%
Résolution de problèmes sociaux	ne s'exprime pas			1	,8%	1	,8%	2	1,6%
	pas du tout	4	3,3%	6	4,9%	4	3,3%	14	11,4%
	un peu	9	7,3%	8	6,5%			17	13,8%
	moyennement	13	10,6%	13	10,6%	1	,8%	27	22,0%
	beaucoup	21	17,1%	23	18,7%	5	4,1%	49	39,8%
	totalement	9	7,3%	5	4,1%			14	11,4%
Total		56	45,5%	56	45,5%	11	8,9%	123	100,0%
Conseils d'ordre juridique	ne s'exprime pas			1	,8%	1	,8%	2	1,6%
	pas du tout	3	2,4%	3	2,4%	1	,8%	7	5,7%
	un peu	8	6,5%	10	8,1%			18	14,6%
	moyennement	5	4,1%	11	8,9%	2	1,6%	18	14,6%
	beaucoup	29	23,6%	22	17,9%	7	5,7%	58	47,2%
	totalement	11	8,9%	9	7,3%			20	16,3%
Total		56	45,5%	56	45,5%	11	8,9%	123	100,0%
Niveau d'attente d'information sur les nouveaux produits	ne s'exprime pas			1	,8%			1	,8%
	pas du tout	5	4,1%	6	4,9%	1	,8%	12	9,8%
	un peu	9	7,3%	8	6,5%			17	13,8%
	moyennement	11	8,9%	3	2,4%	3	2,4%	17	13,8%
	beaucoup	23	18,7%	27	22,0%	7	5,7%	57	46,3%
	totalement	8	6,5%	11	8,9%			19	15,4%
Total		56	45,5%	56	45,5%	11	8,9%	123	100,0%

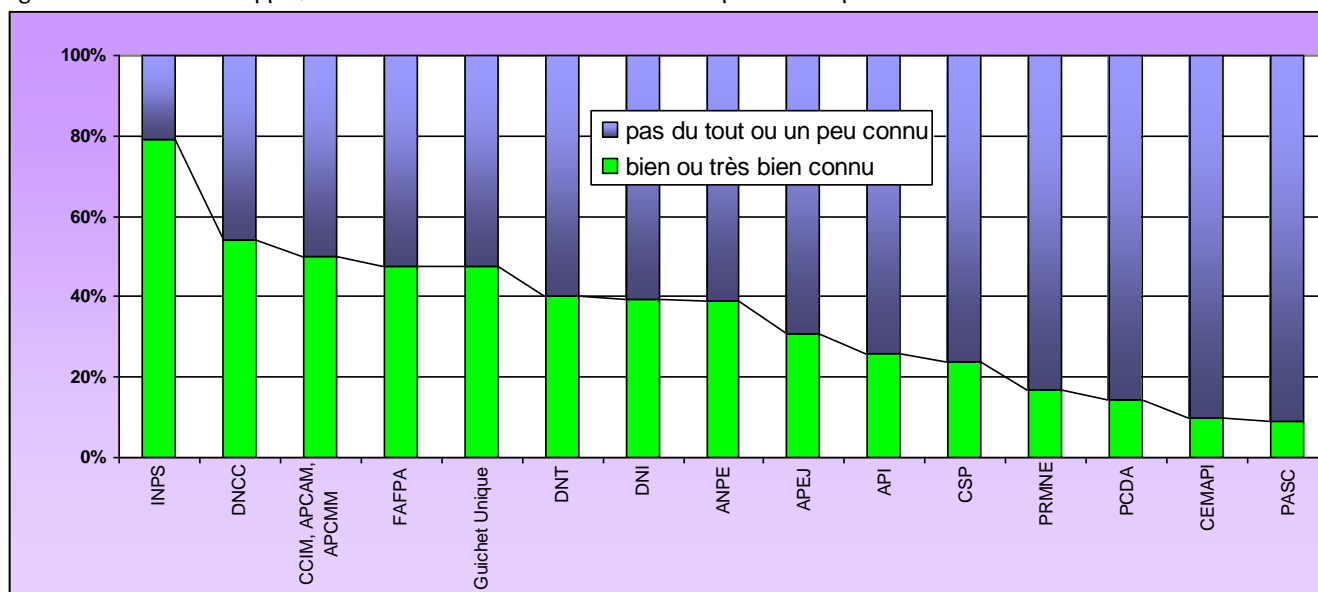
Entreprises ayant répondu

Les institutions d'appuis aux entreprises

Globalement, on peut dire que les structures et institutions d'appui au secteur privé et aux entreprises sont peu ou ne sont pas du tout connues des chefs d'entreprises : les chiffres varient de 50% à plus de 90% des entreprises selon l'institution.

Les plus connues sont dans l'ordre l'INPS, la DNCC et les Chambres Consulaires, suivis du FAFPA et du Guichet Unique (service rattaché à l'API).

Figure 32 : Institutions d'appui, classées suivant le niveau de connaissance par les entreprises



Au regard de l'utilité qu'elles ont aux yeux des dirigeants, toutes les institutions d'appuis sont en dessous des attentes des entreprises en terme d'efficacité.

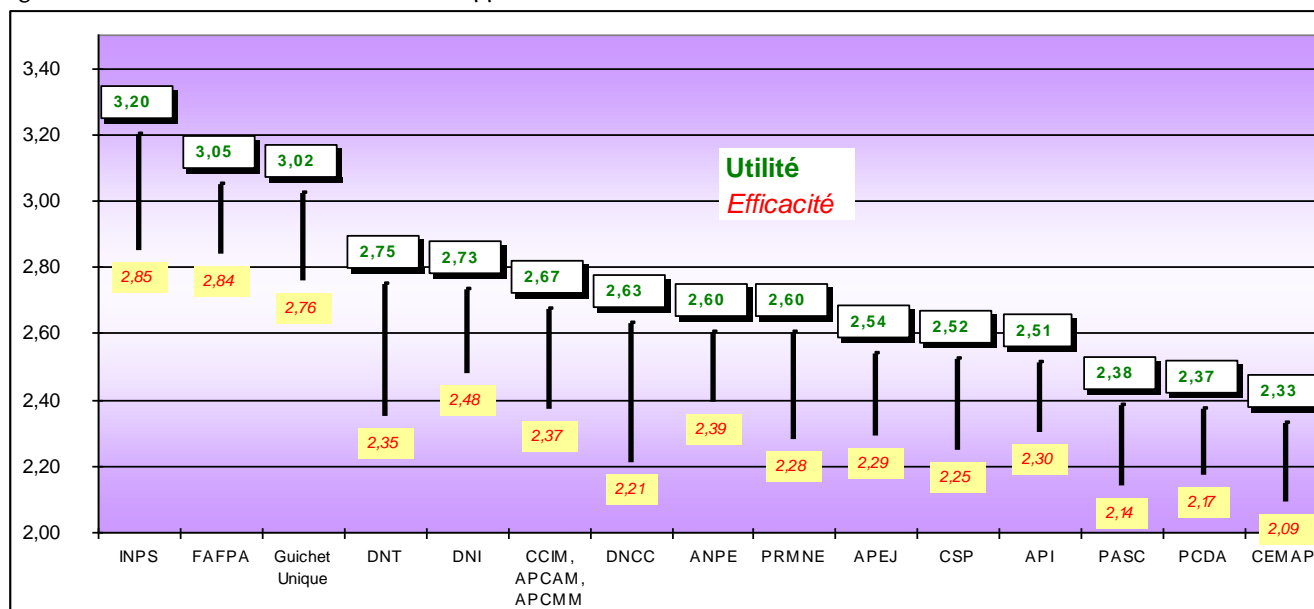
Dans celles qui sont considérées comme les plus efficaces, on trouve un trio de tête constitué de l'INPS, du FAFPA, du Guichet unique. Elles sont en même temps des institutions bien connues par les dirigeants d'entreprises et considérées par eux comme utiles.

Les institutions comme la DNI, l'ANPE, la DNT, l'APEJ et le PRMNE, considérés comme plutôt utiles (comme le montre la figure ci-dessous), sont peu connus des chefs d'entreprises et sont peu efficaces de leur point de vue. En revanche, les Chambres consulaires et la DNCC sont assez connues, considérés comme plutôt utiles, mais peu efficaces.

A l'extrême, les programmes du gouvernement comme le PCDA et le PASC ainsi que le CEMAPI ne sont pas du tout connus. L'API quant à elle, est une institution mitigée : peu connue, avec une utilité et une efficacité encore à conquérir.

Les institutions que nous classons dans les espoirs déçus, on peut citer l'INPS, la DNT et la DNCC ; à savoir l'écart entre l'utilité annoncée et le niveau d'efficacité.

Figure 33 : Utilité et Efficacité des institutions d'appuis



Légende : notes moyennes

- ✚ Connaissance : 1=pas du tout, 2=un peu, 3=bien, 4=très bien
- ✚ Utilité pour les entreprises les connaissant : 1=pas du tout utile, 2=un peu utile, 3=bien utile, 4=très utile
- ✚ Efficacité pour les entreprises les connaissant : 1=pas du tout efficace, 2=un peu efficace, 3=efficace, 4=très efficace

Les Priorités des Entreprises

Les entreprises sont nombreuses à projeter pour 2008 une croissance de leurs chiffres d'affaires, de leurs marges et même de leurs trésoreries. Elles prévoient pour peu d'entre elles, d'investir. Les défis sont importants à relever et les attentes vis-à-vis de l'État sont fortes.

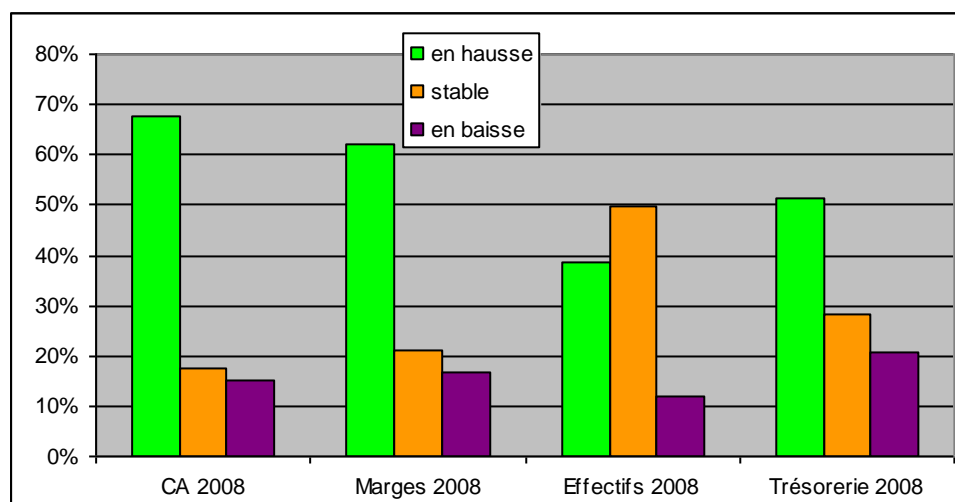
Les défis sont multiples pour les entreprises maliennes confrontées comme nous l'avons vu à des facteurs externes contraignants et à des insuffisances dans les appuis attendus. Malgré cet environnement peu incitateur, elles pensent progresser encore plus en 2008 par rapport à 2007.

Les prévisions pour 2008

Les Activités

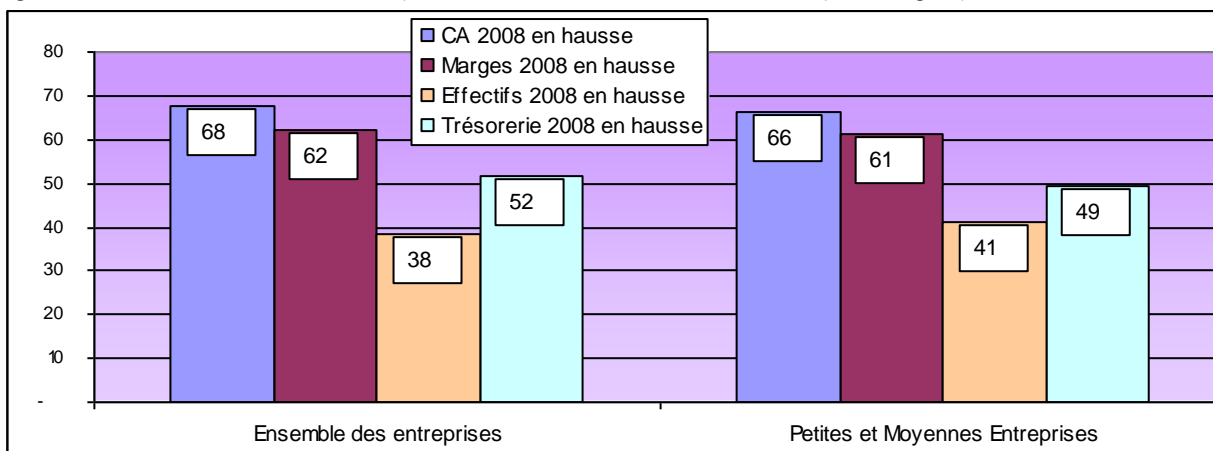
Les entreprises prévoient d'augmenter leurs chiffres d'affaires pour 2/3 d'entre elles. Pour une entreprise sur deux, sa trésorerie va progresser par rapport à 2007 ; aussi une sur deux pense maintenir le niveau des effectifs.

Figure 34 : Prévisions 2008 par rapport à 2007, en % des entreprises



Le profil des hausses pour les PME correspond globalement à celui de l'ensemble des entreprises ; mais légèrement en dessous de quelques point. Toutefois, elles sont 41% à prévoir une hausse des effectifs, contre 38% pour l'ensemble des entreprises.

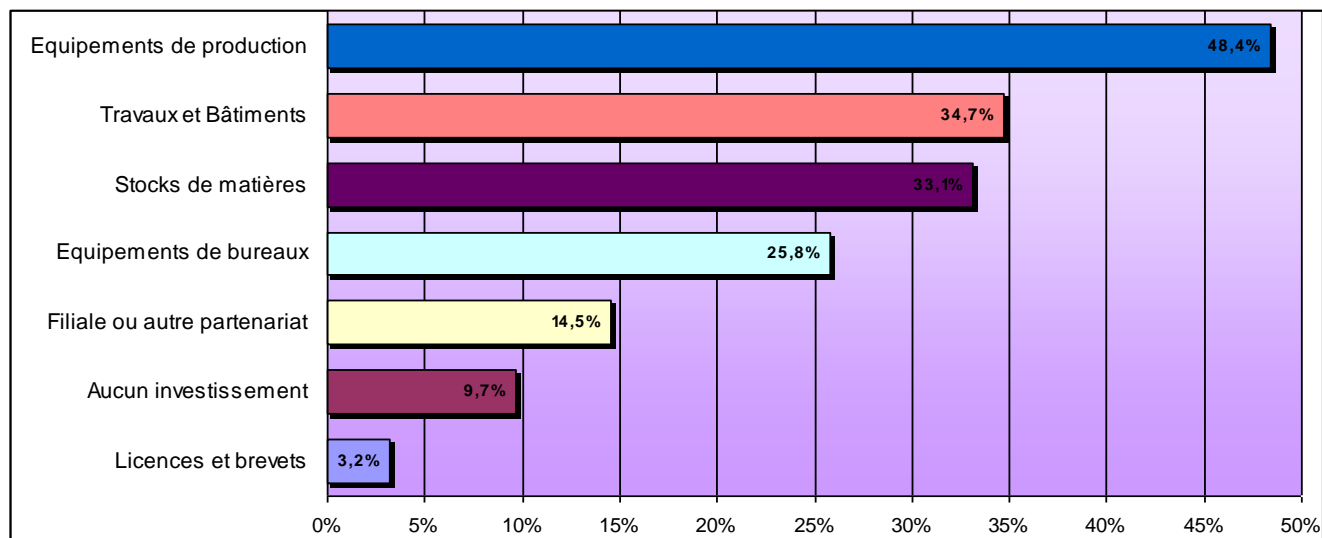
Figure 35 : Prévisions de hausse en 2008 pour les industriels et les PME (% des entreprises du groupe)



Les Investissements

En termes d'investissements, seulement une entreprise sur dix ne prévoit aucun investissement. 48% des entreprises ont décidé de porter leurs efforts d'investissement sur les équipements de production, et 1/3 sur les travaux et bâtiments, 1/3 sur les stocks de matières.

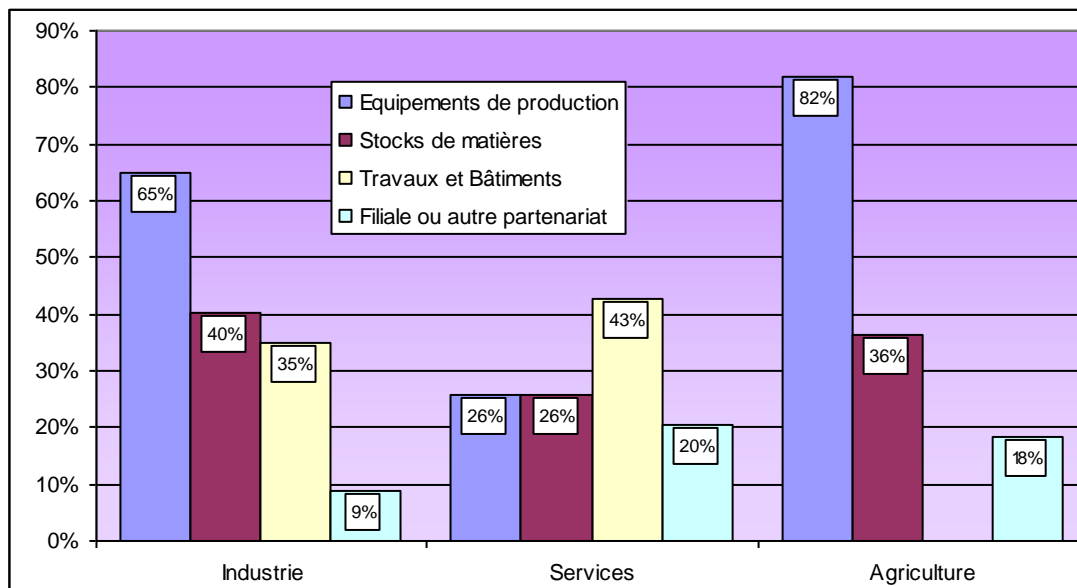
Figure 36 : Répartition des entreprises suivant le type d'investissement prévu en 2008



Dans les entreprises ayant prévu d'investir dans au minimum un domaine d'investissement, on retrouve ceci :

- Chez les industriels : ils sont 65% à avoir prévu d'investir dans les équipements de production, 40% dans les matières
- Les secteurs agricoles et les services semblent s'investir dans des partenariats ; plus que les industriels (respectivement 18% et 9%) ;
- Dans les services, 4 entreprises sur 10 ont l'intention d'investir dans les bâtiments et travaux.

Figure 37 : Intentions d'investissements dans les types d'investissement, par secteur suivant

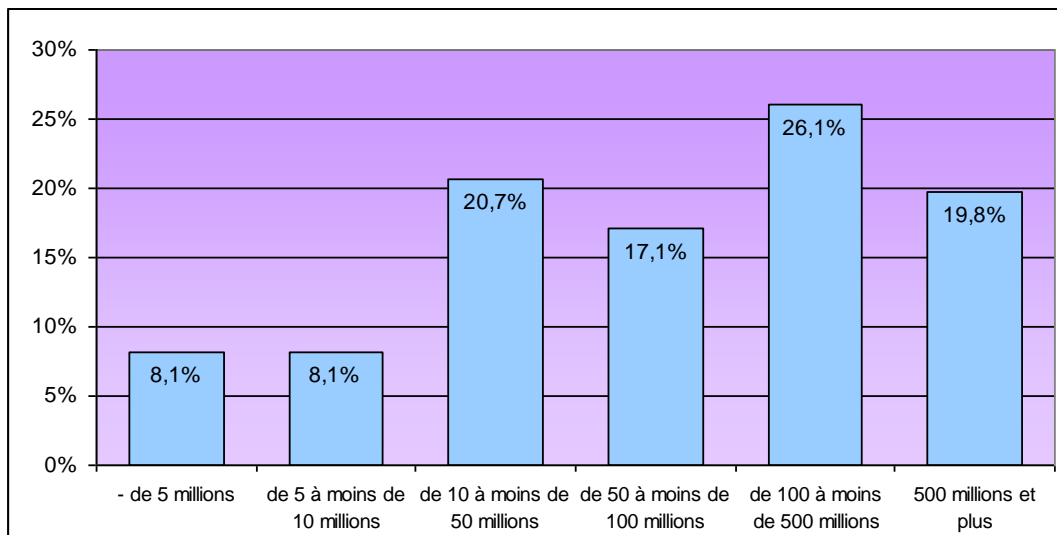


Entreprises ayant investi

Les prévisions de niveaux d'investissements sont les suivantes :

- près de 46 % des entreprises prévoient d'investir plus de 100 millions de fcfa ;
- 38% entre 10 et 100 millions de fcfa.

Figure 38 : Niveaux d'investissements prévus en 2008

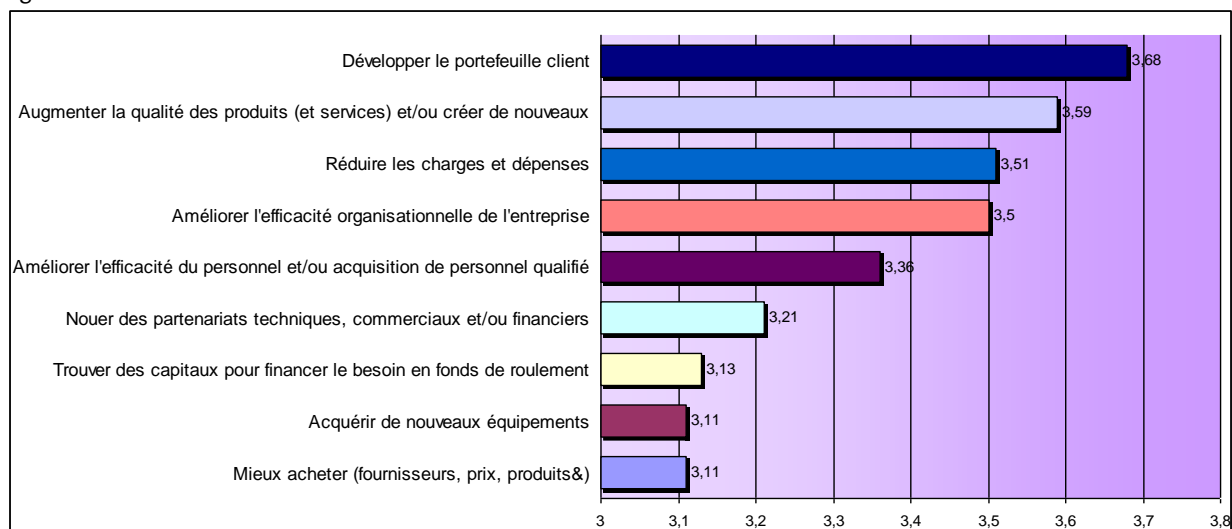


Les défis à relever

Pour réaliser leurs prévisions de performance, les entreprises se considèrent dans une situation de défis. En effet, elles estiment devoir relever les défis suivants, considérés comme défis moyens ou majeurs, dans l'ordre d'importance :

1. développer le portefeuille client ;
2. augmenter la qualité des produits et/ou créer de nouveaux ;
3. réduire les charges et les dépenses ;
4. améliorer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise ;
5. améliorer l'efficacité du personnel et/ou acquérir du personnel de qualité.

Figure 39 : Les défis immédiats à relever



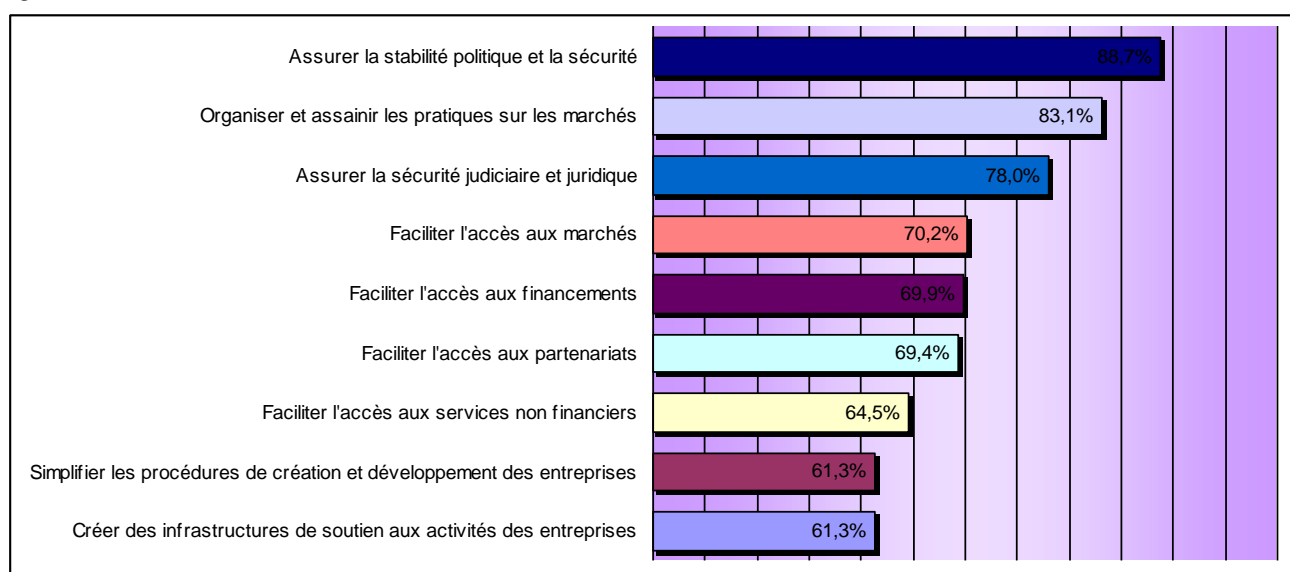
Légende : moyenne selon que le défis soient plus ou moins importants :
 1. 1=pas du tout, 2=mineur, 3=moyen, 4=majeur

Les attentes vis-à-vis de l'État

Comme nous l'avons vu plus haut, les chefs d'entreprises souhaitent que l'on entende mieux leurs causes. Dans ce cadre, par rapport à l'État, les attentes sont assez fortes :

1. En première position, les entreprises attendent de l'Etat qu'il :
 - assure la stabilité politique et la sécurité ;
 - organise et assainisse les pratiques sur les marchés ;
 - assure la sécurité juridique et judiciaire ;
2. En seconde position, les entreprises attendent de l'Etat qu'il :
 - facilite l'accès aux financements;
 - facilite l'accès aux marchés ;
 - facilite l'accès aux partenariats.

Figure 40 : Attentes assez fortes à très fortes vis-à-vis de l'Etat



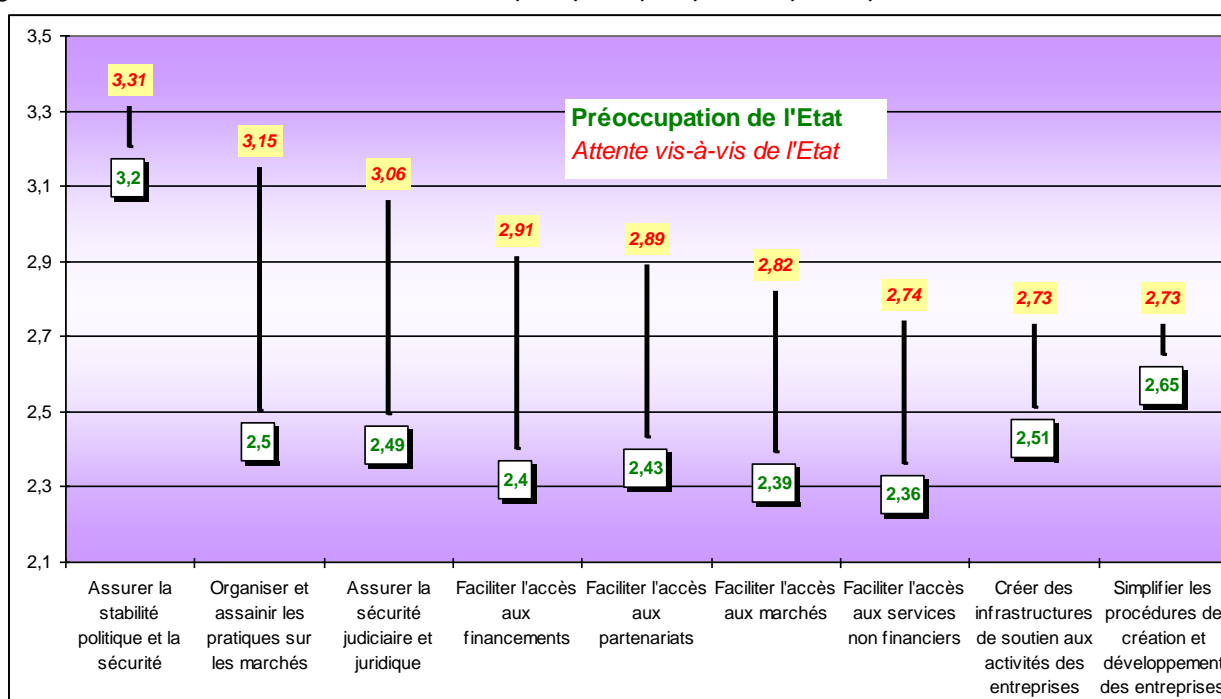
Les entreprises estiment que leurs attentes ne sont pas des préoccupations de mêmes niveaux pour l'État et les Institutions publiques.

En effet, elles ne perçoivent pas les autorités publiques comme suffisamment préoccupées par l'assainissement des pratiques sur les marchés, par l'assurance de la sécurité judiciaire et juridique ainsi que la facilitation de l'accès aux financements pour les entreprises, alors que leurs attentes y sont assez fortes.

La plupart des attentes citées, en dehors de l'assurance de la stabilité et de la sécurité, semblent être des préoccupations plutôt mineures dans les politiques de l'État. C'est sur ce point uniquement que les préoccupations de l'État et les attentes des entreprises sont les plus proches.

En revanche, au regard de l'écart entre leurs attentes et les préoccupations de l'Etat, les entreprises estiment que l'Etat est largement en deçà de leurs attentes en matière d'assainissement des pratiques sur les marchés, d'assurance d'une sécurité judiciaire et juridique et d'accès aux financements.

Figure 41 : Attentes vis-à-vis de l'État et des Institutions publiques et perception des préoccupations de ceux-là en la matière



Légende : notes moyennes

Attente : 1=pas du tout, 2=faible, 3=assez forte, 4=très forte

Préoccupation : 1=pas du tout, 2=mineure, 3=normale, 4=majeure

Quels soutiens pour les entreprises maliennes ?

Les dirigeants d'entreprises attendent des autorités chargées de la politique économique et de leurs organisations de représentation, un cadre réglementaire et des institutions d'appuis qui prennent en compte leurs préoccupations majeures que sont : la baisse des coûts des facteurs et des coûts du financement, les réglementations pratiques et efficaces en matière de transparence, d'investissement et de protection des droits. C'est à ce prix que leurs entreprises pourront améliorer leurs résultats et contribuer fortement à la création de richesse ; c'est ainsi que tous les espoirs resteront vivaces et que les dirigeants d'entreprises pourront garder la combativité qui les caractérise.

Pour améliorer les performances des entreprises

Le tableau de bord des entreprises montre :

- des progressions de chiffres d'affaires qui ne se traduisent pas par des marges conséquentes, ni par des niveaux de trésorerie conséquents ;
- la faiblesse des niveaux d'investissements, de même que le faible nombre d'investisseurs.

Chaque fois que les entreprises ont connu des performances, elles le doivent à leur organisation interne plutôt qu'à des facteurs externes.

Pour faire mieux elles ont davantage besoin de mesures de politique économique :

- ☛ qui tendraient à baisser les coûts des facteurs, à faciliter l'accès aux financements ;
- ☛ qui allègeraient le poids de la réglementation en vigueur.

En somme la politique économique devra contribuer :

1. à la rentabilité des investissements : équipements, biens intermédiaires, foncier et immobilier, services financiers, tant en termes de coût que d'accessibilité ;
2. à davantage de facilités dans la gestion au quotidien : réglementations fiscales et foncières, procédures administratives, soutiens financiers et judiciaires, services aux entreprises.

Les améliorations dans l'accessibilité et dans la fluidité sur les marchés des matières et sur le marché du foncier d'entreprise permettront certainement d'orienter les investissements davantage sur les équipements et sur la qualité.

Les mesures contribuant à assainir les pratiques sur les marchés et à assurer la sécurité juridique et judiciaire sont très attendues par les entreprises parce qu'elles sont de nature à accroître leurs résultats.

Pour améliorer le moral des chefs des entreprises

Les mesures de politique économique ci-dessus citées doivent toutefois être complétées par d'autres afin de raviver le moral des chefs d'entreprises.

Mesures en faveur de la transparence

Les dirigeants d'entreprises attendent des autorités comme des structures d'appuis et des organisations professionnelles :

1. des mesures organisant la transparence sur les marchés principaux :
 - a. clarté des règles du jeu ;
 - b. respect des standards et obligations ;
 - c. assouplissement des conditions d'accès aux marchés ;
2. des mesures favorisant l'innovation tant dans les produits que dans les procédés et le management ;
3. des mesures encourageant la coopération entre entreprises : formation, équipement, chaînes de valeur, achats, etc. ;

Plaidoyer pour un cadre institutionnel favorable à l'entrepreneuriat

Dans ce registre, en premier lieu, le monde de l'entreprise a besoin d'une grande politique de communication pour valoriser l'entrepreneuriat aux yeux de la société malienne, de l'administration et du personnel. Le déficit dans ce domaine explique que des mesures défavorables puissent être prises sans faire l'objet de contestations vigoureuses.

En second lieu, le moral des dirigeants d'entreprises remontera sensiblement lorsque les autorités chargées de la politique économique se soucieront davantage de l'applicabilité et de l'efficacité du cadre institutionnel et réglementaire. En effet :

- les réglementations suivantes sont considérées comme peu applicables ou peu efficaces : l'organisation de l'accès aux technologies, l'assainissement des marchés, la protection des droits et de la propriété, les incitations à la transformation et à l'industrialisation, l'organisation des chaînes de valeurs.
- les institutions d'appuis créées spécifiquement pour les entreprises semblent peu connues, et si elles le sont, elles sont considérées comme peu utiles ou plutôt peu efficaces ; elles ont besoin d'être restructurées.

En conclusion, les chefs d'entreprises veulent voir dans les faits que leurs attentes fortes constituent des préoccupations majeures pour les autorités chargées de la politique économique du pays.

Notes et éléments conceptuels pour mieux comprendre l'étude

Notions de micro, petites, moyennes, grandes entreprises

Cette étude a pour ambition de travailler sur les entreprises maliennes tout en les classant suivant des catégories permettant d'affiner les modalités d'actions pour impulser et soutenir l'entrepreneuriat, les entreprises et le secteur privé. La classification ci-dessous est le résultat de l'expertise de l'équipe de projet, qui travaille sur la question depuis plusieurs années.

Les entreprises ont été classées en 5 catégories suivantes : les micro-entreprises, les petites entreprises, les entreprises moyennes, les grandes entreprises, les très grandes entreprises.

Deux critères ont été choisis, dont le croisement a permis le classement :

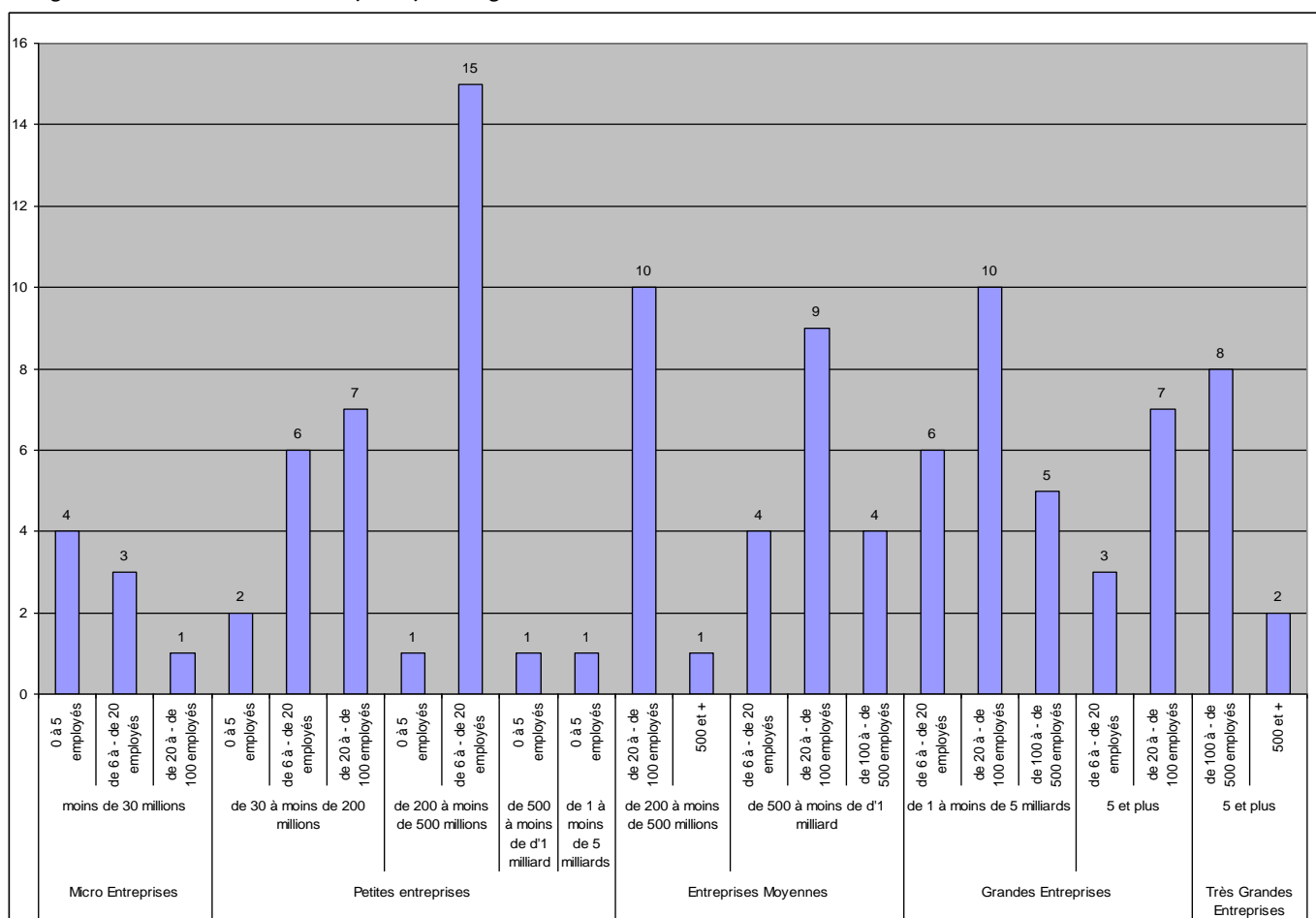
1. le chiffre d'affaires qui a été un critère privilégié ;
2. l'effectif qui atténue ce critère vers le bas ; autrement dit l'entreprise aura tendance à descendre dans la catégorie en dessous si le chiffre d'affaires est réalisé par un petit nombre d'employés ; d'un autre côté même si le nombre d'employés est élevé, l'entreprise reste dans une petite catégorie si le chiffre d'affaires n'est pas conséquent.

Tableau 9 : Tableau de répartition des entreprises en catégories Micro, Petite, Moyenne, Grande et Très Grande

Catégorie	Chiffres d'affaires	Effectifs	Nombre d'entreprises
Micro Entreprises Entreprises qui font moins de 30 millions de CA	moins de 30 millions	0 à 5 employés	4
		de 6 à - de 20 employés	3
		de 20 à - de 100 employés	1
Petites entreprises Entreprises qui font entre 30 et 200 millions de CA, et toutes celles qui en font plus mais qui ont moins de 20 employés	de 30 à moins de 200 millions	0 à 5 employés	2
		de 6 à - de 20 employés	6
		de 20 à - de 100 employés	7
	de 200 à moins de 500 millions	0 à 5 employés	1
		de 6 à - de 20 employés	15
	de 500 à moins de d'1 milliard	0 à 5 employés	1
de 1 à moins de 5 milliards	0 à 5 employés	1	
Entreprises Moyennes Entreprises qui font entre 200 et 1 milliard de CA	de 200 à moins de 500 millions	de 20 à - de 100 employés	10
		500 et +	1
	de 500 à moins de d'1 milliard	de 6 à - de 20 employés	4
		de 20 à - de 100 employés	9
		de 100 à - de 500 employés	4

Catégorie	Chiffres d'affaires	Effectifs	Nombre d'entreprises
Grandes Entreprises Entreprises qui font entre 1 et 5 milliards de CA, et celles qui font plus de 5 milliards avec moins de 100 salariés	de 1 à moins de 5 milliards	de 6 à - de 20 employés	6
		de 20 à - de 100 employés	10
		de 100 à - de 500 employés	5
	5 et plus	de 6 à - de 20 employés	3
		de 20 à - de 100 employés	7
Très Grandes Entreprises Entreprises qui font plus de 5 milliard de CA et plus de 100 employés	5 et plus	de 100 à - de 500 employés	8
		500 et +	2
Total			110

Figure 42 : Classification des entreprises par catégories



A l'issue de ce premier classement, nous pouvons retrouver le classement classique en micros entreprises (ME), Petites et Moyennes entreprises (PME) et Grandes et Très grandes Entreprises (GE).

Le caractère prioritaire des activités pour le développement

En s'intéressant à l'importance que ces entreprises peuvent avoir pour le développement du Mali, on retrouve les 4 groupes suivants :

1. les entreprises à caractère de « Priorité 'Absolue' » pour le développement, avec des activités ayant une priorité absolue ; dont le développement garantit la sécurité alimentaire et assure des revenus à un plus grand nombre ;
2. les entreprises à caractère de « Priorité 'Forte' » pour le développement, avec des activités ayant une priorité forte ; qui valorisent les autres ressources du pays et qui constituent le socle des infrastructures nécessaires aux autres activités (fournisseurs des autres activités) ;
3. les entreprises à caractère de « Priorité 'Modérée' » pour le développement, avec des activités ayant une priorité moindre ; qui accompagnent et soutiennent utilement les activités économiques ;
4. les entreprises à caractère de « Priorité 'Faible' » pour le développement, avec des activités ayant une priorité faible ; qui constituent des activités d'appui aux entreprises.

Tableau 10 : Répartition des entreprises suivant le caractère prioritaire de leurs activités pour le développement

			absolue	forte	modérée	faible	
Industrie	Agro-industrie	Boulangeries				1	
		Conditionnement alimentaire	2				
		Eaux et Boissons	4				
		Emballage		1			
		Fruits et légumes	4				
		Huileries	3				
		Lait et produits laitiers	1				
		Moulins	5				
	Plastiques, Chimie et Peintures	Engrais et pesticides			1		
		Mode et cosmétiques					1
		Peinture			4		
		Piles				1	
		Plastiques			4		
	Industries extractives	Eaux et Boissons	1				
		Hydrocarbures et gaz	1				
		Mines et carrières	1				
	Équipements, Métaux et Matériaux de construction	Acier et métallurgie	5				
		Construction immobilière			1		
		Matériaux de construction	2				
	Moulins	Moulins	1				
	Bâtiments et travaux publics	Construction immobilière			2		
	Bois et Ameublement	Bois et ameublement			2		
	Papier et Édition	Imprimerie				2	
		Journaux et éditions				1	
	Textile et cuir	Fils et tissus			2		
		Tannerie et Maroquinerie			1		
	Autre industrie	Eaux et Boissons	1				
		Pharmacie			1		
		Tabacs					1

			absolue	forte	modérée	faible	
Services	Banques, Assurances	Assurances			2		
		Banques et microfinance	5				
	Transport	Agence de voyage			2		
		Transit et logistique	2				
		Transport ferroviaire		1			
		Transports collectifs		5			
	Commerce et Import/export	Concession automobile					3
		Electroménager					1
		Engrais et pesticides		1			
		Epicerie			1		
		Hydrocarbures et gaz	2				
		Import et Export					1
		Mode et cosmétiques					1
		Pharmacie		1			
		Pneumatique				2	
		Fleurs				1	
	Hôtellerie et Tourisme	Agence de voyage				3	
		Hôtellerie et restauration				5	
	Informatique et Technologies de l'information	Communication et publicité					1
		Professions libérales					1
		Télécom		2			
		Télévision					1
		Transport aérien				1	
	Services aux entreprises	Communication et publicité					1
		Gardiennage et Sécurité					1
		Hydrocarbures et gaz	1				
Professions libérales						3	
Recrutements et Placements						1	
Autre service	Construction immobilière			1			
	Gardiennage et Sécurité					2	
	Transit et logistique	1					
Agriculture	Céréales	Céréales et transformation de céréales	4				
		Conditionnement alimentaire	1				
	Fruits et légumes	Tubercules, Fruits et Légumes	3				
	Aviculture	Aviculture	2				
	Autre agriculture	Fleurs				1	
Total général			52	30	22	20	

Figures et tableaux

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Age des entreprises, par catégorie.....	7
Tableau 2 : Chiffres d'affaires moyens en 2007, par entreprise et par catégories (en millions de fcfa).....	8
Tableau 3 : Résultats moyens des entreprises en 2007	10
Tableau 4 : Position par rapport aux concurrents	14
Tableau 5 : Les concurrents sur le marché principal	19
Tableau 6 : Comment les entreprises sont perçues par les employés, l'administration et les citoyens	24
Tableau 7 : Niveau de connaissance par les entreprises du cadre institutionnel et réglementaire	25
Tableau 8 : Perception du CNPM dans l'exécution de ses missions	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 9 : Services attendus du CNPM.....	27
Tableau 10 : Tableau de répartition des entreprises en catégories Micro, Petite, Moyenne, Grande et Très Grande .	39
Tableau 11 : Répartition des entreprises suivant le caractère prioritaire de leurs activités pour le développement	41

Liste des Figures

Figure 1 : Caractéristiques des entreprises maliennes interrogées.....	6
Figure 2 : Répartition des entreprises par activités principales	7
Figure 3 : Chiffre d'affaires par employé en 2007 (en millions de fcfa), par secteur d'activité et par catégorie d'entreprise	9
Figure 4 : Nombre d'entreprises par tranches de CA réalisés en 2007 en moyenne, regroupées suivant leur âge	9
Figure 5 : Chiffre d'affaires par employé (en millions de Fcfa), suivant l'ancienneté et le caractère prioritaire pour le développement	10
Figure 6 : Effectifs moyens par entreprise	10
Figure 7 : Etat des lieux de l'emploi en 2007.....	11
Figure 8 : Progressions des grands agrégats en 2007	11
Figure 9 : Les entreprises en hausse par rapport à 2006, suivant plusieurs classifications (en % de la classe)	12
Figure 10 : Niveaux d'investissement des entreprises en 2007	12
Figure 11 : Répartition des entreprises suivant les niveaux d'investissements réalisés en 2007	13
Figure 12 : Niveaux d'investissement moyen (en millions de Fcfa) suivant l'ancienneté et le caractère prioritaire des activités.....	13
Figure 13 : Facteurs internes contributifs aux performances 2007	14
Figure 14 : Facteurs ayant joué favorablement sur les résultats 2007 (% des entreprises concernées par secteur)	15
Figure 15 : Facteurs externes explicatifs des performances de 2007	15
Figure 16 : Perception du tissu économique - L'offre sur le marché des facteurs.....	17
Figure 17 : Coûts des facteurs du point de vue des industriels	18
Figure 18 : Origine de l'offre sur le marché principal.....	18
Figure 19 : L'offre en quantité et en qualité sur le marché principal	19
Figure 20 : Analyse générale de la concurrence sur les marchés principaux	19
Figure 21 : Origine des clients des entreprises sur leurs marchés principaux	20
Figure 22 : Analyse des clients	20
Figure 23 : Règles du jeu sur le marché (respect, conditions d'entrée, transparence)	21

Figure 24 : Positions des entreprises sur le respect des règles sur les marchés principaux.....	21
Figure 25 : Opinions sur les règles du jeu, par secteur d'activité	22
Figure 26 : Pratiques d'innovation des entreprises	22
Figure 27 : Pratiques d'innovation des entreprises industrielles.....	23
Figure 28 : Pratiques de coopération entre entreprises	23
Figure 29 : Perceptions sur les infrastructures de base	24
Figure 30 : Cadre institutionnel et réglementaire que les industriels voudraient réviser	26
Figure 31 ; Appréciation du CNPM par les industriels connaissant l'organisation	Erreur ! Signet non défini.
Figure 32 : Services attendus du CNPM, industriels mis en parallèle avec tous les secteurs confondus.....	27
Figure 33 : Institutions d'appui, classées suivant le niveau de connaissance par les entreprises	29
Figure 34 : Utilité et Efficacité des institutions d'appuis	30
Figure 35 : Prévisions 2008 par rapport à 2007, en % des entreprises.....	31
Figure 36 : Prévisions de hausse en 2008 pour les industriels et les PME (% des entreprises du groupe)	32
Figure 37 : Répartition des entreprises suivant le type d'investissement prévu en 2008.....	32
Figure 38 : Intentions d'investissements dans les types d'investissement, par secteur suivant	33
Figure 39 : Niveaux d'investissements prévus en 2008	33
Figure 40 : Les défis immédiats à relever	34
Figure 41 : Attentes assez fortes à très fortes vis-à-vis de l'Etat	35
Figure 42 : Attentes vis-à-vis de l'État et des Institutions publiques et perception des préoccupations de ceux-là en la matière	36
Figure 43 : Classification des entreprises par catégories	40