

LES PROBLEMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES MALIENNES

Les entreprises de notre pays ne se sont que peu signalées par leurs performances, leur efficacité et leur leadership sur le plan régional ou international. Au Contraire, quand on parle d'elle, c'est presque toujours pour signaler les déficits, les difficultés, les subventions de l'Etat, les détournements, les scandales en tout genre ! Comme si finalement dans notre pays entreprendre était synonyme de voler, de perdre, de donner le mauvais exemple, à l'opposé de ce qu'on voit ailleurs.

Qu'est ce qui explique cela ? Que faut il faire ?

C'est ce à quoi nous allons essayer de répondre. En revisitant l'histoire économique de notre pays, de l'indépendance à la période actuelle en passant par l'époque des ajustements structurels. Ceci nous permettra de stigmatiser quelques faiblesses majeures qui expliquent en grande partie la situation actuelle. Etape indispensable vers la définition des solutions à mettre en œuvre pour tenter de sortir de l'ornière.

L'HISTOIRE

De l'indépendance à l'ajustement structurel

A l'indépendance le pays n'avait pas d'entreprises de taille appréciable mais était constellé d'établissement de commerces (tenus par des libanais, maliens et d'autres nationalités), de comptoirs représentant les grandes sociétés françaises (Maurel et prom, devez et chaumet, SCOA...). Les rares entreprises de taille significative était des opérations de développement de filière comme l'Office du Niger ou la CFDT (ancêtre de la CMDT) toutes dans le giron des pouvoirs publics.

Le pouvoir de l'indépendance a donc décidé, avec l'aide des pays de l'Est principalement, à lancer une vaste politique de création d'unité industrielle dans différents domaines. Ce sont ainsi une quarantaine de sociétés d'Etat qui ont été mises en place dans la plupart des domaines de développement retenu (l'agro industrie, les transports, les travaux publics, la finance, la pharmacie, le tourisme, les mines, l'imprimerie ou le commerce).

Ces entreprises avaient la particularité qu'elles avaient le monopole dans leur domaine d'activité et ne souffrait donc pas de concurrence. Elles étaient dirigées par les cadres de la République et étaient organisées pour rendre le Mali autosuffisant dans le domaine de leur compétence.

Ces entreprises avaient également la particularité qu'elles étaient essentiellement mues par un volontarisme politique et non par un souci de correspondre véritablement aux attentes

Leur mode de gouvernement et leurs stratégies n'étaient pas uniquement de faire du profit mais de traduire dans les faits les choix de développement du pays ; ce qui leur soumettait à chaque fois à l'onction des pouvoirs publics.

Ce dispositif favorise malheureusement des travers qui n'ont pas manqué de faire des entreprises d'Etat, des gouffres financiers pour l'Etat. Ces travers ont pour nom :

- l'incompétence des responsables
- la malhonnêteté des dirigeants
- la démobilisation du personnel qui ne distingue plus une entreprise publique d'une direction centrale d'un département
- les surstockages, la baisse de la production, les vols....

Au moment de la chute de la première république, ces maux étaient déjà diagnostiqués mais rien de significatif n'a été entrepris. Or, la libéralisation du commerce créa aux sociétés d'Etat des concurrents de plus en plus dynamique mettant ainsi davantage à nu leurs carences. Ce qui explique l'explosion des déficits des entreprises publiques pendant la décennie 70. Cette explosion a conduit en partie à l'ajustement structurel et à la prise de mesures douloureuses subséquentes.

Période de l'ajustement structurel

L'Etat, à partir des années 80, pour faire face à ses engagements, maintenir une certaine quiétude sociale et faire face aux difficultés de gestion a consenti, sous la pression des institutions de financement multilatérales (BM et FMI) à restructurer les entreprises publiques, à libéraliser les secteurs d'activité économique et à ajuster son système financier.

Cette période s'est traduite par la liquidation de nombreuses entreprises. Certaines furent restructurées. D'autres ont été privatisées. Le but de cette opération qui dure encore aujourd'hui sous certains aspects, est de soulager l'Etat des subventions importantes qu'elle faisait aux sociétés. Il s'agit également de permettre au secteur privé, notamment étranger, de se développer par l'investissement dans les entreprises cédées et par la création d'entreprises nouvelles.

Cet ajustement, qui avait d'autres aspects touchant l'Etat notamment la gestion des fonctionnaires, eu un coup social important sans que l'on puisse mesurer avec exactitude son impact économique et financier. Il n'empêcha pas les difficultés financières des Etats et l'endettement associé. Il n'entraîna pas forcément une révolution économique remarquable car quarante ans après les indépendances nous continuons à avoir une organisation économique qui ressemble paradoxalement à celle qu'elle était au moment de l'indépendance : de grandes entreprises aux mains de l'Etat ou du secteur privé international, des petites et moyennes entreprises aux mains de commerçants sans réelle volonté de croître au point de devenir des entreprises de références.

Période actuelle

Sur le plan structurel, notre paysage d'entreprises se caractérise par les traits suivants :

- les grandes entreprises (Banques, Assurances, sociétés industrielles, minières...) sont détenues par l'Etat et/ou des investisseurs étrangers
- l'Etat est entrain de céder ses parts dans les entreprises ou de les céder : exemple de la BIM, de la SOTELMA ou encore de la CMDT
- il n'y a plus d'entreprise considérée comme stratégique, c'est-à-dire vitale pour l'avancée du pays (exemple des chemins de fer aux Etats-Unis, exemple de l'énergie pour la France, ...)
- les privés nationaux investissent essentiellement dans le commerce (qui concurrence lourdement l'industrialisation), dans l'immobilier et de temps en temps dans l'agro industrie (riz et transformation primaire, boissons et alimentaires....)
- l'entrepreneuriat est obstrué par des obstacles physiques (enclavement du pays, état des infrastructures), énergétiques (accès à l'énergie à moindre coût), bureaucratiques (procédures longues, coûteuses, non transparentes, pluralité des administrations...), liés aux autres facteurs de production (qualité de la main d'œuvre, qualité des cadres...)

Ces éléments rendent difficiles les perspectives économiques pour notre pays. A eux, il faut maintenant ajouter les faiblesses de gouvernance, dont certaines sont dues aux facteurs décrits ci dessus, qui obèrent encore davantage l'horizon des entreprises maliennes.

LES FAIBLESSES DE GOUVERNANCE

La Gouvernance porte sur la façon de Gouverner une entité. Elle a une incidence primordiale sur le management (la gestion au jour le jour) et donc sur l'avenir de toute entité.

En matière d'entreprise, la Gouvernance joue un rôle croissant et au niveau international, il lui est accordé de plus en plus de place. Malheureusement, dans notre pays, des pratiques d'un autre temps sont encouragées appliquées dans les entreprises, quelles qu'elles soient, et qui ont des impacts douloureux sur leur situation.

Les faiblesses de Gouvernance généralement décelées dans les entreprises maliennes sont nombreuses et peuvent être citées comme suivent :

- Dans les entreprises publiques les désignations (direction, administration...) ne sont pas suffisamment transparentes, contradictoires, liées aux compétences

- Dans les grandes entreprises la confusion des responsabilités est courante, il existe peu d'organisation structurée où chaque agent joue son rôle, la Direction générale gère, le Conseil d'administration évalue et gouverne...Il y a souvent des confusions de rôle et certains responsables ne maîtrisent
- La qualité des ressources humaines notamment au niveau de l'encadrement laisse à désirer ; il n'existe que peu d'auto formation, d'efforts de maîtrise de l'entreprise
- La fonction de contrôle, le dispositif de contrôle interne, la culture de l'évaluation et de ses conséquences, ne sont pas suffisamment présents
- Au niveau des opérateurs économiques, même chez certains qui ont de très grande taille, il n'existe que peu d'organisation, les rôles ne sont pas attribués, la famille est installée au dépend de l'efficacité, l'administration est perçue comme corrompue et donc on préfère « négocier et payer » que faire comme il se doit
- L'administration et les textes n'encouragent pas l'organisation, la formalisation, la structuration des entreprises
- L'actionnariat public est peu développé, l'épargne publique est quasiment inexistante, donc on n'a pas affaire à un public intéressé par les questions d'investissement, de gestion ; ce qui aurait pu amener les entreprises à faire des efforts
- La culture d'association est peu présente sinon elle est informelle ; les autorités n'encouragent que peu cette culture

LES SOLUTIONS

La puissance économique d'un pays se base aussi sur la puissance de ses entreprises. L'exemple de la Chine est là pour le prouver. Nous devons avoir une politique qui soutien les entreprises nationales (publiques ou privées). La loi d'orientation du secteur privé est en chantier dans cette perspective.

L'Etat ne doit pas hésiter à maintenir une présence dans des entreprises importantes pour le pays. L'Etat ne doit pas hésiter à créer des entreprises (exemple de l'entreprise de fabrication des tracteurs même si ce n'est pas forcément une bonne décision). L'Etat ne doit pas hésiter à soutenir les entreprises privées dans cette perspective.

L'Etat doit mettre en place un environnement de conquête : désenclaver le pays, accroître l'offre énergétique de qualité, simplifier les procédures, se battre pour avoir voix au chapitre dans la région, former les ressources humaines, protéger les entreprises nationales notamment celles qui créent de la richesse et la redistribuent, soutenir les opérateurs économiques dynamiques dans leur conquête (à l'intérieur et à l'extérieur du pays).

L'Etat doit encourager l'actionnariat populaire, insuffler aux enfants l'esprit d'entreprise et d'investir dans le secteur privé, décloisonner l'éducation et l'approcher du monde des affaires. L'Etat doit accompagner l'union des forces des opérateurs économiques et la structuration de ces opérateurs pour l'accès aux marchés publics.

L'Etat doit faire la promotion des entrepreneurs jeunes, notamment ceux de la diaspora, qui sont déjà sensibilisés aux notions du capitalisme moderne, de la bonne gouvernance et de l'ambition de s'imposer dans un monde concurrentiel. L'Etat doit également soutenir les innovations technologiques dans certains domaines clés comme l'informatique et les technologies d'information et de communication.

Toutes ces actions se mettent en place dans un environnement de saine gouvernance qui est à maintenir quelque soit l'acteur, la structure ou l'activité concernée :

- la transparence dans les activités, la bonne information du public, le bon choix des ressources humaines à toutes les responsabilités et une saine concurrence dans cette perspective
- l'organisation des structures : mettre en place des manuels de procédures, donner à chacun une responsabilité avec des tâches, l'évaluer et publier cette évaluation en liant ses avantages à son efficacité
- la promotion du mérite et l'arrêt des avancements automatiques et systématiques
- le respect des lois, le soutien de la justice et la lutte contre les abus et autres manœuvres anti concurrentielles (corruption...).

Ces mesures sont de nature à permettre l'éclosion d'entreprises performantes capables de se battre contre les autres et de s'imposer. En s'imposant elles imposeront le pays qui pourra peu à peu apparaître comme un acteur économique régional plutôt qu'un sujet économique !