



LE SECTEUR PRIVE FACE A LA CRISE SANITAIRE : IMPACTS DE LA COVID-19 SUR LES PME AU MALI¹

Rapport final



GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (AfDB)

Direction générale du bureau régional de développement et de prestations de services pour l'Afrique de l'Ouest (RDGW)

Département d'économie-pays (ECCE)

Bureau pays du Mali (COML)

Septembre 2021

¹ Cette étude a bénéficié d'un financement de la Banque africaine de développement (BAD), dans le cadre de la redéfinition des priorités des activités hors prêts de la Banque, à la suite de l'apparition de la COVID-19 en 2020, pour soutenir ses pays membres régionaux. Toutefois, ce rapport ne reflète pas nécessairement les avis, politiques ou stratégies de la BAD. Toute erreur ou omission relève de la responsabilité exclusive du consultant.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX	i
LISTE DES FIGURES	i
LISTE DES ENCADRES	i
LISTE DES ANNEXES	i
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
RESUME EXECUTIF	iv
I. INTRODUCTION	1
II. COVID-19 AU MALI : EVOLUTION ET RELATION AVEC LA SITUATION ECONOMIQUE	3
II.1. Evolution de la pandémie de la COVID-19 au Mali.....	3
II.2. Situation macroéconomique au Mali avec la COVID-19.....	6
II.3. Situation des PME au Mali avec la COVID-19	9
III. ANALYSE DE L'IMPACT DE LA COVID-19 SUR LES PME AU MALI	10
III.1. Impact sur l'emploi	10
III.2. Impact sur le chiffre d'affaires des entreprises.....	12
III.3. Impact sur les charges financières et les dépenses	16
IV. LES CANAUX DE TRANSMISSION DE LA COVID-19 SUR LES PME AU MALI	16
IV.1. Accès aux marchés : un canal majeur	17
IV.2. Canaux de transmission évoqués selon les caractéristiques des entreprises	18
IV.3. Profil de risque et niveau de vulnérabilité relatif des entreprises	18
V. STRATEGIES D'ADAPTATION DES PME A LA COVID-19 AU MALI ET PERSPECTIVES	20
V.1. Soutiens des décideurs utiles mais de couverture faible et moins perceptibles	20
V.2. Mesures d'adaptation économiques des entreprises face à la COVID-19	21
V.3. Perspectives non reluisantes pour les entreprises.....	21
VI. PROPOSITION DE PLAN D'APPUI AUX PME AU MALI	23
VII. CONCLUSION	27
ANNEXE	28
REFERENCES	37

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Indicateurs macroéconomiques du Mali, 2019-2022

Tableau 2 : Gestion stratégique des employés

Tableau 3 : Probabilités de transition des entreprises en termes de chiffre d'affaires (en %)

Tableau 4 : Nombre de mois pour revenir à l'état pré-COVID-19 en termes de marché pour les entreprises (%)

Tableau 5 : Identification des domaines d'intervention prioritaires

Tableau 6 : Propositions de mesures complémentaires à l'appui des PME

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Evolution comparée de la COVID-19 au Mali et dans l'UEMOA

Figure 2 : Emploi et revenu salarié au Mali en période de COVID-19

Figure 3 : Effectif des salariés en 2019 et 2020, par branche d'activité et région

Figure 4 : Effectif des salariés en 2019 et 2020, selon d'autres éléments de profil

Figure 5 : Dynamique du chiffre d'affaires des entreprises

Figure 6 : Distribution du chiffre d'affaires perdu par secteur et par région

Figure 7 : Distribution du chiffre d'affaires perdu selon les caractéristiques des entreprises

Figure 8 : Pourcentage d'entreprises confrontées à des difficultés de supporter leurs charges financières

Figure 9: Les canaux de transmission des effets de la COVID-19 les plus fréquemment rapportés (% d'entreprises)

Figure 10: Synthèse des canaux de transmission des effets de la COVID-19 les plus fréquemment rapportés selon les types de PME

Figure 11 : Profil de risque des entreprises

Figure 12: Fréquence de réception des mesures d'accompagnement du gouvernement et de la BCEAO

Figure 13 : Stratégies les plus fréquentes d'adaptation des entreprises à la COVID-19

Figure 14 : Projection du bénéfice 2020 comparé à 2019

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1: Mesures préventives prises par le gouvernement malien

Encadré 2 : Vulnérabilité du Mali face au choc dû à la COVID-19

Encadré 3 : Finances et décision des entreprises (%) en raison de la COVID-19

Encadré 4 : Méthode d'évaluation du profil de risque

Encadré 5 : Classification des entreprises selon le profil de risque (1= risque plus élevé)

Encadré 6 : Classement par priorité et ciblage des entreprises

Encadré 7 : Plus fréquentes expressions des entreprises sur les mesures d'accompagnement à court et moyen termes nécessaires pour la pérennité des entreprises

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Mesures d'accompagnement au secteur privé et performances pré-COVID-19

Annexe 1.1 : Encadré A 1 : Mesures d'accompagnement du gouvernement au secteur privé et ses performances pré-COVID-19

Annexe 1.2 : Performance des entreprises au Mali et participation au commerce extérieur

Annexe 1.3 : Evolution des Ratios Chiffres d'affaires sur Emploi permanent des entreprises au Mali

Annexe 2 : Aperçu des PME/PMI affectées par la COVID-19 au Mali	
Annexe 2.1 : Figure A 1 : Poids des fournisseurs de matières premières/marchandises	
Annexe 2.2 : Figure A 2 : Poids des clients des PME/PMI enquêtées	
Annexe 2.3 : Figure A 3 : Situations économiques des entreprises (non) bénéficiaires des soutiens des autorités	
Annexe 2.4 : Figure A 4 : Evaluation des mesures prises par les autorités pour faire face à la COVID-19 (% des entreprises)	
Annexe 3 : Méthodologie de l'étude	
Annexe 4 : Impact de la COVID-19 sur les entreprises dans la littérature	

SIGLES ET ABREVIATIONS

AVD	Analyse de la viabilité de la dette
BAD	Banque africaine de développement
BCEAO	Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CA	Chiffres d'affaires
CNPM	Conseil national du patronat malien
CSSTP	Conseil supérieur du secteur privé
DNPME	Direction nationale des petites et moyennes entreprises
FMI	Fonds monétaire international
GHSI	Global Health Security Index
INFJ	Institut national de formation judiciaire
INSTAT	Institut national de la statistique
MPME	Micro petites et moyennes entreprises
MSC	MicroSave Consulting
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
PFR	Pays à faible revenu
PIB	Produit intérieur brut
PME/PMI	Petites et moyennes entreprises/industries
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SFD	Systèmes financiers décentralisés
STP	Secrétariat technique permanent
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine

RESUME EXECUTIF

1. Après avoir enregistré ses premiers cas confirmés de COVID-19 le 25 mars 2020, le Mali a connu une rapide propagation de la pandémie. Pour faire face à cette situation, le pays a pris, en mars et mai 2020, des mesures restrictives qui ont eu des effets négatifs sur l'activité. Globalement, la pandémie a affecté le secteur privé en causant une accélération du chômage technique et des pertes massives d'emplois estimées à 49,20% en 2020, occasionnant des pertes de chiffre d'affaires évaluées à 24,21%. Or, le secteur privé est fortement dominé par les petites et moyennes entreprises (PME) qui représentent 90% des entreprises. Etant donné que les PME sont orientées vers l'extérieur, tenant compte de leurs secteurs d'activités affectés par les mesures de restrictions et considérant leur état de faible performance avant la pandémie, elles sont ainsi très exposées aux effets de la crise sanitaire mondiale.

2. La présente étude se propose justement d'analyser l'impact de la crise sanitaire sur les PME pour informer la prise de décisions politiques et renforcer la résilience de ces entreprises. Cette analyse s'appuie sur une méthodologie basée sur des données primaires collectées à l'aide d'une enquête menée entre janvier et février 2021 auprès de 278 PME dans les secteurs du commerce (63%), de la fabrication (17%) et des services (20%), et établies dans les régions de Bamako (60%), Kayes (17%), Koulikoro (7%), et Sikasso (16%). Les données sont examinées en utilisant des méthodes d'analyse de statistique descriptive et d'analyse de contenu. Cette méthodologie a permis d'estimer l'effet du coronavirus sur 4 principaux agrégats pour lesquels les évidences empiriques rapportées par la littérature ont montré que les PME ont des difficultés, notamment : emploi, chiffre d'affaires, charges financières et dépenses.

3. Impact sur l'emploi. L'emploi dans les secteurs d'activités des PME connaît une forte contraction entre 2019 et 2020, diversement appréciée selon les caractéristiques des entreprises. Les résultats montrent que les entreprises opérant à Bamako et plus spécifiquement dans les branches d'activités de la fabrication ont enregistré une contraction plus élevée de leurs effectifs salariés en 2020, à hauteur de 25%. Dans les autres régions, la branche des services se révèle être la plus affectée par les pertes d'emplois, à proportion de 21%. Les entreprises gérées par des femmes et celles dirigées par des adultes âgés de 45 ans au moins, ainsi que celles exerçant leurs activités depuis au moins 10 ans, ont expérimenté une plus grande baisse de l'ordre de 18% en moyenne des effectifs de leurs salariés. La baisse des effectifs des salariés s'explique par la mise au chômage des employés. Près de 22% des 230 PME répondantes, ayant déclaré avoir au moins un salarié en 2019, ont licencié en moyenne 04 employés en 2020.

4. Impact sur le chiffre d'affaires. La crise sanitaire a touché les ventes de biens et de services des PME, et, avec plus d'acuité, celles ayant de faibles performances avant la pandémie. Les résultats indiquent que les pertes de chiffre d'affaires (CA) perdurent en 2020 et l'ampleur diverge selon les entreprises. Les pertes de CA sont évaluées à 38% en avril 2020 et à 39% en décembre 2020. Les entreprises de service et de commerce ont enregistré des pertes de CA plus importantes (39%) que celles de leurs homologues spécialisées dans la fabrication. Les PME opérant dans les régions autres que Bamako ont enregistré une baisse de CA plus élevée (46%) que celles implantées à Bamako. Les PME dirigées par des femmes ont enregistré des baisses de CA plus fortes (54%) que celles dirigées par des hommes, en décembre 2020.

5. Impact sur les charges financières et les dépenses. Les effets économiques négatifs de la crise sanitaire plongent les PME dans des difficultés d'ordre financier. Les résultats suggèrent que 75% des entreprises ont eu des difficultés à supporter leurs charges de fonctionnement et que 40% ont annulé ou reporté les achats d'actifs fixes neufs ou d'occasions. Les problèmes financiers les plus importants sont liés au paiement des salaires du personnel, du loyer et des factures d'eau et d'électricité.

6. Les canaux de transmission. L'accès limité aux marchés de biens et services s'est traduit par une perturbation de la chaîne d'approvisionnement durant la pandémie. Les entreprises ont connu une baisse de régime dans leurs activités, notamment en raison de la

baisse de leur clientèle (79%) et d'annulation de commandes (42%). Près de 42% des PME enquêtées rapportent avoir eu des difficultés avec les fournisseurs d'équipements ; 36% ont eu à faire face à des difficultés d'approvisionnement en matières premières ; et 15% étaient confrontées à des difficultés d'accès aux services financiers.

7. Profil de risque et niveau de vulnérabilité des entreprises. Les PME font face à des niveaux de risque et de vulnérabilité différenciés. Près de 2% des entreprises se retrouvent dans une situation de vulnérabilité extrême. En dehors de ces cas extrêmes, les entreprises de la branche commerce demeurent les plus vulnérables (29%). Une forte concentration d'entreprises provenant de cette branche se situe dans une situation de vulnérabilité comprise entre 22 et 41%, en référence au cas extrême de vulnérabilité. L'examen du profil de risque par rapport à d'autres caractéristiques montre que les entreprises les plus vulnérables aux effets négatifs de la COVID-19 sont celles situées à Kayes, celles dirigées par des personnes âgées de plus de 60 ans, et celles dont la durée de l'exercice de l'activité est en dessous de 10 ans.

8. Stratégies d'adaptation des PME à la COVID-19. Les soutiens des décideurs sont jugés utiles mais de couverture faible et moins perceptibles par les entreprises. Les appuis les plus fréquemment reçus par les PME sont liés aux avantages sur les factures d'électricité (98%) et d'eau (33%) et sur la fiscalité (26%). Cependant, les effets de ces appuis restent mitigés en général, en termes d'apport à l'emploi salarié et au chiffre d'affaires en fin 2020. En réalité, la majorité des entreprises (80%) ne semblent pas réellement avoir perçu un certain soulagement résultant de ces mesures d'accompagnement. Ces appuis généraux ne sont donc pas adaptés aux PME car ils ne tiennent pas compte de leurs caractéristiques qui induisent des effets hétérogènes. A titre d'illustration : **(i)** la majorité des PME de grande taille ne prévoient pas de fermeture de leurs activités et projettent même de retrouver, dans un court délai d'au plus trois mois, leur performance d'avant crise, alors que les autres PME se sont déclarées incertaines d'un retour à leur situation d'avant crise, suggérant ainsi une présomption de fermeture de leurs activités si la crise sanitaire persiste sans mesures adéquates ; **(ii)** les entreprises opérant dans les branches d'activités des services et celles intervenant à Koulikoro semblent être résilientes, tandis que les entreprises ayant une forte probabilité de vulnérabilité sont les PME évoluant dans le commerce, celles opérant à Kayes et celles de petite taille.

9. Proposition de plan d'appui pour la résilience des PME. L'appui du gouvernement aux PME doit être hétérogène, et tenir compte de critères liés aux caractéristiques des PME et justifiant un soutien sur la base du niveau de vulnérabilité de ces entreprises. Ainsi, sur la base de leur niveau de vulnérabilité, certaines PME auront besoin d'un appui immédiat plus que d'autres. L'appui aux entreprises nécessitera donc le ciblage des domaines d'intervention prioritaires, ainsi que les mesures d'accompagnement y afférentes. Cet appui peut suivre un processus à trois étapes : **(i)** s'appuyer sur un classement par priorité et selon le niveau de vulnérabilité des entreprises à cibler au premier niveau en fonction de la branche d'activité et en termes de priorité ; **(ii)** effectuer un ciblage en fonction de la situation géographique et/ou en fonction du genre et/ou de l'âge du gérant et/ou du nombre d'années d'exercice de l'activité ; **(iii)** prendre des mesures de soutien au regard des risques potentiels auxquels les entreprises font face, mais aussi de leurs propres opinions des mesures nécessaires souhaitées. A cet effet, la pérennité des entreprises face à la crise sanitaire nécessite, à court et moyen termes, la résolution des contraintes d'ordre financier liées à l'accès au financement, la réduction ou l'exonération des impôts, la baisse des coûts relatifs à l'opérationnalisation des entreprises. Les mesures d'accompagnement doivent aussi passer par le soutien à l'emploi qui est affecté par la pandémie. En outre, le maintien des activités des PME nécessite des mesures structurelles complémentaires visant à amortir les chocs d'offre et de demande et à rendre plus favorable l'environnement des affaires. La présente étude discute, en détails, des modalités opérationnelles du plan de renforcement de la résilience des PME affectées par la crise sanitaire.

I. INTRODUCTION

1. Les petites et moyennes entreprises (PME) sont le moteur du tissu économique au Mali. Le secteur privé du Mali est dominé par les PME qui représentent 90% des entreprises du pays (Direction nationale des PME, DNPME, 2021a et 2021b). En dépit de leur caractère largement informel (80% des PME sont informelles², DNPME, 2021a et 2021b), les PME contribuent pour 55% du PIB, 98% de la valeur ajoutée du secteur primaire, 22% de celle du secteur secondaire, 66% de celle du secteur tertiaire (Institut national de la statistique, INSTAT, 2017) et 96% de l'emploi total (Friedrich Ebert Stiftung, FES, 2018).

2. L'écosystème des PME au Mali est dominé par les entreprises individuelles. Les entreprises individuelles comptent pour 81% des PME, suivies des sociétés à responsabilité limitée pour 15,20%, en 2020 DNPME, 2021a). Les PME ayant d'autres statuts juridiques, notamment les groupements d'intérêt économique, les sociétés anonymes, les coopératives et les autres, représentent, chacune, moins de 3% de l'ensemble des PME du pays.

3. L'écosystème des PME maliennes est aussi marqué par une forte hétérogénéité et une grande disparité géographique. Le rapport de DNPME (2019) montre un degré d'hétérogénéité élevé des PME puisque 95,7% des entreprises ont une taille micro, 3,6% une taille petite et 0,7% une taille moyenne, en 2019. En termes de localisation géographique, la majorité des PME sont concentrées dans le district de Bamako (37,1%), suivi des régions de Sikasso (19,6%), Kayes (18,2%), Ségou (11,9%) et Mopti (9,9%) (INSTAT, 2019). Par contre, les PME sont très faiblement représentées dans les autres régions, avec moins de 2%.

4. La majorité des PME au Mali interviennent dans des activités à prédominance commerciale. Des données récentes (Secrétariat technique permanent du Conseil supérieur du secteur privé, STP/CSSP, 2019) montrent que 65% des PME du pays ont, comme activité principale, le commerce. D'autres activités, portant sur les services et la fabrication, occupent 13,8% et 11,7% des PME, respectivement. Ces trois activités représentent plus de 90% des activités des PME³.

5. Les PME du Mali sont orientées vers l'extérieur à des proportions diverses. La Banque mondiale (2016)⁴ indique que plus de 50% des PME dans le secteur manufacturier utilisent des intrants matériels et/ou fournitures d'origine étrangère, dont 94% pour les moyennes entreprises et 61% pour les petites entreprises. En revanche, moins de 25% des PME exportent leurs produits (au moins 1% des ventes), dont 6% pour les petites entreprises et 21% pour les moyennes entreprises (Annexe 1.2).

6. Le cadre institutionnel d'organisation des PME au Mali est assuré par l'Etat et des structures d'appui publiques. Le gouvernement a créé, en 2019, le Ministère de la promotion de l'investissement privé, des PME et de l'entrepreneuriat national chargé de mettre en place un environnement institutionnel propice aux PME à travers des réformes. L'Etat a aussi créé, en

² Le caractère informel des PME se traduit par l'absence d'une comptabilité régulière et la gestion familiale de l'entreprise.

³ Les activités commerciales incluent le commerce de détail en magasin spécialisé de produits alimentaires, de boissons et tabacs manufacturés, de détail en magasin non spécialisé et de gros de textiles, d'habillement et de chaussures. Les activités de fabrication ou industrielles sont principalement constituées par la fabrication d'articles d'habillement, d'ouvrages en bois, d'ouvrages en métaux, et de pain/pâtisserie. Les autres activités de service regroupent en majorité les activités de coiffure et soin de beauté, les activités de réparation de biens personnels et domestiques et les activités de lavage et de nettoyage de textiles.

⁴ <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2016/mali>.

2019, une Direction nationale des PME chargée d'élaborer la politique nationale de promotion et de développement des PME et d'assurer la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre. En outre, plusieurs structures d'appui publiques aux PME existent au Mali, avec pour rôle de fournir des services non financiers et des services essentiels de développement d'opportunités d'affaires aux PME⁵. Cependant, conformément aux directives régionales, dans l'espace de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), le gouvernement malien envisage la fusion des différentes structures d'appui publiques aux PME en une Agence unique et forte dénommée Agence nationale des PME (DNPME, 2020a).

7. La motivation de réaliser la présente étude est liée aux implications négatives de la COVID-19 sur les PME au Mali. La pandémie a révélé la faible capacité de résilience des PME maliennes, se traduisant par une énorme baisse du nombre de PME, passant de 12 864 PME en 2019 à 1 666 PME en 2020 (DNPME, 2021a). Plus généralement, les PME maliennes ont une faible durée de vie puisque plus de 90% de ces entreprises disparaissent au bout de 5 ans d'activités (DNPME, 2020a). Par conséquent, compte tenu de l'importance des PME dans l'activité économique, il est d'une impérieuse nécessité de mettre en place un plan de renforcement de la résilience de ces entreprises. Cette étude revêt donc un intérêt politique particulier en ce sens qu'elle se propose de fournir une analyse plus approfondie de l'impact de la pandémie sur les PME afin de déterminer des stratégies pour renforcer leur résilience. En réalité, la vision du plan stratégique de développement des PME du Mali est de disposer, à l'horizon 2025, de PME « compétitives, créatrices de richesses et d'emplois ».

8. Financée avec les ressources de la Banque africaine de développement (BAD), la présente étude a pour but de fournir un appui technique à la Direction nationale des PME du Mali (DNPME). A la suite de l'apparition de la COVID-19 en 2020, la Banque avait opéré une nouvelle priorisation de ses activités hors prêts, en mettant l'accent sur celles liées à cette pandémie, avec un focus sur une approche axée sur la demande. C'est dans ce cadre que le Mali a été sélectionné parmi les pays bénéficiaires de ressources de la Banque pour financer cette étude, suite à une requête formulée par la DNPME. La finalité de cette étude est de soumettre, à la DNPME, une proposition technique de plan de renforcement de la résilience des PME affectées par la COVID-19⁶. En effet, la présente étude ambitionne d'apporter des évidences factuelles pour évaluer les conséquences de la COVID-19 sur les PME au Mali afin d'informer la prise de décisions politiques. Le soutien à fournir aux entreprises, en période de crise sanitaire mondiale, devrait être orienté au-delà de l'approche classique qui se focalise sur le seul critère de la taille des entreprises. Pour des entreprises de caractéristiques différentes, l'appui le plus efficace en leur faveur nécessite d'opérer des choix ciblés appropriés fondés sur des données probantes (Adian et al., 2020). Plus spécifiquement, cette étude vise à : **(i)** cartographier les risques susceptibles d'impacter le développement des PME ; **(ii)** évaluer quantitativement les impacts de la COVID-19 sur les PME aux plans économique et fonctionnel ; **(iii)** définir le profil des PME impactées par la pandémie ; **(iv)** déterminer les canaux par lesquels ces

⁵ A titre d'illustration, on peut citer les structures d'appui publiques suivantes : Agence pour la promotion des investissements au Mali ; Assemblée pérennante des chambres de métiers du Mali (APCMM) ; Assemblée pérennante des chambres d'agriculture du Mali (APCAM) ; Fédération nationale des artisans du Mali (FNAM) ; Cellule d'appui à l'entrepreneuriat agricole ; Commissariat au développement institutionnel (CDI).

⁶ Globalement, la DNPME souhaitait que la Banque finance une étude plus élargie en considérant, en plus des questions économiques et financières, d'autres préoccupations supplémentaires notamment d'ordre juridique et sociologique. Toutefois, en raison des ressources financières limitées qui ont été accordées au Mali, cette étude n'a pas pu couvrir les considérations juridiques et sociologiques, et donc le Bureau pays de la Banque au Mali s'est focalisé seulement sur les aspects économiques pour formuler une proposition technique de renforcement de la résilience des PME affectées par la COVID-19, tout en espérant que d'autres partenaires financiers du Mali financeront les préoccupations juridiques et sociologiques.

entreprises sont affectées par la COVID-19 ; et (v) proposer des stratégies spécifiques permettant de minimiser, à court et moyen termes, l'impact de la pandémie sur les PME et de prévenir d'éventuelles crises.

9. Sur le plan méthodologique, la réalisation de cette étude est essentiellement basée sur la collecte de données primaires, à l'aide d'une enquête sur le terrain effectuée auprès d'un échantillon de PME opérant au Mali. Les données sont examinées en utilisant des méthodes d'analyse de statistique descriptive et d'analyse de contenu. Une revue documentaire a permis de mieux comprendre la situation des entreprises au Mali, et de préparer des outils plus adaptés pour la collecte des données (voir la méthodologie développée en Annexe 3). L'étude porte sur un échantillon de 278 entreprises identifiées dans le répertoire des entreprises provenant de la base de données du Secrétariat technique permanent (STP), et réparties dans les régions de Bamako (60%), Kayes (17%), Koulikoro (7%), et Sikasso (16%), suivant des branches d'activité liées au commerce (63%), à la fabrication (17%) et aux services (20%)⁷. Ces 4 régions comptent pour 76,2% des PME au Mali, et sont donc largement représentatives des PME du pays. En plus de répondre au souci d'éviter les zones de conflits inaccessibles, le choix de ces régions se justifie par le fait que : (i) la majorité des PME sont concentrées à Bamako, comme indiqué ci-dessus ; (ii) Kayes et Sikasso constituent les deux principaux corridors par lesquels passent les produits d'importation du Mali ; (iii) Koulikoro est la région la plus proche de Bamako, à moins de 70 kilomètres. Toutes les entreprises de l'échantillon sont formelles et privées, dont 92% sont des entreprises individuelles, à forte dominance PME (95%) et majoritairement gérées par des hommes (93%) et des jeunes ayant un âge compris entre 30 et 45 ans (52%). Les entreprises enquêtées ont une ancienneté de 12 ans d'activités en moyenne, dont 50% ont au moins 10 ans.

10. Ce rapport est organisé comme suit. La section II met en exergue l'évolution de la COVID-19 au Mali, et présente la situation économique du pays en relation avec la pandémie. La section III analyse l'impact de cette pandémie sur les PME. La section IV met en évidence les canaux de transmission de la COVID-19 sur l'économie. La section V présente des stratégies d'adaptation à la COVID-19 et les perspectives des entreprises. La section VI propose un plan d'appui supplémentaire aux entreprises. La section VII conclut l'étude.

II. COVID-19 AU MALI : EVOLUTION ET RELATION AVEC LA SITUATION ECONOMIQUE

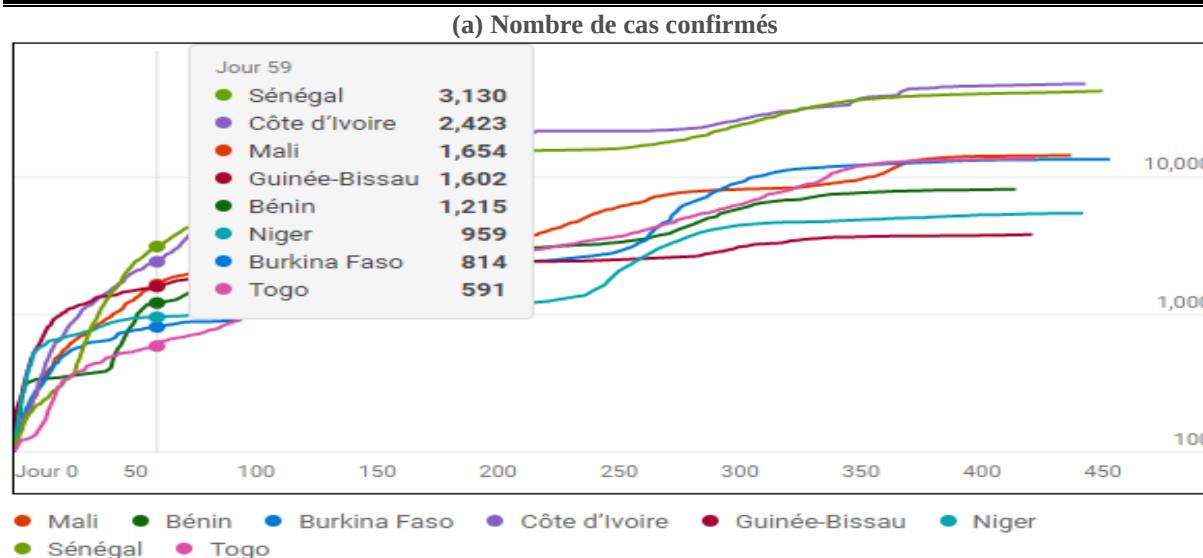
II.1. Evolution de la pandémie de la COVID-19 au Mali

11. Après avoir enregistré ses premiers cas confirmés de COVID-19 le 25 mars 2020, le Mali a connu une rapide propagation de la pandémie. Initialement estimé à 02 cas positifs à cette date, le nombre de cas confirmés est passé à 105 à la date du 11 avril 2020, positionnant le Mali au rang de 5^{ème} pays le plus touché dans l'UEMOA. A la date du 09 juin 2020, le Mali était classé au 3^{ème} rang, avec un cumul de 1654 cas confirmés sur une durée d'environ sept mois. Le Mali a maintenu cette position sur une période de 42 jours, à partir du 17 avril 2021 (Figure 1a). La situation critique engendrée par la crise sanitaire au Mali est illustrée par le nombre croissant de décès occasionnés et la position qu'occupe le pays par rapport à ses homologues de l'UEMOA en termes de taux de décès liés à la COVID-19 (Figure 1b). Toutefois, les mesures de restrictions ont contribué à contenir la propagation du virus entre

⁷ En plus de ces 4 régions, la DNPME avait souhaité que deux autres régions, notamment Ségou et Mopti, soient prises en compte dans l'échantillon. Cependant, en raison des contraintes budgétaires de l'étude, combinées à la situation à risques à Ségou et Mopti, ces deux régions n'ont pas pu être intégrées dans cette étude.

mars et juin 2020, puis de stabiliser la situation entre juillet et octobre 2020, avec moins de 100 nouveaux cas positifs par semaine. Mais, le relâchement dans l'application des gestes barrières ont favorisé l'apparition d'une seconde vague de contamination en décembre 2020. Cependant, plus récemment, la propagation de la pandémie est en train de baisser fortement dans le pays, avec un nombre de cas journaliers variant entre 6 et 21 au cours de la semaine 20-24 septembre 2021. A la date du 24 septembre 2021, le cumul des cas confirmés s'élevait à 15 130, pour un total de 547 décès. Ces chiffres classent le Mali aux 5^{ème} et 3^{ème} rangs au sein de l'UEMOA en termes de nombre de cas positifs et de taux de létalité, respectivement.

Figure 1 : Evolution comparée de la COVID-19 au Mali et dans l'UEMOA



Note : L'axe X indique le nombre de jours qui se sont écoulés depuis la confirmation de plus de 100 cas dans chaque pays. L'axe Y indique le nombre total de cas confirmés.



Note : Evolution depuis le 1^{er} mars 2020. L'épaisseur des traits est proportionnelle au nombre de décès. L'axe Y indique le rang.

Source⁸ : DC · OMS · ECDC · Wikipédia · The New York Times.

⁸ <https://www.bing.com/search?q=%C3%A9volution+covid+19%2C+Mali&qsn&form=QBRE&sp=-1&pq=%C3%A9volution+covid+19%2C+mali&sc=1-24&sk=&cvid=DFA2BC47A28944EBA9A2700EAF4A9A6> (Site internet consulté le 24 juin 2021).

12. Ces expériences tendanciennes sur la pandémie de la COVID-19 s'observent dans des conditions de santé publique déjà critiques avant même la crise sanitaire. Le système de santé et les autres services sociaux sont caractérisés par une fragilité. Avant la pandémie, le secteur de la santé souffrait d'une insuffisance de ressources financières et humaines, de capacités institutionnelles et d'infrastructures limitées et de systèmes d'information sanitaire faibles (Nations Unies, 2020). Le Mali serait déjà prédisposé à une condition de vulnérabilité forte quant à la qualité de son système de santé, dans la mesure où, selon les estimations du Fonds monétaire international (FMI, 2020), l'indice mondial de sécurité sanitaire (*Global Health Security Index*, GHSI)⁹ du pays serait inférieur à 33,3. En outre, sur la base de l'outil *Country Resilience and Fragility Assessment* (CRFA) de la BAD, la très faible capacité de fourniture de services publics du Mali, incluant la santé et la nutrition, s'est dégradée, passant de 1,9 en 2018 à 1,8 en 2020¹⁰. Cette faiblesse des conditions de sécurité sanitaire peut constituer une menace contre la formation du capital humain, et donc contre le développement des entreprises à travers la diminution de la main-d'œuvre du fait des maladies ou des décès.

13. Face à cette situation, le gouvernement malien a pris, en mars et mai 2020, des mesures préventives d'atténuation et d'endiguement. Ces mesures sont similaires à celles prises par plusieurs autres pays africains en vue de contenir la propagation de la COVID-19 (Encadré 1). Ces mesures étaient nécessaires en raison des projections négatives du FMI (2020) relatives aux profondes répercussions économiques de la pandémie en Afrique subsaharienne. En plus de ces mesures, le Mali a intensifié les tests et renforcé le suivi des personnes contacts. Le pays a aussi élaboré un plan national de vaccination, en souscrivant à l'initiative COVAX. Lancée le 31 mars 2021, la campagne de vaccination se poursuit, avec les résultats suivants notés à la date du 24 septembre 2021 : 398 000 doses administrées, 86 477 personnes complètement vaccinées, représentant 0,44% de la population.

Encadré 1 : Mesures préventives prises par le gouvernement malien

Mars 2020

- Suspension des vols commerciaux (sauf les vols de fret)
- Fermeture des frontières terrestres
- Couvre-feu de 21h00 à 05h00
- Suspension des rassemblements publics
- Interdiction des rassemblements sociaux sportifs, culturels et politiques de plus de 50 personnes
- Fermeture des discothèques et bars
- Fermeture des écoles (initialement prévue jusqu'au 09 mai)
- Horaires de travail dans l'administration publique réorganisés (se termine plus tôt à 14h30)
- Ouverture des marchés de 06h00 à 16h00

Mai 2020

- Port obligatoire du masque dans les espaces publics
- Prorogation jusqu'au 02 juin de la fermeture des écoles et universités
- Levée du couvre-feu sur l'étendue du territoire national

Source : Nations Unies, Mai 2020.

<https://public.tableau.com/app/profile/dca.domie/viz/COVID-19MONDEClassementdespayspartauxdedcslisauCOVID/ClassementparTauxdcs> (Site internet consulté le 24 juin 2021).

⁹ L'indice GHS est la première évaluation complète des capacités de sécurité sanitaire mondiale dans 195 pays. Toutes les données sont normalisées sur une échelle de 0 à 100, où la valeur 100 représente les meilleures conditions de sécurité sanitaire. En 2019, le Mali occupait le rang de 145^{ème} sur 195 pays.

¹⁰ L'outil CRFA de la BAD porte sur une échelle de valeurs allant de 1 à 6. Une valeur proche de 1 signifie une très faible capacité, alors qu'une valeur voisine de 6 implique une très forte capacité.

II.2. Situation macroéconomique au Mali avec la COVID-19

14. Au début de la crise sanitaire, les projections du Fonds monétaire international (FMI, 2020) présageaient de profondes répercussions économiques pour le Mali. Le FMI avait estimé que ces répercussions s'opèrent à travers les chocs sur les échanges commerciaux, le resserrement des conditions financières mondiales et les chocs sur les cours des produits de base. Le Mali serait prédisposé à une condition de vulnérabilité moyenne, en rapport avec sa dépendance au tourisme et à la note de sa dette (Encadré 2). Le secteur touristique contribue entre 2% et 5% du PIB et représente entre 5% et 30% des exportations. Selon l'analyse de la viabilité de la dette (AVD) des pays à faible revenu (PFR), le Mali présenterait un risque de surendettement modéré. Le Mali serait dans une condition de vulnérabilité faible en ce qui concerne les échanges commerciaux et les conditions financières, comme l'illustrent différents indicateurs macroéconomiques.

Encadré 2 : Vulnérabilité du Mali face au choc dû à la COVID-19

■	Conditions financières mondiales (eurobonds non émis)
■	Liens commerciaux avec la Chine et l'Europe (Imp. et Exp. < 10% du PIB 2018)
■	Variation des termes de l'échange (amélioration attendue en 2020)
■	Pays dépendant du tourisme
■	Note de la dette selon l'AVD des PFR
	Vulnérabilité moyenne
	Faible vulnérabilité

Source : Des auteurs, adapté de FMI (2020).

15. A la suite de la bonne dynamique de croissance économique qu'a connu le Mali avant la pandémie de la COVID-19, son économie est entrée en récession en 2020. Entre 2014 et 2019, le taux de croissance du PIB réel est passé de 3,2% à 5% (Chambre consulaire régionale, CCR-UEMOA, 2020). Cependant, la pandémie de la COVID-19, associée au coup d'État d'août 2020, a fait passer cette forte croissance à une récession qui s'est traduite par un recul du PIB réel de 2% en 2020 (BAD, 2021 ; FMI, 2021b et 2021c), contre une contraction de 1,9% de la croissance de l'Afrique subsaharienne (FMI, 2021a). Toutefois, les nouvelles projections de l'INSTAT, établies en juillet 2021, tablent sur une récession de moindre ampleur, de l'ordre de 1,2% pour le Mali en 2020. Cette récession est liée à : **(i)** un repli significatif de 3,5% de la croissance du secteur secondaire causé par le ralentissement des approvisionnements de certaines industries, **(ii)** une forte baisse de 5,5% de la croissance du secteur tertiaire consécutive aux mesures de restrictions, **(iii)** une chute des exportations nettes due à la faiblesse de la demande mondiale, **(iv)** un resserrement des investissements publics dû à la réorientation des ressources des programmes publics vers les secteurs sociaux, **(v)** une baisse des investissements privés induite par les difficultés des entreprises, et **(vi)** une réduction de la consommation causée par les pertes d'emplois (BAD, 2021). En revanche, la croissance du PIB réel devrait se redresser à 4,9% en 2021 et 5,7% en 2022, stimulée par la réouverture de l'économie et le rebond des exportations grâce à la reprise de la demande mondiale qui entraînerait la hausse des cours des produits de base. Ces perspectives de croissance dépendent

d'une transition politique stable, surtout de la capacité du pays à organiser les élections générales à l'échéance prévue en février 2022, conformément au calendrier consensuel initial. Bien que le Mali ait connu un nouveau coup d'Etat le 24 mai 2021, ces troubles politiques ne devraient pas avoir d'impact sur ces perspectives de croissance puisque, cette fois-ci, des sanctions économiques internationales n'ont pas été prises.

Tableau 1 : Indicateurs macroéconomiques du Mali, 2019-2022

	2019	2020	2021	2022
Croissance du PIB réel (Variation annuelle en %)	4,8	-2,0	4,0	6,0
Inflation (Indice des prix à la consommation) (Variation annuelle en %)	-2,9	0,6	1,7	2,0
Solde budgétaire global, dons compris (% du PIB)	-1,7	-5,5	-5,5	-4,5
Dettes publiques (% du PIB)	40,5	44,1	46,1	46,8
Solde extérieur courant, dons compris (% du PIB)	-4,8	-2,0	-4,1	-4,4

Source : FMI (2021b).

16. La crise sanitaire a généré une pression inflationniste pour le Mali. Sur la période 2014-2019, le taux d'inflation a respecté la norme communautaire en se situant entre 2,7% et 0,4%. En 2019, l'inflation a chuté de 2,9% grâce à une production céréalière record. Cependant, les perturbations de l'offre et des circuits de distributions, causées par les mesures de lutte contre la COVID-19, ont impulsé une hausse du taux d'inflation, pour l'année 2020, à 0,6% (FMI, 2021b) ou à 0,7% selon les récentes projections de l'INSTAT de juillet 2021, mais en dessous de la norme communautaire fixée à 3% dans l'UEMOA. Cette remontée de l'inflation devrait se poursuivre en 2021 avec un taux de 2,2% qui devrait se stabiliser en 2022, mais resterait à l'intérieur de la plage cible de la BCEAO. Cette remontée est alimentée par l'inflation importée liée à la hausse des cours du pétrole, l'augmentation du prix de la farine malgré les prévisions de hausse de la production céréalière. Ces perspectives d'inflation ne devraient pas être impactées par les troubles politiques du 24 mai 2021 car la production et la demande nationales ne sont pas affectées en raison de l'absence de sanctions économiques.

17. Le déficit budgétaire du Mali s'est fortement détérioré, avec la pandémie. Le déficit budgétaire s'est creusé, passant de 1,7% du PIB en 2019 à 5,5% du PIB en 2020, principalement à cause de la baisse des recettes fiscales (de 1,6 point de pourcentage du PIB pour se situer à 17,9% du PIB) et de la forte hausse des dépenses budgétaires (de 3,4 points de pourcentage du PIB pour atteindre 26,5% du PIB). Les besoins de financement pour 2020 seraient couverts à 97,3% par un appui budgétaire du FMI de 40%, de la Banque mondiale de 42%, de la BAD de 9,8% et de la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) de 5,5% (BAD, 2021). Le déficit budgétaire devrait s'améliorer à -2,1% du PIB en 2021 et -1,8% en 2022 du fait de la relance des recettes fiscales induite par la reprise de l'activité économique et la poursuite des réformes. Cette perspective de déficit budgétaire ne devrait pas être affectée par le coup d'Etat du 24 mai 2021 qui n'a perturbé ni la mobilisation des ressources ni les dépenses publiques. En effet, la crise politique ne devrait pas avoir d'effet sur les activités des Régies financières qui poursuivent la mise en œuvre des réformes fiscales et, par ailleurs, le pays continue d'émettre des titres publics sur le marché financier régional en l'absence de sanctions économiques.

18. La pandémie a accéléré le taux d'endettement public du Mali. La dette publique devrait augmenter de 40,5% du PIB en 2019 à 44,1% du PIB en 2020 (FMI, 2021b) ou 47,5% du PIB en 2020 d'après les nouvelles projections de l'INSTAT de juillet 2021 (mais largement en deçà du plafond régional fixé à 70%), en réponse aux crises sanitaire et politique. Cependant, globalement, l'analyse de la viabilité de la dette du FMI et de la Banque mondiale stipule que le Mali enregistre un risque de surendettement modéré (FMI, 2021c). Toutefois, la forte hausse

de la dette intérieure, à 17,7% du PIB en 2020 contre 14% en 2019, est une préoccupation majeure pour le secteur privé, combinée au risque lié à la concentration élevée de sa maturité (60% arrivent à échéance entre 2021 et 2023), induisant une grande pression sur les finances publiques (BAD, 2021). Cependant, les nouvelles projections de l'INSTAT de juillet 2021 tablent sur une baisse du taux d'endettement public à 28,6% du PIB en 2021 et 26,2% en 2022, en liaison avec la mise en œuvre du nouveau Plan d'actions du gouvernement de transition (PAG 2021-2022) adopté le 02 août 2021 (après le coup d'Etat de mai 2021) et qui réduit les axes prioritaires du PAG 2020-2022 initial de 6 à 4. En outre, le Mali a bénéficié de liquidités supplémentaires sous forme de ressources concessionnelles au titre des Droits de tirages spéciaux (DTS) du FMI, pour 142 milliards de FCFA, soit 1,3% du PIB, pour financer son agenda post-COVID. Ces ressources, qui représentent la troisième plus importante allocation au sein de l'UEMOA, après la Côte d'Ivoire et le Sénégal, alimentent la dette à long terme du pays puisqu'elles sont octroyées sur une période de 20 ans, avec un très faible taux de 0,05%.

19. En contraste aux autres indicateurs macroéconomiques sus-présentés, le Mali a expérimenté une amélioration du déficit du compte courant, en dépit de la crise sanitaire. en 2020 résultant d'une amélioration des termes de l'échange combinée à la baisse de la demande des importations. Le déficit du compte courant est passé de 4,8% du PIB en 2019 à 2% du PIB en 2020 (FMI, 2021b) ou à 1,7% du PIB en 2020 d'après les nouvelles projections de INSTAT en raison d'une baisse massive de 14,09% des importations et d'une légère diminution de seulement 0,27% des exportations soutenue par l'appréciation de l'or en 2020 (BAD, 2021). Selon les projections de l'INSTAT établies en juillet 2021, cette amélioration du déficit du compte courant devrait se poursuivre en 2021 avec un niveau de 1,1% du PIB en raison de la reprise des exportations soutenue par la relance des industries extractive. Par contre, le déficit du compte courant se détériorerait à -2,3% en 2022, en rapport avec le renchérissement de la facture pétrolière et l'augmentation des importations liées aux investissements publics de développement. La crise politique du 24 mai 2021 ne devrait pas impacter sur ces perspectives de déficit du compte courant en raison de l'absence de sanctions économiques, et donc les exportations, les importations et les transferts ne sont pas affectés.

20. Le système bancaire malien est resté résilient durant la crise sanitaire. Malgré la pandémie combinée à la crise politique du 18 août 2020, la résilience du système bancaire s'est consolidée en 2020 en raison de l'amélioration de la qualité du portefeuille, avec une baisse de -1,4% du taux net de dégradation du portefeuille, passant de 5,5% en 2019 à 4,1% en 2020 (Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, BCEAO, 2021). De plus, à fin 2020, sur les 17 établissements de crédit que compte le Mali, les 15 sont conformes au dispositif prudentiel. Toutefois, le secteur bancaire reste confronté au risque de concentration puisque l'encours octroyé aux 50 plus grosses entreprises représentent 41,0% des crédits à l'économie en 2020. L'adoption d'une politique monétaire accommodante par la BCEAO pour soutenir l'activité ne s'est pas traduite par un resserrement du crédit au secteur privé qui a plutôt augmenté de 4,6% en 2020, en relation avec l'appui apporté par le gouvernement au Fonds de garantie du secteur privé (FGSP). A la suite du coup d'Etat du 24 mai 2021, la BCEAO n'avait pas fermé ses succursales au Mali et, donc, les activités du système bancaire n'ont pas été entravées car les banques maliennes continuent d'avoir accès à leurs dépôts à la BCEAO, et d'opérer des opérations interbancaires, des compensations bancaires et des transferts d'argent hors du pays. Mais, les projections de l'INSTAT de juillet 2021 indiquent une baisse du crédit à l'économie à 2 305,7 milliards de FCFA en 2021 contre 2 807,9 en 2020, avant de connaître une reprise à la hausse à 2 425 milliards de FCFA en 2022. La dynamique de conformité du système bancaire au respect du dispositif prudentiel devrait se poursuivre en 2021 et 2022, et, ainsi, ne devrait pas être remise en cause par les turbulences politiques de mai 2021.

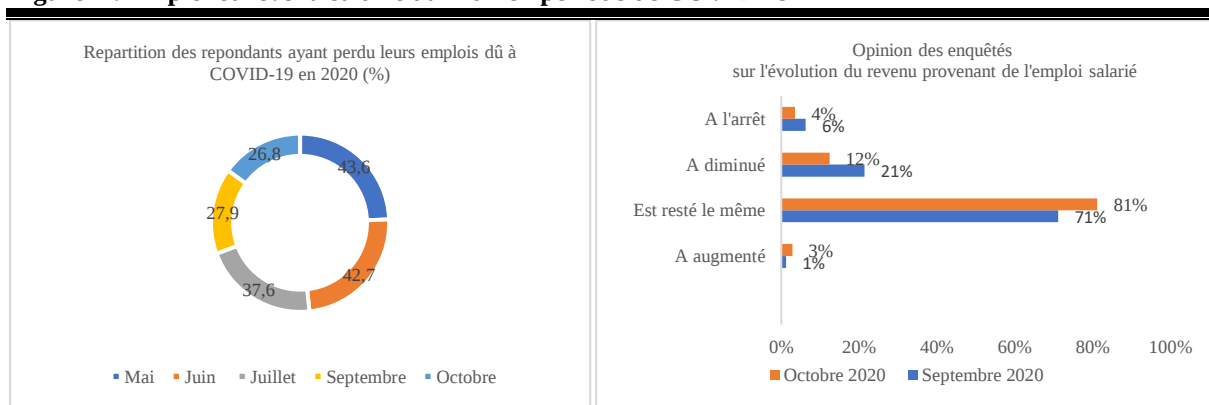
II.3. Situation des PME au Mali avec la COVID-19

21. L'orientation des PME maliennes vers l'extérieur les a rendues potentiellement vulnérables à la pandémie. Comme indiqué dans les précédentes sections, 50% des PME dans le secteur manufacturier utilisent des intrants d'origine étrangère, tandis que moins de 25% des PME exportent leurs produits. Ces PME sont ainsi susceptibles d'être affectées par la crise sanitaire mondiale, principalement à travers le canal des importations pour les entreprises manufacturières utilisant des fournitures d'origine étrangère. Plus spécifiquement, les PME de taille moyenne sont les plus orientées vers l'extérieur dans la mesure où 94% d'elles importent des intrants (contre 61% des petites PME) et 21% d'elles exportent leurs produits (contre 6% des petites PME), ce qui les rend plus exposées à la crise de la COVID-19 (Annexe 1.2).

22. Les PME maliennes présentent des performances globales hétérogènes. Peu de PME ont pu enregistrer une hausse tendancielle de leurs principaux agrégats (Conseil national du patronat du Mali, CNPM, 2018) : **(i)** les petites entreprises, en général, ont maintenu des niveaux de productivité des emplois au-dessus de ceux de 2015 sur les 3 dernières années consécutives, soit une progression de +14 points d'indice en 2018 ; alors que **(ii)** les performances en termes de chiffres d'affaire/emploi permanent des moyennes entreprises sont en régression depuis 2015, pour atteindre -24 points d'indice en 2018 (Annexe 1.3). Par conséquent, en raison de la persistance de la crise sanitaire et de l'incertitude sur la fin de la pandémie, les PME du Mali sont fortement exposées. L'état de faible performance, dans lequel la majorité des entreprises maliennes se trouvaient avant la crise sanitaire (CNPM, 2018), pourrait favoriser la transmission rapide des effets négatifs résultant de la COVID-19.

23. La pandémie a conduit l'économie malienne à subir une accélération du chômage technique et des pertes massives d'emplois. Ces contreperformances de l'activité économique sont plus perceptibles dans les couches sociales les plus affectées (Nations Unies, 2020). Globalement, le CNPM a reporté, en 2020, des pertes de 5 394 emplois sur 10 964 enregistrés, soit des pertes estimées à 49,20%, occasionnant des pertes de chiffre d'affaires évaluées à 24,21% représentant 10 072 248 048 FCFA. Les ménages, qui tirent leurs revenus de secteurs affectés par la COVID-19 tels que le tourisme et les activités connexes, sont plus susceptibles d'être confrontés au risque de chômage ou de perte de revenu. Ce risque est encore plus grand chez les femmes qui sont plus représentées dans les activités d'hôtellerie et de restauration (71% des travailleurs) et les activités de commerce de détail (63% des travailleurs). Les jeunes de 15 à 35 ans, qui représentent 69% des emplois informels du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, sont aussi impactés négativement (Nations Unies, 2020).

Figure 2 : Emploi et revenu salarié au Mali en période de COVID-19



Source : Des auteurs suivant les données de INSTAT (2020a et 2020b). Enquête auprès des ménages sur les impacts de la Covid-19 au Mali (août et novembre 2020).

24. Dans le but de soulager la trésorerie des entreprises et de préserver leurs emplois et leurs capacités de production, le gouvernement du Mali et la BCEAO¹¹ ont adopté des mesures fiscales, douanières et financières pour accompagner le secteur privé ainsi que des mesures d'accompagnement des entreprises. Ces mesures comprennent spécifiquement : **(i)** une dotation au Fonds de Garantie du secteur privé (FGSP) d'un montant de 20 milliards de FCFA pour garantir l'accès au crédit des PME, des industries et de certaines grandes entreprises affectées par la pandémie ; **(ii)** des remises d'impôts, au cas par cas et secteur par secteur, bénéficiant aux entreprises privées impactées par les mesures de prévention contre la COVID-19, en l'occurrence les secteurs les plus touchés comme les filières touristiques (hôtellerie, voyages et restauration), culturelles et les transports ; et **(iii)** les reports d'échéance, sans pénalités, des crédits de toutes les entreprises affectées dans l'UEMOA, à la suite des instructions données par la BCEAO aux banques commerciales (Encadré A.1 en Annexe 1).

III. ANALYSE DE L'IMPACT DE LA COVID-19 SUR LES PME AU MALI

25. L'analyse de l'impact de la pandémie du coronavirus sur les PME au Mali s'appuie sur une méthodologie basée sur des données primaires. Cette méthodologie, qui est décrite dans l'introduction et détaillée dans l'Annexe 3, utilise des données collectées à l'aide d'une enquête menée entre janvier et février 2021 auprès de 278 PME exerçant leurs activités dans les secteurs du commerce, de la manufacture et des services, et établies dans les régions de Bamako, Kayes, Koulikoro, et Sikasso. Les données sont analysées grâce à des statistiques descriptives et graphiques produits par les logiciels d'analyse statistique (Stata et Microsoft Excel) et d'analyse de contenu (NVivo).

26. La crise sanitaire a touché, d'une manière ou d'une autre, beaucoup d'entreprises dans l'exercice de leurs activités. Environ 85% des 278 entreprises enquêtées ont indiqué avoir été confrontées à des difficultés liées à la pandémie de la COVID-19 au cours de l'année 2020. Les développements de la section précédente, ainsi que les évidences rapportées par la littérature (Annexe 4) sur les effets de la crise sanitaire montrent que ces difficultés concernent principalement l'emploi, le chiffre d'affaires, les charges financières et les dépenses des entreprises. Ainsi, cette section présente les différents types d'impacts de la crise sanitaire sur ces 4 agrégats pour les entreprises enquêtées.

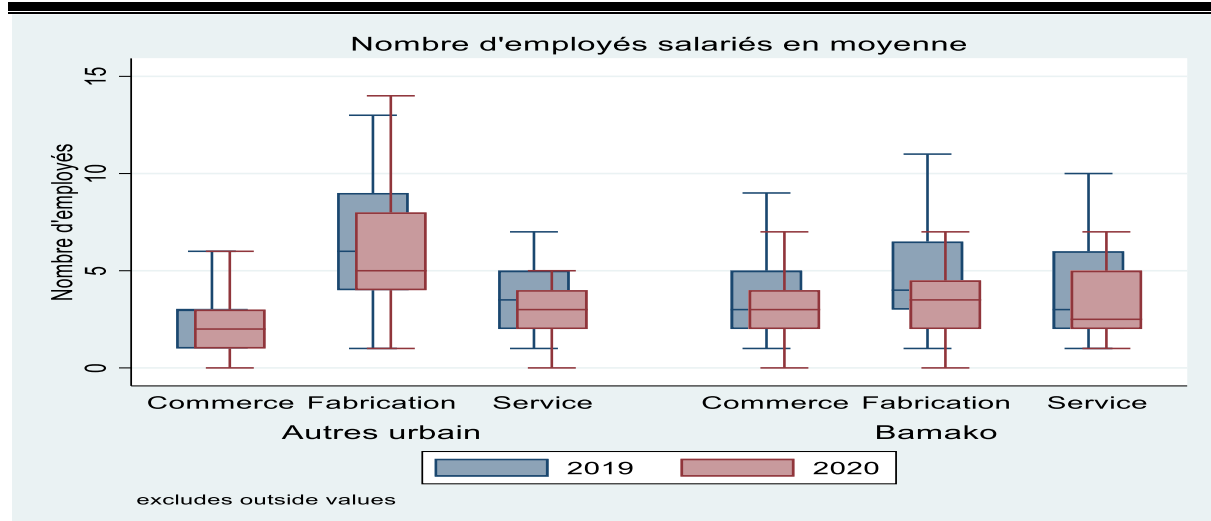
III.1. Impact sur l'emploi

27. L'emploi dans les secteurs d'activités des PME maliennes a connu une importante contraction entre 2019 et 2020. L'ampleur de l'impact de la pandémie de la COVID-19 sur l'emploi est diversement observé en raison de la situation géographique d'implantation et de la branche d'activités des entreprises (Figure 3). Les entreprises, opérant à Bamako et plus spécifiquement dans les branches d'activités de fabrication, ont enregistré en moyenne une contraction plus élevée des effectifs de leurs salariés, à hauteur de 25%. Dans les régions autres que Bamako où les effectifs des employés demeurent relativement stables, la branche des services se révèle être la plus affectée, à proportion de 21%. De façon générale, ces résultats sont consistants avec ceux trouvés dans la littérature pour d'autres pays en Afrique subsaharienne, en Europe et en Asie (Annexe 4). Plus spécifiquement, ces résultats se rapprochent de ceux de l'UEMOA où il a été observé une baisse d'ensemble de l'emploi de l'ordre de 25% due à l'arrêt ou au ralentissement des activités de tourisme, d'hôtellerie, de restauration et de voyage, en raison de la fermeture des frontières ou dans le secteur du BTP en

¹¹ <https://www.bceao.int/fr/Covid-19>.

raison des mesures de distanciation sociale à observer sur les chantiers (CCR-UEMOA, 2020). De plus, l'étude de Doniya Conseil (2020) au Mali indique une réduction du nombre d'employés entre décembre 2019 et juin 2020 de 29% et de 32% pour les emplois saisonniers/occasionnels.

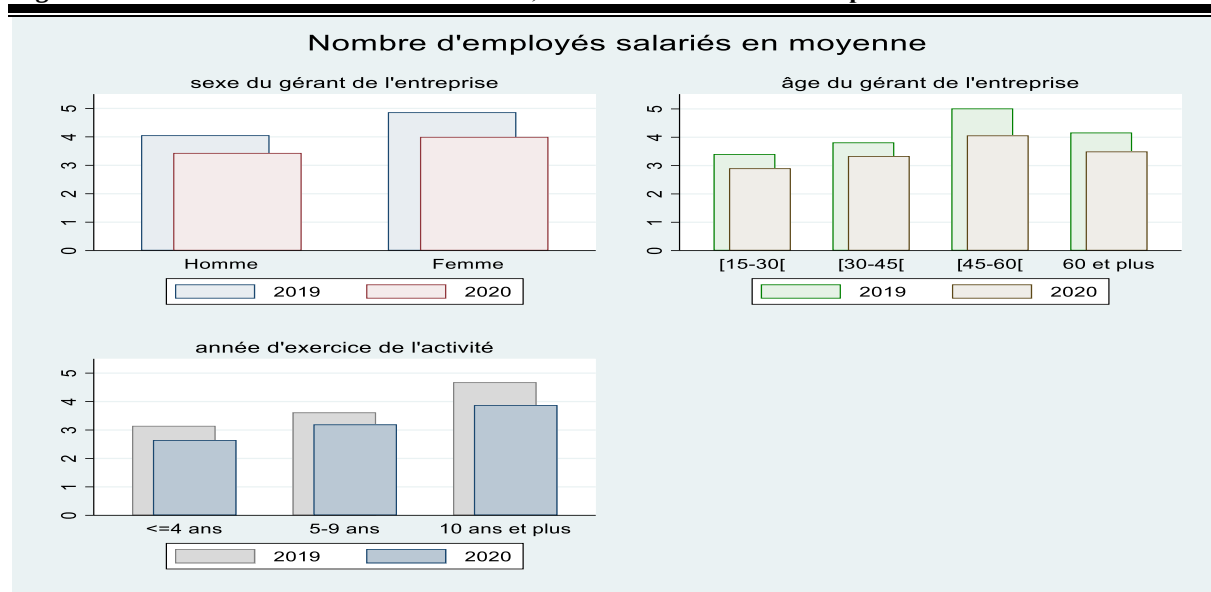
Figure 3 : Effectif des salariés en 2019 et 2020, par branche d'activité et région



Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

28. La contraction de l'emploi est diversement appréciée selon les caractéristiques des entreprises. L'écart variable de l'effectif des salariés observé entre 2019 et 2020 est aussi reflété à travers l'hétérogénéité existante au sein des entreprises selon le sexe, l'âge et le niveau d'expérience des dirigeants d'entreprises (Figure 4). Les entreprises gérées par des femmes et celles dirigées par des adultes âgés de 45 ans au moins, ainsi que celles exerçant leurs activités depuis au moins 10 ans, ont expérimenté une plus grande baisse de l'ordre de 18% en moyenne des effectifs de leurs salariés, comparativement aux autres entreprises.

Figure 4 : Effectif des salariés en 2019 et 2020, selon d'autres éléments de profil



Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

29. Les impacts sur les effectifs des salariés entre 2019 et 2020, observés ci-dessus au sein des entreprises, s'expliquent par la mise au chômage des employés. Certains travailleurs ont perdu leur emploi à la suite de la réaction des entreprises face à la pandémie (Tableau 2). Sur les 230 entreprises répondantes ayant déclaré avoir au moins un salarié en 2019, près de 51 PME (soit 22%) ont licencié en moyenne 04 employés en 2020. Environ 39 PME (soit 17%) – sur les 228 entreprises répondantes ayant déclaré avoir au moins un salarié en 2019, ont mis au chômage technique en moyenne 03 employés. Les pertes d'emplois permanents et temporaires tournent autour de 02 à 04 travailleurs pour une grande part des entreprises pour lesquelles les données sont disponibles (Tableau 2).

Tableau 2 : Gestion stratégique des employés

<i>Stratégies de gestion des emplois</i>	<i># PME répondantes</i>	<i>% entreprises concernées</i>	<i>Moyenne employés</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Situation en 2019						
Employés salariés	269	86,99	4,88	5,15	1	35
Employés salariés avec contrat permanent	226	62,83	4,12	4,63	1	35
Employés salariés avec contrat temporaire	204	28,92	4,75	3,97	1	25
Situation engendrée en raison de la COVID-19 en 2020						
Employés ne pouvant pas venir travailler	226	23,45	3,21	2,23	1	10
Mais travaillant à domicile	45	22,22	2,60	2,55	1	9
Employés licenciés	230	22,17	3,49	3,71	1	22
Employés permanents licenciés	28	85,71	3,54	4,45	1	22
Employés temporaires licenciés	17	70,59	2,92	3,53	1	14
Employés au chômage technique	228	17,11	2,92	2,17	1	10
Employés permanents au chômage technique	19	84,21	3,25	2,54	1	10
Employés temporaires au chômage technique	15	66,67	2,20	1,14	1	5

Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

III.2. Impact sur le chiffre d'affaires des entreprises

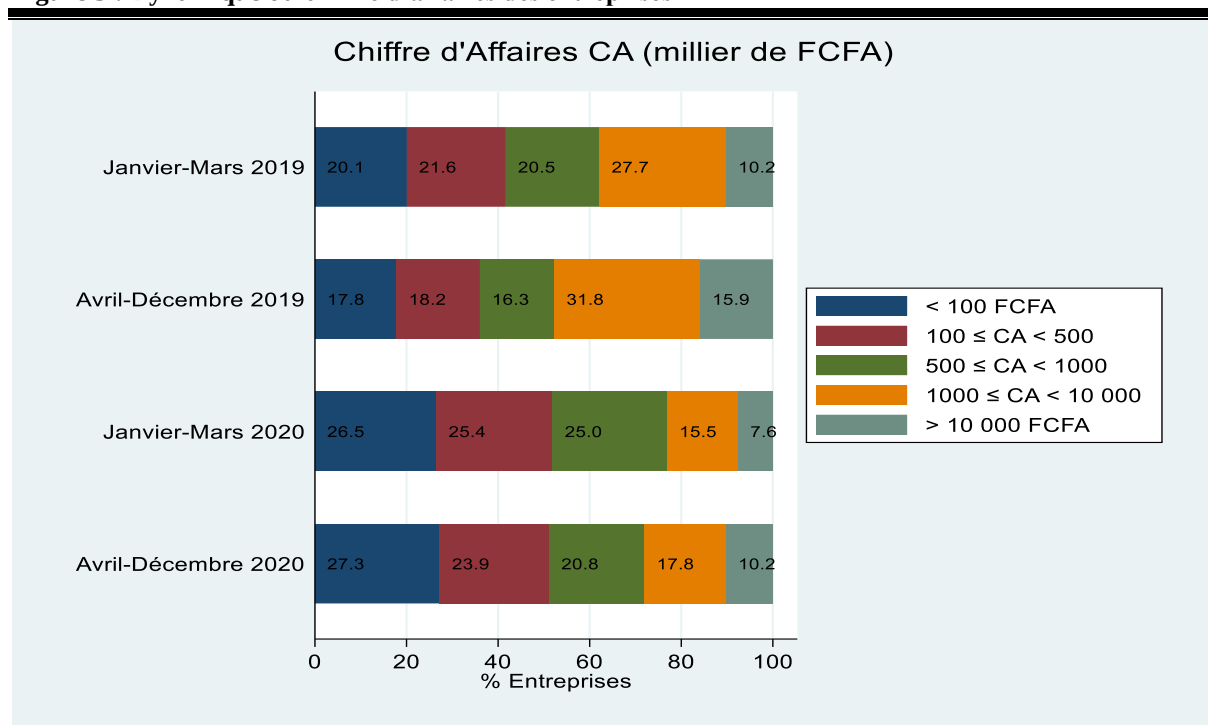
30. La crise sanitaire de la COVID-19 a affecté les ventes de biens et de services des entreprises maliennes, et, avec plus d'acuité, celles ayant de faibles performances avant la pandémie. Près de 2/3 des entreprises répondantes (soit 62%) n'ont pas observé d'impact conséquent sur leur chiffre d'affaires (CA) en 2020 (Tableau 3). La majorité d'entre elles se retrouvent dans les tranches supérieures de CA initiales. Cependant, une proportion non négligeable d'entreprises sont passées de leur tranche de CA initiale de 2019 à des tranches de CA inférieures en 2020. Un examen désagrégé suivant différentes périodes des années 2019 et 2020 (Figure 5) montre que la proportion d'entreprises situées dans des tranches de CA plus faibles augmentent au fur et à mesure que l'on passe des périodes pré-COVID-19 aux périodes de la COVID-19. La tendance contraire est observée pour les entreprises situées dans les tranches initiales de CA élevées.

Tableau 3 : Probabilités de transition des entreprises en termes de chiffre d'affaires (en %)

Tranche i de CA en 2019 (milliers de FCFA)	Tranche j de chiffre d'affaire (CA) des entreprises en 2020 ^a					Total % (N)	Celles avec un CA stable (%)
	1	2	3	4	5		
CA < 100 (1)	100	0	0	0	0	100 (21)	7,66
100 ≤ CA < 500 (2)	39,62	58,49	0	1,89	0	100 (53)	11,31
500 ≤ CA < 1 000 (3)	14,55	36,36	47	1,82	0	100 (55)	9,49
1 000 ≤ CA < 10 000 (4)	2,11	10,53	25	61,05	1,1	100 (95)	21,17
CA ≥ 10 000 (5)	0	2	4	26	68	100 (50)	12,41
Total % (pj)	18,98	22,63	19	26,64	13	100 (274)	62,04

Note : Les données dans les cellules indiquent le pourcentage d'entreprises ayant un CA appartenant à la tranche j en 2020, étant donné que ces mêmes entreprises avaient obtenu un CA appartenant à la tranche i en 2019. Les lignes du Tableau 3 se réfèrent à la proportion d'entreprises se trouvant dans chaque tranche i de CA initial en 2019. Le total des colonnes indique le pourcentage d'entreprises ayant passé dans la tranche j de CA en 2020. La proportion d'entreprises qui sont restées dans la même tranche de CA initiale (stabilité) est calculée comme le produit des diagonales de la matrice de transition et de la part initiale des entreprises.

Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

Figure 5 : Dynamique du chiffre d'affaires des entreprises

Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

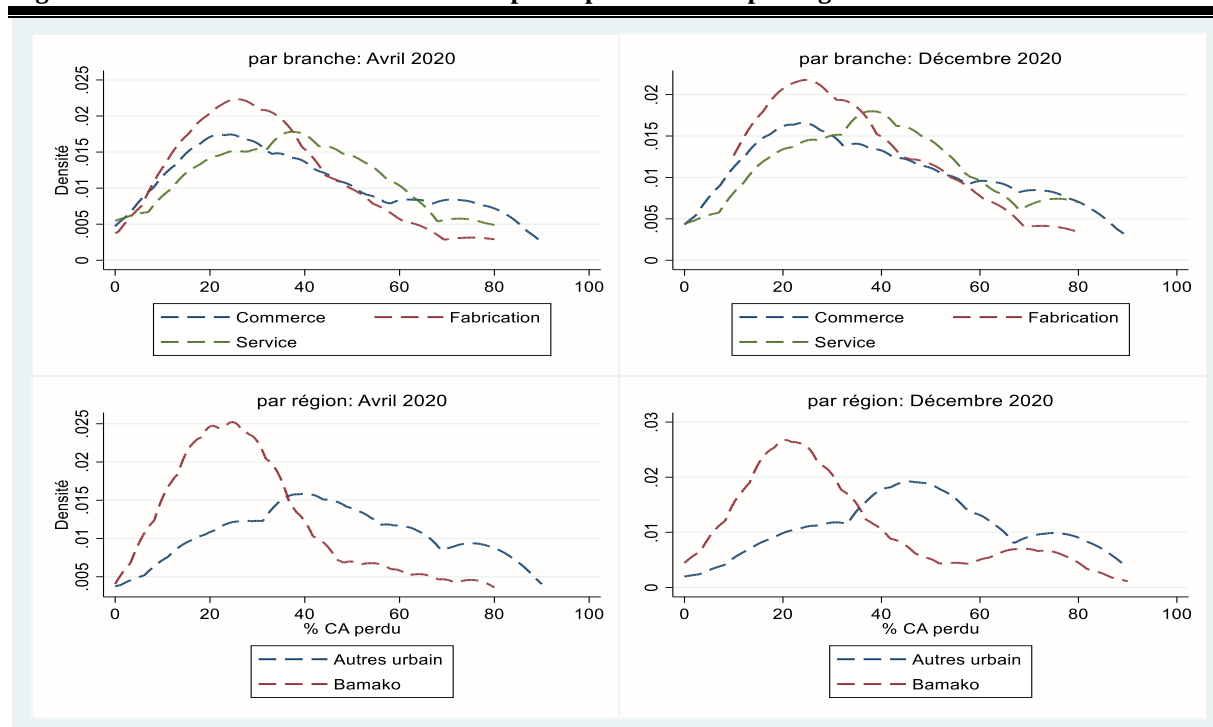
31. Les pertes de chiffre d'affaires perdurent en 2020 et l'ampleur diverge selon les entreprises. Les pertes de CA enregistrées sont évaluées à 38% en avril 2020 et à 39% en décembre 2020¹². Ces baisses de CA observées demeurent en dessous de celles enregistrées dans certains pays où les pertes de CA sont évaluées à plus de 40% entre avril 2020 et juillet 2020 (MicroSave Consulting, MSC, 2020 ; Annexe 4), et aussi en deçà de celles notées au Mali par Doniya Conseil (2020) où 53% des entreprises ont reporté une baisse de CA supérieure à

¹² Plus de la moitié des PME enquêtées ont fait état de plus de 30% de baisse de leur chiffre d'affaires en avril 2020 et en décembre 2020.

50%. Les données désagrégées par branche d'activité et par région révèlent une certaine hétérogénéité de l'ampleur de la baisse du CA (Figure 6). En général, les entreprises de services et de commerce ont enregistré des pertes de CA plus importantes (39%) que celles de leurs homologues spécialisées dans la fabrication, indépendamment de la période considérée. Il en est de même pour celles opérant dans les autres régions urbaines enquêtées, autres que Bamako, qui ont enregistré une baisse de CA de l'ordre de 46%, plus élevée que celles implantées à Bamako. Il est à souligner, néanmoins, l'évidence d'une forte concentration d'entreprises ayant expérimenté des baisses de CA évaluées à 20-25% à Bamako dans le secteur de la fabrication.

32. Les pertes de CA dans le secteur des services pourraient être expliquées par des reports ou l'annulation d'investissements initialement prévus par les entreprises. Ces reports ou annulation d'investissements sont causés par l'incertitude induite par la crise. Cette situation est également observée dans l'hôtellerie et la restauration, ainsi que dans le tourisme, la culture et le transport. Pour le secteur du commerce, les principales raisons des reports ou de l'annulation d'investissements initiaux proviennent des fermetures temporaires des marchés ou de la baisse de la consommation des ménages, de la demande des produits et des difficultés d'approvisionnement ou de la disponibilité de la logistique d'acheminement des produits vers l'extérieur pour les entreprises exportatrices. Ces résultats, affichés par branche d'activité, reflètent la tendance observée dans l'UEMOA. Selon les organisations professionnelles d'entreprises, les secteurs des services et du commerce semblent être ceux où l'impact négatif de la crise de la COVID-19 est le plus important en termes de baisse de CA allant de 25% à 100% (CCR-UEMOA, 2020).

Figure 6 : Distribution du chiffre d'affaires perdu par secteur et par région



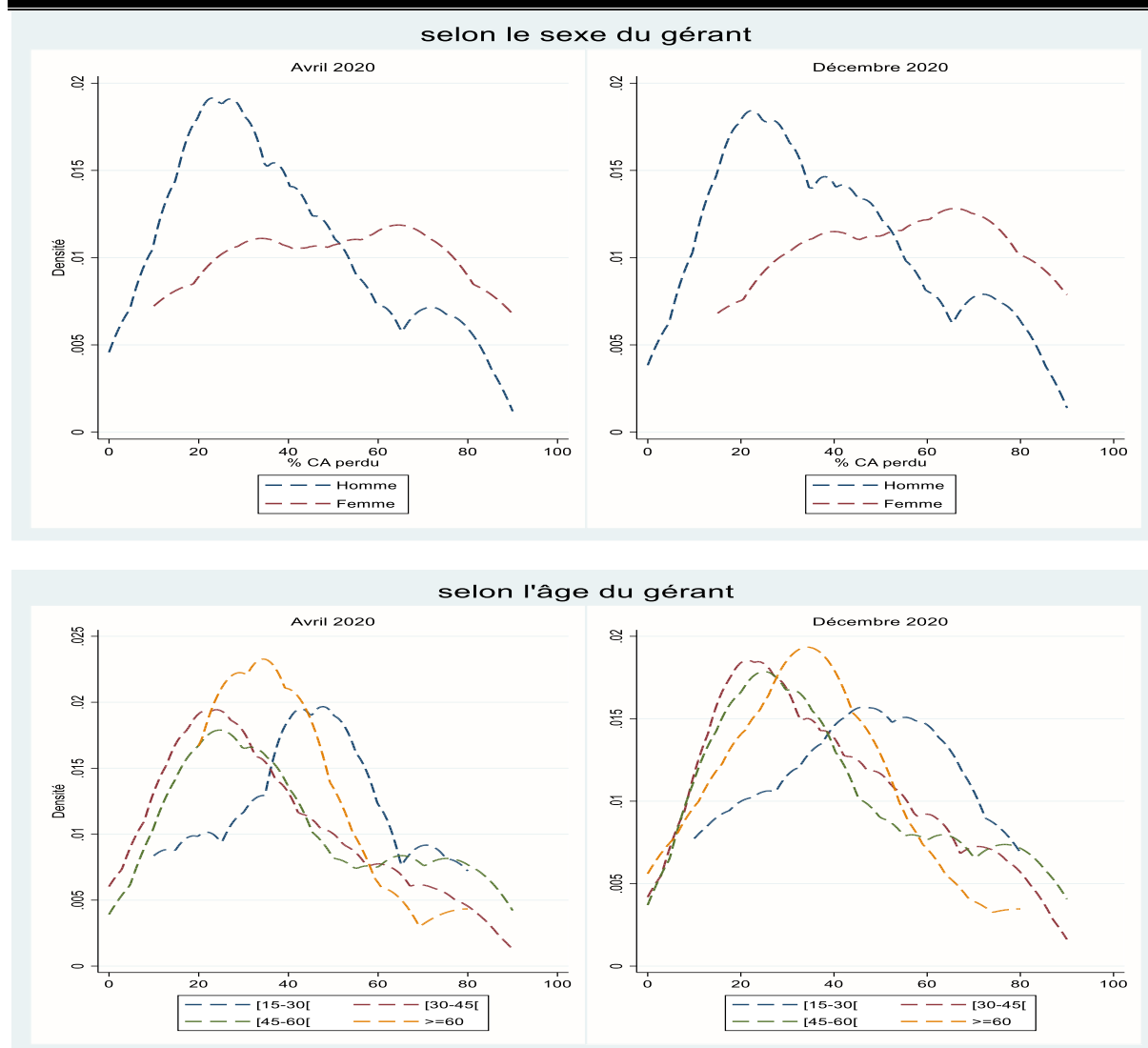
Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

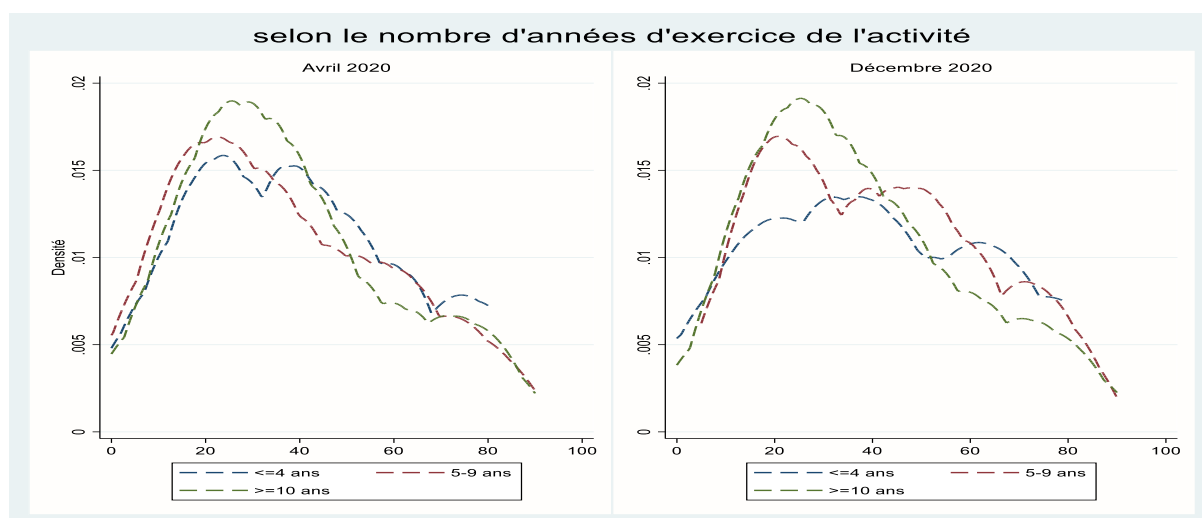
33. Des disparités, concernant l'ampleur des pertes de CA, sont aussi observées lorsqu'on considère le sexe et l'âge des dirigeants d'entreprises. Les entreprises dirigées par des femmes ont enregistré des baisses de CA plus fortes que celles dirigées par des hommes, aussi bien en avril 2020 qu'en décembre 2020 (Figure 7). La différence dans les baisses de CA en décembre 2020 (54%) par rapport à avril 2020 (49%) est encore plus évidente chez les

entreprises dirigées par des femmes, suggérant une potentielle vulnérabilité de ces dernières face au choc sanitaire. Ce fait pourrait provenir de la substitution du travail entrepreneurial effectué par les femmes au travail de soins familial non rémunéré suite à la fermeture des écoles, laquelle peut donc impacter sur la disponibilité des femmes dans la gestion de leur entreprise (ImpactHER, 2020). Une autre explication est que les entreprises dirigées par des femmes évoluent majoritairement dans la branche commerce. En plus de cela, elles ont un accès restreint aux ressources. Dans ces conditions, elles sont relativement vulnérables avant la crise de la COVID-19, et sont donc les premières à réduire leur emploi et leur investissement du fait de la crise sanitaire (Buchheim et al., 2020).

34. Une forte proportion d'entreprises dirigées par des hommes a, cependant, expérimenté des niveaux de pertes de CA en deçà de 30%. Les entreprises dirigées par des jeunes et celles dont les activités sont relativement récentes ont connu aussi des baisses accentuées de CA en décembre 2020. Ce fait s'explique par la même raison évoquée dans le cas des femmes concernant leur vulnérabilité d'avant-crise amplifiée par la crise.

Figure 7 : Distribution du chiffre d'affaires perdu selon les caractéristiques des entreprises





Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

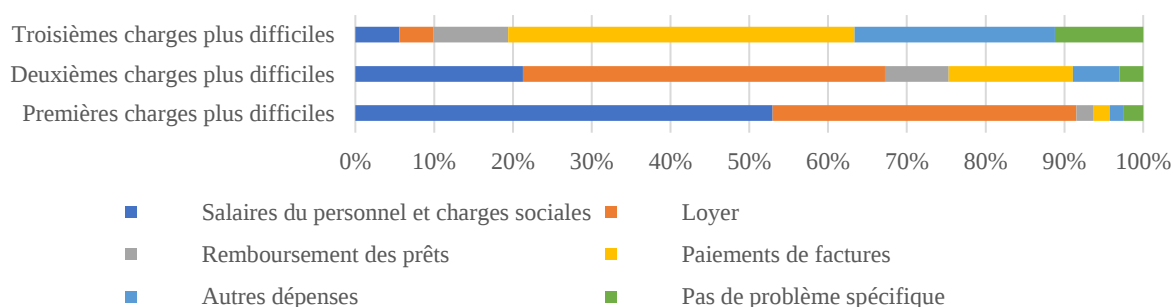
III.3. Impact sur les charges financières et les dépenses

35. Les effets négatifs de la crise sanitaire se traduisent par des difficultés d'ordre financier pour les PME. Ainsi, 75% des entreprises enquêtées ont déclaré avoir eu des difficultés à supporter leurs charges de fonctionnement. A cet effet, près de 40% des entreprises ont annulé ou reporté des achats d'actifs fixes neufs ou d'occasions tels que des machines, des véhicules, des équipements, des terrains ou des bâtiments, y compris l'agrandissement et la rénovation des infrastructures existantes. Les effets de la crise sanitaire n'ont pas épargné les finances de la majorité des entreprises, probablement en raison des baisses des CA. Les problèmes financiers les plus importants pour les entreprises durant la pandémie de la COVID-19 (Figure 8) sont liés au paiement des salaires du personnel, du loyer et des factures, notamment celles d'électricité, confirmant les résultats trouvés en général dans les pays de l'UEMOA (CCR-UEMOA, 2020 ; Doniya Conseil, 2020).

Encadré 3 : Finances et décision des entreprises (%) en raison de la COVID-19

75%	40%
Difficultés à supporter les charges	Annulation ou report d'investissement

Figure 8 : Pourcentage d'entreprises confrontées à des difficultés de supporter leurs charges financières



Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

IV. LES CANAUX DE TRANSMISSION DE LA COVID-19 SUR LES PME AU MALI

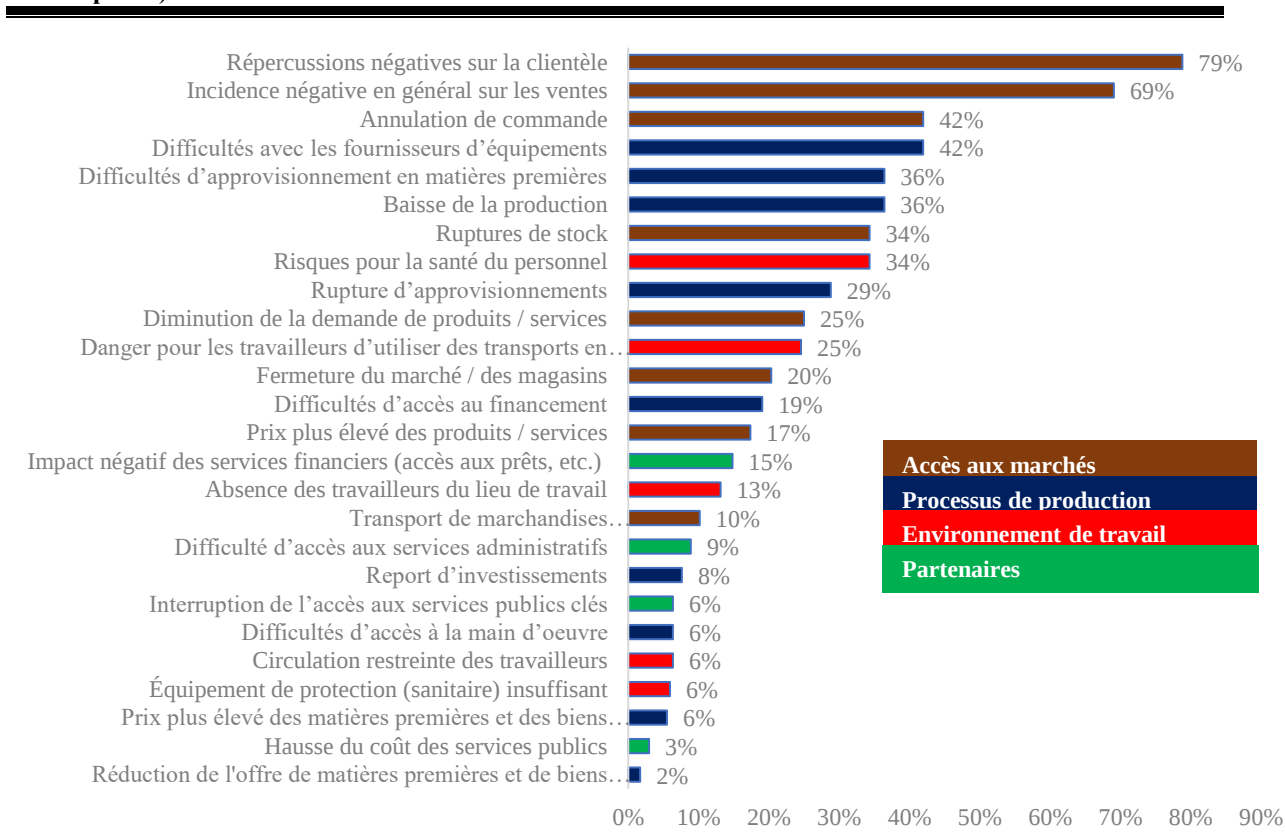
36. Les impacts économiques et sociaux négatifs de la pandémie affectent la capacité de production des entreprises. Les 236 entreprises, ayant déclaré avoir été confrontées à des

difficultés liées à la pandémie pendant l'exercice de leurs activités au cours de l'année 2020, ont rapporté des canaux de transmission regroupés suivant quatre catégories : **(i)** l'accès aux marchés de vente de biens et services produits ; **(ii)** le processus de production ; **(iii)** l'environnement de travail, et **(iv)** les partenaires publics et privés des entreprises.

IV.1. Accès aux marchés : un canal majeur

L'accès limité aux marchés de biens et services s'est traduit par une perturbation de la chaîne d'approvisionnement pendant la pandémie de la COVID-19. Les entreprises ont été majoritairement affectées, en premier lieu, à travers une réduction de leur participation aux marchés de vente de produits et de services, notamment en termes de baisse de la clientèle et d'annulation de commandes (Figure 9). En deuxième lieu, les entreprises ont été touchées à travers le processus de production. En effet, près de 42% des entreprises rapportent avoir eu des difficultés avec les fournisseurs d'équipements et 36% ont eu à faire face à des difficultés d'approvisionnement en matières premières. Ces résultats sur les difficultés des entreprises à se procurer des matières premières et des intrants ont aussi été observés dans d'autres pays (Annexe 4) ; ce qui laisse présager, à moyen et long termes, d'une baisse accrue de la production, surtout dans les secteurs de la fabrication et des services. En effet, la majorité des fournisseurs des entreprises enquêtées opérant dans ces secteurs d'activité sont de petites entreprises commerciales (Figure A1 en Annexe 2) qui font également face à des difficultés liées à la pandémie. Ces résultats confirment ceux trouvés par Doniya Conseil (2020) au Mali. En troisième lieu, les entreprises étaient aussi confrontées aux contraintes relatives à l'environnement de travail, notamment les risques menaçant la santé du personnel et, dans une moindre mesure, les difficultés d'accès aux services financiers.

Figure 9 : Les canaux de transmission des effets de la COVID-19 les plus fréquemment rapportés (% d'entreprises)

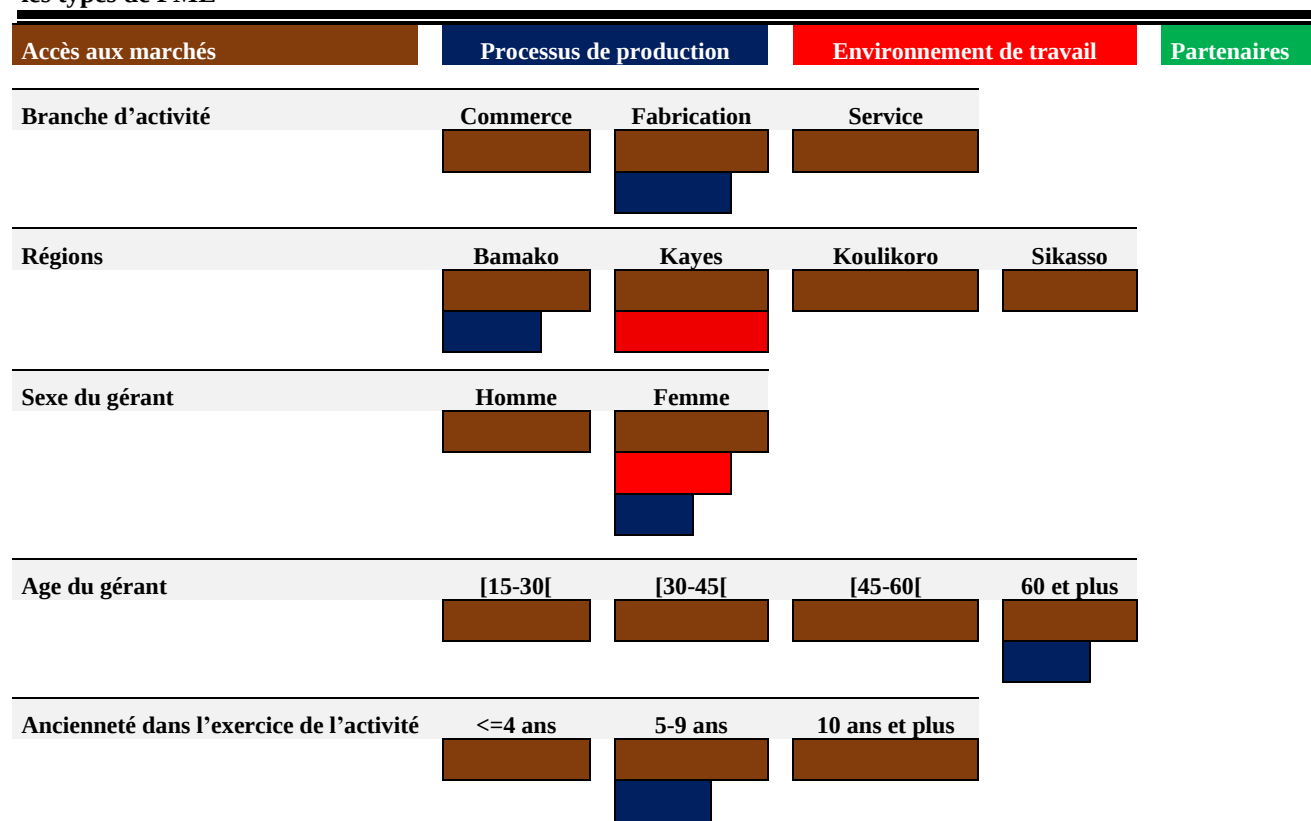


Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

IV.2. Canaux de transmission évoqués selon les caractéristiques des entreprises

37. Les entreprises ont subi les effets du choc sanitaire uniformément, à travers les canaux liés à l'accès aux marchés, quels que soient la branche d'activité, l'implantation géographique, le sexe, l'âge et l'ancienneté du dirigeant¹³. Des disparités existent également entre les entreprises en ce qui concerne les autres canaux de transmission. Ainsi, les entreprises de la branche fabrication, celles opérant à Bamako, celles gérées par des femmes et des personnes plus âgées, ainsi que celles dont l'ancienneté dans l'exercice de l'activité se situe entre 5 ans et 9 ans, ont été affectées dans leur processus de production (Figure 10). L'environnement de travail, au sein des entreprises gérées par des femmes et celles opérant à Kayes, a été perturbé plus par la crise sanitaire.

Figure 10 : Synthèse des canaux de transmission des effets de la COVID-19 les plus fréquemment rapportés selon les types de PME



Note : Les canaux retenus sont ceux indiqués par au moins 50% des entreprises dans chaque catégorie. La longueur des rectangles indique la représentativité des entreprises.

Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

IV.3. Profil de risque et niveau de vulnérabilité relatif des entreprises

38. Selon leurs caractéristiques, les PME font face à des niveaux de risque différenciés et donc de vulnérabilité. L'analyse du profil de risque et de vulnérabilité des entreprises est réalisée en adoptant la méthodologie développée par l'Organisation internationale du travail (OIT) et le Conseil national du patronat du Mali (CNPM) (OIT et CNPM, 2020) (Encadré 4). Cette méthodologie a permis d'examiner les réponses de nature binaire (oui/non) données par les entreprises relatives aux quatre types de canaux de transmission des effets de la COVID-19

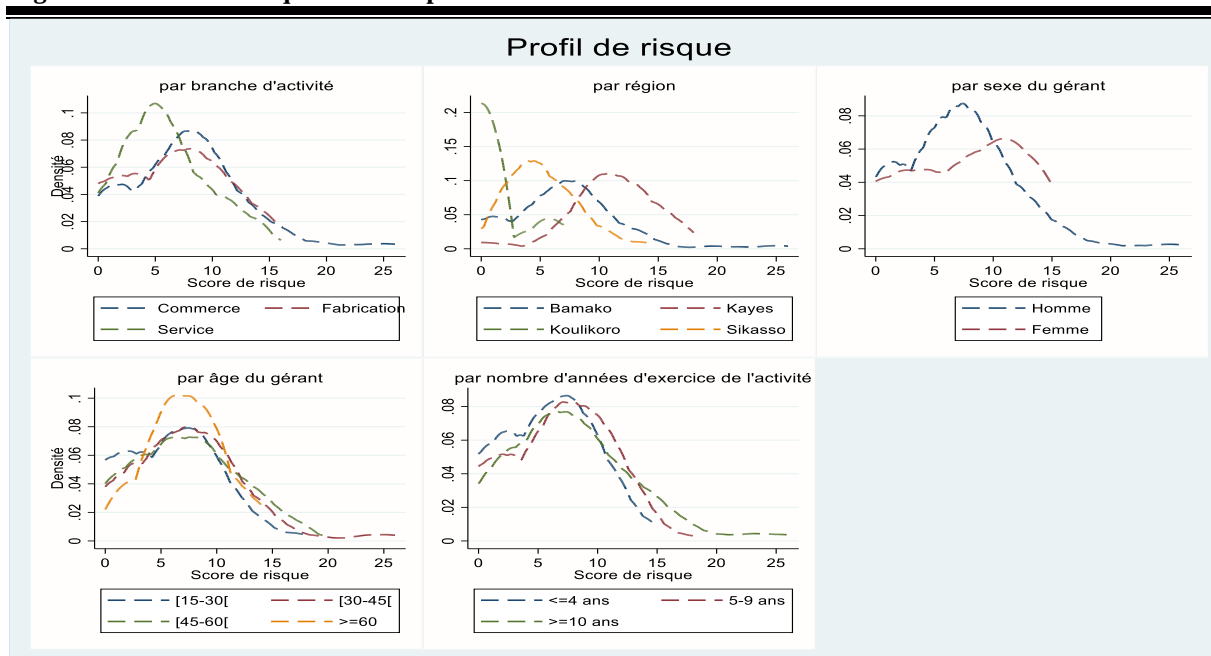
¹³ Nous retenons les canaux indiqués par au moins 50% des entreprises dans chaque catégorie.

étudiés ci-dessus¹⁴. La Figure 11 présente le profil de risque des entreprises et leur niveau de vulnérabilité à la COVID-19, pris dans son ensemble, en termes d'impact sur l'environnement de travail, le processus de production, l'accès aux marchés, ainsi que leurs partenariats avec d'autres institutions. Seulement 1,43% des entreprises se retrouvent dans une situation de vulnérabilité extrême, dépassant le score de risque de 20.

Encadré 4 : Méthode d'évaluation du profil de risque		
	Grille des risques	Score de risque
(1) Environnement du travail	8 questions	Nombre de réponses "oui"
(2) Processus de production	12 questions	Nombre de réponses "oui"
(3) Accès aux marchés	12 questions	Nombre de réponses "oui"
(4) Partenaires	5 questions	Nombre de réponses "oui"
Score de risque total (max.=37)		Somme de cette colonne

39. En dehors de ces cas extrêmes, pour des niveaux de score de risque élevés donnés, les entreprises de la branche commerce demeurent les plus vulnérables (28,77%). Une forte concentration d'entreprises provenant de cette branche se situe dans une situation de vulnérabilité de 22 à 41%, en référence au cas extrême de vulnérabilité. L'examen de profil de risque par rapport à d'autres caractéristiques montre que les entreprises les plus vulnérables aux effets négatifs de la crise de la COVID-19 sont celles situées à Kayes, celles dirigées par des personnes âgées de plus de 60 ans, et celles dont la durée de l'exercice de l'activité est en dessous de 10 ans (Figure 11). Une classification des entreprises selon le profil de risque est présentée dans l'Encadré 5.

Figure 11 : Profil de risque des entreprises



Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

¹⁴ Voir aussi la Figure 9. Nous rappelons que les quatre types de canaux de transmission sont identifiés à partir des questions suivantes : (a) L'entreprise a-t-elle été confrontée à des difficultés dans l'exercice de ses activités au cours de l'année 2020 ? Si oui, ces difficultés sont-elles liées à la pandémie de la COVID-19 ? (b) Comment l'entreprise est-elle affectée ? et (c) L'entreprise a-t-elle eu des difficultés liées à l'environnement de travail et dans le processus de production et d'accès au marché ? Plusieurs réponses étaient possibles pour les deux dernières questions.

Encadré 5 : Classification des entreprises selon le profil de risque (1= risque plus élevé)

Branche d'activité			Région			
Commerce	Fabrication	Service	Bamako	Kayes	Koulikoro	Sikasso
1	2	3	2	1	4	3
Nombre d'années d'exercice de l'activité			Age du gérant			
<=4 ans	5-9 ans	10 ans et plus	[15-30[	[30-45[	[45-60[	60 et plus
2	1	3	2	2	3	1
Sexe du gérant						
Homme	Femme					
1	2					

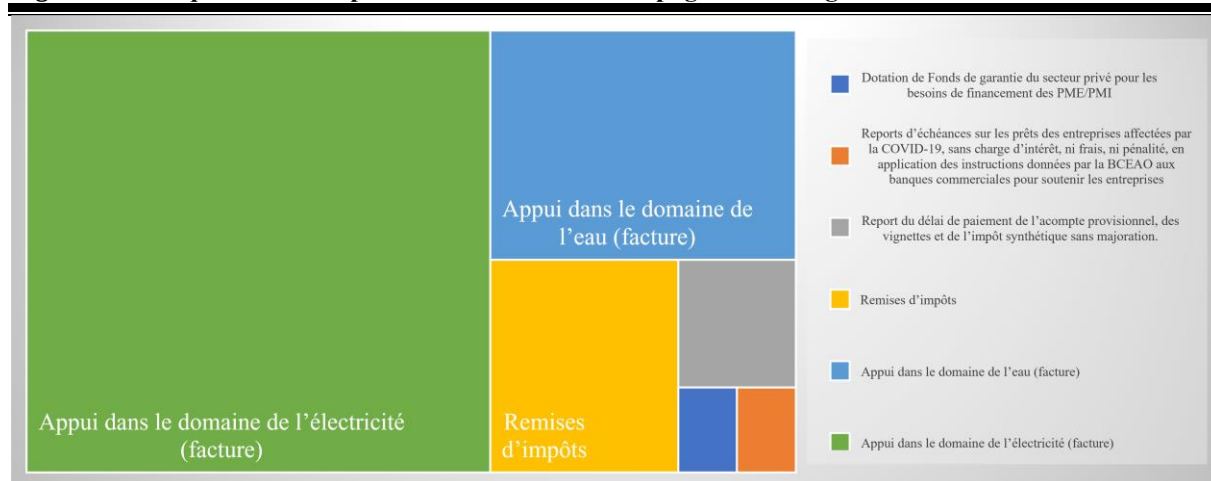
V. STRATEGIES D'ADAPTATION DES PME A LA COVID-19 AU MALI ET PERSPECTIVES

40. Plusieurs mesures préventives ou mesures d'atténuation ont été prises aussi bien par les entreprises elles-mêmes que par les autorités maliennes. Cette section analyse la pertinence des stratégies d'adaptation rapportées par les PME enquêtées pour faire face à l'incertitude croissante de la crise sanitaire.

V.1. Soutiens des décideurs utiles mais de couverture faible et moins perceptibles

41. Parmi les entreprises enquêtées, 15% ont affirmé avoir bénéficié d'un soutien du gouvernement du Mali et de la BCEAO, lié à la pandémie COVID-19. Les appuis les plus fréquemment reçus par les PME sont liés aux avantages sur les factures d'électricité (98%) et d'eau (33%) et sur la fiscalité (26%) (Figure 12). Près de 60% des entreprises bénéficiaires, notamment dans le domaine de l'électricité et de l'eau, ont trouvé que ces appuis sont utiles. Cependant, les effets de ces appuis restent mitigés en général, eu égard à la situation comparée des bénéficiaires et non bénéficiaires en termes de réduction d'emplois salariés et en termes de baisse de chiffre d'affaires en fin 2020 (Figure A.3 en Annexe 2). En réalité, la majorité des entreprises enquêtées ne semblent pas encore réellement avoir perçu un certain soulagement résultant desdites mesures d'accompagnement (Figure A.4 en Annexe 2). A la question « *Que pensez-vous des mesures prises par le gouvernement du Mali et la BCEAO pour faire face à la crise sanitaire actuelle (pandémie COVID-19/Coronavirus) ?* », 80% des entreprises ne les trouvent pas pertinentes ou même ne peuvent pas donner de réponse appropriée.

Figure 12 : Fréquence de réception des mesures d'accompagnement du gouvernement et de la BCEAO

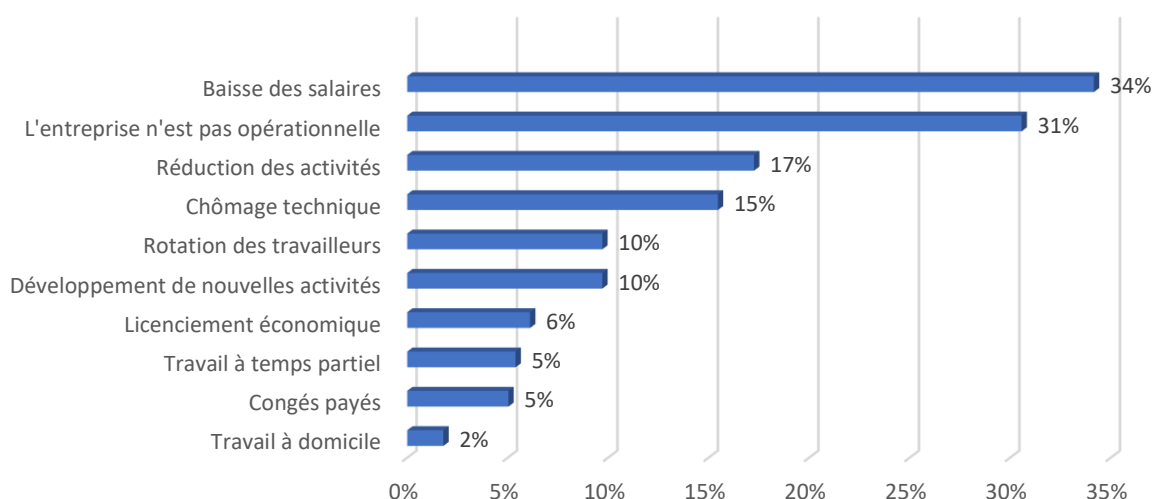


Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

V.2. Mesures d'adaptation économiques des entreprises face à la COVID-19

42. Les entreprises ont pris des mesures dures relatives à la dépression économique pour limiter les effets de la propagation de la COVID-19. Ces mesures portent, en général, sur une baisse des salaires (34%), une suspension (31%) ou une réduction des activités économiques (17%) (Figure 13). Quoique moins fréquentes, les entreprises ont également pris des mesures d'adaptation relatives aux travailleurs, notamment en recourant au chômage technique (15%), à la rotation des travailleurs (10%) et à une politique d'austérité allant au licenciement (6%). Les différentes mesures prises par les entreprises, comme palliatif aux effets néfastes du choc sanitaire, sont surtout intervenues à partir des mois de mars-avril 2020, selon les déclarations faites par 83% des entreprises enquêtées. Ces statistiques montrent que ces deux mois étaient les périodes les plus critiques où les différentes mesures prises ont connu un fort taux d'adoption généralisé.

Figure 13 : Stratégies les plus fréquentes d'adaptation des entreprises à la COVID-19

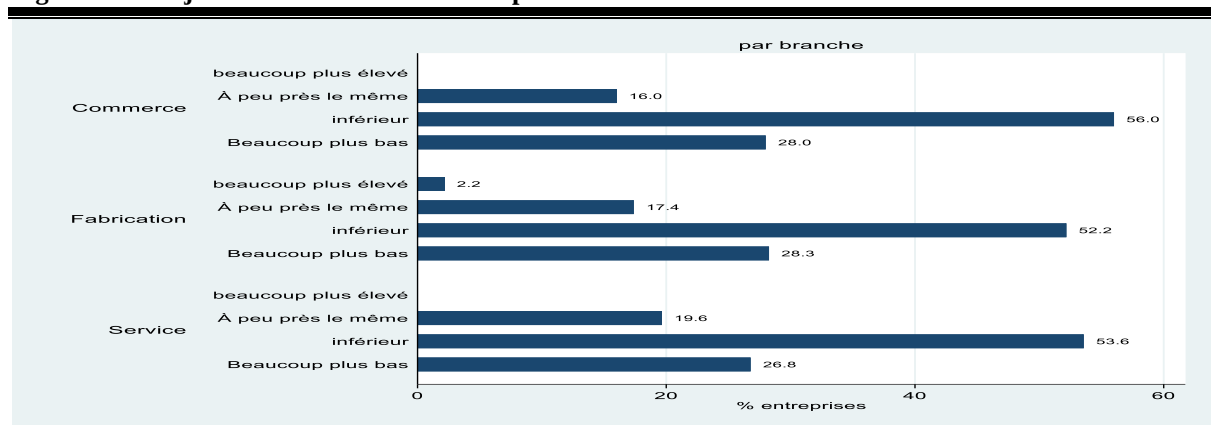


Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

V.3. Perspectives non reluisantes pour les entreprises

43. Les entreprises enquêtées ont exprimé des tendances moins optimistes, en rapport avec leur bénéfice prévisionnel et la probabilité de revenir à la situation avant la crise sanitaire. La proportion d'entreprises ayant une perception pessimiste sur le bénéfice projeté est plus importante comparativement aux perceptions optimistes exprimées dans les termes suivants : « beaucoup plus élevé » et « à peu près le même ». Ces dernières se retrouvent plus dans les branches d'activités de la fabrication et des services (Figure 14). Par ailleurs, les développements ci-dessus ont montré que la plupart des entreprises enquêtées ont fait face à plusieurs charges d'exploitation et des mesures préventives qui sont susceptibles de conduire à des baisses probables de bénéfices et donc des risques de fermeture. Il a été demandé aux répondants des entreprises de se prononcer sur la question suivante : « Combien de semaines à partir d'aujourd'hui pensez-vous qu'il faudra à votre entreprise pour revenir à l'état pré-COVID-19/Coronavirus (état normal) en termes de marché pour vos produits/services ? ».

Figure 14 : Projection du bénéfice 2020 comparé à 2019



Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

44. La majorité des entreprises se sont déclarées incertaines d'une situation de retour à l'équilibre, suggérant ainsi une présomption de fermeture si la crise sanitaire persiste sans mesures adéquates. En revanche, la majorité des entreprises, de taille plus grande en termes du nombre d'employés salariés initial (5 et plus) et du chiffre d'affaires initial (10 millions et plus) en 2019, ne semblent pas prévoir une fermeture de sitôt ou un contretemps durable pour l'opérationnalisation de leurs activités (Tableau 4). Ces dernières projettent de se recouvrir dans un délai d'au plus trois mois. Une analyse sectorielle révèle une certaine résilience des entreprises opérant dans les branches d'activités des services et celles intervenant à Koulikoro. Les entreprises ayant une forte probabilité de vulnérabilité sont les entreprises de commerce, celles opérant à Kayes et celles de petite taille n'ayant pas d'employés salariés ou générant de faibles chiffres d'affaires en 2019, avant l'occurrence de la crise sanitaire.

Tableau 4 : Nombre de mois pour revenir à l'état pré-COVID-19 en termes de marché pour les entreprises (%)

	<=3 mois	3-8 mois	>8 mois	Incertitude	N
<i>Total</i>	27,3	16,9	14,0	41,7	278
<i>Branches d'activités</i>					
Commerce	23,3	14,2	13,6	48,9	176
Fabrication	30,4	28,3	13,0	28,3	46
Service	37,5	16,1	16,1	30,4	56
<i>Régions</i>					
Bamako	31,1	21,6	13,8	33,5	167
Kayes	14,9	2,1	8,5	74,5	47
Koulikoro	73,7	10,5	5,3	10,5	19
Sikasso	6,7	17,8	24,4	51,1	45
<i>Dotation d'emplois salariés initial en 2019</i>					
0 salarié	20,5	11,4	18,2	50,0	44
1-4 salariés	25,8	14,6	13,3	46,4	151
5 salariés et plus	33,7	24,1	13,3	28,9	83
<i>Chiffre d'affaires initial (CA en 1000 FCFA) en 2019</i>					
CA < 100 FCFA	23,8	9,5	28,6	38,1	21
100 ≤ CA < 500	26,4	15,1	24,5	34,0	53
500 ≤ CA < 1 000	21,8	20,0	10,9	47,3	55
1 000 ≤ CA < 10 000	23,2	14,7	10,5	51,6	95
CA ≥ 10 000 FCFA	42,0	22,0	6,0	30,0	50

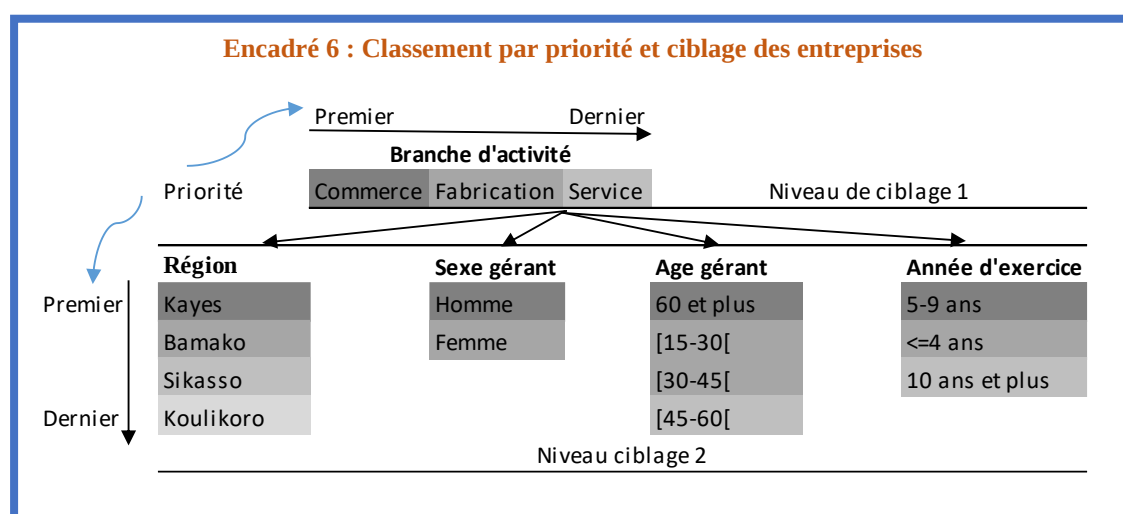
Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

VI. PROPOSITION DE PLAN D'APPUI AUX PME AU MALI

45. **Les interventions publiques peuvent varier, et être fonction de critères justifiant un soutien sur la base de la vulnérabilité des entreprises.** Les développements précédents montrent que la pandémie de la COVID-19 a touché la majorité des entreprises enquêtées à travers plusieurs canaux. Elle constitue toujours une potentielle menace pour la survie de ces entreprises. Le soutien aux entreprises par le gouvernement du Mali suivant le critère de taille est louable. Mais ce critère seul ne suffit pas en temps de crise comme celle à l'échelle de la pandémie COVID-19.

46. **Les résultats de l'étude ont révélé, de façon générale, les contraintes liées aux charges financières comme étant une préoccupation majeure pour les PME.** Cependant, la résistance ou la survie de certaines entreprises peut aussi passer par l'allègement d'autres contraintes, tant du côté de la demande que de l'offre. A cet effet, le soutien aux entreprises doit aussi tenir compte des critères liés aux caractéristiques des entreprises. Ainsi, du fait de leur niveau relatif de vulnérabilité, certaines entreprises auront besoin d'un appui immédiat plus que d'autres. L'appui à l'intention desdites entreprises nécessitera le ciblage des domaines d'intervention prioritaires, et les mesures d'accompagnement y afférentes. Conformément aux analyses effectuées ci-dessus, cette section propose des éléments d'amélioration du plan d'appui du gouvernement et des institutions aux entreprises suivant un processus à trois étapes.

47. **La première étape de ciblage s'appuie sur un classement par priorité et cible les entreprises selon leur niveau de vulnérabilité.** A cet effet et selon la fonction-objectif de la politique gouvernementale¹⁵, le ciblage peut se situer seulement à un seul niveau suivant une caractéristique donnée des entreprises (branche d'activité ou région d'implantation, etc.), indépendamment des autres caractéristiques. Le ciblage peut également s'effectuer en deux temps ou niveaux. Ainsi, selon l'Encadré 6, les entreprises peuvent être ciblées d'abord au niveau 1 en fonction de la branche d'activité et en termes de priorité, la branche commerciale étant la plus vulnérable suivant l'analyse de profil de risque effectuée à la section IV.3. Ensuite, pour chaque catégorie d'entreprises ciblées au niveau 1, un deuxième ciblage est effectué en fonction de la situation géographique et/ou en fonction du genre et/ou de l'âge du gérant et/ou du nombre d'année d'exercice de l'activité.



¹⁵ Certains secteurs ciblés peuvent refléter la volonté du gouvernement de développer lesdits secteurs, telle que la considération de l'aspect genre et la recherche de l'autonomisation des femmes.

48. La deuxième étape consiste à identifier les domaines d'appui en tenant compte de l'origine et de l'ampleur de l'impact engendré par le choc sanitaire de la COVID-19, ainsi que les canaux de transmission y afférents. Les informations sur l'origine et l'ampleur de l'impact donnent des indications qui peuvent être utilisées éventuellement comme des critères de sélection additionnels. Par exemple, dans le processus de financement public des entreprises conjugué à la rareté des ressources financières, il peut être demandé aux entreprises commerciales prioritairement vulnérables, demandeurs de financement, de justifier d'une perte du chiffre d'affaires supérieure à la moyenne de 40% en décembre 2020 et/ou de baisse d'emplois salariés supérieure à la moyenne de 50% en 2020 (Tableau 5). Les informations sur les canaux de transmission renseignent les décideurs sur les différents secteurs les plus exposés aux risques et donc les domaines d'interventions à prioriser, notamment du côté de la demande, de l'offre et du côté financier. Par exemple, les entreprises de la branche commerce sont relativement plus vulnérables aux chocs de demande, suite à la pandémie, en termes de baisse de ventes ou de chiffre d'affaires à travers des ruptures de stocks et d'annulation de commandes (Tableau 5). Les entreprises de la branche fabrication nécessitent plus d'attention du côté des chocs d'offre, suite à la pandémie, quant à la baisse de la production probablement occasionnée par des perturbations au niveau de la main-d'œuvre et des chaînes d'approvisionnement.

Tableau 5 : Identification des domaines d'intervention prioritaires

Branche d'activité	Commerce	Fabrication	Services
Impacts/canaux			
Demande	• 39% de Chiffre d'affaires (CA) perdus en avril 2020 • 40% de CA perdus en déc. 2020 • Ruptures de stock	• 33% de CA perdus en avril 2020 • 35% de CA perdu en déc. 2020 • Annulation de commandes • Diminution de la demande de produits/services	• 38% de CA perdus en avril 2020 • 41% de CA perdus en décembre 2020 • Ruptures de stock
Offre	• 50% de baisse d'employés salariés	• 57% de baisse d'employés salariés • Absence des travailleurs du lieu de travail • Difficultés avec les fournisseurs d'équipements • Difficultés d'approvisionnement en matières premières • Baisse de la production	• 41% de baisse d'employés salariés
Financiers	• Report d'investissements	• Charges salariales et sociales et de loyer • Difficultés d'accès au financement	

Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

49. La troisième étape consiste à adresser, à l'endroit des entreprises, des mesures de soutien au regard des risques potentiels auxquels elles font face mais aussi de leurs propres

opinions des mesures nécessaires souhaitées. A cet effet, la pérennité des entreprises face à la crise sanitaire nécessite à court et moyen termes, surtout la résolution des contraintes d'ordre financier qui sont liées à l'accès au financement, la réduction ou l'exonération des impôts, mais également la réduction des coûts relatifs à l'opérationnalisation des entreprises (Encadré 7). Ainsi, l'aide financière à l'endroit des entreprises opérant dans les trois secteurs d'activité peuvent être directes ou indirectes.

50. L'appui financier direct peut prendre la forme de mesures d'incitation à l'endroit des institutions financières en vue d'accroître les prêts aux entreprises. L'appui financier direct peut aussi consister à rendre plus flexibles les conditions de remboursements de crédits telles que le rééchelonnement, l'intérêt à taux réduit ou l'allègement des exigences de garantie¹⁶. Cette forme d'aide financière peut se révéler être importante pour les entreprises de la branche commerciale qui sont les plus vulnérables et ayant rapporté des reports d'investissements (Tableau 5)¹⁷.

Encadré 7 : Plus fréquentes expressions des entreprises sur les mesures d'accompagnement à court et moyen termes nécessaires pour la pérennité des entreprises



51. L'appui financier indirect, qui provient de l'Etat, peut s'étendre sur deux volets. Le premier volet, qui est relatif aux taxes, consiste en des mesures de réduction des impôts ou de report du délai de paiement¹⁸. L'allègement financier à l'endroit des entreprises peut aussi prendre la forme de simplification des procédures et réglementations fiscales ou d'octroi de réductions fiscales aux entreprises fournisseurs de l'Etat (Figure A.2 en Annexe 2). Le second volet de l'appui financier indirect est relatif aux coûts d'exploitation des entreprises que l'Etat peut alléger à travers la réduction ou l'annulation de certains frais administratifs et gouvernementaux, des frais et paiements directs ou indirects de services publics et les tarifs d'eau, d'électricité et de gaz. Ces dernières mesures sont identifiées comme étant les plus pertinentes souhaitées par la majorité des entreprises.

¹⁶ Des subventions seraient plus appropriées, selon Adian et al. (2020), dans le cas où la majorité des PME ne se tourneraient pas vers les banques pour obtenir des prêts, malgré l'offre de bas taux d'intérêt.

¹⁷ A cet égard, une attention particulière aux Systèmes financiers décentralisés (SFD) serait nécessaire dans la mesure où ils ont une relation privilégiée (forte proximité) avec les PME (CCR-UEMOA, 2020).

¹⁸ Dans son Numéro d'édition 082, "La lettre du Patronnat", parue en juin 2020, le secteur privé, par la voix du CNPM, avait proposé au gouvernement la mise en place de mesures de soutien immédiates aux entreprises. Les questions relatives aux impôts y figurent en bonne place.

52. En dehors de l'aspect financier, les mesures d'accompagnement des entreprises doivent aussi passer par le soutien à l'emploi qui est un secteur affecté par la pandémie. Il convient de : **(i)** sensibiliser et d'encourager de nouvelles modalités de travail comme, par exemple, les restructurations d'horaire de travail ; **(ii)** octroyer des subventions salariales ciblées aux entreprises les plus vulnérables ou expérimentant un chômage technique ; et **(iii)** exonérer ou réduire les cotisations d'assurance sociale. A cet effet, l'Etat peut faire des allègements d'impôts aux entreprises qui acceptent de maintenir ses travailleurs en activité ou de prendre en charge une proportion de salaire des employés mis en chômage technique ou qui acceptent de ne pas dépasser un seuil de licenciements. Un programme gouvernemental de chômage partiel peut être initié permettant aux entreprises de réduire temporairement les heures de travail avec une réduction correspondante des salaires ; ce qui permettra de compenser une partie des pertes de revenus des employés. Ce régime permet aux entreprises de conserver leur main-d'œuvre à des moments de moindre demande sans payer le salaire en totalité. Il s'agit donc d'une stratégie facile à inverser (Buchheim et al., 2020).

53. Le maintien des activités des PME nécessite des mesures structurelles visant à amortir les chocs du côté de l'offre et de la demande et à rendre plus favorable l'environnement des affaires. A cet effet, la pratique de commandes publiques peut être recommandée à travers l'augmentation des achats de l'Etat auprès des PME en général, et auprès des PME fournisseurs de l'Etat ou des entreprises dirigées par des femmes en particulier (Tableau 6). De plus, les entreprises doivent être plus sensibilisées désormais à intégrer la pratique du numérique dans leurs opérations. L'Etat peut encourager le e-commerce en mettant en place des dispositifs au niveau des technologies et de la communication. Plusieurs entreprises pourraient ainsi saisir l'opportunité de se concentrer sur la fourniture de services de commande en ligne avec livraisons à domicile afin de réduire les pertes commerciales et maintenir la distance sociale (Shafi et al., 2020). Les entreprises pourraient aussi saisir l'opportunité de l'utilisation de la finance digitale pour effectuer des transactions. L'accès accru aux services digitaux et aux plateformes de commerce électronique pourraient contribuer à la croissance des PME et ainsi à la création de nouveaux emplois.

54. Le télétravail ne figure pas parmi les mesures prioritaires indiquées par les entreprises. Cette pratique n'est pas encore intégrée dans les opérations de la majorité des PME. Mais, compte tenu de l'incertitude sur la fin de la crise sanitaire, il est recommandé que la culture du télétravail soit encouragée au sein des PME. Le travail à domicile des employés est facilement réversible et n'affecte pas le paiement des salaires ni les heures de travail.

Tableau 6 : Propositions de mesures complémentaires à l'appui des PME

Type de support	Mesures
<i>Coté de la demande et de l'offre</i>	• Etablir des programmes de dépenses publiques ciblés • Inciter/augmenter les achats auprès des PME • Faciliter les processus d'approvisionnement • Rendre facile l'accès aux marchés publics pour les entreprises • Encourager le e-commerce en mettant en place des dispositifs au niveau des technologies de l'information et de la communication
<i>Climat des affaires / conseil</i>	• Réduire certaines restrictions à l'importation • Encourager l'utilisation de la finance digitale pour effectuer des transactions • Etablir des conseils commerciaux par le biais de chambres de commerce et d'industries

Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes de la présente étude, 2021.

VII. CONCLUSION

55. La présente étude évalue l'ampleur des conséquences socioéconomiques que subissent les entreprises en raison de la crise sanitaire en vue d'informer la prise de décisions politiques. L'étude a abouti à des conclusions similaires à celles obtenues par d'autres études dans l'UEMOA ou ailleurs (Annexe 4), notamment en termes de baisses d'emplois salariés et de chiffre d'affaires, et en termes de canaux de transmission. L'emploi dans les secteurs d'activités des PME maliennes a connu une importante contraction entre 2019 et 2020. Cette contraction de l'emploi est diversement appréciée selon les caractéristiques des entreprises et s'explique par la mise au chômage des employés. La crise sanitaire a touché les ventes de biens et de services des entreprises maliennes, et, plus, celles avec de faibles performances initiales. Les pertes de chiffre d'affaires ont perduré au cours de l'année 2020, et l'ampleur de ces pertes diverge selon les entreprises.

56. Les baisses hétérogènes observées de l'emploi et de chiffre d'affaires sont des conséquences de la crise sanitaire qui a impacté différemment les entreprises à travers plusieurs canaux notamment les chocs d'offre, de demande et financiers. Les entreprises ont été affectées dans leur processus de production, d'accès aux marchés et par rapport à l'environnement du travail. L'accès limité aux marchés de biens et services s'est traduit par une perturbation de la chaîne d'approvisionnement pendant la pandémie de la COVID-19. Les effets économiques négatifs de la crise sanitaire ont entraîné les PME maliennes dans des difficultés d'ordre financier.

57. Les entreprises au Mali ont fait face à des niveaux de risque différenciés et donc de vulnérabilité selon leurs caractéristiques. Quoique les soutiens des décideurs soient utiles, ils se sont révélés de couverture faible et moins perceptible. Les entreprises ont pris des mesures dures relatives à la dépression économique, se traduisant par le chômage des employés. Elles ont exprimé des tendances moins optimistes en rapport avec leur bénéfice prévisionnel et la probabilité de revenir à leur situation avant la crise sanitaire.

58. La présente étude montre que la crise sanitaire peut amplifier des vulnérabilités préexistantes et que des entreprises préalablement de faibles performances pourraient avoir besoin d'une aide publique conséquente plus que d'autres durant la crise. Les hétérogénéités observées dans les effets au sein des PME constituent une source importante d'informations pour éclairer les décideurs publics en termes d'appuis ciblés à l'égard des entreprises vulnérables dans un contexte de capacité de financement restreinte. L'étude propose des éléments d'amélioration de plan d'appui du gouvernement et des institutions aux entreprises, suivant un processus à trois étapes. La crise sanitaire vient également soulever la question récurrente de la vulnérabilité des entreprises gérées par des femmes. Un soutien financier est nécessaire pour maintenir cette catégorie d'agents économiques dans la production de la richesse. En général, les mesures d'appui aux entreprises en difficulté doivent s'étendre au-delà de l'aspect financier direct.

ANNEXE

Annexe 1 : Mesures d'accompagnement au secteur privé et performances pré-COVID-19

Annexe 1. 1 : Encadré A 1 : Mesures d'accompagnement du gouvernement au secteur privé et ses performances pré-COVID-19

Mesures d'accompagnement des entreprises

Exonération de droits et taxes à l'importation sur les équipements de protection, de sécurités et les produits pharmaceutiques entrant dans le cadre de la lutte contre le Covid-19

Annulation des pénalités de retards dans le cadre de l'exécution des marchés et commandes publics avec l'Etat
Instauration d'un fonds de Soutien/Solidarité/Relance des entreprises en difficultés

Païement de la dette intérieure

Réaménagement du paiement des frais de magasinage en douane

Mesures fiscales, douanières et financières pour accompagner le secteur privé

Exonérations/report ou allègements fiscaux temporaires (différé de paiement de taxes et impôts, de charges fiscales et sociales)

Subventions aux loyers et report de factures de loyer

Report des droits et taxes de douane à l'importation

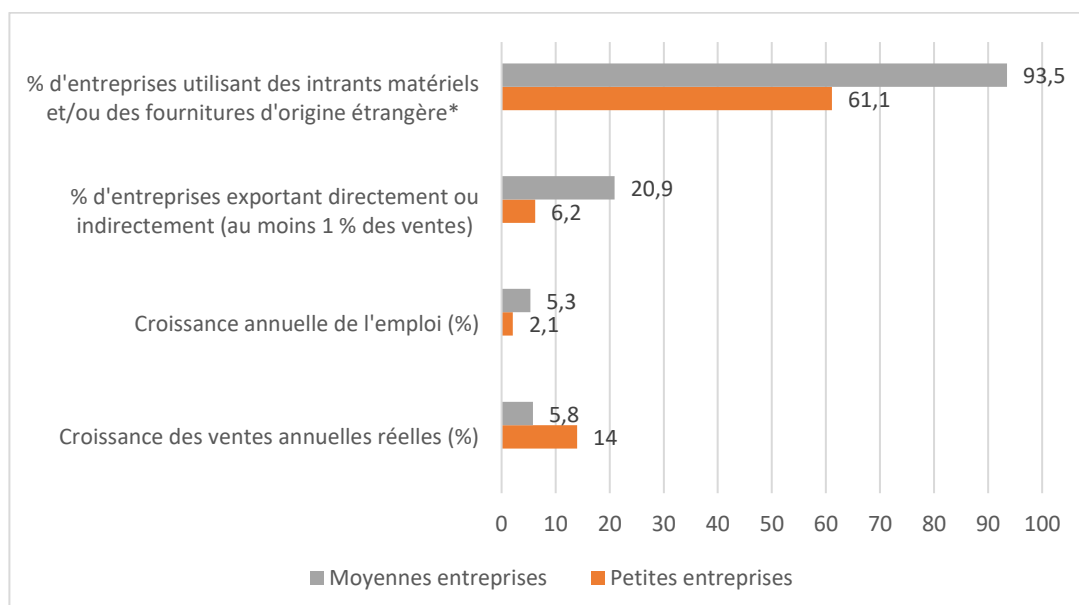
Remise d'impôt direct, de TVA et remboursement accéléré des crédits de TVA

Suspension des contrôles fiscaux

Aides financières (baisse des taux d'intérêt, crédits garantis, ...)

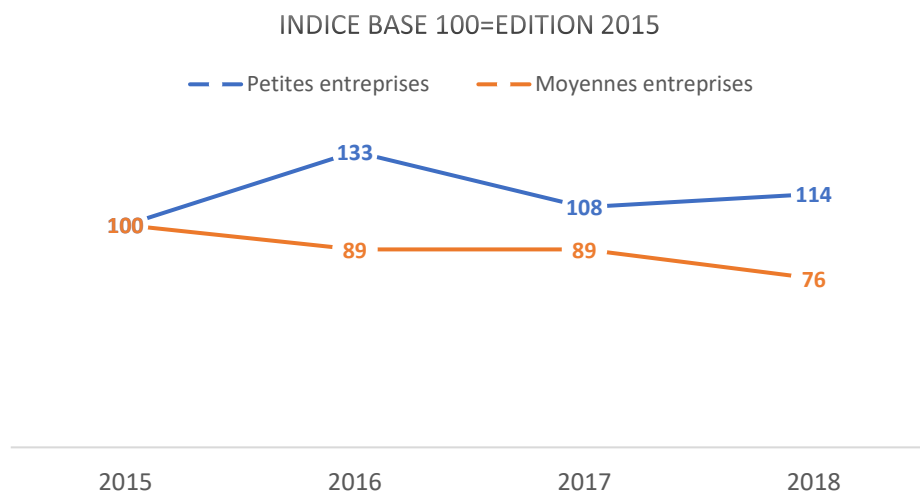
Source: CCR-UEMOA (2020)

Annexe 1. 2 : Performance des entreprises au Mali et participation au commerce extérieur



Source : Des auteurs, adapté de Enterprise Surveys (<https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2016/mali>).

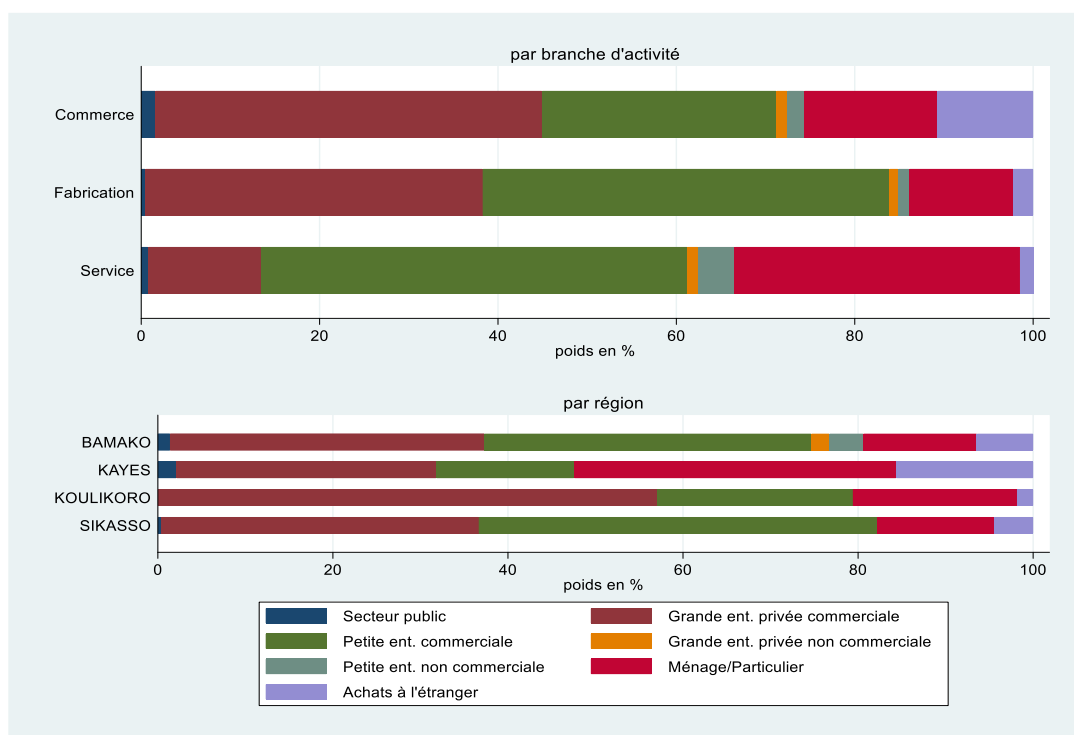
Annexe 1. 3 : Evolution des ratios chiffres d'affaires sur emploi permanent des entreprises au Mali



Source : CNPM (2018).

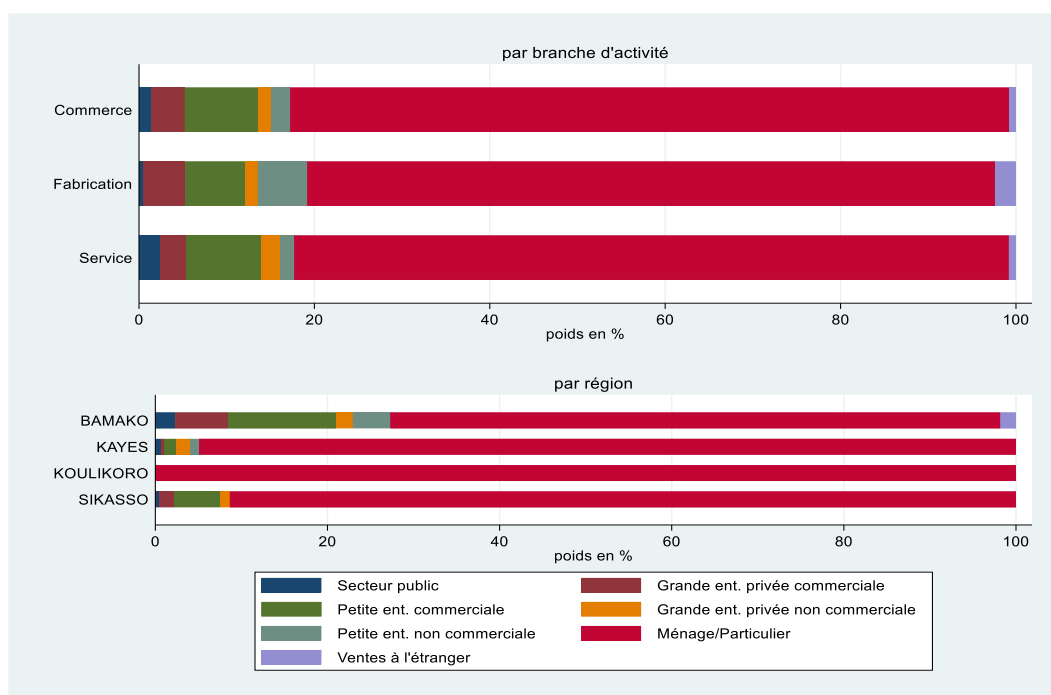
Annexe 2 : Aperçu des PME/PMI affectées par la COVID-19 au Mali

Annexe 2. 1 : Figure A 1 : Poids des fournisseurs de matières premières/marchandises



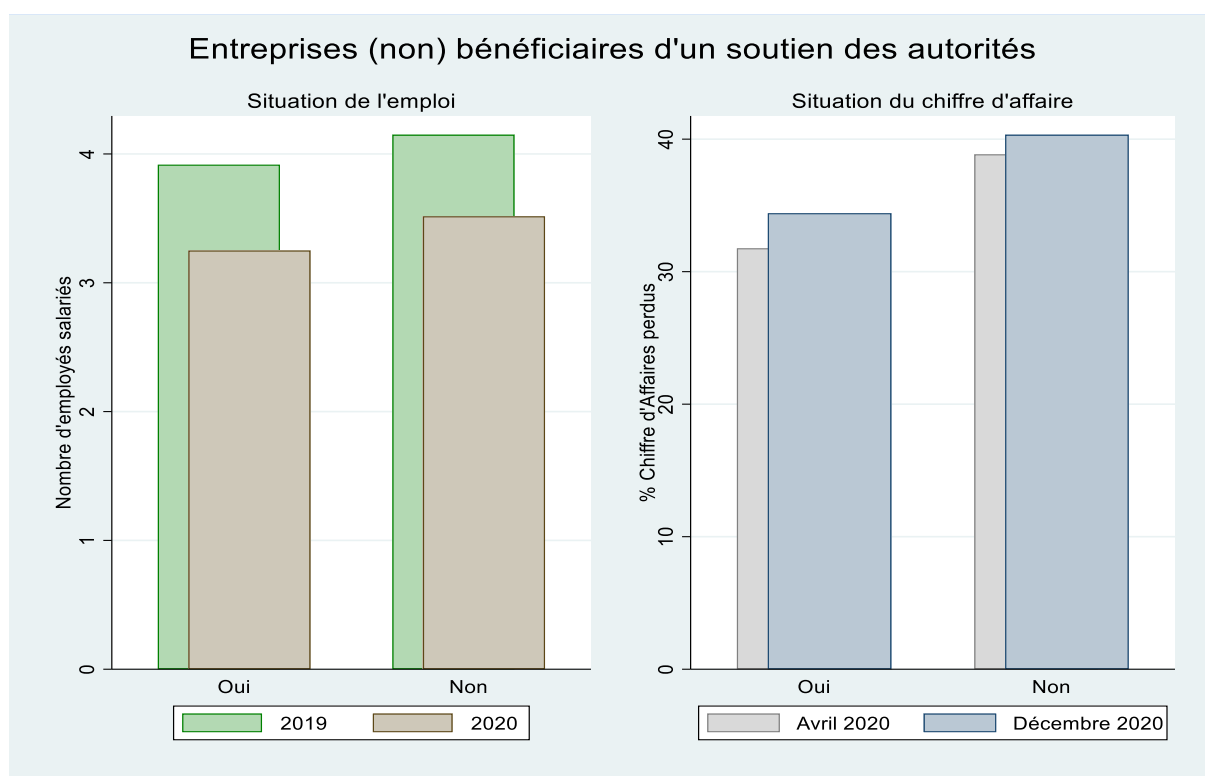
Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes, 2021.

Annexe 2. 2 : Figure A 2 : Poids des clients des PME/PMI enquêtées



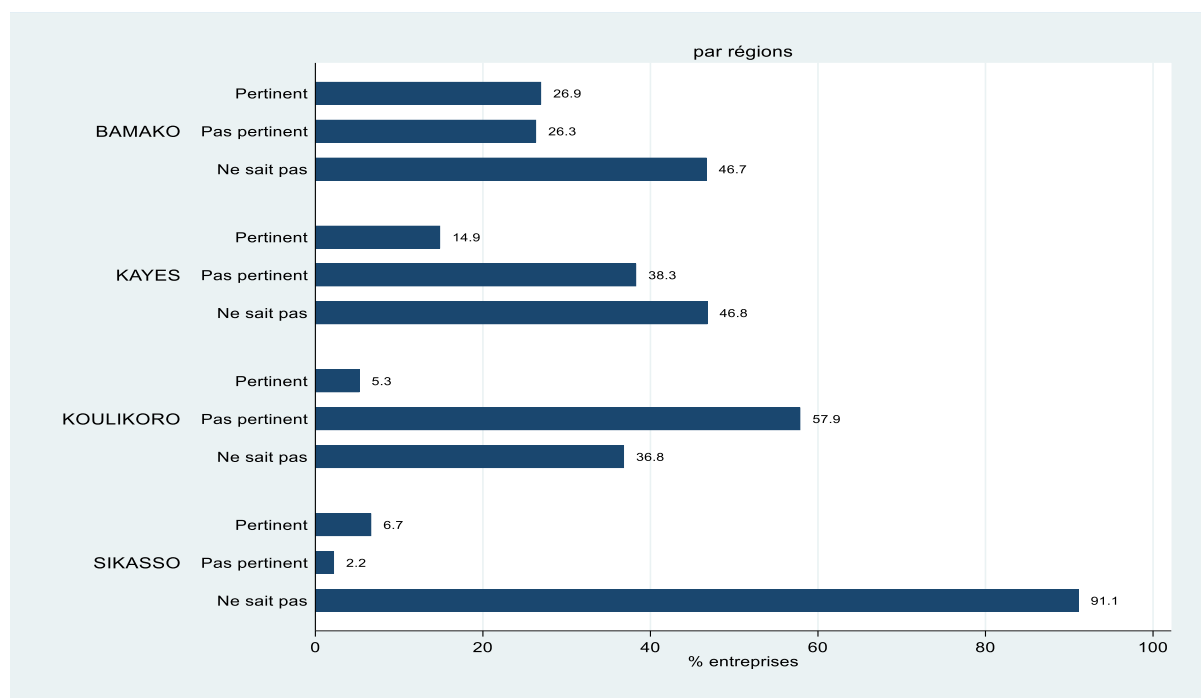
Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes, 2021.

Annexe 2. 3 : Figure A 3 : Situations économiques des entreprises (non) bénéficiaires des soutiens des autorités



Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes, 2021.

Annexe 2. 4 : Figure A 4 : Evaluation des mesures prises par les autorités pour faire face à la COVID-19 (% des entreprises)



Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes, 2021.

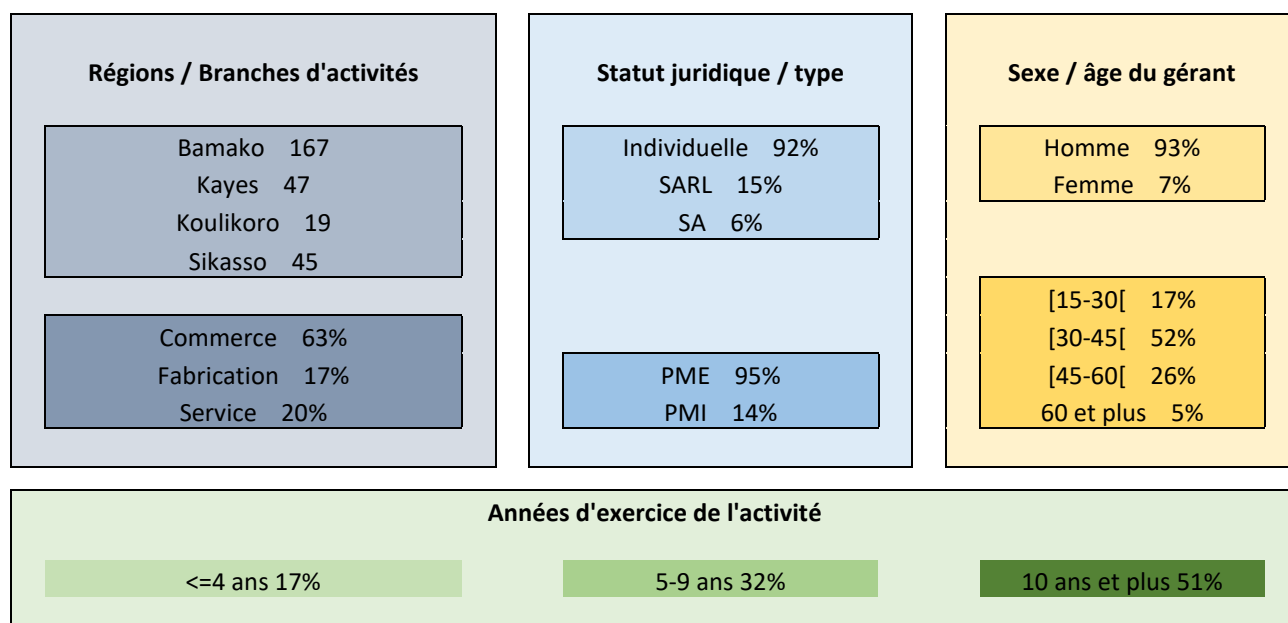
Annexe 3 : Méthodologie de l'étude

La réalisation de cette étude est essentiellement basée sur la collecte de données primaires à l'aide d'une enquête sur le terrain au niveau des PME/PMI du Mali. Les données sont analysées à l'aide de statistiques descriptives et graphiques produits par les logiciels d'analyse statistique (Stata et Microsoft Excel) et d'analyse de contenu (NVivo). Une revue documentaire a aidé à comprendre le contexte du Mali en rapport avec la crise sanitaire et la situation des entreprises. Elle a également permis de préparer les outils de collecte des données, notamment le questionnaire.

La collecte des données a été réalisée sur un échantillon de la population de PME/PMI identifiées dans le répertoire des entreprises provenant de la base du Secrétariat Technique Permanent (STP). Les entreprises enquêtées ont été sélectionnées de façon aléatoire dans quatre régions du Mali : Bamako (la capitale) et Kayes, Koulikoro et Sikasso. Kayes et Sikasso constituent les deux principaux corridors par lesquels passent les produits d'importation du Mali. Koulikoro est la région la plus proche de la capitale, à moins de 70 kilomètres de Bamako. Le choix des quatre régions répond également au souci d'éviter les zones à risque ou de conflit. Par ailleurs, la majorité des Micro, petites et moyennes entreprises (MPME) sont concentrées au niveau du district de Bamako (37,1%) suivi de Sikasso (20%) et de Kayes (18,2%) (STP/CSSP, 2019).

Au regard du poids économique des régions, un sondage stratifié a été utilisé et dans chaque strate, il est appliqué la technique d'allocation proportionnelle sur la base des critères combinés du statut juridique des entreprises et de la branche d'activité, principalement les branches Fabrication, Commerce et Service. Il faut noter que plus de la moitié des Micro, petites et moyennes entreprises (MPME) du pays, soit 65% ont comme activité principale le commerce. Les autres activités de services et de fabrication occupent 14% et 12% des MPME, respectivement. Ces trois activités représentent plus de 90% des activités des MPME au Mali (STP/CSSP, 2019). Au final, 278 PME/PMI ont été enquêtées sur un total de 300 entreprises prévues, soit un taux de réponse de 93% (Encadré A2). Une note sur l'échantillonnage est indiquée dans la section suivante.

Encadré A 2 : Caractéristiques générales de l'échantillon



Source: Des auteurs.

Note sur l'échantillonnage

La taille de l'échantillon n est déterminée par :

$$n = (z_{1-\frac{\alpha}{2}})^2 \times p (1 - p) / m^2$$

- m la précision ou l'erreur sur estimation ;
- p la proportion d'individus d'un échantillon de taille n ayant la propriété et
- α le risque de première espèce (la probabilité de se tromper sachant que le résultat est vrai) ;
- $z_{1-\frac{\alpha}{2}}$ correspond au quantile d'ordre $1 - \frac{\alpha}{2}$ de la loi normale centrée réduite.

Lorsque p n'est pas connue, on utilise $p = 0,5$ (la valeur de p qui maximise la fonction $p(1-p)$); ce qui correspond au cas le plus défavorable, c'est-à-dire la dispersion la plus grande.

La formule dévient : $n = \left(z_{1-\frac{\alpha}{2}}\right)^2 \times 0,5 * (1 - 0,5) / m^2$

Dans notre étude, nous utilisons :

- ✓ un seuil $\alpha = 5\%$ (niveau de confiance de 95%), ce qui donne $z = 1,96$.
- ✓ une précision $m = 6\%$: ce qui veut dire que les paramètres seront connus à 6% près.

Sous ces hypothèses,

$$n = (1,96)^2 \times (0,5)(1 - 0,5) / (0,02)^2 = 267$$

Nous avons procédé à l'ajustement de la taille de l'échantillon en tenant compte des taux de réponse

$$n_A = \frac{n}{r}$$

$$\text{Avec un taux de réponse } r \text{ estimé à } 89 \% \quad n_A = \frac{267}{0,89} = 300$$

L'étude étend ce nombre à 300 entreprises pour tenir compte d'éventuelles formulaires non valides.

L'étude se réalisera dans le District de Bamako dans les trois premières régions du Mali (Kayes, Koulikoro et Sikasso).

Kayes et Sikasso constituent les deux principaux corridors par lesquels passent les produits d'importation du Mali. Koulikoro est la région la plus proche de la capitale.

Au regard du poids économique des régions, nous utilisons un sondage stratifié suivant le tableau ci-après :

Strates	Taille Ech.
Bamako	175
Kayes	50
Sikasso	50
Koulikoro	25
Total	300

Dans chaque strate, nous utilisons la technique d'allocation proportionnelle sur la base des critères combinés : « statut juridique » et « Libellé de section d'activité » avec comme base de sondage, le répertoire des entreprises du Mali (ci-après le tableau récapitulatif).

Répartition de la taille de l'échantillon par sous-groupe	Entreprise Individuelle	SA	SARL	Total général
Bamako	149	5	21	175
COMMERCE	102	4	14	120
AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES N.C.A.	25		4	29
ACTIVITES DE FABRICATION	22	1	1	24
ENSEIGNEMENT			1	1
CONSTRUCTION			1	1
Kayes	45	1	4	50
COMMERCE	35	1	4	40
ACTIVITES DE FABRICATION	6			6
AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES N.C.A.	4			4
Koulikoro	23	1	1	25
COMMERCE	12	1		13
ACTIVITES DE FABRICATION	6			6
ENSEIGNEMENT	3			3
CONSTRUCTION			1	1
ACTIVITÉS POUR LA SANTÉ HUMAINE ET L'ACTION SOCIALE	1			1
AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES N.C.A.	1			1
Sikasso	46		4	50
COMMERCE	29			29
AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES N.C.A.	9			9
ACTIVITES DE FABRICATION	8			8
ENSEIGNEMENT			4	4
Total général	263	7	30	300

Une fois les tailles des échantillons des sous-groupes définies, nous utilisons un Sondage Aléatoire Simple (SAS) pour sélectionner les entreprises.

Annexe 4 : Impact de la COVID-19 sur les entreprises dans la littérature

Pays/régions	Effets sur les entreprises	Canaux de transmission	Stratégies d'adaptation
Chine (UNDP, 2020)	Difficultés à payer les salaires (50 à 60 % des PME) Pressions sur les remboursements de prêts (13 à 38 % des PME) Difficulté à payer le loyer (13 à 16 % des PME) Baisse de revenus (30% des PME) Production stagnante temporaire (39% des PME)	Perturbations des chaînes d'approvisionnement Baisse de l'offre et de la demande Contraction des flux de trésorerie	Stratégies de réduction des coûts et de mise à niveau des produits et services Modalités de travail flexibles Canaux de vente en ligne
Philippines (World Bank, 2021)	Fortes baisses de chiffre d'affaires de 64 % en moyenne Suspensions temporaires des opérations Fermeture définitive des entreprises Réduction d'emplois ou de salaire	Baisse de la demande (3/4 des entreprises) Diminution de la disponibilité des intrants et matières premières (70% des entreprises) Flux de trésorerie réduits	Usage de solutions numérique pour les ventes, le marketing et les méthodes de paiement Paiement réduit aux employés
Myanmar (World Bank, 2020)	Baisse des ventes (83%) Pénuries de trésorerie (51%) Accès réduit au crédit (29%)	Perturbation de l'approvisionnement en intrants et matières premières (29%)	Démarrage ou l'augmentation des services de livraison (36%) Prêts des amis et de la famille pour faire face aux pénuries de trésorerie opérationnelle
Europe et Afrique subsaharienne (Adian et al., 2020)	PME plus de 8 % plus susceptibles de fermer temporairement que les grandes entreprises, dans tous les pays et secteurs Les PME connaissent une baisse des ventes de 6-10 points de % supérieure à celle des grandes entreprises	Les PME plus durement touchées par les chocs de demande et d'offre que les grandes entreprises Les PME plus exposés aux chocs financiers	Les PME sont moins susceptibles de commencer ou d'augmenter le travail à distance, par rapport aux grandes entreprises Réduction des heures de travail / salaires ou licenciement des employés
Ethiopie (Abebe et al., 2020)	Revenus des entreprises restent exceptionnellement bas Les micro-entreprises ont été particulièrement touchées, 41 % n'ayant aucun chiffre d'affaires	Difficultés d'approvisionnement en matières premières et autres intrants Hausse des prix des intrants Baisse de la demande de produits et services Fermeture des places de marché	Utilisation de reports de paiement de l'impôt sur le revenu et pensions pour payer les travailleurs
UEMOA (CCR-UEMOA, 2020)	Baisses de chiffre d'affaires allant de 25 % à 100 % Réduction des effectifs des employés de 25 % en moyenne Arrêt quasi-totale des activités de tourisme (100%), d'hôtellerie (95%), de restauration (95%), d'agence de voyage (95%)	Reports ou annulations de projets d'investissement Baisse des commandes et des ventes Difficultés d'approvisionnements en matières premières et produits de commerce importés d'Asie (Chine), d'Europe ou d'Amérique	

	Allongement des délais de livraison		
Mali (Doniya Conseil, 2020)	Baisse du revenu mensuel (90% entreprises) Baisse de plus de 50% du revenu (42% entreprises). Secteurs plus durement éprouvés : éducation, tourisme, l'hôtellerie et restauration Réduction nombre d'employés décembre 2019 et juin 2020 de 29%. Variation plus significative pour emplois saisonniers/occasionnels (32%) Plus de 50% entreprises font face à des difficultés à payer leur loyer ou le salaire du personnel ou à accéder aux banques et institutions financières.	2/3 entreprises ont connu des difficultés d'approvisionnement de matières premières dues surtout à la non disponibilité sur les marchés intérieurs et étrangers 2/3 entreprises font face à des restrictions de transport et de logistique. 53% ont eu des problèmes pour faire face aux demandes locales. 26% ont été obligés de refuser de la clientèle, car les conditions n'étaient pas réunies pour traiter efficacement leurs demandes	31% des entreprises ont orienté leurs ventes sur le marché local 30% se sont réadaptées en vendant uniquement auprès des vendeurs connus et fiables

REFERENCES

- Abay, Kibrom A.; Tafere, Kibrom; Woldemichael, Andinet (2020) « Winners and Losers from COVID-19 : Global Evidence from Google Search ». Policy Research Working Paper No. 9268. World Bank, Washington, DC.
- Abebe Tefera, Girum; Bundervoet, Tom; Wieser, Christina (2020) « Monitoring COVID-19 Impacts on Firms in Ethiopia : Results from a High-Frequency Phone Survey of Firms » (English). Washington, D.C. : World Bank Group.
- Adian, Ikmal; Doumbia, Djeneba; Gregory, Neil; Ragoussis, Alexandros; Reddy, Aarti; Timmis, Jonathan (2020) « Small and Medium Enterprises in the Pandemic : Impact, Responses and the Role of Development Finance ». Policy Research Working Paper No. 9414. World Bank, Washington, DC.
- BAD (2021) Perspectives économiques africaines (PEA). Note pays sur le Mali, Banque africaine de développement.
- Banque mondiale (2021) Impacts of COVID-19 on Firms in the Philippines : Results from the Philippines COVID-19 Firm Survey conducted in November 2020. World Bank, Washington, DC.
- Banque mondiale (2020) The Firm-Level Impact of the COVID-19 Pandemic : Summary of Results from Round 1. Myanmar COVID-19 Monitoring; No. 2. World Bank, Washington, DC.
- Banque mondiale (2016) Enterprise Surveys, Online Edition.
- BCEAO (2021) « Rapport annuel 2020 de la Commission bancaire ». *Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest*.
- Buchheim, Lukas and Doornik, Jonas and Krolage, Carla and Link, Sebastian, (2020) Firm-Level Expectations and Behavior in Response to the COVID-19 Crisis. CESifo Working Paper No. 8304.
- CCR-UEMOA (2020) Impact de la pandémie du covid-19 sur le secteur privé de l'UEMOA, mai 2020. Rapport final Covid-19. Cchambre consulaire réégionale - UEMOA.
- CNPM (2018) Baromètre de conjoncture des entreprises du Mali, Rapport Final - Conseil national du patronat du Mali.
- DNPME (2021a) « Etude de la situation de référence des PME au Mali », *Direction nationale des petites et moyennes entreprises*, Ministère de la promotion de l'investissement privé, des petites et moyennes entreprises et de l'entrepreneuriat national, février.
- DNPME (2021b) « Perception des entrepreneurs : intentions et opportunités entrepreneuriales », *Direction nationale des petites et moyennes entreprises*, Ministère de la promotion de l'investissement privé, des petites et moyennes entreprises et de l'entrepreneuriat national, avril.
- DNPME (2020a) « Etude sur la mise en place d'un plan stratégique en dynamique entrepreneuriale », *Direction nationale des petites et moyennes entreprises*, Ministère de la promotion de l'investissement privé, des petites et moyennes entreprises et de l'entrepreneuriat national, décembre.
- DNPME (2020b) « Analyse et cartographie des dispositifs d'appui aux micros, petites et moyennes entreprises (MPME) », *Direction nationale des petites et moyennes entreprises*, septembre.
- Doniya Conseil (2020) « COVID-19 : Impact sur le secteur privé malien Étude quantitative », Rapport final. Juillet 2020, Mali.
- FMI (2021a) World Economic Outlook: Managing Divergent Recoveries. Fonds monétaire international. Washington, DC, April.
- FMI (2021b), « Faire face à une longue pandémie », Perspectives économiques régionales—Afrique Subsaharienne. Fonds monétaire international., Washington, DC, Avril.
- FMI (2021c) Second and Third Reviews Under the Extended Credit Facility Arrangement, Requests for Waivers of Nonobservance of Performance Criteria and Modification of

- Performance Criterion—Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director of Mali, IMF Country Report No. 21/67, *International Monetary Fund*, March.
- FMI (2020) « COVID-19 : une menace sans précédent pour le développement », Perspectives économiques régionales—Afrique Subsaharienne. Fonds monétaire international. Washington, DC, Avril.
- ImpactHER (2020) Solutions politiques transformatrices pour soutenir les entreprises dirigées des femmes en Afrique dans le monde post covid-19. Document de politique générale. Solutions politiques.
- INSTAT (2020a) « Rapport mensuel de l'enquête sur l'impact du coronavirus sur les conditions de vie des ménages au Mali », *Institut national de la statistique*, août.
- INSTAT (2020b) « Rapport mensuel de l'enquête sur l'impact du coronavirus sur les conditions de vie des ménages au Mali », *Institut national de la statistique*, novembre.
- INSTAT (2019) « Recensement général des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) », *Institut national de la statistique*, Ministère du plan, de l'aménagement du territoire et de la population, et Ministère du développement industriel et de la promotion des investissements, avril.
- Koren, M., & Pető, R. (2020) Business disruptions from social distancing. The Centre for Economic Policy Research (CEPR), COVID Economics vetted and real-time papers. Issue 2, April 8, 2020.
- Ministère de la promotion de l'investissement privé, des petites et moyennes entreprises et de l'entrepreneuriat national (2017) « Programme d'appui au développement des petites et moyennes entreprises (PAD-PME) », septembre.
- MSC (2020) Impact de la pandémie de la Covid-19 sur les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) Rapport Sénégal, MicroSave Consulting.
- Nations Unies (2020) Analyse rapide des impacts socio-économiques du COVID-19 au Mali. <https://mali.un.org/fr/47208-analyse-rapide-des-impacts-socio-economiques-du-covid-19-au-mali>
- OCDE (2020) Coronavirus (covid-19): sme policy responses OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19).
- OIT et CNPM (2020) « Plan de continuité d'activité en 6 étapes pour les PME face au COVID-19 », *Organisation internationale du travail (OIT) et Conseil national du patronat du Mali (CNPM)*.
- PNUD (2020a) Impact of COVID-19 Pandemic on Chinese Enterprises. United Nations Development Programme in China. Assessment Report.
- PNUD (2020b). Impact socioéconomique de la pandémie de la COVID-19 au Sénégal.
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020) Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2, 100018.
- STP/CSSP (2019) Recensement général des micros, petites et moyennes entreprises (MPME). Rapport Final. Mali.