

**JOURNAL OF APPLIED ECONOMICS AND
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
(JAEMO)**

***REVUE D'ECONOMIE APPLIQUÉE ET DE
GESTION DES ORGANISATIONS
(REAGO)***



Vol. 2 – N° 2 – june / juin 2026

Email : jaemoeditor@gmail.com

Online : www.lread.ml

ESJI Eurasian
Scientific
Journal
Index
www.ESJIndex.org
<http://esjindex.org/search.php?id=7919>

**Open Access
Journal**

ASCI
Asian Science Citation Index

<https://www.ascidatabase.com/masterjournalist.php?v=17501>

EDITORIAL LINE

Journal of Applied Economics and Management of Organizations (JAEMO) publishes scientific manuscripts in the field of economics and management sciences as well as in very close fields. Nowadays, economics and management sciences have progressed a lot to the point that they have made alliances with neighboring sciences. This journal aims to promote very specialized, original and innovative scientific research.

Currently, the journal publishes in two languages: French and English. The JAEMO journal is biannual (one issue in June and the second in December). The articles to be published by the journal must deal with a very clear problem in the fields as defined above, present the conceptual framework, the well-provided methodology, the quality data with rigorous treatment and the results that can contribute to scientific research and applied policies.

Theoretical articles are also welcome as long as they indicate the modeled stylized facts and the intuitions on advanced theories. These types of manuscripts must demonstrate advanced conceptualization and use rigorous methodological tools to pave the way for future empirical verifications. In any case, the journal remains very demanding on scientific rigor.

PUBLICATION AND FORMAT

The journal is published in electronic and paper versions under the ISSN 1987-1694 twice a year. The online version is available in PDF format in the form of the complete volume or offprints. The edited version is in A4 format.

LIGNE EDITORIALE DE LA REVUE

Journal of Applied Economics and Management of Organizations (JAEMO) publie les manuscrits scientifiques dans le domaine des sciences économiques et de gestion ainsi que dans les domaines très proches. De nos jours, les sciences économiques et de gestion ont beaucoup progressé au point qu'elles ont fait des alliances avec les sciences voisines. Cette revue se veut faire la promotion de la recherche scientifique très pointue, originale et innovante.

Actuellement, la revue publie dans deux langues qui sont le français et l'anglais. La revue JAEMO est semestrielle (un numéro le mois de juin et le second en décembre). Les articles à publier par la revue doivent porter sur une problématique très claire dans les domaines tels que définis ci-dessus, présenter le cadre conceptuel, la méthodologie bien fournie, les données de qualité avec un traitement rigoureux et les résultats pouvant contribuer à la recherche scientifique et aux politiques appliquées.

Les articles théoriques sont aussi les bienvenus pour autant qu'ils indiquent les faits stylisés modélisés et les intuitions sur des théories avancées. Ces types de manuscrits doivent faire preuve d'une conceptualisation avancée et user d'outils méthodologiques rigoureux pour ouvrir la voie à des vérifications empiriques futures. En tout état de cause, la revue reste très exigeante sur la rigueur scientifique.

PARUTION ET FORMAT

La revue paraît en version électronique et en version papier sous l'ISSN 1987-1694 deux fois par an. La version en ligne est disponible en format PDF sous forme du volume complet ou des tirés à part. La version éditée est en format A4.

SCIENTIFIC COUNCIL ECONOMIC SCIENCES

CONSEIL SCIENTIFIQUE SCIENCES ECONOMIQUES

Pr Ahmadou Aly MBAYE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Birahim Bouna NIANG, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Maman Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Jean-Jacques EKOMIE, Université Omar Bongo ; Pr Adama DIAW, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Gilbert Marie Aké N'GBO Université Félix Houphouët Boigny ; Pr Kimséyinga SAVADOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Noel THIOMBIANO, Université Thomas SANKARA ; Pr Omer COMBARY, Université Thomas SANKARA ; Pr Youssoufou HAMADOU DAOUDA, Université Djibo HAMANI ; Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi ; Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi ; Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé ; Pr AKLESSO Egbendewe-Mondzozo, Université de Lomé ; Pr Akilou AMADOU, Université de Lomé ; Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Ousmane Papa KANTE, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

ECONOMIC SCIENCES READING COMMITTEE

COMITE DE LECTURE SCIENCES ECONOMIQUES

Pr Birahim Bouna NIANG, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Noel THIOMBIANO, Université Thomas SANKARA ; Pr Omer COMBARY, Université Thomas SANKARA ; Pr Maman Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Youssoufou HAMADOU DAOUDA, Université Djibo HAMANI de Tahoua ; Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi ; Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi ; Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé ; Pr AKLESSO Egbendewe-Mondzozo, Université de Lomé ; Pr Akilou AMADOU, Université de Lomé ; Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr PILO Mikémina, Togo, Université de KARA ; Pr Ndiack FALL, Université Cheikh Anta Diop ; Pr MOHAMED BELLO Ibrahim, Université Djibo HAMANI ; Pr LOKONON Kounagbè Odilon Boris, Université de Parakou ; Pr ZOUNGRANA Tibi Didier, Université Thomas SANKARA.

SCIENTIFIC COUNCIL MANAGEMENT SCIENCES

CONSEIL SCIENTIFIQUE SCIENCES DE GESTION

Pr Tidjani Bassirou, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké ; Pr Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé ; Pr El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Serge Francis Simen Nana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Zakari Yaou KAKA, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Bertrand Sogbossi Bocco, Université de Parakou ; Pr Jean Paul Mamboudou, Université Omar Bongo de Libreville ; Pr Emmanuel Hounkou, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Judith B. Glidja, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Rosaline Worou H., Université d'Abomey-Calavi ; Pr Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé ; Pr Mamadou Toe, Université Thomas Sankara de Ouagadougou ; Pr Jean-Max Kono Abe, Université de Yaoundé II ; Pr Adama Tahirou Younoussi Meda, Université Djibo Hamani de Tahoua ; Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Seydou Sané, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Balibié Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II ; Pr Boubacar Baïdari, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Désirée Altante Biboum, Université de Douala ; Pr Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala ; Pr Fatou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Jean-Claude Kouladoun Ousseuknadji, Université de N'Djamena, Tchad.

MANAGEMENT SCIENCES READING COMMITTEE

COMITE DE LECTURE SCIENCES DE GESTION

Pr Serge Francis Simen Nana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Yaou Zakari Kaka, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Boubacar Baidari, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Balibié Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II ; Pr Désirée Altante Biboum, Université de Douala ; Pr Judith Glidja, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger Saint Louis ; Pr Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé ; Pr Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala – Tsotso Kouévi, Université de Lomé ; Pr Djaoudath Alidou, Université de Parakou ; Pr Tanko A. Tankpé, Université de Kara ; Pr Fatou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké ; Pr Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé ; Pr El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Houdou Attikou Diallo, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Amara Nimaga, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Boubacar Kamissoko, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

PUBLICATION DIRECTOR / DIRECTEUR DE PUBLICATION

M. Issoufou SOUMAILA MOULEYE, Maître de Conférences Agrégé

EDITORIAL TEAM / EQUIPE DE REDACTION

Dr Amadou BAMBA, Dr Boubacar KAMISSOKO, Dr Abdoulaye MAÏGA, Dr Abdoulaye Soumaïla MOULAYE, Dr Yaya SIDIBE, Dr Souaïbou Samba Lamine TRAORE, Dr Abdoulaye N'Tigui KONARE, Dr Aminata S. Coulibaly, Dr Khalid DEMBELE, Dr Kadia CISSE, Dr Bakary BERTHE, Dr Bakary KONE, Dr Sidiki KOUMA.

TECHNICAL TEAM AND SECRETARIAT

EQUIPE TECHNIQUE ET SECRETARIAT

Djimé Silamakan DIAWARA

Ibrahim Ahmadou TOURE

Fousseyni BAGAYOGO

© *Journal of Applied Economics and Management of Organizations*

SUMMARY / SOMMAIRE

Titres et Auteurs / Titles and Authors	Pages
Supportisme et logiques actantielles dans le « sponsoring de saison » du football au Cameroun <i>Supporters' culture and Actantial Logic in "Season Sponsorship" in Cameroonian Football</i> Léopold NGODJI TCHEUTOU	1-17
Adaptation de l'agriculture vivrière (riz, mil, sorgho et maïs) face aux effets de la variation du climat au Mali <i>Adaptation of subsistence agriculture (rice, millet, sorghum, and maize) to the effects of climate variability in Mali</i> Mahamadou Bassirou TANGARA - Kadia CISSE - Barazi Tagalifi MAIGA	18-34
L'approche de la RSE pour l'exploitation aurifère durable au bénéfice du développement local : Cas du Mali <i>CRS approach for sustainable gold mining in favor of local development: Case of Mali</i> Amadou DOLO - Boubacar SY - Boureima CISSE et Balla CAMARA	35-57
Effets du Travail Non Rémunéré sur la Sécurité Alimentaire au Mali <i>Effects of Unpaid Work on Food Security in Mali</i> Fousseny DIALLO- Tiémoko SOUMAORO - Yacouba SANGARE - Aly Badara SAMASSEKOU	58-71
Influence des pratiques de développement des ressources humaines sur la performance sociale des PME de la Commune Urbaine de Labé en Moyenne Guinée <i>The Impact of Human Resource Development Practices on the Social Performance of SMEs in the Urban Municipality of Labé, Central Guinea</i> Dr Siaka FAROKO - Dr Mamadou Malal BALDE - Dr Abdoulaye KEITA - Dr Mohamed Sékou SIMPARA	72-91
Management de la supply chain et performance logistique dans le secteur de télécommunications au Mali : le cas d'Orange Mali <i>Supply chain management and logistics performance in the telecommunications sector in Mali: The case of Orange Mali</i> Zakari Yaou KAKA - Daouda DIARRA - Boubacar KAMISSOKO	92-107

Gestion des ressources humaines et incitation des femmes bénéficiaires dans les activités génératrices de revenus cas du projet de savonnerie de Dogoni <i>Human resource management and incentives for women beneficiaries in income generating activities: the case of the Dogoni soap-making project</i> Bourama DEMBELE - Sory DOLO - Kalifa DIARRA - Amadou A MAIGA	108-121
Mobilité géographique au Mali : contrainte institutionnelle et opportunité de développement des compétences professionnelles <i>Geographical mobility in Mali: institutional constraint and opportunity for professional skills development</i> Bourama DEMBELE - Kalifa DIARRA - Amadou DOLO - Jacob COULIBALY	122-134
Apport de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les relations sociales dans le secteur bancaire au Mali : cas de la Coris Bank International <i>Contribution of forward planning of jobs and skills to the social relations in banking sector: case of Coris Bank International Mali</i> Dr Bocar Issiaka YALCOUE et Pr Zakari Yaou KAKA	135-146
Effet de l'éducation sur la gestion des risques des producteurs de riz dans la zone de l'Office du Niger au Mali <i>Effect of Education on the Perception and Management of Farms among rice Producers in the Office du Niger zone in Mali.</i> Moussa DOUGNON - Boubacar SY- Abdoul Karim DIAMOUTENE	147-160
Dysfonctionnements dans le processus de recrutement des agents de santé et leurs impacts sur la performance des ressources humaines : cas du centre de santé de référence de Sikasso (Mali) <i>Dysfunctions in the recruitment process of healthcare workers and their effects on human resource performance: a case study of the Sikasso district referral health center (CSRéf), Mali.</i> Zakari Yaou KAKA - Mohamed SANOGO - Sory SAMASSEKOU	161-179
Rôle de la digitalisation dans la performance financière des cabinets d'expertise comptable au Mali : cas de la Société d'expertise comptable Diarra <i>The role of digitalization in the financial performance of accounting firms in Mali: the case of Société d'expertise comptable Diarra</i> Oumar SY - Hamane ADIAWIAKOYE - Sory SAMASSEKOU - Boubacar KAMISSOKO	180-201

Les mutations entrepreneuriales du secteur public malien face aux programmes d'ajustement structurels : de l'indépendance à la souveraineté économique (1960-2026) <i>Entrepreneurial Mutations of Mali's Public Sector under Structural Adjustment Programs: From Independence to Economic Sovereignty (1960-2026)</i> Dr Mahamane Chirfi ASCOFARÉ	202-218
---	-----------------------

Les mutations entrepreneuriales du secteur public malien face aux programmes d'ajustement structurels : de l'indépendance à la souveraineté économique (1960-2026)

Entrepreneurial Mutations of Mali's Public Sector under Structural Adjustment Programs: From Independence to Economic Sovereignty (1960-2026)

Dr Mahamane Chirfi ASCOFARÉ

*Maître-Assistant en Sciences de gestion, enseignant-chercheur
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG) ; Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali ; Courriel : Chirfi33@gmail.com.*

Résumé

Cet article dresse un bilan de soixante ans des effets des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) sur la dynamique entrepreneuriale au Mali, en dépassant l'examen des entreprises publiques pour englober trois composantes du système entrepreneurial : public, privé formel et informel. L'étude adopte un design qualitatif, longitudinal et historique, fondé sur la triangulation de sources académiques, de rapports institutionnels et de documents récents, et analyse quatre séquences : construction de l'État entrepreneur (1960-1980), déclin sous l'effet des PAS (1980-2000), résidualisation libérale (2000-2020) et redynamisation centrée sur les ressources naturelles (2020-2026). Les résultats montrent un déclin réel mais inégal du secteur public, une émergence limitée du privé formel, et une expansion massive de l'informel, qui absorbe plus de neuf dixièmes de l'emploi malien. Depuis 2020, une forme sélective d'entrepreneuriat d'État réapparaît dans le secteur minier, sans inverser la domination de l'informalité. Contrairement à un récit linéaire de retrait de l'État, le bilan est triple : les PAS ont réduit l'État entrepreneur sans le remplacer par un secteur privé dynamique, précipitant l'activité vers l'informalité. L'article propose un modèle de reconfiguration à trois voies, et prolonge l'analyse jusqu'à la réforme du code minier de 2023 et à la renégociation Barrick Gold de 2025.

Mots-clés : Ajustement structurel ; dynamique entrepreneuriale ; entrepreneuriat public ; secteur informel ; Mali.

Classification JEL : O17 ; L26 ; O55 ; P26.

Abstract

This article draws up a sixty-year balance sheet of the effects of Structural Adjustment Programs (SAPs) on entrepreneurial dynamics in Mali, moving beyond the sole examination of public enterprises to encompass three components of the entrepreneurial system: public, private formal and informal. The study adopts a qualitative, longitudinal and historical design, based on the triangulation of academic sources, institutional reports and recent documents, and analyzes four sequences: construction of the entrepreneurial state (1960-1980), decline under SAPs (1980-2000), liberal residualization (2000-2020) and revival centered on natural resources (2020-2026). The results show a real but uneven decline of the public sector, a limited emergence of the private formal sector, and a massive expansion of the informal sector, which absorbs more than nine-tenths of Malian employment. Since 2020, a selective form of state entrepreneurship has re-emerged in the mining sector, without reversing the dominance of informality. Contrary to a linear narrative of state withdrawal, the balance sheet is threefold: SAPs reduced the entrepreneurial state without replacing it with a dynamic private sector, pushing activity toward

informality. The article proposes a three-track reconfiguration model, and extends the analysis through the 2023 mining code reform and the 2025 Barrick Gold renegotiation.

Keywords: *Structural adjustment; entrepreneurial dynamics; public entrepreneurship; informal sector; Mali.*

JEL Classification: *O17 ; L26 ; O55 ; P26.*

1. Introduction

La relation entre ajustement structurel et entrepreneuriat en Afrique subsaharienne demeure l'un des legs les plus disputés de l'ère du Consensus de Washington. Deux récits dominent la littérature. Le premier, plus proche de l'intention initiale des réformes, soutient que les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) ont libéré des énergies entrepreneuriales jusque-là bridées par les monopoles publics, le contrôle des prix et les régimes de substitution aux importations (Williamson, 1990). Le second, associé aux critiques des institutions de Bretton Woods, soutient au contraire que les PAS ont démantelé des structures productives fonctionnelles sans générer une réponse comparable du secteur privé, laissant un vide largement comblé par une activité informelle de survie (Stiglitz, 2002).

Le Mali offre un terrain empirique particulièrement net pour arbitrer entre ces deux récits, précisément parce que sa trajectoire entrepreneuriale depuis l'indépendance a été dominée, tour à tour, par chacune des trois formes identifiées dans la littérature en économie du développement : l'entrepreneuriat d'État (1960-1980) (Diarra, 1986), une tentative de substitution portée par les PAS (1980-2000) (Traoré, 1996), et une configuration résiduelle dominée par l'informel (2000-2020) (Mariko, 2012 ; Dougnon et al., 2013) qui persiste, sous une forme modifiée, jusqu'à aujourd'hui. Une quatrième évolution, plus récente — la réaffirmation, entre 2022 et 2025, de l'entrepreneuriat d'État dans le secteur aurifère, à travers la création de l'entreprise publique SOREM, un nouveau code minier et la renégociation des contrats avec Barrick Gold¹ — complique davantage encore toute lecture linéaire du legs des PAS.

La littérature existante sur les réformes économiques maliennes a eu tendance à examiner ces développements de façon cloisonnée : les récits historiques de la vague d'entreprises publiques des années 1960 (Diarra, 1986 ; Traoré, 1996), les évaluations économétriques des effets des PAS sur les recettes publiques et la croissance (voir l'étude complémentaire de l'auteur, Ajustement structurel, recettes publiques et croissance économique au Mali, ²2014), et, séparément, une abondante littérature appliquée sur l'entrepreneuriat informel et de nécessité au Mali (Dougnon et al., 2013 ; ASCOFARÉ, 2022). Ce qui manque, c'est un bilan intégré qui situe ces trois trajectoires entrepreneuriales dans un même cadre analytique et qui ne se demande pas seulement si l'entrepreneuriat public a décliné, mais ce qu'il est advenu de la dynamique entrepreneuriale dans son ensemble.

Cet article comble cette lacune. Il pose la question suivante : quel est le bilan global des Programmes d'Ajustement Structurel sur la dynamique entrepreneuriale au Mali — publique, privée et informelle — de 1960 à nos jours ? Ce faisant, il apporte trois contributions. Sur le plan théorique, il prolonge le cadre de la dépendance institutionnelle au sentier de North (1990) et la littérature sur l'État développementiste (Chang, 2002 ; Evans, 1995 ; Mazzucato, 2013) vers

¹ Sources détaillées aux notes 3 à 6 ci-dessous.

² ASCOFARÉ, M. C. (2014). Analyse de l'impact des Programmes d'Ajustement structurel, recettes publiques et croissance économique au Mali. Mémoire de DEA, FSEG/USSGB, Bamako.

un modèle de reconfiguration entrepreneuriale à trois voies, montrant que les PAS n'ont pas simplement réduit l'entrepreneuriat d'État mais redistribué inégalement l'activité entrepreneuriale entre les trois formes. Sur le plan empirique, il s'agit de la première étude à prolonger l'analyse de la trajectoire entrepreneuriale malienne jusqu'aux réformes du secteur minier de 2023-2025. Sur le plan pratique, il en tire des implications pour la conception d'un écosystème entrepreneurial plus équilibré dans les économies dépendantes des ressources naturelles et sorties de l'ajustement structurel.

Conformément à l'architecture IMRAD (Introduction, Méthodologie, Résultats, Discussion), la suite de l'article s'organise comme suit. La section 2 développe le cadre théorique et la revue de littérature qui sous-tendent les propositions de recherche. La section 3 présente le contexte national et la méthodologie. La section 4 restitue les résultats, organisés autour des trois voies entrepreneuriales sur quatre séquences historiques. La section 5 discute les résultats au regard de la théorie et en tire les implications théoriques et managériales. La section 6 conclut, en reconnaissant les limites de l'étude et en traçant des perspectives de recherche.

2. Cadre théorique et revue de littérature

2.1 Les trois formes d'entrepreneuriat : une lecture en sciences de gestion

En sciences de gestion, l'entrepreneuriat se définit comme un processus organisationnel de création de valeur, fondé sur l'identification et l'exploitation d'opportunités par la mobilisation de ressources (Shapero & Sokol, 1982). Cette définition, initialement construite à partir de l'observation d'entrepreneurs individuels dans les économies occidentales, doit être élargie, dans le contexte des économies en développement, à trois formes organisationnelles distinctes d'entrepreneuriat (Chigunta, 2002 ; Naudé, 2011). L'entrepreneuriat public regroupe les entreprises créées, détenues ou contrôlées par l'État, dont le management combine des objectifs de rentabilité et des missions de service public ou de souveraineté. L'entrepreneuriat privé formel désigne les entreprises enregistrées, dotées d'une gestion structurée, soumises à la fiscalité et à la réglementation du travail, et opérant selon une logique de saisie d'opportunités. L'entrepreneuriat informel, enfin, regroupe des unités de production non enregistrées, dépourvues de pratiques de gestion formalisées, dont la littérature souligne qu'il obéit le plus souvent à une logique de nécessité — un entrepreneuriat de déplacement (« displacement ») au sens de Shapero (1975) — plutôt qu'à la saisie délibérée d'une opportunité de marché, une lecture gestionnaire du phénomène que développe l'ouvrage collectif dirigé par Tidjani et Hernandez (2024).

Cette trichotomie n'est pas statique : la littérature sur les économies postcoloniales montre que le poids relatif de chacune de ces trois formes, et les pratiques de gestion qui leur sont associées, varient fortement selon les phases de la politique économique nationale, l'État pouvant alternativement se substituer au secteur privé, chercher à le stimuler par des dispositifs d'accompagnement, ou se retirer en laissant le champ libre à une informalisation croissante de l'activité, dépourvue de tout encadrement managérial (Meagher, 2010). C'est cette variation dans le temps des formes organisationnelles de l'entrepreneuriat, plutôt que la seule évolution de l'une d'elles prise isolément, que le présent article se propose de documenter pour le cas malien, dans une perspective de gestion plutôt que de macroéconomie du développement.

2.2 Théorie néo-institutionnelle et institutionnalisme organisationnel

L'approche néo-institutionnelle de North (1990), largement mobilisée en sciences de gestion pour analyser la gouvernance des organisations et les stratégies d'entreprise en contexte

institutionnel contraint, constitue le premier socle théorique de cet article. Les institutions — règles formelles et informelles qui structurent les interactions économiques et organisationnelles — déterminent les trajectoires de long terme des organisations productives, les choix institutionnels passés conditionnant durablement les configurations présentes, y compris lorsque des réformes de gestion explicites cherchent à en changer le cours. Cette notion de dépendance au sentier (path dependency) invite à ne pas traiter les PAS comme un événement isolé, mais comme une strate institutionnelle venant se superposer, sans l'effacer, à l'héritage organisationnel de la période étatiste des années 1960-1970.

Ce cadre est complété, en sciences de gestion, par l'institutionnalisme organisationnel de DiMaggio et Powell (1983) et de Meyer et Rowan (1977), qui montrent que les organisations, y compris les entreprises publiques, tendent à adopter des structures et des pratiques de gestion convergentes sous l'effet de pressions isomorphes — coercitives, mimétiques ou normatives — plutôt que sous le seul effet d'un calcul d'efficacité économique. Appliquée à l'entrepreneuriat public malien, cette lecture éclaire la manière dont le modèle de gestion des entreprises publiques des années 1960 (planification centralisée, gestion administrative du personnel) a été reproduit de façon relativement homogène à travers les secteurs, avant d'être remplacé, sous la pression coercitive des PAS, par des référentiels de gestion importés — privatisation, contrats de performance, gouvernance actionnariale — dont l'appropriation effective par les organisations maliennes demeure, comme le montre la section 4, inégale.

Appliquée plus largement à la dynamique entrepreneuriale, cette double perspective institutionnelle suggère que les effets des PAS ne doivent pas être mesurés uniquement à l'aune du nombre d'entreprises publiques privatisées ou liquidées, mais également à l'aune de ce que ce retrait a permis, ou non, de faire émerger sur le plan organisationnel et managérial : un tissu d'entreprises privées formelles dotées de pratiques de gestion structurées, ou une informalisation par défaut de l'activité économique, dépourvue de tout référentiel de gestion formalisé.

2.3 Gouvernance et management stratégique des entreprises publiques

Un second corpus, propre au champ du management des organisations publiques, est mobilisé pour analyser la trajectoire de l'entrepreneuriat d'État malien. Les travaux fondateurs d'Aharoni (1986) et de Vernon (1979) sur la gestion des entreprises publiques identifient un ensemble récurrent de tensions de gouvernance — ambiguïté des objectifs entre rentabilité et mission de service public, ingérence politique dans les décisions opérationnelles, absence d'incitations managériales à la performance — qui rendent compte des difficultés de gestion documentées pour l'entrepreneuriat public malien de première génération (1960-1980). Ces tensions ont depuis été formalisées par les Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques (OCDE, 2015), qui recommandent notamment la séparation des fonctions actionnariale et régaliennne de l'État et l'établissement de conseils d'administration professionnalisés — recommandations dont on peut interroger, à la section 5, le degré d'appropriation par les nouvelles entités publiques maliennes créées depuis 2022.

La théorie des ressources et des capacités (Barney, 1991 ; Teece, Pisano & Shuen, 1997), central en management stratégique, offre un second éclairage complémentaire : elle permet d'analyser le repositionnement de l'État malien, depuis 2020, non plus comme un opérateur généraliste — logique de la période 1960-1980 — mais comme un acteur cherchant à s'approprier stratégiquement une ressource rare et difficilement imitable (le gisement aurifère nationalement localisé) par le développement de capacités dynamiques nouvelles (création d'une société d'exploitation et d'exploitation minière dédiée, montée en compétence dans le raffinage). Mazzucato

(2013), en management de l'innovation, a par ailleurs montré que l'État peut jouer un rôle entrepreneurial actif de prise de risque productif, et non uniquement correctif, une lecture qui éclaire la nature de la redynamisation observée dans le secteur minier malien depuis 2022.

Enfin, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) permet de rendre compte des recompositions de gouvernance observées dans le contentieux entre l'État malien et le groupe Barrick Gold : la renégociation des conventions minières, plutôt qu'une confiscation unilatérale, traduit une gestion — certes conflictuelle — des intérêts divergents des parties prenantes de la filière aurifère (État actionnaire et régulateur, opérateur privé étranger, communautés locales, salariés), plutôt qu'un simple retour à la logique de monopole public qui caractérisait l'entrepreneuriat d'État des années 1960.

Stiglitz (2002), depuis une perspective plus macroéconomique mais dont les conclusions rejoignent celles du management stratégique des organisations publiques, a formulé une critique convergente des PAS : leur application standardisée, indifférente aux capacités de gestion et aux structures organisationnelles locales, a souvent abouti à un retrait de l'État sans construction concomitante des conditions de gestion — compétences managériales, accès au crédit, sécurité juridique — nécessaires à l'émergence d'un secteur privé formel de substitution. Cette critique constitue le point de départ théorique de la principale proposition de cet article : que le retrait de l'entrepreneuriat public sous l'effet des PAS n'a pas mécaniquement débouché sur l'essor d'un entrepreneuriat privé formel structuré, mais a été absorbé, pour l'essentiel, par l'expansion d'un entrepreneuriat informel dépourvu de toute pratique de gestion formalisée.

2.4 Écosystèmes entrepreneuriaux et entrepreneuriat de nécessité : un cadre de management de l'entrepreneuriat

La littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux (Isenberg, 2010 ; Stam, 2015), aujourd'hui centrale en sciences de gestion de l'entrepreneuriat, souligne que l'émergence d'un entrepreneuriat privé formel dynamique suppose la réunion simultanée de plusieurs conditions organisationnelles et institutionnelles — accès au financement, capital humain managérial, marchés, culture entrepreneuriale, cadre réglementaire —, dont l'absence conjointe, plutôt que la seule absence de l'une d'entre elles, explique la persistance d'écosystèmes dits « fragiles » dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest. Dans ce contexte, la littérature sur l'entrepreneuriat de nécessité (Gindling & Newhouse, 2014 ; Fields, 2019) montre que l'essor du secteur informel dans les économies ajustées ne doit pas être interprété comme un simple choix individuel de dérégulation, mais comme la résultante structurelle de l'absence d'alternatives salariales formelles — un phénomène particulièrement marqué chez les jeunes et les femmes, et qui prive l'essentiel du tissu entrepreneurial national de tout accompagnement managérial structuré.

Au Mali, cette dynamique est documentée par les travaux d'ASCOFARÉ (2022) sur les facteurs déclencheurs de l'événement entrepreneurial chez les jeunes, mobilisant précisément le modèle de Shapero et Sokol (1982), pierre angulaire de la théorie du processus entrepreneurial en sciences de gestion : ces travaux montrent que la désirabilité perçue de l'entrepreneuriat coexiste, pour une large part des créateurs d'entreprise maliens, avec une faible faisabilité perçue des trajectoires salariées formelles — configuration typique d'un entrepreneuriat déclenché par déplacement plutôt que par la seule saisie d'opportunité, et qui structure directement la nature essentiellement informelle et faiblement managériale de la création d'entreprise au Mali documentée à la section 4.

2.5 Propositions de recherche

À partir de cette synthèse théorique, l'article formule trois propositions de recherche, qui structurent l'analyse empirique menée à la section 4.

- P1 : Les PAS ont provoqué un déclin réel mais sectoriellement inégal de l'entrepreneuriat public, épargnant les secteurs jugés stratégiques (infrastructures de réseau, puis ressources naturelles).
- P2 : Le retrait de l'entrepreneuriat public n'a pas été compensé par une émergence proportionnelle de l'entrepreneuriat privé formel, celui-ci demeurant structurellement contraint par la faiblesse de l'écosystème entrepreneurial malien.
- P3 : L'essentiel du différentiel entre déclin de l'entrepreneuriat public et faible essor de l'entrepreneuriat privé formel a été absorbé par l'expansion de l'entrepreneuriat informel de nécessité, qui constitue le principal — et largement non anticipé — legs entrepreneurial des PAS.

3. Contexte national et méthodologie

3.1 Contexte national

Économie sahélienne enclavée, le Mali a connu depuis son indépendance en 1960 une succession de régimes économiques contrastés : un régime socialiste et planificateur (1960-1968), un régime militaire poursuivant pour l'essentiel le même modèle étatiste jusqu'au tournant libéral de 1982, une période d'ajustement structurel puis de libéralisation progressive (1982-2012), une phase de crise sécuritaire et institutionnelle ouverte par la rébellion et le coup d'État de 2012, et enfin, depuis 2020, une période de transition politique sous conduite militaire marquée par une réaffirmation de la souveraineté économique, en particulier sur les ressources minières. Cette succession de régimes constitue un terrain d'observation privilégié pour étudier, sur une durée longue, l'évolution conjointe des trois formes d'entrepreneuriat identifiées à la section 2.

3.2 Design de recherche

Conformément aux recommandations méthodologiques pour l'étude de phénomènes institutionnels de longue durée (Yin, 2018), cet article retient un design d'étude de cas historique unique, à visée explicative plutôt que purement descriptive. Ce choix se justifie par la nature de l'objet étudié — une trajectoire institutionnelle nationale — qui ne se prête ni à une comparaison inter-pays à ce stade, ni à un traitement statistique direct, faute de séries longues homogènes sur l'entrepreneuriat informel antérieures aux années 2000.

La collecte des données combine trois catégories de sources, triangulées conformément aux canons de la recherche qualitative en gestion (Wacheux, 1996 ; Miles, Huberman & Saldaña, 2018) : des sources académiques (thèses, articles, ouvrages consacrés à l'économie malienne et à l'entrepreneuriat en Afrique de l'Ouest) ; des sources institutionnelles (rapports du FMI, de la Banque africaine de développement, enquêtes emploi et enquêtes sur le secteur informel de l'Institut National de la Statistique du Mali) ; et, pour la période la plus récente (2020-2026), une revue de presse spécialisée et généraliste consacrée aux réformes du secteur minier, croisée avec les communiqués officiels des autorités maliennes et des entreprises concernées.

3.3 Périodisation et critères de scientificité

L'analyse retient une périodisation en quatre séquences, déjà mobilisée dans les travaux antérieurs de l'auteur sur la genèse de l'entrepreneuriat public malien, mais élargie ici aux trois formes d'entrepreneuriat : la construction de l'État entrepreneur (1960-1980), le déclin sous l'effet des PAS (1980-2000), la résidualisation libérale et l'informalisation (2000-2020), et la redynamisation sélective contemporaine (2020-2026).

La scientificité de la démarche qualitative retenue est assurée par les quatre critères de Lincoln et Guba (1985). La crédibilité est recherchée par la triangulation systématique des trois catégories de sources mobilisées. La transférabilité est favorisée par une description contextuelle suffisamment détaillée du cas malien pour permettre au lecteur d'apprécier la portée des résultats pour d'autres économies ouest-africaines comparables. La fiabilité (dependability) repose sur l'explicitation de la périodisation et des critères de classement des données entre les trois formes d'entrepreneuriat. La confirmabilité, enfin, est assurée par le rattachement systématique de chaque affirmation empirique à une source identifiée, académique, institutionnelle ou de presse, plutôt qu'à une appréciation non documentée de l'auteur.

4. Résultats : le bilan des pas sur les trois voies entrepreneuriales

4.1 L'entrepreneuriat public : un déclin réel mais sectoriellement inégal (P1)

À l'indépendance, le Mali crée, entre 1960 et 1974, une trentaine d'entreprises publiques couvrant l'ensemble des secteurs jugés stratégiques : la SOMIEX (Société malienne d'importation et d'exportation, 1960) pour le commerce extérieur, la COMANAV (Compagnie malienne de navigation, 1960) pour le transport fluvial, EDM (Énergie du Mali, 1961) pour l'énergie, l'OPAM (Office des produits agricoles du Mali, 1962) pour l'agriculture, la SOCOMA (Société des conserveries du Mali, 1964) pour la conserverie, la SONATAM (Société nationale des tabacs et allumettes du Mali, 1965) pour le tabac et la CMDT (Compagnie malienne pour le développement du textile, 1974) pour le coton. Ce modèle, inspiré des économies planifiées, présente dès l'origine des performances financières fragiles — rentabilité faible à négative, endettement important, gestion centralisée peu flexible (Cissé, 1981).

Sous l'effet des PAS engagés à partir de 1982, puis du Programme d'Ajustement Sectoriel des Entreprises Publiques (PASEP, 1989-1992), le rythme de privatisation et de liquidation s'accroît fortement : fin 1997, une cinquantaine d'entreprises publiques ont été cédées ou liquidées, ne laissant subsister qu'une vingtaine d'unités à capital majoritairement public. Ce déclin, cependant, n'a jamais été total ni sectoriellement homogène. Les entreprises opérant sur des marchés concurrentiels (commerce, agro-industrie légère, textile) ont été privatisées en priorité, tandis que les infrastructures de réseau (eau, électricité, télécommunications) sont demeurées hors du champ des privatisations pendant l'essentiel de la période. Cette configuration confirme la proposition P1 : le déclin de l'entrepreneuriat public a été réel mais sélectif, laissant subsister un socle institutionnel — droits, administrations sectorielles, savoir-faire de gestion d'actifs publics — sur lequel s'appuiera, deux décennies plus tard, la redynamisation observée dans le secteur minier.

Cette redynamisation, documentée en détail dans les travaux antérieurs de l'auteur, se manifeste depuis 2022 par la création de la Société de Recherche et d'Exploitation des Ressources

minérales du Mali (SOREM-Mali SA, entreprise à capitaux 100 % publics)³, par l'adoption en août 2023 d'un nouveau code minier portant la participation potentielle de l'État à 30 % des nouveaux projets miniers⁴, et par la construction, depuis juin 2025, d'une raffinerie d'or nationale détenue à 62 % par l'État⁵. Le règlement, en novembre 2025, du contentieux avec le groupe canadien Barrick Gold — désormais tenu de verser environ 220 milliards de francs CFA par an à l'État malien⁶ — illustre la dimension négociée, plutôt que confiscatoire, de cette redynamisation sélective.

4.2 L'entrepreneuriat privé formel : une émergence lente et structurellement contrainte (P2)

La littérature sur les réformes structurelles africaines postulait que le retrait de l'État producteur libérerait un espace économique appelé à être occupé par un secteur privé formel dynamique. Les données disponibles pour le Mali ne confirment que très partiellement cette hypothèse. L'enquête emploi de l'Institut National de la Statistique du Mali portant sur l'année 2014 indique que seulement 4,2 % des actifs occupés travaillaient alors dans le secteur formel, tous statuts confondus, dont environ 3 % dans le secteur public — ce qui ne laisse qu'environ 1,3 % des actifs occupés relevant d'un emploi salarié privé formel soumis à la législation du travail.

Plusieurs facteurs structurels, documentés par la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux fragiles (Isenberg, 2010 ; Stam, 2015), expliquent cette faible émergence : un accès limité au financement bancaire pour les petites et moyennes entreprises, une insécurité juridique persistante sur les droits de propriété, un déficit d'infrastructures de transport et d'énergie en dehors de Bamako, et un capital humain entrepreneurial encore peu doté en compétences de gestion formelle. Les travaux de l'auteur sur l'entrepreneuriat des jeunes au Mali (ASCOFARÉ, 2022) confirment empiriquement ce diagnostic : la désirabilité perçue de la création d'entreprise y est élevée, mais la faisabilité perçue des trajectoires entrepreneuriales formelles demeure faible, orientant une large part des créateurs vers des formes d'activité peu ou pas enregistrées.

Cette configuration valide la proposition P2 : loin d'avoir suscité une substitution mécanique du secteur privé formel au secteur public en déclin, les PAS ont laissé subsister, sur l'essentiel de la période 1980-2020, un secteur privé formel de taille marginale, incapable d'absorber à lui seul la main-d'œuvre libérée par les privatisations et la croissance démographique.

4.3 L'entrepreneuriat informel : le principal legs, non anticipé, des PAS (P3)

Le troisième résultat de cette recherche constitue son apport le plus significatif : c'est l'entrepreneuriat informel, et non l'entrepreneuriat privé formel, qui a absorbé l'essentiel du différentiel laissé par le déclin de l'entrepreneuriat public. Selon les données les plus récentes de l'Institut National de la Statistique du Mali, le secteur informel représente aujourd'hui plus de 90 % de l'emploi total du pays, un chiffre à rapprocher de celui, plus ancien mais convergent, de

3 Zonebourse, 18 novembre 2022 : <https://www.zonebourse.com/actualite-bourse/Le-Mali-cree-une-nouvelle-societe-pour-obtenir-une-plus-grande-part-de-la-riche-42354216/>. Voir aussi le communiqué du Ministère des Mines du Mali du 31 juillet 2024 sur le conseil d'administration de la SOREM.

4 Jeune Afrique, 30 août 2023 : <https://www.jeuneafrique.com/1477461/economie-entreprises/avec-un-nouveau-code-minier-le-mali-se-reapproprie-son-or/>

5 Mali24, 17 juin 2025 : <https://mali24.info/souverainete-mini-ere-le-mali-lance-sa-premiere-raffinerie-dor-dune-capacite-de-200-tonnes-par-an/>

6 Maliweb, 26 novembre 2025 : <https://www.maliweb.net/economie/mines-dor-societes/mali-barrick-gold-va-desormais-verser-220-milliards-fcfa-par-an-a-letat-malien-3111531.html>

l'enquête 1-2-3 sur l'agglomération de Bamako, qui situait déjà à plus de 95 % la part des actifs occupés relevant du secteur informel au sein de la capitale.

Tableau 1 : Indicateurs de structure de l'emploi et de l'informalité au Mali.

Indicateur	Valeur	Source
Part de l'emploi informel dans l'emploi total	> 90 %	INSTAT, données récentes
Part des actifs occupés en secteur formel (2014)	4,2 %	Enquête emploi INSTAT, 2014
Part des actifs occupés en secteur public (2014)	≈ 3 %	Enquête emploi INSTAT, 2014
Part de l'agriculture dans la population active	≈ 67 %	INSTAT / Africarrières
Sous-emploi de la population active	≈ 70 %	INSTAT, données récentes
Part des TPPE relevant du secteur informel	99,0 %	INSTAT, RGUE-TPPE, 2024 (données RGUE 2021)
Contribution des TPPE au PIB (moyenne 2017-2021)	≈ 21 %	INSTAT, RGUE-TPPE, 2024 (comptes nationaux, SCN 2008)
Part des TPPE dans les recettes fiscales totales	0,3 %	INSTAT, RGUE-TPPE, 2024, citant CEA (2022)

Sources : Institut National de la Statistique du Mali (INSTAT), enquêtes emploi et enquêtes 1-2-3 sur le secteur informel ; INSTAT, Recensement Général des Unités Économiques (RGUE) — Rapport thématique sur les Très Petites et Petites Entreprises (TPPE) au Mali, novembre 2024.

Cette informalisation massive n'est pas un phénomène récent : elle s'enracine directement dans la période de mise en œuvre des PAS, durant laquelle la réduction des effectifs de la fonction publique — plus de 5 000 agents concernés entre 1987 et 1995 — et la liquidation ou la privatisation d'une cinquantaine d'entreprises publiques ont libéré une main-d'œuvre que le secteur privé formel, structurellement contraint, n'a pu absorber. La littérature sur l'entrepreneuriat de nécessité (Gindling & Newhouse, 2014) offre un cadre d'interprétation pertinent : en l'absence d'alternative salariale formelle, une large part de cette main-d'œuvre s'est réorientée vers la création d'unités de production informelles, de petite taille, à faible barrière à l'entrée — commerce de détail, artisanat, transport informel, agriculture de subsistance.

Cette dynamique touche de façon différenciée les jeunes et les femmes, pour lesquels l'entrepreneuriat informel constitue souvent la seule option d'insertion économique disponible, une observation cohérente avec les travaux antérieurs de l'auteur sur l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat des jeunes au Mali. Le secteur informel malien ne doit cependant pas être appréhendé uniquement en creux, comme un résidu du déclin des deux autres formes d'entrepreneuriat : les enquêtes sur le secteur informel de l'agglomération de Bamako montrent qu'il entretient avec l'État un rapport d'ignorance mutuelle plutôt que d'opposition frontale, l'administration ne cherchant ni à l'intégrer au dispositif fiscal formel, ni à lui offrir des débouchés spécifiques — ce qui contribue à en pérenniser le caractère informel plutôt qu'à en organiser une transition progressive vers la formalité. Cette asymétrie est particulièrement nette au niveau des très petites et petites entreprises (TPPE), catégorie qui regroupe plus de trois entreprises

maliennes sur quatre selon le Recensement Général des Unités Économiques : alors qu'elles contribuent en moyenne à 21 % du PIB sur la période 2017-2021, leur part dans les recettes fiscales totales n'est que de 0,3 %, et seulement 5,6 % d'entre elles ont sollicité un prêt auprès d'une institution financière entre 2019 et 2020 (INSTAT, RGUE-TPPE, 2024). Ce différentiel illustre concrètement le legs non anticipé des PAS décrit plus haut : un tissu entrepreneurial numériquement dominant mais structurellement déconnecté de la base fiscale et du système financier formel.

Le profil des dirigeants de TPPE recensés en 2021 confirme la dimension de nécessité de cet entrepreneuriat informel : il s'agit très majoritairement de propriétaires-exploitants (89,6 %), hommes (87,2 %), jeunes de moins de 40 ans (53 %), et dont le niveau d'instruction ne dépasse le primaire que pour un quart d'entre eux (INSTAT, RGUE-TPPE, 2024). L'accès au financement formel reste marginal — seulement 5,6 % des TPPE ont sollicité un prêt entre 2019 et 2020, principalement auprès des institutions de microfinance (71 % des demandes) plutôt que des banques — et l'absence de garantie constitue le premier motif de refus (52 % des cas). Ce profil dessine un entrepreneuriat de survie, structurellement coupé des circuits de financement formels que les PAS étaient censés libérer au profit du secteur privé, ce qui corrobore la proposition P3 : le legs des PAS n'est pas seulement quantitatif, il est aussi qualitatif, avec une main-d'œuvre peu qualifiée et non bancarisée durablement orientée vers l'informel plutôt que vers l'entrepreneuriat privé formel.

Tableau 2 : Profil des dirigeants et accès au financement des Très Petites et Petites Entreprises (TPPE) au Mali.

Indicateur	Valeur	Source
Statut du dirigeant : propriétaire-exploitant	89,6 %	INSTAT, RGUE-TPPE, 2024
Sexe du dirigeant : masculin	87,2 %	INSTAT, RGUE-TPPE, 2024
Dirigeants de moins de 40 ans	53,0 %	INSTAT, RGUE-TPPE, 2024
Niveau d'instruction secondaire ou supérieur	25,1 %	INSTAT, RGUE-TPPE, 2024
TPPE ayant sollicité un prêt (2019-2020)	5,6 %	INSTAT, RGUE-TPPE, 2024
Demandes de prêt adressées aux institutions de microfinance	70,8 %	INSTAT, RGUE-TPPE, 2024
Refus de prêt motivé par l'absence de garantie	52,0 %	INSTAT, RGUE-TPPE, 2024

Source : INSTAT, Recensement Général des Unités Économiques (RGUE) — Rapport thématique TPPE, novembre 2024.

4.4 Synthèse : le bilan à trois voies

Le tableau 3 synthétise le bilan des PAS sur les trois voies entrepreneuriales, à travers les quatre séquences historiques retenues.

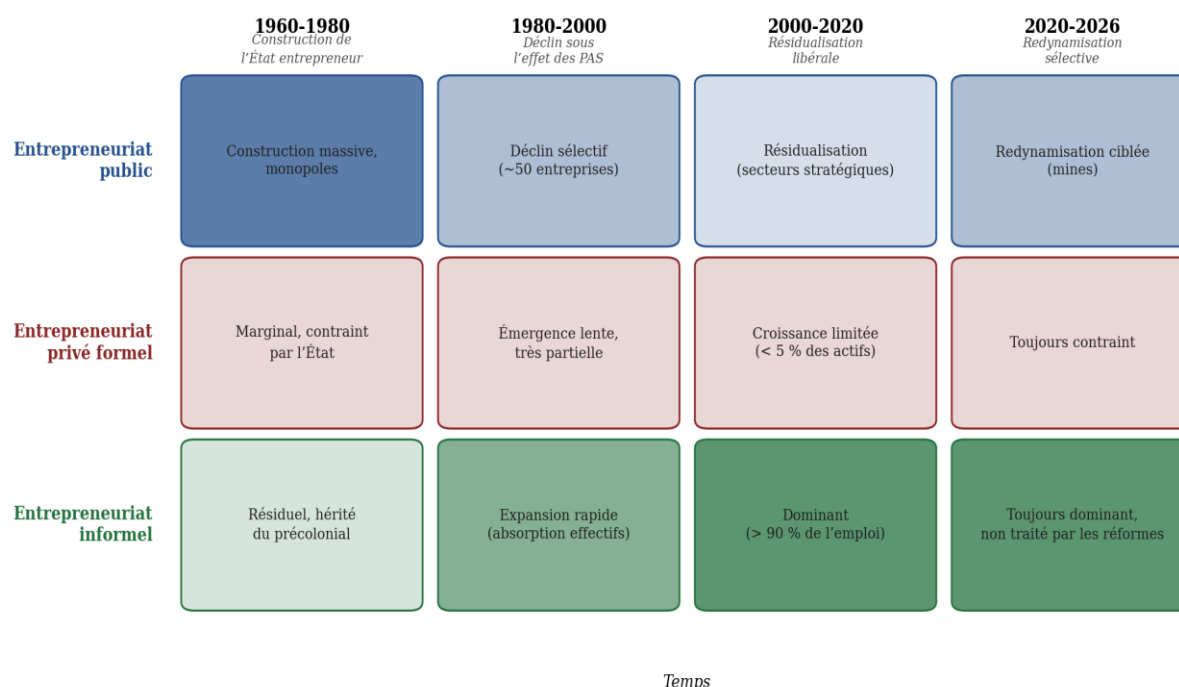
Tableau 3 : Bilan synthétique des PAS sur les trois voies entrepreneuriales maliennes, 1960-2026.

Période	Entrepreneuriat public	Entrepreneuriat privé formel	Entrepreneuriat informel
1960-1980	Construction massive, monopoles	Marginal, contraint par l'État	Résiduel, hérité du pré-colonial
1980-2000	Déclin sélectif (~50 entreprises)	Émergence lente, très partielle	Expansion rapide (absorption des effectifs libérés)
2000-2020	Résidualisation (secteurs stratégiques)	Croissance limitée (< 5 % des actifs)	Dominant (> 90 % de l'emploi)
2020-2026	Redynamisation ciblée (mines)	Toujours contraint	Toujours dominant, non traité par les réformes

Source : auteur, à partir des sources citées.

Ce tableau met en évidence l'apport principal de cet article : la redynamisation entrepreneuriale observée depuis 2020 est réelle, mais elle ne concerne que la voie publique, dans un secteur ciblé — les mines. Elle ne s'accompagne d'aucune inflexion comparable des deux autres voies : ni un rattrapage de l'entrepreneuriat privé formel, ni une réduction du poids de l'entrepreneuriat informel, qui demeure, quantitativement, la forme dominante et durable de l'activité entrepreneuriale malienne héritée des PAS.

Figure 1. Modèle de reconfiguration entrepreneuriale à trois voies du secteur public malien (1960-2026)



Source : élaboration de l'auteur, à partir du Tableau 3.

5. Discussion

5.1 Au-delà de la dichotomie déclin/renaissance : un modèle de reconfiguration à trois voies

Les résultats présentés à la section 4 invitent à dépasser la dichotomie binaire — déclin versus renaissance — qui structure implicitement une large part de la littérature sur l'entrepreneuriat public postcolonial. Le cas malien suggère un modèle plus fin, que l'on peut qualifier de reconfiguration entrepreneuriale à trois voies : les PAS n'ont pas simplement réduit une forme d'entrepreneuriat au profit d'une autre, mais ont redistribué, de façon très inégale, l'activité entrepreneuriale entre les trois voies identifiées à la section 2. La voie publique a décliné sélectivement, préservant un socle stratégique ; la voie privée formelle n'a jamais atteint la masse critique nécessaire à l'absorption de la main-d'œuvre libérée ; la voie informelle a capté l'essentiel du différentiel, devenant la forme dominante et structurelle de l'entrepreneuriat malien contemporain.

Ce résultat converge avec la critique institutionnaliste de Stiglitz (2002) : l'application standardisée des PAS, indifférente à l'état de l'écosystème entrepreneurial local, a produit un vide que ni la théorie néoclassique sous-jacente au Consensus de Washington, ni les concepteurs des programmes eux-mêmes, n'avaient anticipé à cette échelle. Il rejoint également la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux fragiles (Isenberg, 2010 ; Stam, 2015) : la libéralisation d'un secteur ne suffit pas à y faire émerger une dynamique entrepreneuriale formelle en l'absence des conditions complémentaires — financement, infrastructures, sécurité juridique — que les PAS n'ont pas simultanément construites.

5.2 La redynamisation minière : gouvernance actionnariale et capacités dynamiques de l'État

La redynamisation observée depuis 2020 dans le secteur minier peut être lue à travers le prisme du management stratégique des organisations publiques (Aharoni, 1986 ; Mazzucato, 2013) et de la théorie des ressources et des capacités (Barney, 1991 ; Teece, Pisano & Shuen, 1997). La création de la SOREM, le nouveau code minier de 2023 et la renégociation des conventions avec les opérateurs privés — dont Barrick Gold — traduisent moins un retour généralisé de l'État producteur qu'un repositionnement actionnarial ciblé sur une ressource stratégique rare, assorti du développement de capacités dynamiques nouvelles en matière d'exploration, de négociation contractuelle et, avec la raffinerie, de transformation industrielle. Cette réaffirmation demeure toutefois circonscrite : elle ne concerne, à ce stade, ni le management du secteur privé formel non minier, ni le vaste secteur informel qui continue d'absorber l'essentiel de l'emploi malien, et pour lequel aucun dispositif d'accompagnement managérial comparable n'a été mis en place. En ce sens, la redynamisation entrepreneuriale malienne contemporaine s'apparente moins à la reconduction du modèle de gestion administrative de 1960 qu'à une gouvernance actionnariale sélective, proche des recommandations de l'OCDE (2015) en matière de participation publique au capital d'entreprises stratégiques.

5.3 Implications pour le management de l'entrepreneuriat en contexte d'ajustement structurel

Ce résultat a une implication plus large pour le champ du management de l'entrepreneuriat dans les économies ayant connu un ajustement structurel. Il suggère que l'évaluation des effets des PAS sur la dynamique entrepreneuriale ne peut se limiter au suivi du nombre d'entreprises

publiques privatisées ou liquidées — indicateur privilégié par la littérature existante — sans être complétée par une mesure symétrique de la structuration managériale de l'entrepreneuriat privé formel et de l'ampleur de l'informalisation. Faute de cette symétrie, l'évaluation des PAS risque de surestimer systématiquement leur succès, en confondant le simple retrait de l'État avec l'émergence effective d'un tissu entrepreneurial doté de pratiques de gestion structurées.

5.4 Implications théoriques

- Le modèle de reconfiguration à trois voies proposées ici enrichit le cadre néo-institutionnel de North (1990), complété par l'institutionnalisme organisationnel de DiMaggio et Powell (1983), en montrant que les trajectoires organisationnelles post-ajustement doivent être analysées de façon symétrique entre les formes d'entrepreneuriat, et non à partir de la seule forme publique ;
- Il apporte un éclairage empirique nouveau à la littérature sur la gouvernance des entreprises publiques (Aharoni, 1986 ; OCDE, 2015), en quantifiant, pour un cas national précis, le décalage entre le déclin managérial de l'entrepreneuriat public et l'ampleur, bien supérieure, de l'expansion d'un entrepreneuriat informel dépourvu de toute structuration de gestion ;
- Il suggère que la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux (Isenberg, 2010) gagnerait à intégrer explicitement la trajectoire des réformes structurelles antérieures comme déterminant de la fragilité contemporaine des écosystèmes en Afrique subsaharienne, et que la théorie des ressources et des capacités (Barney, 1991) offre un cadre pertinent pour analyser les stratégies de repositionnement sélectif de l'État entrepreneur observées depuis 2020.

5.5 Implications managériales et politiques

- La redynamisation de l'entrepreneuriat public dans le secteur minier ne saurait constituer, à elle seule, une politique entrepreneuriale nationale : elle devrait être articulée à des politiques ciblées de soutien au management de l'entrepreneuriat privé formel, notamment en matière d'accès au financement et d'accompagnement à la gestion des petites et moyennes entreprises ;
- La reconnaissance du poids structurel de l'entrepreneuriat informel invite à repenser les politiques publiques non pas en termes de suppression de l'informel, mais d'accompagnement managérial progressif de sa formalisation — appui-conseil en gestion, dispositifs fiscaux et sociaux incitatifs — plutôt que de mesures uniquement coercitives ;
- Les dirigeants des nouvelles entités publiques (SOREM, raffinerie nationale) gagneraient à tirer les leçons de gouvernance documentées pour l'entrepreneuriat public de première génération (1960-1980), notamment en matière de gestion financière, de professionnalisation des conseils d'administration et de séparation entre fonctions actionnariale et régaliennne de l'État, conformément aux lignes directrices de l'OCDE (2015).

6. Conclusion

6.1 Synthèse des résultats

Cet article a dressé un bilan de soixante ans des effets des Programmes d'Ajustement Structurel sur la dynamique entrepreneuriale au Mali, en dépassant le seul examen de l'entrepreneuriat

public pour englober ses trois composantes — publique, privée formelle et informelle. Les résultats montrent que les PAS ont provoqué un déclin réel mais sélectif de l'entrepreneuriat public, qu'ils n'ont suscité qu'une émergence lente et structurellement contrainte de l'entrepreneuriat privé formel, et que l'essentiel du différentiel a été absorbé par une expansion massive de l'entrepreneuriat informel de nécessité, qui représente aujourd'hui plus de neuf dixièmes de l'emploi malien.

La redynamisation entrepreneuriale observée depuis 2020 dans le secteur minier — nouveau code minier, création de la SOREM, raffinerie nationale, renégociation avec Barrick Gold — constitue un développement réel mais circonscrit, qui ne modifie pas le bilan d'ensemble : elle redynamise sélectivement l'entrepreneuriat public sans inverser l'informalisation structurelle de l'économie malienne. Le principal legs entrepreneurial des PAS, contrairement à l'intention initiale de leurs concepteurs, n'est donc ni un secteur public résiduel, ni un secteur privé formel dynamique, mais un vaste secteur informel devenu la forme dominante et durable de l'entrepreneuriat au Mali.

6.2 Limites et perspectives de recherche

- L'absence de séries statistiques longues et homogènes sur l'entrepreneuriat informel antérieures aux années 2000 limite la possibilité de quantifier précisément la vitesse de l'informalisation durant la période des PAS elle-même (1980-2000) ;
- L'analyse de la période la plus récente (2020-2026) repose principalement sur des sources de presse, en l'absence de données financières consolidées sur la performance des nouvelles entités publiques ;
- Une validation quantitative du modèle de reconfiguration à trois voies, par exemple à travers une analyse de séries temporelles reliant privatisations, créations d'entreprises formelles et évolution du taux d'informalité, constituerait un prolongement naturel de cette recherche ;
- Une comparaison systématique avec d'autres pays ouest-africains ayant connu des trajectoires de PAS similaires (Burkina Faso, Niger, Sénégal) permettrait de tester la généralisabilité du modèle proposé au-delà du seul cas malien.

Références bibliographiques

Africarrières. (2026). Tendances du marché de l'emploi au Mali. Guide en ligne.

Aharoni, Y. (1986). *The Evolution and Management of State-Owned Enterprises*. Ballinger Publishing.

Ascofaré, M. C. (2014). Analyse de l'impact des Programmes d'Ajustement structurel sur les recettes publiques et croissance économique au Mali. Mémoire de DEA en Sciences économiques, option Pratique de développement, FSEG/USSGB, Bamako.

Ascofaré, M. C. (2022). Les facteurs déclencheurs de l'événement entrepreneurial chez les jeunes au Mali : essai de validation de la théorie de l'événement entrepreneurial de Shapero. Thèse de doctorat, Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Chang, H.-J. (2002). *Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspective*. Anthem Press.
- Chigunta, F. (2002). *Youth entrepreneurship: Meeting the key policy challenges*. Wolfson College, University of Oxford.
- Cissé, M. C. (1981). *Les acquis économiques du Mali*. In P. Jacquemot (dir.), *Le Mali : le paysan et l'État*. L'Harmattan.
- Diarra, D. (1986). *Les entreprises publiques au Mali : problèmes d'efficacité*. Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dougnon, I., et al. (2013). *Entrepreneuriat des jeunes au Mali : dynamiques et contraintes*. Revue malienne de sciences sociales.
- Evans, P. B. (1995). *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton University Press.
- Fields, G. S. (2019). *Self-employment and poverty in developing countries*. IZA World of Labor.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Gindling, T. H., & Newhouse, D. (2014). Self-employment in the developing world. *World Development*, 56, 313-331.
- Institut National de la Statistique du Mali (INSTAT). (2019). *Enquête Régionale Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel (ERI-ESI) au Mali*. Rapport final.
- Institut National de la Statistique du Mali (INSTAT). *Profil du chômage et du sous-emploi au Mali, à partir de l'Enquête Modulaire et Permanente auprès des Ménages 2014*.
- Institut National de la Statistique du Mali (INSTAT). *Le secteur informel dans l'agglomération de Bamako : performances, insertion, perspectives*. Enquête 1-2-3, phase 2.
- Institut National de la Statistique du Mali (INSTAT). (2024). *Rapport thématique sur les caractéristiques des Très Petites et Petites Entreprises (TPPE) au Mali*. Recensement Général des Unités Économiques (RGUE), novembre 2024.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.
- Jeune Afrique. (2023, 30 août). *Avec un nouveau code minier, le Mali se réapproprie son or*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.

- Mali24. (2025, 17 juin). Souveraineté minière : Le Mali lance sa première raffinerie d'or d'une capacité de 200 tonnes par an.
- Maliweb. (2025, 26 novembre). Mali : Barrick Gold va désormais verser 220 milliards FCFA par an à l'État malien.
- Mariko, O. (2012). L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur au Mali : cas de la politique d'aide à l'entrepreneuriat. Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes.
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Anthem Press.
- Meagher, K. (2010). Identity Economics: Social Networks and the Informal Economy in Nigeria. James Currey.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4e éd.). SAGE Publications.
- Ministère des Mines du Mali. (2024, 31 juillet). La SOREM Mali SA a tenu la 2ème session ordinaire de son conseil d'administration.
- Naudé, W. (2011). Entrepreneurship and economic development: Theory, evidence and policy. IZA Discussion Paper, n° 7507.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- OCDE. (2015). *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*. Éditions OCDE.
- Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6), 83-88.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper (dir.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice-Hall.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- Stiglitz, J. E. (2002). *La Grande Désillusion (Globalization and Its Discontents)*. Paris : Fayard.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tidjani, B., & Hernandez, E.-M. (dir.). (2024). *Le secteur informel en Afrique : un point de vue des sciences de gestion*. L'Harmattan Sénégal.

Traoré, M. (1996). La restructuration des entreprises publiques dans les pays africains. Thèse de doctorat, Université Paris 2 Panthéon-Assas.

Vernon, R. (1979). The State-Owned Enterprise as a Vehicle for Development. World Bank Staff Working Paper.

Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Economica.

Williamson, J. (1990). What Washington means by policy reform. In J. Williamson (dir.), Latin American Adjustment: How Much Has Happened? Institute for International Economics.

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6e éd.). SAGE Publications.

Zonebourse. (2022, 18 novembre). Le Mali crée une nouvelle société pour obtenir une plus grande part de la richesse minière.